

# Berichte gekonnt kommentieren: Was Controller von Twitter lernen können

- Kommentierung gilt als Dauerbaustelle im Berichtserstellungsprozess. Mit dem Rollenbild des Controllers als Business Partner rückt diese Aufgabe noch stärker in den Fokus.
- In der Praxis wird eine hochwertige und entscheidungsunterstützende Kommentierung jedoch oft vermisst.
- Controller benötigen die Fähigkeit, Kommentare präzise und wertschöpfend zu formulieren, und sollten hierbei mit Guidelines unterstützt werden.
- Der Beitrag zeigt die Analogie zwischen Kommentierung und Twitter und soll die Guidelines zum Verfassen einer qualitativen Management-Kommentierung verdeutlichen und verständlich machen.

Inhalt	Seite
1 Rolle als Business Partner erhöht Anforderungen an Kommentierung .....	60
2 Twitter als Orientierungshilfe in der Kommentierung ....	62
2.1 Keep it conversational .....	62
2.2 Employ your razor wit .....	63
2.3 Tweet exceptional content .....	64
2.4 What's the best way to engage your followers? .....	65
2.5 Watch the clock .....	65
3 Empfehlungen für die Praxis .....	66
4 Literaturhinweis .....	66

---

## ■ Der Autor

**Benjamin Holinski** ist Consultant im Competence Center Controlling & Finance und Mitglied des Competence Teams Reporting bei Horváth & Partners. Er begleitet Projekte zum Thema KPI & Management Reporting bei mittelständischen Unternehmen bis zu internationalen Konzernen im In- und Ausland.

## 1 Rolle als Business Partner erhöht Anforderungen an Kommentierung

Der Controller, in seiner Rolle als Business Partner, liefert mit der Kommentierung im Management Reporting die benötigte Grundlage für eine fundierte Entscheidungsfindung. Wie kommt der Controller raus aus dem Trott von Standardphrasen und Worthülsen? Mit Twitter-Ratschlägen und Projekterfahrung zur Best-Practice-Komentierung.

Wandel des  
Controllerleitbilds

Im Laufe der letzten Jahre hat sich das Rollenbild des Controllers grundlegend verändert. Das Leitbild war zu Beginn der 90er Jahre auf eine begleitende betriebswirtschaftliche Serviceleistung für das Management im Sinne eines Zahlen- und Datenlieferanten beschränkt. Es folgte die Weiterentwicklung zum „Begleiter und Mitgestalter“ im Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung. In den letzten Jahren wird der Controller als Business Partner des Top-Managements gepriesen. Dieser wird somit mehr und mehr zum Berater der Entscheidungsträger. Damit einhergehend steigt die Erwartungshaltung an den Controller. Dabei wird sowohl Detailwissen zu Einzelgeschäftsvorfällen als auch die Fähigkeit, diese Informationen für das Management optimal für die Unternehmenssteuerung zu abstrahieren und zu verdichten, gefordert. Der Mehrwert des Business Partners wird im Management Reporting besonders in einer hochwertigen Kommentierung mit qualitativen Maßnahmen- und Handlungsempfehlungen deutlich.

