



## Das moderne Management-Reporting: Steuerungsinstrument statt Datensalat

Richtig informiert ist halb gewonnen: Mit modernen Management-Reporting-Prozessen verbessern Unternehmen ihre Steuerung und Entscheidungsfindung – dynamisch, effizient und auf die Bedürfnisse der Adressaten zugeschnitten.

Nichts gegen Excel-Spreadsheets. Tabellenkalkulationen sind ein nützliches Werkzeug, aber sicherlich nicht für jeden Zweck. Zum Beispiel, wenn es um Management-Reporting geht. Ist eine komplexe, überladene Tabelle wirklich der beste Weg, um kritische Informationen an Entscheider zu übermitteln, wie etwa Details über den Einfluss der jüngsten Entscheidungen und die aktuellen Aussichten für das Geschäft? Man muss sich nur einmal vor Augen führen, wie groß, unübersichtlich und unhandlich solche Unterlagen werden können, mit überflüssigen Zahlen aufgebläht,

viel zu vielen Seiten und sehr schwerer und wenig intuitiver Navigation. Und dennoch wird diese Art von Dokument in vielen Unternehmen immer noch als das zentrale Medium für das Management-Reporting eingesetzt. In manchen Organisationen wird sogar ausschließlich ein einziger, auf finanzielle Kennzahlen fokussierender Bericht für sämtliche Empfänger zur Unternehmensführung bereitgestellt – ganz gleich, welchen Blickwinkel die jeweiligen Führungskräfte haben. Dabei liegt es doch auf der Hand, dass z.B. ein Vorstand andere Informationen benötigt als ein

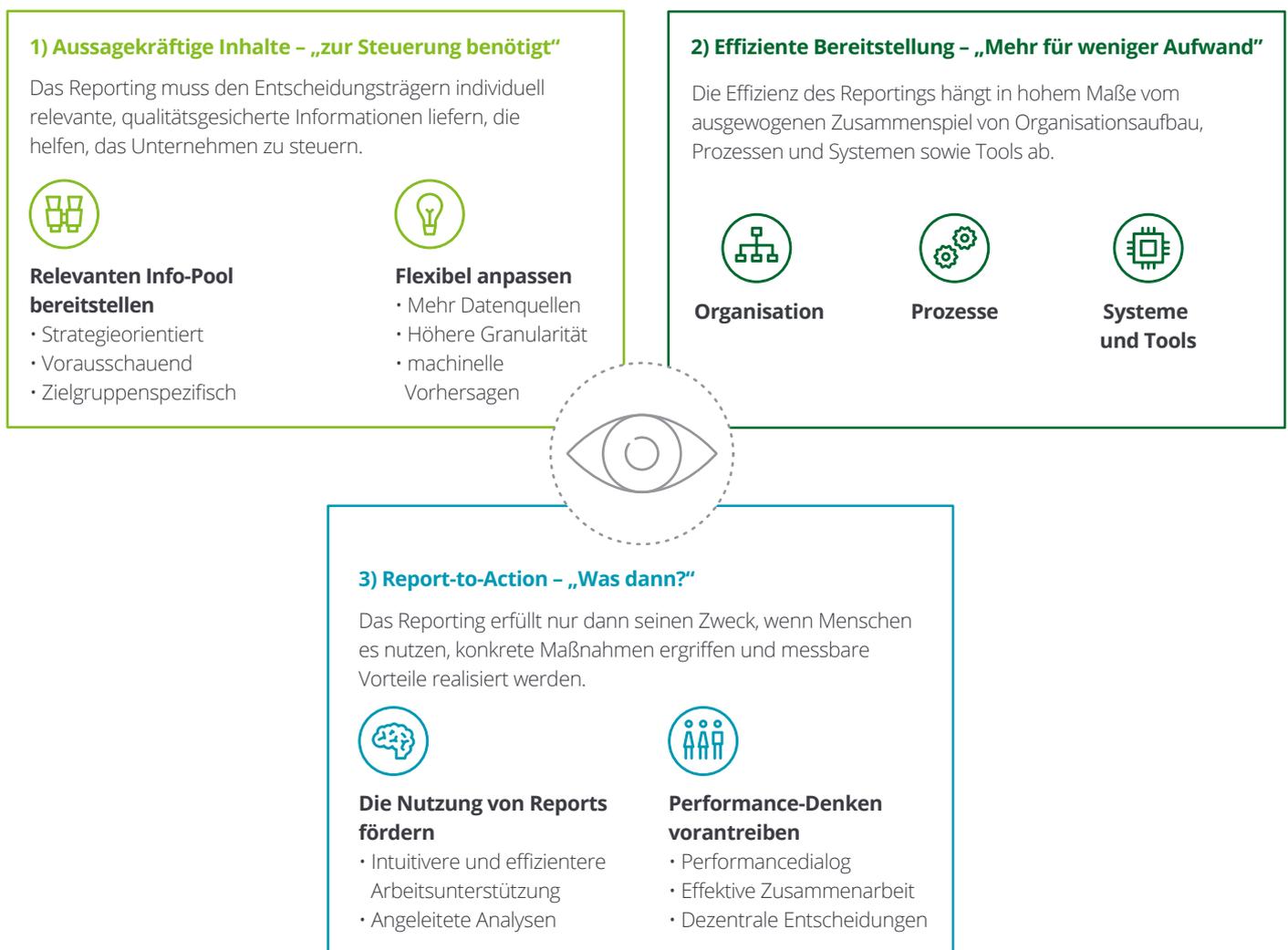
Produktionsleiter. Die mangelnde Effizienz solcher Berichte wird noch greifbarer, wenn man sich vergegenwärtigt, dass Top-Executives im Unternehmensalltag meist nur über ein sehr beschränktes Zeitfenster für die Analyse der Berichte verfügen. Zusammengefasst: Was im Management-Reporting heutzutage häufig immer noch fehlt, ist eine Ausrichtung an den realen Bedürfnissen der Entscheidungsträger. ➔

