

MANAGEMENT REPORTING

Berichte wirksam und adressatengerecht gestalten

Waniczek/Feichter/Schwarzl/Eisl

Management Reporting

Management Reporting

**Berichte wirksam und adressatengerecht
gestalten**

Mag. Mirko Waniczek

Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH

Mag. Dr. Andreas Feichter

Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH

Patrick Schwarzl, MSc MIB

Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH

FH-Prof. Dr. Christoph Eisl

FH Oberösterreich, Fakultät für Management

Linde

Zitervorschlag: *Waniczek/Feichter/Schwarzl/Eisl, Management Reporting (2018) Seite*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Hinweis: Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Fachbuch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

ISBN 978-3-7143-0305-6 (Print)
ISBN 978-3-7094-0886-5 (E-Book-ePub)
ISBN 978-3-7094-0887-2 (E-Book-PDF)

© Linde Verlag Ges.m.b.H., Wien 2018
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 01/24 630
www.lindeverlag.at

Druck: Hans Jentsch & Co GmbH
1210 Wien, Scheydgasse 31

Dieses Buch wurde in Österreich hergestellt.



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen
www.pefc.at



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens, Druckerei Hans Jentsch & Co GmbH, UW Nr. 790



Vorwort

Innerhalb der vielfältigen und ständig wachsenden Anforderungen an das Controlling stellt der Kernprozess Reporting nach wie vor eine zentrale Aufgabe dar, bildet er doch das Bindeglied zwischen Controlling und Management. Insbesondere aufgrund dieser Tatsache ist das Berichtswesen aber auch eines jener Controllingfelder, die laufend verbessert und weiterentwickelt werden müssen. Diese Einschätzung teilen Management und Controlling weitgehend.

Das vorliegende Buch greift Herausforderungen im Reporting auf, die die Verfasser in vielen Projekten und im Rahmen von langjähriger Lehr- bzw. Vortragstätigkeit sowie Forschungstätigkeit erfahren haben. Ziel des Buchs ist es, Controllern praxisbewährte Lösungsvorschläge anbieten zu können und Manager in die Lage zu versetzen, klarer zu artikulieren, welche Verbesserungen sie im Reporting wünschen. Das Buch wendet sich an Controller, aber auch an das Management von mittleren und großen Unternehmen, wesentliche Teile des Buches sind aber auch auf Non-Profit-Organisation und die öffentliche Hand übertragbar.

Theoretische Hintergründe zu betriebswirtschaftlichen Inhalten werden in der Darstellung auf das für das Verständnis der Probleme und Verbesserungsvorschläge notwendige Mindestmaß reduziert.

Das Buch ist so aufgebaut, dass die Kapitel in beliebiger Reihenfolge je nach Interesse oder aktuellem Bedarf gelesen werden können.

Kapitel 1 „Reporting-Grundlagen“ schafft ein einheitliches Begriffsverständnis zum Thema Reporting und stellt wesentliche Herausforderungen im Berichtswesen vor.

Kapitel 2 „Optimierung der Berichtsinhalte“ behandelt Ansätze zur Weiterentwicklung der Berichtsinhalte und setzt sich mit Fragen wie z.B. „Welche Inhalte sollen im Fokus stehen, welche können gegebenenfalls weggelassen werden?“, „Werden tatsächlich die relevanten Informationen bereitgestellt?“ etc. auseinander.

Kapitel 3 „Gestaltung des Reportingprozesses“ diskutiert den Reportingprozess sowie die mögliche Leistungsmessung im Reporting. Zusätzlich werden auch organisatorische Ansätze vorgestellt und kritisch diskutiert.

Kapitel 4 „Optische Gestaltung von Berichten“ befasst sich mit Vorschlägen für eine verbesserte optische Umsetzung tabellarischer Berichte und Grafiken.

In Kapitel 5 „Wahrnehmungsoptimiertes Reporting Design mithilfe von Eye-Tracking-Analysen“ werden Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit kritisch geprüft und validiert.

Kapitel 6 befasst sich mit den Themen Kommunikation und Rollenbild.

Kapitel 7 gibt einen Überblick zu Analytics im Reportingprozess.