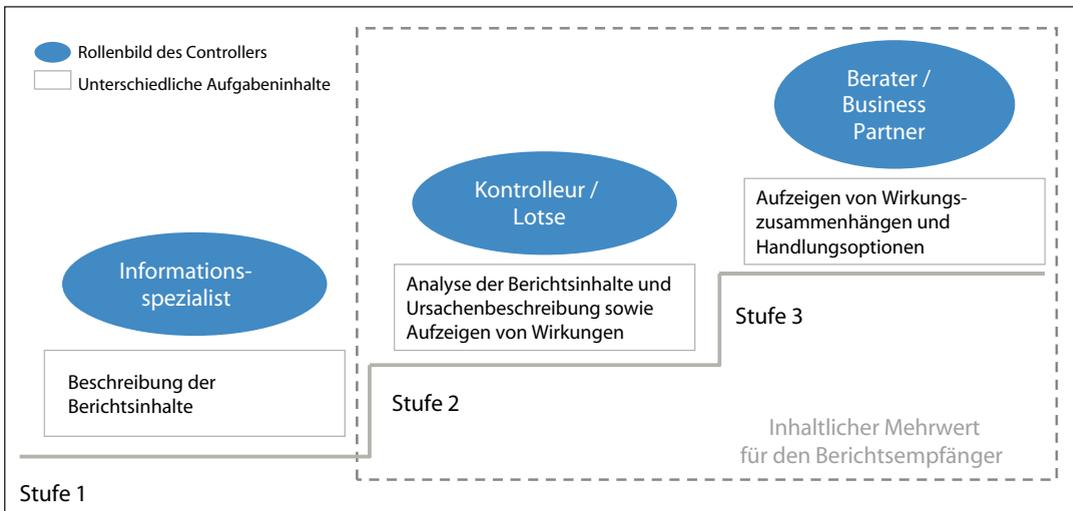


Abb. 1: Entwicklung des Controller-Rollenbilds

In der Realität sind viele Unternehmen jedoch weit von diesem Wunschbild des Controllers entfernt. Insbesondere die qualitative Kommentierung wird vermisst. Abb. 2 zeigt Kommentierungsbeispiele aus der Projekterfahrung von Horváth & Partners, welche keinen Mehrwert zum Zahlenwerk liefern und das Top-Management nicht in der Entscheidungsfindung mit steuerungsrelevanten Informationen unterstützt.

<p>Bereinigt um die Kostenwirkung der Ausweisänderung von Citrix im Anlagevermögen liegen die Gemeinkosten 2,1 Mio. EUR unter Plan. Gründe <u>sind im Wesentlichen</u> ein um Ø 5 GTK niedrigerer Personalstand und <u>geringere</u> Abschreibungen aufgrund von Investitions- und Projektverzögerungen.</p> <p>[...]</p> <p>Die Gemeinkosten liegen <u>unter Plan</u> , aber 10 % <u>über Vorjahresniveau</u> . Der Umsatz liegt im YTD deutlich <u>über Plan</u> und <u>über Vorjahreslevel</u> .</p> <p>[...]</p> <p>Die Erreichung der prognostizierten Umsatz- und Rohertragswerte im aktuellen Forecast schätzen <u>wir</u> als realistisch ein. Bei den Strukturkosten sehen <u>wir</u> hingegen noch Kostenpuffer</p> <p>[...]</p> <p>Im GF Gesundheitswesen <u>wird</u> der Umsatz um 1,3 Mio. EUR und der Rohertrag um 1 Mio. EUR <u>unterschritten</u>.</p> <p>[...]</p> <p>Falls die derzeitige <u>Absatzentwicklung</u> sich bis Jahresende <u>fortsetzen</u> sollte und die Beschaffungskosten <u>reduziert</u> werden, <u>wird die Umsatzplanung weit überschritten</u> werden.</p> <p style="text-align: center;">Horváth &amp; Partners, Auszug aus Projekten</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Komplexe Satzstruktur</li><li>Fließtext</li><li>Fehlende Übersicht und Lesbarkeit</li><li>Fixe, monotone Kommentierung</li><li>Deskriptive Adjektive</li><li>Keine Quantifizierung</li><li>Subjektive Beurteilungen</li><li>Formulierung im Passiv</li><li>Mangelnder Zukunfts- und Maßnahmenbezug</li></ul>
--	--

Abb. 2: Negativbeispiele verschiedener Horváth Projekte

Neben unübersichtlichen Fließtexten sowie sich wiederholenden Standardphrasen mit deskriptiven Vergleichen zu Vorjahres- oder Planwerten werden die entscheidenden Fragestellungen hinsichtlich der Existenz von Abweichungen und der einzuleitenden Maßnahmen nur selten auf den Punkt gebracht, visualisiert und beantwortet. Die Ursachen hierfür sind verschiedener Natur. Unter der Voraussetzung, dass Tiefenwissen zu den Geschäftsvorfällen vorliegt, mangelt es in den meisten Fällen an der fehlenden Selbstwahrnehmung als Business Partner sowie an der Fähigkeit, Kommentierungen präzise und wertschöpfend zu formulieren. Die Sensibilisierung des Controllers in seiner Rolle als Business Partner stellt einen andauernden inkrementellen Prozess dar, welcher durch die gelebte Unternehmenskultur geprägt und beeinflusst wird. Die Formulierung von Kommentierungen kann jedoch unter Beachtung von einigen Grundsätzen unterstützt und erlernt werden. Doch wie können solche Hilfestellungen charakterisiert sein?

