



Abb. 1: Automatisierung des Reportings am Beispiel MIS (nach [BSW12])

## Modernisierung durch Digitalisierung im Konzern-Management-Reporting

# Reporting auf dem Prüfstand

Ein Beitrag von Stefanie Späth

Der Druck auf das Management-Reporting in Konzernen nimmt rasant zu. Neben dem Kostendruck erhöht sich vor allem der Wunsch nach einem standardisierten, entscheidungsunterstützenden Reporting, das zu jedem Zeitpunkt, an jedem Ort und mit jedem Medium abgerufen werden kann. Dieser Artikel beschreibt Handlungsempfehlungen zur Aufwandsreduzierung und Prozessverschlan- kung im Management-Reporting, basierend auf den Ergebnissen einer betriebsinternen Analyse bei der ZF Friedrichshafen AG sowie der KPMG-Studie „Reporting Design“ [Eis13].

Dieser Artikel ist ein Resümee der Masterthesis „Analyse des Konzern-Management-Reportings unter Berücksichtigung ausgewählter wirtschaftlicher Aspekte“ am Beispiel der ZF Friedrichshafen AG.

Die ZF Friedrichshafen AG, ein weltweit führender Technologiekonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik sowie der aktiven und passiven Sicherheitstechnik, hat in einer internen Studie den Status quo des Management-Reportings im Hinblick auf eingesetzte Ressourcen, Kapazitäten und interne Kundenzufriedenheit ergründet. Diese Analyse schaffte vor allem Transparenz über die existierenden Reporting-Prozesse und erhob den Erstellungsaufwand der existierenden Reporting-Produkte. Aus den gewonnenen Erkenntnissen sowie einem Benchmarking mit der KPMG-Studie „Reporting Design“ gingen praxisnahe Handlungsempfehlungen hervor, die zu Aufwandsreduzierungen und Prozessverschlan- kungen führten und in diesem Artikel auszugsweise dargestellt werden.

### Die ZF-Reporting-Welt: Von Schattenstrukturen zu standardisierten Prozessen

Bis vor wenigen Jahren war der klassische Monatsbericht Dreh- und Angelpunkt der Konzernberichterstattung. Nach wie vor wird dieser Bericht meist per E-Mail im PDF-Format an das höhere Management verteilt. Zugleich werden divisionale sowie ressortspezifische Managementberichte erstellt. Die Konsequenz: Einige Manager erhielten mehrere Monatsberichte mit teils redundanten Informationen. Oft hatten die Berichte unterschiedliche Layouts und beinhalteten vereinzelt sogar widersprüchliche Kennzahlen.

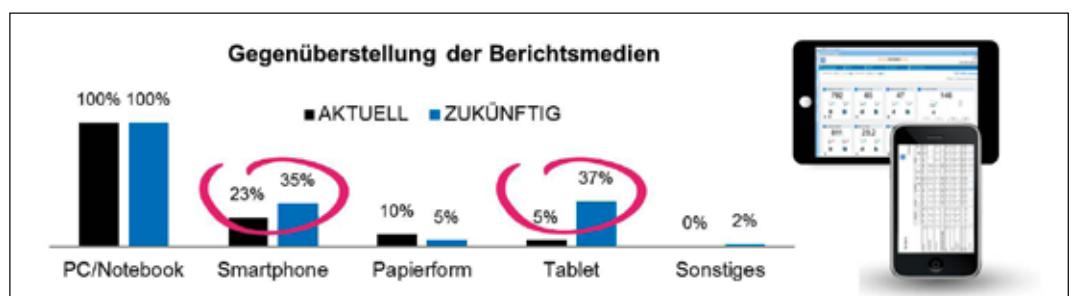


Abb. 2: Gegenüberstellung der Berichtsmedien - aktuell vs. zukünftig

Die heutige ZF-Reporting-Welt hat sich allerdings stark verändert. Seit geraumer Zeit steht dem ZF-Management ein Management Information System (MIS) als ressortübergreifendes Reporting-System zur Verfügung. Dieses MIS dient hierbei als Single Point of Truth (SPoT) und wirkt dem zuvor entstandenen Schatten-Reporting entgegen.

Abbildung 1 zeigt eine Wirkungskettenanalyse zur Darstellung des quantitativen und qualitativen Nutzens eines MIS am Beispiel der automatisierten Erstellung von Standard-Reports. Die Automatisierung betrifft dabei zwei Wirkungsebenen: direkt wirkende Nutzeneffekte (Ebene I) des MIS-Einsatzes, wie eine verbesserte Reporting-Qualität und eine daraus resultierende höhere Akzeptanz, sowie die davon abhängigen Nutzenpotenziale (Ebene II: Folgewirkungen), wie etwa Kosteneinsparungen und ein eventueller positiver Umsatzeffekt.

