



Effektives Management-Reporting mit der MOVER-Formel

Stefanie Fröhner



Summary

Die MOVER-Formel ist ein neues Framework, das Management Reporting wirksam macht. Sie vereint operative Best Practices, zum Beispiel zur Datenvisualisierung, sowie kulturelle Faktoren wie Stakeholder Management und Rollenentwicklung zum Business Partner mit einer konsequenten strategischen Zielorientierung. Controlling-Teams erhalten mit der MOVER-Formel einen klaren Fahrplan, wie sie effektive Reports gestalten, die das Management wirklich bewegen.

Es ist Zeit, den nächsten Schritt zu gehen und Management-Reporting die Wirksamkeit zu verleihen, die es verdient. Dieser Artikel stellt die MOVER-Formel vor. Das neue Framework kombiniert operative Reporting-Exzellenz mit kulturellen und strategischen Ansatzpunkten. Der Zeitpunkt ist günstig: Automatisierung und KI ermöglichen es dem Controlling zunehmend, seine Kapazitäten auf wertschöpfende Empfehlungen und echten Dialog mit Stakeholdern zu lenken. Die Notwendigkeit ist da: Trotz jahrelanger Bemühungen, Management-Reporting zu verbessern, hat sich datengetriebenes Entscheiden in vielen Unternehmen noch immer nicht durchgesetzt¹. Das ist ein Wettbewerbsnachteil,

denn Unternehmen, die datenbasiert entscheiden, sind messbar erfolgreicher als Unternehmen, die das nicht tun².

Effektives Management-Reporting ≠ Datenvisualisierung

Die Reporting-Praxis leidet unter einem folgenreichen Missverständnis: Effektives Management-Reporting = optimale Datenvisualisierung. Gestaltet mit allem, was Power BI, SAC & Co. technisch hergeben und orientiert an modernen Informationsdesign-Konzepten wie z. B. den Arbeiten von Stephen Few³, Ben Shneiderman⁴, dem MAD-Modell⁵ oder den IBCS-Standards⁶. Das alles ist zwei-

felshonne eine große Weiterentwicklung gegenüber den tabellarischen Zahlengräbern und bunten Balkenwäldern der Vergangenheit.

Doch obwohl z. B. das wegweisende Konzept der IBCS-Standards mittlerweile seit über 20 Jahren auf dem Markt ist, mangelt es in der Realität der meisten Unternehmen weiterhin an einer dateninspirierten Entscheidungsfindung. Das Missverständnis „Datenkommunikation = Datenvisualisierung“ trägt zu diesem Problem bei.

Finance-Teams fokussieren zu stark auf operative Diagramm-Gestaltung

An dieser Stelle eine anekdotische Beobachtung aus meiner Beratungs-Praxis in mittlerweile über 60 Finance-Teams: Natürlich enthalten die IBCS-Standards mehr als nur ein Konzept für die Gestaltung von Datenvisualisierung. Sie thematisieren auch Inhalt und Strukturierung derselben (Zwei der drei „S“ in „SUCCESS“ stehen schließlich für „Say“ = Vermitteln einer klaren Botschaft und „Structure“ = Inhalte klar gliedern und strukturieren). Doch das spielt selbst in Teams, die mindestens einen IBCS-Experten an Bord haben, kaum eine spürbare Rolle. Selbstverständlich ist das keine Schwäche der IBCS-Standards – sondern liegt daran, dass sie unzureichend implementiert werden. Außerdem sind die IBCS-Standards ein rein operatives Instrument mit entsprechend begrenzter Wirkung.

Denn was, wenn die begleitenden Kommentierungen der nun visuell optimierten Diagramme sich weiterhin so lesen: „Umsatz stagniert auf Vorjahres-Niveau“, „2,2% höhere Beratungsaufwände in Q2“, o.ä.? Hierzu eine zweite Anekdote aus meiner Praxis: Ich arbeite zunehmend mit Controlling-Teams, die erkennen, dass das nicht ausreicht. Sie wollen mehr und das ist gut so! Sie

wollen erklären, einordnen und vor allem: Unüberhörbar empfehlen. Der Weg dorthin verlangt auch nach kulturellen und strategischen Veränderungen. Ich zitiere eine erfrischend ehrliche Workshop-Teilnehmerin aus der Controlling-Abteilung eines Mittelständlers, mit dem ich aktuell arbeite: „Und was ist, wenn es einem als einfachem Controller halt schwerfällt, einem Geschäftsführer eine Empfehlung zu geben?“. Die initiale Antwort der Leitungs-Ebene war typisch, aber wenig hilfreich: Empfehlungen zu geben sei Teil des Controlling-Rollenprofils. Wir haben diesen Punkt im Workshop noch deutlich vertieft (s.u. „Role“).