Kapitel 8 „Reporting-Optimierung als Projekt“ stellt einen projektorientierten Zugang vor, um rasch und mit vertretbarem Aufwand notwendige Verbesserungen im Reporting zu identifizieren und diese umzusetzen. Besonderes Augenmerk liegt auf der aktiven Einbindung des Managements in den Optimierungsprozess.

Als Ergänzung zu den im Buch abgebildeten Lösungsvorlagen besteht die Möglichkeit, auf eine Vielzahl von zur Verfügung gestellten Exceltemplates aufzusetzen, die über die Onlineplattform des Linde Verlags abgerufen werden können. Im Buch sind die jeweiligen Darstellungen durch ein separates Download-Symbol hervorgehoben. Sie finden diese Unterlagen unter:

<http://management-reporting.lindeverlag.at>

Benutzername: Management

Passwort: Reporting

Wir hoffen, Sie erhalten durch das vorliegende Buch konkrete Anregungen für Verbesserungen im Reporting Ihres Unternehmens. Wir wünschen Ihnen bereits jetzt viel Erfolg in der Umsetzung.

Wien, November 2017

Die Autoren

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis	XV
Literaturverzeichnis	XVII
1. Grundlagen des Reportings	1
1.1. Zum aktuellem Stand des Berichtswesens	1
1.2. Unterschiedliche Berichtsarten und deren Einsatzzwecke	6
1.2.1. Standardreporting	7
1.2.2. Ad-hoc-Reporting	8
1.2.3. Exception Reporting	8
1.2.4. Statische versus dynamische Berichte	9
1.3. Grenzen des Controllings in der Reportingoptimierung	12
1.3.1. Durch das Controlling lösbare Reporting-Probleme	12
1.3.2. Gemeinsam mit dem Management zu lösende Probleme ...	13
1.4. Wer sind die Berichtsadressaten und was benötigen sie?	15
1.4.1. Interne versus externe Adressaten im Berichtswesen	15
1.4.2. Anforderungen an das Reporting	16
1.4.2.1. Die Top-3-Anforderungen der Berichtsadressaten an das Reporting	16
1.4.2.2. Die Top-3-Anforderungen des Controllings im Reporting	16
1.4.3. Standardisierung versus Individualisierung	17
2. Optimierung der Berichtsinhalte	20
2.1. Klärung des Steuerungsmodells	20
2.2. Ableitung einer stringenten Reporting-Pyramide	21
2.3. Abschaffen nicht steuerungsrelevanter Berichte und selektive Ergänzung	23
2.4. Exkurs: Aufbau und Nutzen finanzieller Steuerungsmodelle	25
2.5. Nachschlagewerk versus One-Page: Gestaltungsansätze im Reporting	28
2.5.1. One-Page-Reporting – das Executive Summary	30
2.5.1.1. Monitoring der Strategieumsetzung – Reporting auf Basis der Balanced Scorecard	31
2.5.1.1.1. Grundlagen der Balanced Scorecard	31
2.5.1.1.2. Standard-Perspektiven der Balanced Scorecard	33