### Optimierung des Management-Reportings: Analyse der Ist-Situation

Im Rahmen der Kapazitäts- und Aufwandserhebung war im ersten Schritt eine Betrachtung der Ist-Situation notwendig. Ziel hierbei war eine ganzheitliche Analyse, um herauszufinden, welches die stärksten Aufwandstreiber des Konzern-Management-Reportings tatsächlich sind. Hierfür wurden zunächst die erbrachten Leistungen der Reporting-Prozesse und -Produkte erfasst. Anschließend wurden zu jedem Prozess sowie jedem Produkt, einschließlich des MIS, die zugehörigen Aufwände erhoben, beispielsweise die jährlich benötigten Personentage für die Erstellung des ZF-Management-Reports.

Die so erhobenen Aufwände wurden in einem weiteren Schritt einem externen Benchmark auf Basis der global durchgeführten KPMG-Studie „Reporting Design“ unterzogen. Dabei wurde zum Beispiel der Erstellungsaufwand des ZF-Monatsreports mit Monatsberichten aus Unternehmen mit ähnlichen Strukturen verglichen.

Neben diesem Benchmark wurde aufgrund des immer wieder beklagten *Information Overload* auch der Umfang der Monatsberichterstattung betrachtet. Weitere Fragestellungen der Studie waren dementsprechend, wie viel Zeit durchschnittlich aufgewendet wird, um einen Monatsbericht zu lesen, oder welche Darstellungen für welchen Zweck von den Berichtsempfängern bevorzugt werden, also welche Informationen sich besser in Tabellenform oder in Diagrammen aufzeigen lassen. Abgesehen von der Ästhetik ging es hier insbesondere um die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme oder die Einprägsamkeit von Informationen für die Berichtsempfänger.

Neben dieser Umfrage zum klassischen Konzern-Management-Reporting wurden zudem MIS-Anwender zu ihrem Nutzungsverhalten, der Akzeptanz sowie ihrer Zufriedenheit mit dem System befragt, um konkrete Verbesserungspotenziale am MIS zu identifizieren.

**STEFANIE SPÄTH** ist bei der Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG in Ravensburg in der Abteilung Controlling Business Partner tätig. Im Rahmen des Studiums „Betriebswirtschaft und Management“ an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen hat sie im Konzern-Controlling bei der ZF Friedrichshafen AG in Friedrichshafen ihre Masterthesis angefertigt.

**E-Mail:** [stefanie-spaeth@gmx.net](mailto:stefanie-spaeth@gmx.net)



### Auszug der Ergebnisse der Reporting-Umfrage

Ziel der Befragung war es, ein repräsentatives Bild zum Status quo des Konzern-Management-Reportings zu erhalten, um daraus Trends und Entwicklungen für das Management-Reporting abzuleiten.

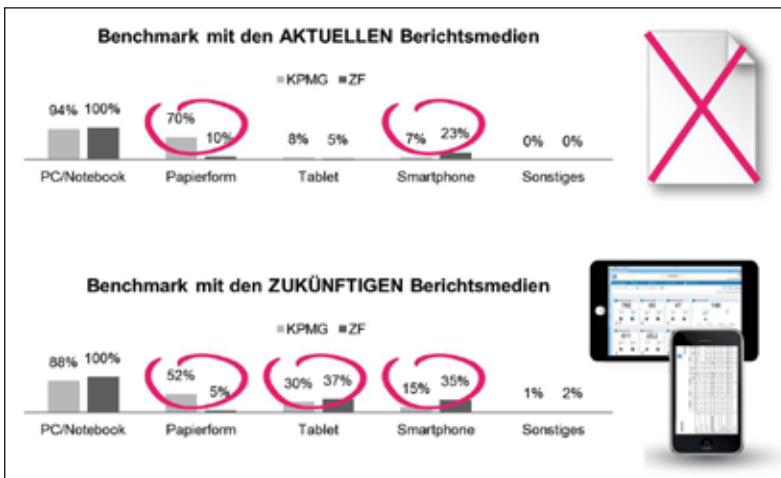
Als erste Erkenntnis zeigt Abbildung 2 einen klaren Trend in Richtung papierlose Berichterstattung und mobile Berichtsmedien. An das künftige Reporting stellt sich zudem die Anforderung der Orts- und Zeitunabhängigkeit, woraus sich auch neue Ansprüche an die Informationsaufbereitung bzw. -gestaltung ergeben. Insbesondere die kleineren Displaygrößen mobiler Geräte stellen zukünftig eine Herausforderung für das Reporting in Unternehmen dar.