## 2 Twitter als Orientierungshilfe in der Kommentierung

Twitter ist ein perfektes Beispiel, wie Kommentare auf Basis von nur 140 Zeichen informieren, inspirieren, Emotionen wecken und somit Millionen von Menschen erreichen. Damit ein Tweet viele Menschen anspricht und ihnen einen Mehrwert bietet, stellt Twitter 5 einfache Tipps zur Formulierung vor:

1. Keep it conversational.
2. Employ your razor wit.
3. Tweet exceptional content.
4. What's the best way to engage your followers?
5. Watch the clock.<sup>1</sup>

Die Berücksichtigung der von Twitter aufbereiteten Vorschläge für die Gestaltung von Tweets könnte ebenso zur Optimierung der Kommentierung im Berichtswesen beitragen. Im Folgenden werden diese auf die präsentierten Negativbeispiele angewendet.

### 2.1 Keep it conversational

Besonders wichtig ist der Ausdruck bei der Formulierung. Gleich einem Tweet sollte die Kommentierung prägnant, aber dennoch einfach und verständlich sein. Das Top-Management soll auf einen Blick verstehen können, warum bestimmte Abweichungen existieren. Ausschweifende Erläuterungen werden überlesen und sind daher nicht hilfreich.

Kurz, prägnant  
und strukturiert

In der Praxis haben sich die Folgenden aufgeführten Grundsätze zum Ausdruck von Kommentaren als hilfreich erwiesen. Die in Abb. 2 dargestellten langen und komplexen Satzkonstruktionen sind in jedem Fall zu vermeiden. Sofern mehrere Begründungen benötigt werden, können diese tabellarisch bzw. stichpunktartig dargestellt werden. Um die Lesbarkeit zu erhöhen und wichtige Punkte zu betonen, können Schlagwörter auch fett hervorgehoben werden.

#### **Empfehlung:**

Gemeinkosten: 2,1 Mio. EUR unter Plan (bereinigt um die Kostenwirkungen der Ausweisänderung von Citrix im Anlagevermögen)

Wesentliche Gründe sind:

- ein um Ø 5 GTK niedrigerer Personalstand,
- geringere Abschreibungen i. H. v. × Mio. EUR aufgrund von Investitions- und Projektverzögerungen in den Bereichen × und y

<sup>1</sup> Vgl. Write good Tweets – Learn how to make 140 characters sing, 2013; <https://business.twitter.com/write-good-tweets> (Abruf: 8.11.2013).

Durch eine stichpunktartige Auflistung können die Begründungen in ihrer Größenordnung hervorgehoben werden und fallen dem Empfänger direkt ins Auge. Des Weiteren kann der gewonnene Platz genutzt werden, um zusätzliche Informationen zu liefern und somit den Mehrwert insgesamt zu steigern.

Formulierungen wie in Abb. 2, welche Abweichungen durch beschreibende Adjektive bewerten und keine Quantifizierung der eigentlichen Höhe erlauben, sollten ebenfalls vermieden werden. Die Größenordnung verschafft dem Empfänger einen Anhaltspunkt zur Bewertung der Relevanz, erlaubt ihm die Einordnung des Kommentars in einen Gesamtzusammenhang und eliminiert Interpretationsfreiräume.

Objektiv und  
quantifiziert

Um einen sachlichen Kommentar abzugeben, sollten folgende Adjektive nicht genutzt werden:

- deutlich, erheblich, weitaus, wesentlich, beachtlich, enorm
- nahezu, annähernd, ziemlich
- insbesondere, fast ausschließlich, hauptsächlich
- außerordentlich, drastisch, auffallend, weit, leicht über/unter

Ähnlich verhält es sich mit der Personalisierung von Kommentaren. Die subjektive Formulierung der Umsatz- und Kostenentwicklung aus dem obigen Beispiel lenkt vom wesentlichen Inhalt ab und verhindert eine neutrale Darstellung.

**Empfehlung:**

- Prognostizierte Umsatz- und Rohertragswerte sind auf Basis der bisherigen Geschäftsentwicklung realistisch.
- Strukturkosten enthalten noch Kostenpuffer.

Des Weiteren sollten in der Kommentierung immer Aktivsätze verwendet werden. Passive Formulierungen drängen Begründungen oder Verursacher in den Hintergrund und sollten daher immer vermieden werden.

**Empfehlung:**

Im GF Gesundheitswesen beträgt die Umsatzabweichung -1,3 Mio. EUR und die Rohertragsabweichung -1,0 Mio. EUR.