2.5.1.1.3.	Anwendungsprobleme der Balanced Scorecard	34
2.5.1.2.	Typische Themen und Kennzahlen eines Executive Summaries	38
2.5.1.3.	Beteiligungsreporting	40
2.5.1.3.1.	Herausforderungen im Beteiligungsmanagement	40
2.5.1.3.2.	Rollenkonformes Beteiligungsreporting	42
2.5.1.4.	Reporting von Chancen und Risiken	47
2.5.1.4.1.	Grundlagen eines Chancen- und Risikomanagements	47
2.5.1.4.2.	Integration von Chancen- und Risikoinformation in das Reporting	52
3.	Gestaltung des Reportingprozesses	54
3.1.	Das Prozessmodell der IGC als Grundlage	54
3.1.1.	Management Reporting (Ebene 2 und 3)	55
3.1.2.	Management Reporting (Ebene 4)	58
3.2.	Messung der Performance im Reporting-Prozess	59
3.2.1.	Grundlagen der Performancemessung	59
3.2.2.	Performance Measurement im Reporting	62
3.2.2.1.	Prozessübergreifend relevante Kennzahlen	62
3.2.2.2.	Prozessspezifisch relevante Kennzahlen für Management Reporting	64
3.2.2.3.	Ansätze zur Variation von Kennzahlen	66
3.2.2.4.	Nutzen des Performance Measurements	67
3.3.	Organisatorische Verankerung des Reportings	68
4.	Optische Gestaltung von Berichten	73
4.1.	Allgemeine Gestaltungsprinzipien im Überblick	73
4.2.	Gestaltung von Tabellenberichten	76
4.2.1.	Sechs Hinweise für die Gestaltung tabellarischer Berichte	76
4.2.2.	Gestaltung der Spaltenstruktur	78
4.2.2.1.	Wozu unterschiedliche Spaltenstrukturen?	78
4.2.2.2.	Grundsätzliche Überlegungen zu Spaltenstrukturen	79
4.2.3.	Gestaltung der Zeilenstruktur	83
4.2.4.	Farbeinsatz in Berichten und Grafiken	86
4.2.5.	Darstellung von Abweichungen	88
4.2.6.	Tabellengestaltung – zusammenfassendes Beispiel	90
4.3.	Gestaltung von Grafiken	92
4.3.1.	Wozu Grafiken?	92
4.3.2.	Auswahl des richtigen Grafiktyps	94
4.3.3.	Grafiken für Standardreports	95
4.3.3.1.	Kreisdiagramm	96
4.3.3.2.	Liniendiagramm	97
4.3.3.3.	Balkendiagramm	98
4.3.3.4.	Säulendiagramm	99
4.3.3.5.	Werttreiber- bzw. Baumdarstellungen als „Bildtabellen“ ...	101
4.3.3.6.	Microcharts – Verdichtung von Information	102

4.3.4.	Grafiken für Analysen	103
4.3.4.1.	Netzdiagramm	103
4.3.4.2.	Wasserfalldiagramm	105
4.3.4.3.	Mekko-Diagramm	107
4.3.4.4.	Punkttdiagramm	108
4.3.4.5.	Blasendiagramm	110
4.3.5.	Sechs Vorschläge für schlechte Grafiken	111
4.3.5.1.	Auswahl des falschen Grafiktyps	111
4.3.5.2.	Falsche Skalierung	112
4.3.5.3.	Kombinierte Darstellung von Summen- und Einzelwerten	115
4.3.5.4.	Irreführender Farbeinsatz	116
4.3.5.5.	Fehlende oder schwer lesbare Beschriftungen	116
4.3.5.6.	Ablenkung vom Wesentlichen	117
5.	Wahrnehmungsoptimiertes Reporting Design mithilfe von Eye-Tracking-Analysen	119
5.1.	Grundlagen des Reporting Designs – die menschliche Wahrnehmung	119
5.2.	Allgemeine Grundsätze des wahrnehmungsoptimierten Reporting Designs	121
5.3.	Objektive Gestaltungsempfehlungen durch Eye Tracking	123
5.4.	Funktionsweise von Eye Tracking im Reporting Design	124
5.5.	Wesentliche Erkenntnisse für die Berichtsgestaltung	127
5.5.1.	Passender Visualisierungstyp: Fokussierung auf die zentrale und zu übermittelnde Botschaft	128
5.5.2.	Gestaltung einzelner Visualisierungstypen auf Basis empirisch geprüfter Empfehlungen	129
5.5.3.	Positionierung der ausgewählten Berichtselemente	130
5.5.4.	Standardisierung von Auswahl, Gestaltung und Positionierung	132
5.6.	Berichtsoptimierung mit Eye Tracking in der Unternehmenspraxis	134
6.	Kommunikation und Rollenbild	136
6.1.	Der Controller als Verkäufer von Information	136
6.1.1.	Das Verfassen von Kommentaren als Value-Added des Reportings	138
6.1.2.	Die Verwendung von Präsentationsfolien	141
6.1.2.1.	Powerpoint als Instrument des Controllers	141
6.1.2.2.	Folien brauchen klare Aussagen	141
6.1.3.	Gestaltung von Präsentationsfolien und Grafiken	141
6.1.3.1.	Allgemeiner Folienaufbau	141
6.1.3.2.	Die richtige Verwendung von Grafiken	143
6.2.	Der Controller als Data Scientist	144
6.3.	Der Controller als Datenqualitätsmanager	146