Strategische und kulturelle Faktoren: Auf das WIE kommt es an

Viele Teams haben auf dem Papier Rollenbeschreibungen und Mission Statements à la: „Für die Wirksamkeit der Controller-Tätigkeit ist es entscheidend, sich nicht mit der Erstellung der Zahlen zu begnügen, sondern sich als Partner des Managements verstärkt auf deren Verwendung zu konzentrieren.“⁷ – Aktuelle Studien zeigen jedoch: Die Mehrheit der Controlling-Abteilungen agiert in der Praxis als Zahlenlieferant und wird vom Management oftmals leider auch so wahrgenommen⁸. Meiner Erfahrung nach fehlt es Controlling-Teams nicht mehr an Hinweisen, WAS sie tun müssen (Partner des Managements sein), sondern daran, WIE sie das in ihrer konkreten Praxis umsetzen.

Das Management-Reporting wäre als einer der wichtigsten Touchpoints zwischen Controlling und Management ein optimales und konkretes Vehikel, das Controlling als Business Partner zu positionieren. Dafür müssen zusätzlich zur operativen Exzellenz (z. B. der vollständigen Implementierung von Konzepten wie IBCS) auch strategische und kulturelle Komponenten adressiert werden.



Stefanie Fröhner

Selbstständige Trainerin, Consultant & Coach. Schwerpunkt auf Datenkultur, Data Leadership und Datenkommunikation. Expertise aus 15+ Jahren Erfahrung mit Daten, Analytics und BI. Aufbau und Leitung dieser Bereiche im Konzern, u. a. bei der ProSiebenSat.1 Media SE. Zertifizierung als Systemischer Coach beim Deutschen Coaching Verband und Gründerin von DatenMenschen. www.daten-menschen.de hallo@daten-menschen.de

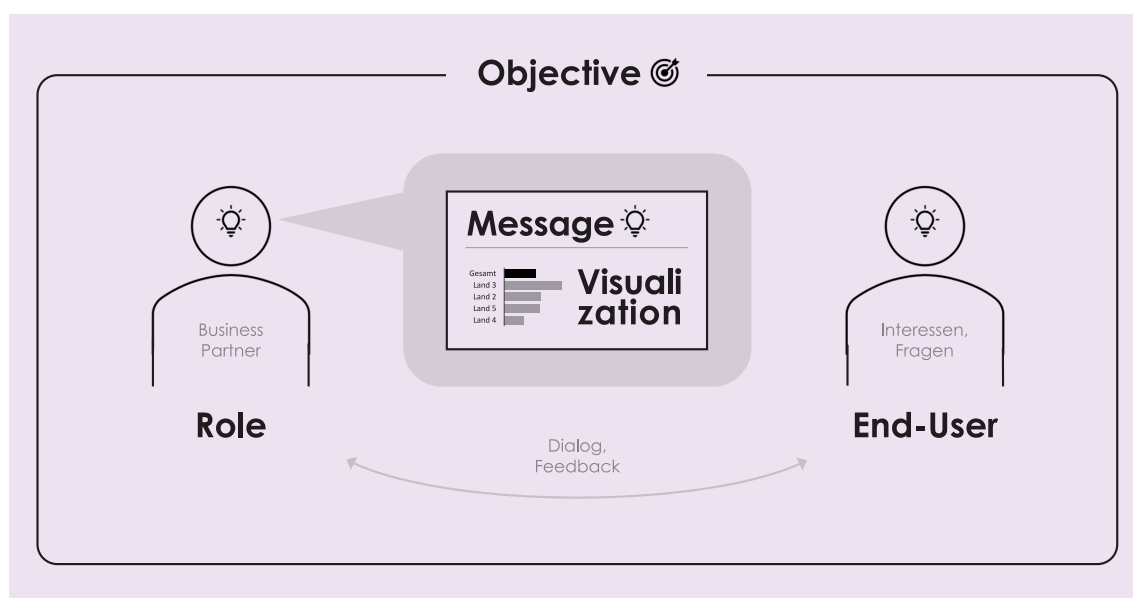


Abb. 1: Die MOVER-Formel bildet holistisch 5 Aspekte ab, die für effektives Management-Reporting nötig sind.

Die MOVER-Formel für effektive Datenkommunikation

Ich schlage vor, Management-Reporting künftig anhand folgender 5 Aspekte zu denken (Abb. 1):

M – Message: Botschaften & Storytelling. Mit klaren Botschaften überzeugen. Pyramidal denken, auf Empfehlungen festlegen, Storytelling nutzen.