Die Ergebnisse der Umfrage unterstreichen zudem die Wichtigkeit einer raschen Erfassbarkeit der Informationen für die Manager aufgrund einer dedizierten Berichtsbehandlung infolge von Zeitmangel. Es zeigt sich hierbei, dass bei Erhalt der Berichte besonders Diagramme eine schnelle, einprägsame Informationsaufnahme ermöglichen. Tabellen eignen sich dagegen besonders für detaillierte Analysen. Die Berichtsempfänger stufte zudem den Wunsch nach einer besseren inhaltlichen sowie optischen Aufbereitung als sehr bedeutsam ein. Der Fokus lag hier vor allem auf einer stärker ausgeprägten Visualisierung von Diagrammen.

Abbildung 3 vergleicht die Ergebnisse der Umfrage mit den Benchmark-Werten der KPMG-Studie. Die Resultate zeigen klare Unterschiede im Hinblick auf die Relevanz traditioneller Berichtsmedien gegenüber neuen Technologien. Beispielsweise sehen 52 Prozent der Benchmark-Unternehmen noch die Papierform als künftiges Berichtsmedium an, gegenüber lediglich 5 Prozent der Berichtsemp-



In der Rubrik TDWI INSIDE veröffentlichen Mitglieder der neu gegründeten TDWI Young Guns ihre Beiträge. Die TDWI Young Guns sind ein selbstorganisierter Kreis im TDWI e.V. Sie sind eine Anlaufstelle für Studenten und Young Professionals, die sich für die TDWI Community begeistern. Infos und Kontakt unter: [Young-Guns@tdwi.eu](mailto:Young-Guns@tdwi.eu)



**Abb. 3:** Vergleich der Ergebnisse aus der ZF-Umfrage mit der KPMG-Studie

fänger des ZF-Konzerns. Diese starke Abweichung könnte in dem teilweise umgesetzten papierlosen Bürokonzept bei ZF liegen und untermauert den Trend in Richtung neue Berichtsmittel, wie Tablets und Smartphones.

## Fazit

Die zukünftige Reporting-Welt legt ihren Fokus im Wesentlichen auf folgende Optimierungsstellhebel: Berichtsinhalte, optische Aufbereitung, Reporting-Prozesse und Verantwortlichkeiten sowie standardisierte Reporting-Systeme (vgl. [RuF15]).

## Literatur

[BSW12] Baumeister, P. / Schulze, R. / Werle, K.: Nichts geht ohne MIS: Information-Systeme im Management Reporting – Warum es nicht ohne sie geht, worauf es ankommt und wie man ihren Nutzen bewertet. In: Controller Magazin, Heft 4, 37. Jg. (2012), S. 14–21

[Eis13] Eisl, C. et al.: Reporting Design – Status quo und neue Wege in der Gestaltung des internen und externen Berichtswesens – eine empirische Studie von KPMG Advisory AG, FH Oberösterreich und pmOne GmbH. Hrsg. von Michael Büttner, o. O. 2013

[RuF15] Ruthner, R. / Feichter, A.: Modernes Management-Reporting (Teil I) – Prozesse und Datenbasis optimieren. In: CFO aktuell – Zeitschrift für Finance & Controlling, Heft 2, 9. Jg. (2015), S. 84–87

Ein exzellentes Management-Reporting liefert die grundlegenden Entscheidungsinformationen für die Unternehmenssteuerung, weshalb eine aussagekräftige und steuerungsrelevante Berichterstattung vorausgesetzt wird. Dazu gehört eine entscheidungsunterstützende Visualisierung zu den zentralen Erfolgsfaktoren im Reporting. Hier eignet sich die Festlegung von Visualisierungsstandards durch ein definiertes Reporting-Layout. Zudem erhöhen klare Prozesse und Verantwortlichkeiten die Routine in der Arbeitsweise, woraus sich zeitliche Aufwandsreduzierungen ergeben. Darüber hinaus ist eine Datenharmonisierung über die verschiedenen Reporting-Quellsysteme sicherzustellen, um konsistente Daten im Sinne des Single Point of Truth zu gewährleisten. Zuletzt erfordert ein zukunftsorientiertes Management-Reporting eine gewisse Flexibilität und eine konsequente Weiterentwicklung, um den sich stets ändernden Anforderungen gerecht zu werden.

Unter Berücksichtigung des wirtschaftlichen Aspekts ist allerdings eine optimale Entscheidungsfindung gegen einen angemessenen Erstellungsaufwand und die Nutzungsintensität abzuwägen. Eine weitgehend standardisierte sowie automatisierte Informationsbereitstellung und Berichterstattung ist hier ein zentraler Stellhebel. Gerade die Einführung eines MIS kann dabei einen enormen (Fort-)Schritt in Richtung Modernisierung und Digitalisierung des Management-Reportings bewirken.