Inhaltsverzeichnis

7.	Analytics in Controlling-Prozessen	148
7.1.	Nutzen von Reporting-Tools	148
7.2.	Auswahl eines Reporting-Tools	148
7.3.	BI-Trends im Reporting	149
8.	Reporting-Optimierung als Projekt	151
9.	Fazit	157
10.	Anhang – Weiterführende Beispiele und Checklisten	159
10.1.	Checkliste: Berichtskonzeption	159
10.2.	Beispiele für Inhaltsverzeichnisse von Monatsberichten	162
10.3.	Reporting-Software	164
10.4.	Anbieter von Reporting-Software	167
	Stichwortverzeichnis	169

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Anforderungen an Steuerungs-KPIs	2
Abbildung 2	Gestaltung des Berichts – Intensität der Verwendung von Informationen.....	3
Abbildung 3	Ansatzpunkte zur Optimierung des Berichtswesens	4
Abbildung 4	Berichtsarten im Überblick	6
Abbildung 5	Unterscheidung Standard- und Ad-hoc-Reporting	8
Abbildung 6	Exceptions als Berichtsauslöser	9
Abbildung 7	Prinzipielle Unterscheidung: statischer vs. dynamischer Bericht	10
Abbildung 8	Bitte wählen Sie aus	11
Abbildung 9	Informationsfluss und parallel Informationskanäle	14
Abbildung 10	Standardisierung versus Individualisierung	19
Abbildung 11	Dreistufiges Modell zur Optimierung des Reportings	20
Abbildung 12	Eckpunkte des Steuerungsmodells	21
Abbildung 13	Ableitung der Reporting-Pyramide	22
Abbildung 14	Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung	23
Abbildung 15	Abschaffen von Berichten und selektive Ergänzung	24
Abbildung 16	Selektive Ergänzung des Reportings	24
Abbildung 17	Beschreibung des Zielberichts für die Umsetzung	25
Abbildung 18	Finanzielles Zielsystem – Beispiel	26
Abbildung 19	Berichtsphilosophien im Vergleich	29
Abbildung 20	Top-Management Bericht als zentraler Report	30
Abbildung 21	Lückenschluss im Steuerungssystem durch die BSC	31
Abbildung 22	Von der Strategie zur Aktion	32
Abbildung 23	BSC im Reporting Abbildung	37
Abbildung 24	Themenkreise im Berichtswesen (Überblick)	39
Abbildung 25	Häufig genutzte Kennzahlen im Berichtswesen	39
Abbildung 26	Ausprägungen der Holding	41
Abbildung 27	Rollencluster – mögliche praktische Umsetzungsrestriktionen	44
Abbildung 28	Steuerungsfokus einzelner Lebenszyklusphasen	45
Abbildung 29	Kennzahlen differenziert nach Steuerungsfokus	45