O – Objectives: Ziele & KPIs. Business Mindset entwickeln. Relevante Ziele / KPIs identifizieren und kommunikativ sowie visuell fokussieren.

V – Visualization: Datenvisualisierung. Aussagekräftig und modern visualisieren. Bewährte Best Practices und modernes Dashboarding strukturiert kombinieren.

E – End-User: Empfänger & Stakeholder. Empfängerorientiert kommunizieren. Stakeholder analysieren, ihre Fragen und ihre Haltung verstehen.

R – Role: Business Partner statt Datenlieferant. In die Rolle entwickeln, Change gestalten, Komfortzone verlassen.

Die fünf Aspekte der MOVER-Formel

I. Message - Botschaften & Storytelling

Empfehlen statt beschreiben: Mittlerweile wird das rein deskriptive Reporting zunehmend durch Automatisierung und KI adressiert. Der wertschöpfende Beitrag von Controlling-Teams liegt in handlungsrelevanten Kernbotschaften und überzeugenden Entscheidungsvorlagen.

1. **Pyramide:** Als zentrales Werkzeug nutzt der Baustein „Message“ das Pyramidale Prinzip nach Barbara Minto, einen Klassiker der Business-Kommunikation. Es erlaubt, komplexe Sachverhalte klar, empfängerorientiert und logisch zu strukturieren.
2. **Storytelling:** Gerade wenn es um schwierige oder tiefgreifend verändernde Empfehlungen geht, braucht es mehr als Logik: Storytelling zeigt sowohl Relevanz und Dringlichkeit als auch bezieht es Emotion und Bauchgefühl konstruktiv mit ein.

II. Objectives – Ziele & KPIs

Das Business-Ziel im Zentrum: Die Arbeit mit Daten geschieht in Unternehmen weder zum Selbstzweck noch aus akademischem Interesse, sondern um Business-Ziele zu erreichen.

1. **Eine Leitfrage bringt den Fokus:** Zur Erreichung welchen Business-Ziels benötigen wir diesen Report, diese Analyse, dieses Dashboard? So wird sichtbar, welche Metriken entscheidend sind – und welche nicht. Die zentrale(n) KPIs rücken kommunikativ und visuell in den Vordergrund, statt in „Kennzahlenfriedhöfen“ zu verschwinden.
2. **Ziele und ihre Priorität** bestimmen im Dialog mit End-Usern und Stakeholdern auch, welche Anfragen überhaupt bearbeitet werden – und mit wieviel Kapazität. Wer den Baustein „Objectives“ ernst nimmt, setzt die wertvolle Controlling-Expertise proaktiv und strategisch ein (siehe „Role“).

III: Visualization – Aufbereitung & Datenvisualisierung

Eine gute Leitplanke lautet: „Aha > Wow“. Abhängig von Anwendungsfall und Unternehmenskultur bieten sich die IBCS-Standards mindestens als Orientierung, häufig als finales visuelles Vokabular an. Außerdem lohnt sich der Blick in modernes Dashboarding: Hier geht das Augenmerk über die Auswahl und die (Farb-)Gestaltung einzelner Diagramme und Tabellen hinaus auf eine strukturierte Gesamt-Komposition aus modernen und bewährten Elementen. Diagramme lassen sich mit KPI-Feldern (BANs, bzw. „Big Actionable Numbers“), Tabellen und – wenn nötig - erklärenden Texten verbinden. Entscheidend ist eine hierarchische Struktur- inspiriert von der Pyramide. Ich visualisiere mit einem Framework aus vier hierarchischen Ebenen:

1. **KPI-Ebene:** Ziel-KPI(s), visuell eingeordnet (gut/schlecht), oft dargestellt als BANs.
2. **Analyse-Ebene:** Aussagekräftige, simpel gestaltete Diagramme zeigen Treiber und Ursachen.
3. **Reporting-Ebene:** Gut gestaltete Tabellen und granulare Diagramme zeigen operative Feinheiten. In Dashboard als Drill-Down, in Berichten auf Detail-Seiten oder im Backup.
4. **Details:** Üblicherweise Text in Form von (wertschöpfenden, nicht rein deskriptiven) Kommentaren, Fußnoten und Tool-Tipps gibt weiterführende Informationen.