## 2.2 Employ your razor wit

Erfahrung und Feingefühl des Business Partners sind ebenfalls erforderlich, um die richtigen Schmerzpunkte zu identifizieren und zu kommentieren. In der Praxis werden den Controllern jedoch oft starre Vorgaben zur Kommentierung bestimmter Positionen, Abweichungen und Veränderungen gegeben. Diese standardmäßig gesetzten Vorgaben führen jedoch dazu, dass keine aktive Auseinandersetzung mit dem

Zahlenmaterial erfolgt und außergewöhnliche Veränderungen somit übergangen werden. Im schlechtesten Fall wirken die Kommentare durch diese sich wiederholenden Formulierungen monoton und irrelevanten Informationen wird eine höhere Bedeutung beigemessen. Kommentierungsregeln helfen deswegen auch nur bedingt weiter.

Freiraum statt  
Standard: wenige  
Steuerungsgrößen  
und Auffälligkeiten

Vielmehr sollten die Sensibilisierung für essenzielle Steuerungsgrößen sowie strategische Indikatoren und außergewöhnliche Auffälligkeiten im Vordergrund stehen. Am Ende liegt es nämlich im Ermessen des Business Partners, ob und in welchem Maße eine Kommentierung erfolgt. Im Kommentar selbst sollten mindestens 80 % der Abweichungen erläutert werden, wobei nur die wesentlichen Treiber der Veränderungen erfasst werden. Diese Aufschlüsselung muss dem Empfänger aus dem Kommentar ebenfalls ersichtlich werden.

### 2.3 Tweet exceptional content

Es ist eben dieser „exceptional content“, der im Mittelpunkt des Kommentars steht. Entscheidend ist demnach der generierte Mehrwert für den Empfänger und nicht die bloße Existenz eines Kommentars. Der Empfänger sollte sich nach dem Erhalten der Information genötigt fühlen zu reagieren. In einem hervorragenden Management Reporting wird eine solche Reaktion durch das Hinzufügen von Handlungsempfehlungen für das Gegensteuern zusätzlich gefördert. Mit einem Ausblick auf die Zukunft – im Sinne von Konsequenzen auf weitere Kennzahlen oder Ziele – kann ein zusätzlicher Mehrwert geliefert werden. In der Praxis wird der Zukunftsbezug leider nur selten hergestellt. Wenn dieser vorhanden ist, wie Abb. 1 dargestellt, fehlt es trotzdem an Verknüpfungen zu Handlungsempfehlungen und geeigneten Maßnahmen.

Mehrwert durch  
Zukunftsbezug  
und Handlungsempfehlungen

Ein Kommentar, der einen Ausblick geben soll, muss die eingetretenen Ergebnisse aufgreifen, die Abweichungsursachen erläutern und, falls dies bereits bekannt sein sollte, quantitative Auswirkungen auf das Geschäftsjahresende, den Plan oder Forecast aufzeigen. Abschließend kann eine Handlungsempfehlung ausgesprochen werden, wie die Risiken minimiert und die Chancen genutzt werden können.

#### **Empfehlung:**

Kreditkartennachfrage im Sonderlayout im YTD 15 % höher als geplant, daraus resultiert eine FC Anpassung zum Geschäftsjahresende in Bezug auf:

- Umsatzerhöhung um 15 Mio. EUR auf 120 Mio. EUR
- Rothertragssteigerung um 7 Mio. EUR auf 60 Mio. EUR

**Empfehlung:**

Maßnahmen zur Reduktion der Herstellungs-/Vertriebskosten:

- Anpassung der Beschaffungsverträge für Rohmaterialien für Jahresverlauf reduziert Zusatzkosten per Monat auf +0,2 Mio. EUR
- Weitere Kosteneinsparung i.H.v. 1,1 Mio. EUR durch die vorzeitige Einstellung (10/13) der Marketing-Kampagne „Cre(a)d it your way“

Bei den Handlungsempfehlungen bzw. Maßnahmenkommentierungen sind die wesentlichen Aktivitäten in Bezug auf die Abweichung zu erläutern. Die Kommentierung sollte klarstellen,

- ob es sich um eine bereits eingeleitete oder geplante Maßnahme handelt (zu laufenden Maßnahmen sollte ein kurzer Status abgegeben werden),
- welcher quantitative Effekt aus der Maßnahme erwartet wird (z.B. erwartete Auswirkung auf den Umsatz etc.) und wann mit der Wirkung zu rechnen ist (z.B. folgendes Geschäftsjahr),
- ob der quantitative Effekt bereits im Forecast berücksichtigt ist,
- von welchen Randbedingungen/Entscheidungen der Erfolg der Maßnahme abhängt (z.B. Ressourcenverfügbarkeiten zur Durchführung etc.).