Abbildung 30	Risiko als Streuung um einen Zielwert	48
Abbildung 31:	Verteilungsannahmen der Projekte und Simulation der Planung	51
Abbildung 32	Wahrscheinlichkeitsverteilung des Betriebsergebnisses	51
Abbildung 33	Risiken in Steuerungsinstrumenten	52
Abbildung 34	Integration von Chancen- und Risikoinformation	53
Abbildung 35	Übersicht der Prozessebenen	54
Abbildung 36	Das IGC Controlling-Prozessmodell 2.0 (Ebene 1 und 2)	55
Abbildung 37	Gestaltung des Hauptprozesses Management Reporting	56
Abbildung 38	Prozessebene 4 – Aktivitäten je Teilprozess	58
Abbildung 39	Prozessebene 4 – Aktivitäten je Teilprozess	59
Abbildung 40	Kennzahlen-Dokumentation	61
Abbildung 41	Prozesskennzahlenübersicht Management Reporting	67
Abbildung 42	Vergleich Certified Reporting-Ansatz vs. dezentraler Ansatz	71
Abbildung 43	Evaluierung der drei Reporting-Ansätze	72
Abbildung 44	Definition von Farbcodes und Wertetypen	74
Abbildung 45	Best-Practice-Berichtsvorlagen	75
Abbildung 46	Position der Legende links	80
Abbildung 47	Positionierung der Legende links (viele Spalten)	81
Abbildung 48	Mittige Positionierung der Legende	81
Abbildung 49	Gestaltung der Zeilenstruktur – Beispiel 1	84
Abbildung 50	Gestaltung der Zeilenstruktur – Beispiel 2	85
Abbildung 51	Gestaltung der Zeilenstruktur – Beispiel 3	85
Abbildung 52	Dynamische Zeilenstruktur	86
Abbildung 53	Ampeldarstellung – Varianten	89
Abbildung 54	Tabelle mit moderner Abweichungsdarstellung	90
Abbildung 55	Tabellenbericht – Ausgangssituation	91
Abbildung 56	Tabellenbericht – Optimierungsvorschlag	92
Abbildung 57	Banale Grafik ohne Mehrwert – Beispiel	93
Abbildung 58	Grafik liefert Mehrwert – Beispiel	93
Abbildung 59	Prozess der Grafikerstellung	94
Abbildung 60	Was müssen Grafiken häufig illustrieren?	95
Abbildung 61	Wesentliche Diagrammtypen – Anwendungsfeld Standard- reporting	96
Abbildung 62	Kreisdiagramm – Anwendungsbeispiel	97
Abbildung 63	Liniendiagramm – Anwendungsbeispiel	98
Abbildung 64	Balkendiagramm – Anwendungsbeispiel	98
Abbildung 65	Balkendiagramm – Beispiel Benchmarkgrafik	99
Abbildung 66	Säulendiagramm – Anwendungsbeispiel	100

Abbildung 67	Säulendiagramm – Beispiel Benchmarkgrafik	100
Abbildung 68	Sonderform – Treiberbaum EVA als Bildtabelle	101
Abbildung 69	Unverdichtete Information – Beispiel	102
Abbildung 70	Verdichtete Information über Microcharts – Beispiel	102
Abbildung 71	Ergänzende Diagrammtypen – Anwendungsfeld Analysen..	103
Abbildung 72	Netzdiagramm – Anwendungsbeispiel 1	104
Abbildung 73	Netzdiagramm – Anwendungsbeispiel 2	105
Abbildung 74	Wasserfalldiagramm – Anwendungsbeispiel 1	106
Abbildung 75	Wasserfalldiagramm – Anwendungsbeispiel 2	106
Abbildung 76	Mekko-Diagramm – Anwendungsbeispiel 1	107
Abbildung 77	Mekko-Diagramm – Anwendungsbeispiel 2	108
Abbildung 78	Punktdiagramm – Anwendungsbeispiel 1	109
Abbildung 79	Punktdiagramm – Anwendungsbeispiel 2	109
Abbildung 80	Anwendungsbeispiel Blasendiagramm	110
Abbildung 81	Fehlerquelle – falscher Grafiktyp	111
Abbildung 82	Lösungsvorschlag – anderer Grafiktyp	112
Abbildung 83	Fehlerquelle – falsche Skalierung	112
Abbildung 84	Lösungsvorschlag – richtige Skalierung	113
Abbildung 85	Fehlerquelle – falsche Skalierung	113
Abbildung 86	Lösungsvorschlag – richtige Skalierung	114
Abbildung 87	Lösungsvorschlag – Beschriftung statt Skala	114
Abbildung 88	Bewusste Irreführung durch falsche Skalierung	115
Abbildung 89	Fehlerquelle – falsche Skalierung wegen Summe	115
Abbildung 90	Lösungsvorschlag – Weglassen Summe	115
Abbildung 91	Fehlerquelle – kollidierende Beschriftungen	116
Abbildung 92	Lösungsvorschlag – anderer Grafiktyp	117
Abbildung 93	Fehlerquelle – Ablenkung vom Wesentlichen	117
Abbildung 94	Lösungsvorschlag – Weglassen aller Elemente ohne informa- torischen Mehrwert	118
Abbildung 95	Tabelle oder Diagramm? Einsatz abhängig von der Aufga- benstellung	120
Abbildung 96	Wahrnehmungsanomalie	120
Abbildung 97	Alltime High vs. Alltime Low: Differenzierte Auslegung der- selben Informationsbasis führt zu zwei unterschiedlichen Aussagen	121
Abbildung 98	Grundsätze wahrnehmungsoptimierten Reporting Designs	122
Abbildung 99	Bewertungskriterien für die Güte einer Visualisierung	123
Abbildung 100	Beispiel eines Eye Tracking Tests mithilfe konkreter Fragen- stellungen	124