IV. End-User – Empfänger & Stakeholder

Das Fundament ist Nähe zum Stakeholder (siehe: Role). In der Praxis gibt es jedoch oft Hindernisse, z. B. wenn hochrangige Stake-

holder aufgrund einer traditionell hierarchischen Unternehmenskultur wenig zugänglich sind für Rückfragen. Ein guter Weg führt dann über Hypothesen-Bildung im Rahmen eines systematischen End User-Profils, z. B.:

1. **Fachbereich:** z. B. Finance-Datenprofi ja oder nein? Demnach: Finance-Fachjargon ja oder nein.
2. **Ziele:** Für die Erreichung welchen Ziels benötigt der End-User die Daten oder den Report? Fragen Sie sich: Wenn Sie morgen aufwachen würden und den Job Ihres End-Users hätten: Wann und warum nutzen Sie das Reporting? Auf welche Kennzahl würden Sie zuerst schauen?
3. **Bedürfnisse:** Kulturelle und unternehmenspolitische Faktoren prägen die Bedürfnisse. Ist z. B. der Rechtfertigungsdruck von oben groß, sind mehr Details und Hintergründe gefragt als in Organisationen, die Vertrauen auch auf untere Ebenen verteilen.

Stellen Sie sich vor, es hätte für Ihre wichtigsten Stakeholder solche Empfängerprofile gegeben, als Sie das letzte Mal neu in ein Team gekommen sind. Eine wertvolle Ressource.

Weiterführend empfehle ich, Reports als digitale Produkte zu denken. Digitale Produktteams setzen Stakeholder-Management ein, um Akzeptanz für neue Lösungen zu sichern und Wertschöpfung an tatsächlichen Nutzerbedürfnissen auszurichten. Auch für das Controlling lohnt sich das. Für die Entwicklung von Management-Reports empfehle ich, das SCARF-Modell und eine Stakeholder-Map⁹ (z. B. nach Einfluss * Interesse) auszuprobieren.

V. Role – Vom Datenlieferanten zum Business Partner

Empfehlungen in Reports erhalten dann Gehör, wenn sie von einem proaktiven Business Partner kommen. Für eine zielgerichtete Rollen-Entwicklung nutze ich eine Checkliste aus 5 Tätigkeiten:

1. **Business Mindset** – Geschäftsmodelle verstehen, Chancen und Risiken mitdenken. Haltung: Reporting der Vergangenheit existiert, um die Zukunft zu gestalten.
2. **Leadership** – Einfluss nehmen, Prioritäten setzen, Nein sagen zu Anfragen ohne Impact und unbequeme Botschaften akzeptabel, aber eindeutig vermitteln.
3. **Kollaboration** – Beziehungen zu Stakeholdern in Sales, HR, IT, etc. aufbauen, Ver-

trauen schaffen, sich als Team mit einem gemeinsamen Business-Ziel denken.

4. **Kommunikation** – Für Datenkommunikation die MOVER-Formel anwenden. Darüber hinaus mit Kommunikations-Modellen (z. B. Schulz von Thun¹⁰) auseinandersetzen für bessere Gesprächsführung und Einflussnahme.
5. **Selbstreflexion** – Komfortzonen erweitern, Werte und Motivatoren erkennen und gezielt an der eigenen Weiterentwicklung (fachlich und ausbaufähige Soft Skills) arbeiten.

Der größte Mythos zum Thema Rolle: Controlling-Teams werden zu Business Partnern, weil das in Mission-Statements oder Rollenbeschreibungen zu Papier gebracht wurde. Falsch! Die meisten Mission-Statements bleiben Papiertiger, ggf. noch einmal ins Rampenlicht gezerzt im Team-Strategie-Workshop, in dem besprochen wird, WAS das Controlling Team künftig tun soll. Danach regiert wieder der Alltag, mit all seinen Zwängen und Gewohnheiten.

Meine Empfehlung: Ergänzend anhand von relevanten, praktischen Anwendungsfällen Schritt für Schritt das WIE erarbeiten und verankern. Die Verbesserung des Management Reporting ist ein sehr guter Anwendungsfall. Zum Beispiel: WIE leben wir unsere Rolle als Business Partner konkret, wenn das nächste Mal Stakeholder X anruft und verlangt, die unangenehme Zahl optisch oder bzgl. Formulierung zu entschärfen? WIE kann die Führungskraft den „einfachen Controller“ (Zitat meiner Workshop-Teilnehmerin s.o.) konkret dabei unterstützen, beim nächsten Monatsreport im Kapitel zu den Gemeinkosten über eine deskriptive Zusammenfassung hinauszufragen? Und WIE gehen Führungskraft & Controlling-Team damit um, falls tatsächlich Gegenwind kommt? Solche kleinen, konkreten Schritte tragen deutlich mehr zu einem effektiven Management-Reporting bei als jedes Mission-Statement oder jedes bis ins Detail perfektionierte Diagramm.