## 2.4 What's the best way to engage your followers?

Unabhängig von der Formulierung der Kommentare, sollte der Berichtserstellungsprozess nicht als einseitige Kommunikation betrachtet werden. Ähnlich wie Twitter vorschlägt, kann auch die Berichtskommentierung ein interaktiver Prozess sein. Ein Austausch in Echtzeit zwischen Berichtsersteller und -empfänger wird heutzutage durch neue Methoden, wie webbasierte Dashboards, OLAP oder „Mobile Reporting“ sehr stark unterstützt. Zum einen ermöglichen diese Systeme einen einfacheren und schnelleren Feedbackaustausch sowie aktives Nachfragen zu Auffälligkeiten. Zum anderen wird aber auch der Empfänger in die Lage versetzt, Daten selbstständig tiefergehend zu analysieren.

## 2.5 Watch the clock

Der abschließende Hinweis von Twitter sollte von Unternehmen ebenfalls in der Berichterstellung beachtet werden. Viele Koordinationsschleifen vom dezentralen Controlling über das zentrale Controlling bis hin zu Abstimmungsrunden auf Managementebene benötigen einen großen Koordinations- und Kommunikationsaufwand, welcher zu erheblichen

Verzögerungen in der Fertigstellung der Berichte führen kann. Dies hat eine geringere Aktualität der Daten und des Berichts zur Folge.

### 3 Empfehlungen für die Praxis

Abb. 3 fasst die wesentlichen Botschaften der Twitter-Hinweise mit der Best-Practice-Erfahrung von Horváth & Partners zu einer Orientierungshilfe für die Kommentierung in der Praxis zusammen. Zentral sind die ersten 3 Twitter-Richtlinien. Werden diese berücksichtigt und die Kommentare „twitterisiert“, gewinnen Berichte als Entscheidungsgrundlage für das Top-Management erheblich an Qualität.

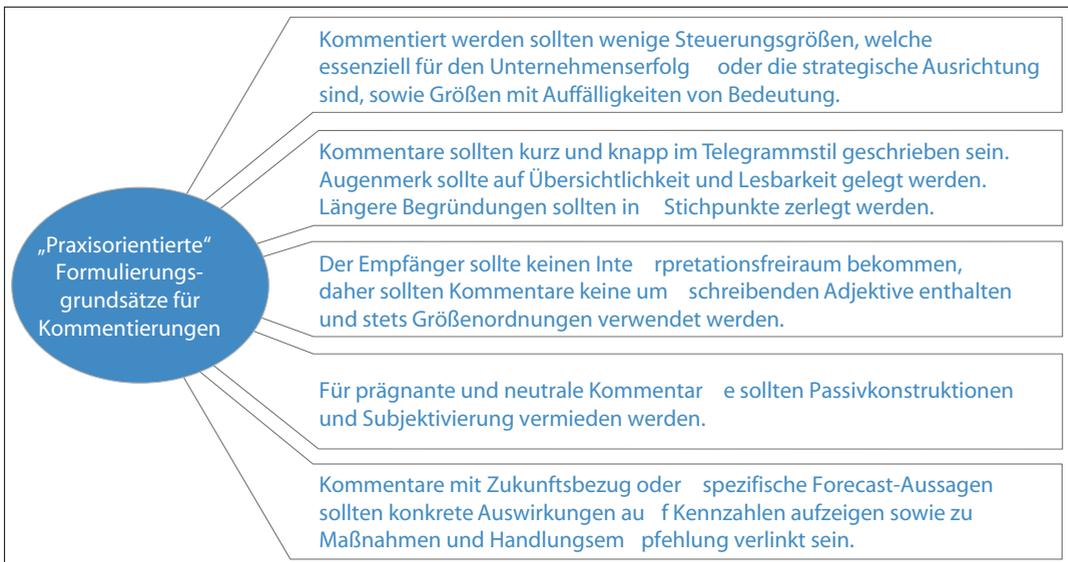


Abb. 3: Kommentierungsgrundsätze von Horváth & Partners

### 4 Literaturhinweis

Write good Tweets – Learn how to make 140 characters sing, 2013;  
<https://business.twitter.com/write-good-tweets> (Abruf: 8.11.2013).