Abbildung 101	Scanpath-Analyse zur Analyse der Lesestrategie einzelner Testteilnehmer	125
Abbildung 102	Focusmap zur Analyse der Aufmerksamkeitsverteilung einer ausgewählten Testgruppe in schwarz-weiß	126
Abbildung 103	Optimalere Option für die Darstellung der Veränderung im Vergleich	127
Abbildung 104	Heatmap zur Demonstration der Fokussierung auf den Bereich links oben	130
Abbildung 105	Scanpath bei der Betrachtung eines Dashboards mit neun Darstellungen	132
Abbildung 106	Standardisierungseffekt bei Inbar-Diagrammen – Anfangsphase	133
Abbildung 107	Standardisierungseffekt bei Inbar-Diagrammen – nach Eingewöhnungsphase	134
Abbildung 108	Prozessablauf eines Reporting Design Projektes	135
Abbildung 109	Elemente im Folienaufbau	142
Abbildung 110	Beispiel Imagepräsentation	143
Abbildung 111	Was sagt die diese Grafik aus?	143
Abbildung 112	Rollenbilder – Data Scientist	145
Abbildung 113	Typische Anforderungen an Controlling-Tools	149
Abbildung 114	Vorgehensmodell Software-Auswahl	149
Abbildung 115	Optimierungsfelder im Reporting	151
Abbildung 116	Ergebnis einer Berichtserhebung	153
Abbildung 117	Standardisierte Erhebung der Management-Nachfrage – Beispiel	154

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Absetzung für Abnutzung
AV	Anlagevermögen
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CGR	Compound Growth Rate
DB	Deckungsbeitrag
DCF	Discounted Cash Flow
D/E	Debt to Equity
DIH	Days Inventory Held
DPO	Days Payables Outstanding
DSO	Days Sales Outstanding
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest and Taxes, Depreciation and Amortization
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
ERP	Enterprise Resource Planning
ETL	Extrahieren, Transformieren, Laden
EVA	Economic Value Added
FK	Fremdkapital
FTE	fulltime equivalent
IFRS	International Financial Reporting Standards
KMU	kleines oder mittleres Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
MbO	Management by Objectives
NGO	Non-Governmental Organization
OLAP	Online Analytical Processing
US-GAAP	US Generally Accepted Accounting Principles
RFI	Request for Information
RO(A)CE	Return on (Average) Capital Employed

Abkürzungsverzeichnis

ROE	Return on Equity
ROFA	Return on Fixed Assets
ROI	Return on Investment
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SHV	Shareholder Value
TSR	Total Shareholder Return
WACC	Weighted Average Cost of Capital