Die MOVER-Formel: Holistisches Konzept und konkreter Fahrplan

Die MOVER-Formel ergänzt bekannte, operative Best Practices wie die IBCS-Standards oder die Minto-Pyramide mit modernen Konzepten z. B. aus dem Dashboarding oder dem Storytelling und stellt sie auf ein Fundament aus kulturellen Aspekten wie der Business Partner-Rolle und Gedanken aus dem professionellen Stakeholder-Management – alles konsequent unter der Überschrift, dass Management Reporting dazu beitragen muss und will, strategische Business-Ziele zu erreichen. MOVER dient als Fahrplan in Richtung effektiver Finance-Reports, die das Management bewegen. Anhand der 5 Bausteine

1. Message
2. Objectives
3. Visualization
4. End-User
5. Role

können Controlling-Teams individuell ihre Stärken und Optimierungspotenziale identifizieren und sie Schritt für Schritt adressieren. ■

Fußnoten

1 Sebastian Wernicke (2024) *Data inspired. Erfolgskonzepte für die datengetriebene Organisation*. Verlag Franz Vahlen München.

2 MIT Sloan Management Review (2023) *Analytics as a Source of Business Innovation* <https://sloanreview.mit.edu/projects/analytics-as-a-source-of-business-innovation/> (Paywall), abgerufen am 14.09.2025

Marco Geuer (2025) *Etablierung einer Data Inspired & Digital Culture*. <https://the-data-economist.com/blog/blog-data-driven-strategy-culture/studien-bestaetigen-dateninspirierte-unternehmen-sind-erfolgreicher/>, abgerufen am 14.09.2025

Helen Ristov (2023) *Seeing the successful growth of your business starts with taking a deep look into your data*. <https://www.capgemini.com/insights/expert-perspectives/seeing-the-successful-growth-of-your-business-starts-with-taking-a-deep-look-into-your-data/>, abgerufen am 14.09.2025

Brian Hopkins, Ted Schadler, James McCormick (2018) *Insights-Driven Businesses Set The Pace For Global Growth*. Forrester, <https://www.forrester.com/report/insightsdriven-businesses-set-the-pace-for-global-growth/RES130848>, abgerufen am 14.09.2025

Brynjolfsson, Erik and Hitt, Lorin M. and Kim, Heekyung Hellen (2011) *Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?* SSRN; https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486; abgerufen am 14.09.2025

3 Stephen Few (2013) *Information Dashboard Design: Displaying Data for At-a-Glance Monitoring*. Analytics Press, Oakland.

4 Ben Shneiderman, Stuart K. Card, Jock Mackinlay (1999) *Readings in Information Visualization: Using Vision to Think*. Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco.

5 USEReady (2024) *MAD (Metrics, Actions, Data) Framework for Actionable Dashboards*. USEReady Blog, 06.11.2024; <https://www.useready.com/blog/mad-framework-for-actionable-dashboards>; abgerufen am 14.09.2025

6 IBCS Association (2022) *IBCS Standards Version 1.2*. <https://www.ibcs.com/de/ibcs-standards-1-2/>; abgerufen am 14.09.2025

7 Internationaler Controller Verein (ICV) (2025) *Kernelemente, Grundsätze & Mission Statement*. https://icv-controlling.com/kernelemente_grundsätze_mission-statement/; abgerufen am 14.09.2025

8 CPMC & Internationaler Controller Verein (2025):

Digitalisierung im Controlling – Benchmarking-Studie. CPMC/ICV; https://icv-controlling.com/wp-content/uploads/2025/04/205226_CPMC-Studienbericht_Digitalisierung-im-Controlling_Auszug.pdf; abgerufen am 14.09.2025

Mayr, S.; Kraft, A.; Silbernagl, E. (2020): *Berufsfeld Controlling – Was Stellenanzeigen verraten*. PMC; <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7700817/>; abgerufen am 14.09.2025

Struktur Management Partner (2025): *Studienbericht „Auf- und Umsetzung sowie Steuerung von Transformationen in deutschen Unternehmen“*. Struktur Management Partner; https://www.struktur-management-partner.com/fileadmin/Images/Insights/Aktuelles/Studienbericht_Transformationsstudie.PDF; abgerufen am 14.09.2025

9 Haufe (2025) *Nachhaltige Unternehmensstrategien: Erfolgsfaktoren bei ... / 3.1 Stakeholder-Mapping*. <https://www.haufe.de/id/beitrag/nachhaltige-unternehmensstrategien-erfolgsfaktoren-bei-31-stakeholder-mapping-HI14677682.html>; abgerufen am 14.09.2025

10 Schulz von Thun, Friedemann (2025) *Das Kommunikationsquadrat*. <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>; abgerufen am 14.09.2025