Literaturverzeichnis

- Ayres, P./Paas, F. (2012): Cognitive load theory: new directions and challenges, *Applied Cognitive Psychology*, Jg. 26, Nr. 6, pp. 827–832 (Ayres/Paas 2012)
- Berinato, S. (2016): Visualizations that really work, *Harvard Business Review*, Jg. 94, Nr. 6, pp. 93–100 (Berinato 2016)
- Bissantz, N. (2010): *Bella Berät: 75 Regeln für bessere Visualisierung*, Nürnberg: Bissantz & Company (Bissantz 2010)
- Brealey, R. A./Myers, S. C.: *Principles of Corporate Finance*; New York 1996 (Brealey/Myers 1996)
- Dahnken, O./Keller, P./Bange, C.: *Software im Vergleich – Integrierte Unternehmensplanung*; München 2003 (Dahnken/Keller/Bange 2003)
- Eisl, C./Losbichler, H./Falschlunger, L. (2014): Grundsätze wahrnehmungsoptimierten Reporting Designs (GWORD): Finanzberichte auf dem Eye Tracking-Prüfstand, in: Engelbrechtsmüller, C./Kerschbaumer, H. (Hrsg.), *Financial Reporting 2.0*, pp. 189–204. (Eisl/Losbichler/Falschlunger 2014)
- Eisl, C./Losbichler, H./Falschlunger, L.: Grundsätze wahrnehmungsoptimierten Reporting Designs (GWORD): Finanzberichte auf dem Eye Tracking-Prüfstand, in: Engelbrechtsmüller, C./Kerschbaumer H. (Hrsg.): *Financial Reporting 2.0 – aktuelle Entwicklungen in der Finanzberichterstattung, 2013*, Seite 192 (Eisl/Losbichler/Falschlunger 2013)
- Exner, K./Denk, R./Ruthner, R. (2008): *Corporate Risk Management*, 2. Auflage, Wien 2008 (Exner/Denk/Ruthner 2008)
- Falschlunger, L./Lehner, O./Treiblmaier, H./Eisl, C. (2016): Visual Representation of Information as an Antecedent of Perceptive Efficiency: The Effect of Experience, *Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, Kauai, pp. 868–877 (Falschlunger/Lehner/Treiblmaier/Eisl 2016)
- Feichter, A./Ruthner, R.: *Modernes Management Reporting (Teil 1)*; in *CFOaktuell 2/2015*, S. 84–87 (Feichter/Ruthner 2015a)
- Feichter, A./Ruthner, R.: *Modernes Management Reporting (Teil 2)*; in *CFOaktuell 3/2015*, S. 125–128 (Feichter/Ruthner 2015b)
- Feichter, A./Ruthner, R./Schwarzl, P.: *Intelligente Zentralisierung als Ansatz für die Optimierung der Reporting-Prozesse*; in *CFOaktuell 2/2016*, S. 73–75 (Feichter/Ruthner/Schwarzl 2016)
- Few, S. (2004): *Show me the numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten*, Oakland (Few 2004)
- Fisher, R./Ury, W./Patton, B. M.: *Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*; 18. Aufl., Frankfurt/New York, 1999 (Fisher/Ury/Patton 1999)

- Gerths, H./Hichert, R. (2011): Geschäftsdiagramme mit Excel nach den SUCCESS Regeln gestalten – Tipps und Tricks für Excel 2003 und 2007 /2010, 2. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware (Gerths/Hichert 2011)
- Gleich, R., Controlling des Controllerbereichs, CFOaktuell – Zeitschrift für Finance und Controlling, 5. Jg., H. 2/2011, S. 64–66 (Gleich 2011)
- Gleich, R.: Das System des Performance Measurement, München 2001 (Gleich 2001)
- Gleißner, W./Grundmann, T.: Stochastische Planung; in Controlling 9/2003, S. 459–466 (Gleißner/Grundmann 2003)
- Hierhold, E./Laminger, E.: Gewinnend argumentieren; Wien 1995 (Hierhold/Laminger 1995)
- International Group of Controlling (Hrsg.): Controlling-Prozesskennzahlen, Ein Leitfaden für die Leistungsmessung von Controlling-Prozessen, Freiburg 2012 (IGC 2012)
- International Group of Controlling (Hrsg.), Controller-Kompetenzmodell: Leitfaden für die moderne Controller-Entwicklung mit Muster-Kompetenzprofilen, Freiburg 2015 (IGC 2015)
- International Group of Controlling (Hrsg.): Controlling-Prozessmodell 2.0, Freiburg 2017 (IGC 2017)
- Kaplan, R. S./Norton, D. P.: Balanced Scorecard; Stuttgart 1997 (Kaplan/Norton 1997)
- Losbichler, H./Falschlunger, L./Eisl, C.: Messbare Resultate statt Dogmen in der Berichtsgestaltung. Ergebnisse und Erfahrungen aus fünf Jahren Eye-Tracking-Forschung, in: Kieninger, M. (Hrsg.), Digitalisierung der Unternehmenssteuerung, 2017 (Losbichler/Falschlunger/Eisl 2017)
- Neuhäuser-Metternich, S./Witt, F.-J.: Kommunikation und Berichtswesen; 2. Aufl., München 2000 (Neuhäuser-Metternich/Witt 2000)
- Niedermayr-Kruse, R./Waniczek, M.: Leistungssteigerung in Controlling-Prozessen durch Performance-Measurement; in: Gleich, R./Losbichler, H./Möller, K./Tschandl, M.; Controlling-Standards – Controllerarbeit weiter professionalisieren., Freiburg/München 2017; S. 69–86 (Niedermayr-Kruse/Waniczek 2017)
- PWC (2015): Digital Controlling – Digitale Transformation im Controlling (PWC 2015)
- Roos, J./Roos, G./Dragonetti, N. C.: Intellectual capital. Navigating in the new business landscape. New York, 1997 (Roos et. al. 1997)
- Schäfer, U./Weber, J. (2015): Controlling Trends & Benchmarks, Vallendar 2015 (Schäfer/Weber 2015)
- Speckbacher, G./Bischof, J./Pfeiffer, T.: A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German Speaking Countries; in Management Accounting Research, Vol. 14, 2003, S. 361–387 (Speckbacher/Bischof/Pfeiffer 2003)
- Tufte, E. R. (2006): Beautiful Evidence, New York: Graphics Press (Tufte 2006)
- Vessey, I. (1991): Cognitive fit: a theory-based analysis of the graphs versus tables literature, Decision Sciences, Jg. 22, Nr. 2, pp. 219–240 (Vessey 1991)
- Ware, C. (2012): Information visualization: perception for design, 3. Aufl., San Francisco: Morgan Kaufmann (Ware 2012)
- Waniczek, M./Tischler, R.: Business Intelligence – Software für Planung, Reporting, Analyse und OLAP im direkten Vergleich, in: CFOaktuell – Zeitschrift für Finance und Controlling; 11. Jg., H. 1/2017, S. 40–42 (Waniczek/Tischler 2017).
- Waniczek, M.: Berichtswesen optimieren; Frankfurt/Wien 2002 (Waniczek 2002)

- Waniczek, M.: Planung – Dauerbaustelle in KMUs?; in ControllerNews 6/2004, S. 190–192 (Waniczek 2004)
- Waniczek, M.: BI für KMUs; in CFO aktuell 2/2007, S. 84–86 (Waniczek 2007)
- Waniczek, M.: Unternehmensplanung neu; Wien 2008 (Waniczek 2008)
- Waniczek, M.: Richtig berichten – Managementreports wirksam gestalten, Wien 2009 (Waniczek 2009)
- Waniczek, M.: Controlling-Prozesse auf dem Prüfstand – Highlights aus dem Controlling-Panel 2013, in: CFOaktuell – Zeitschrift für Finance und Controlling; 8. Jg., H. 1/2014, S. 25–28. (Waniczek 2014)
- Waniczek, M.: Controlling-Prozesse auf dem Prüfstand – Highlights aus dem Controlling-Panel 2014, in: CFOaktuell – Zeitschrift für Finance und Controlling; 9. Jg., H. 2/2015, S. 80–83 (Waniczek 2015)
- Waniczek, M./Werderits E.: Sustainability Balanced Scorecard – Nachhaltigkeit in der Praxis erfolgreich managen; Wien 2006 (Waniczek/Werderits 2006)
- Weber, J./Malz, R./Lührmann, T.: Excellence im Management-Reporting; Weinheim 2008 (Weber/Malz/Lührmann 2008)
- Wirth, M.: Die Verknüpfung des finanziellen Zielsystems und der Mehrjahresplanung; in ControllerNews 1/2005, S. 25–27 (Wirth 2005)
- Zelazny, G.: Wie aus Zahlen Bilder werden; 5. Aufl., Wiesbaden 1999 (Zelazny 1999)