Form follows function – dieses Prinzip guter Gestaltung wird im Bereich des Management-Reportings heutzutage also nicht durchgängig beherzigt, wie das Beispiel der Spreadsheet-Reports zeigt. Das für diesen Zweck eigentlich veraltete Tool erfüllt seine Funktion – das effiziente Herstellen von Entscheidungsgrundlagen, die Ermöglichung effektiver Steuerung – mehr schlecht als recht. Dies ist jedoch nur eine der Herausforderungen, die wir bei unseren Kunden regelmäßig beobachten können.

Darüber hinaus: Mangelhafte Datengrundlage, fehlender Steuerungsfokus, heterogen definierte KPIs und Inhaltsformate sowie der häufig unflexible und ineffiziente Berichtserstellungsprozess selbst. Eine Neuausrichtung des Management-Reportings ist folglich unabdingbar – basierend auf den realen Bedürfnissen der Berichtsempfänger, auf schlanken Prozessen, moderner Technologie und einer strukturierten Datenhaltung und -verarbeitung.

Dabei stellt das Reporting unbestritten einen unverzichtbaren Bestandteil jedes erfolgreichen Performance-Management-Kreislaufes dar. Ohne Informationen über das Geschäft könnten Entscheidungsträger keine fundierten Entscheidungen treffen. Deshalb werden wir in dieser Ausgabe der Deloitte CFO Insights die aktuellen Herausforderungen des Management-Reportings beleuchten, die Elemente der State-of-the-Art-Vorgehensweisen aufzeigen und Ansätze für die Transformation des Management-Reportings herausstellen.

**Abb. 1 – Optimales Management-Reporting besteht aus drei wesentlichen Komponenten**



Immer mehr Führungskräfte aus dem Controlling und dem Finanzbereich sehen heute die drängende Notwendigkeit, ihre Berichtsprozesse neu aufzustellen. Externe Faktoren tragen dazu verschärfend bei: die große Unsicherheit der wirtschaftlichen Lage, die Dynamik des Wettbewerbs und das ständige Aufkommen neuer Geschäftsmodelle. Aber auch interne Faktoren führen zu einem verstärkten Interesse an besserem Reporting: Reorganisationen

(z.B. im Anschluss an M&A-Aktivitäten), neue Managementteams, Einsatz von disruptiven Technologien und steigender Kostendruck, um nur einige zu nennen. Manche führenden Organisationen sind schon zu der transformativen Reise zum Management-Reporting der Zukunft aufgebrochen. Sie arbeiten mit modernen (Self-Service-)Tools und stellen auf die Empfänger zugeschnittene Informationen zur Verfügung, idealerweise on-demand

und in personalisierter Struktur. Der Fokus der Berichtsinhalte liegt hierbei auf den richtigen Steuerungshebeln als Grundlage für effiziente und zielgerichtete Performance-Dialoge. Wenn auch Sie in Ihrem Unternehmen eine solche Transformation umsetzen wollen, empfehlen wir eine Konzentration auf drei Bereiche: Steuerungsfähigkeit, Nutzerfreundlichkeit und effiziente Reporterstellung.

**Abb. 2 – Optimierungshebel für modernes Management-Reporting**



**Das Potenzial heben: Fokus, Daten, KPIs für verbesserte Steuerungsfähigkeit**

Management-Reporting soll eine wirksame Steuerung ermöglichen. Doch genau hier liegen beim derzeitigen Berichtswesen oft noch Schwachstellen vor. Als Steuerungsinstrument sind die Berichte nur ungenügend geeignet. Zwar enthalten sie viele Informationen. Diese weisen jedoch nur bedingte Relevanz für die aktuelle Unternehmensstrategie und -situation auf. Ein verbreitetes Manko liegt in der falschen Fokussierung der Steuerungsinformationen, etwa bei den Kennzahlen. Eine Beschränkung der KPIs auf rein finanzielle Größen ist oft wenig zielführend, besonders im Hinblick auf neue Geschäftsmodelle. Wenn operative KPIs genutzt werden, sind sie zudem oft unzureichend mit den finanziellen KPIs verknüpft, weil es an einem umfassenden Verständnis der Sachzusammenhänge mangelt. Wichtige Interdependenzen können nicht erfasst werden. Eine fundierte Entscheidungsfindung ist auf Basis der berichteten Informationen folglich kaum möglich.

Neben der fehlenden Informationsverknüpfung leidet das Reporting oft auch an einer fehlenden Zukunftsperspektive. Obwohl im Rahmen der Budgetierung neuer Geschäftsmodelle vermehrt kürzere

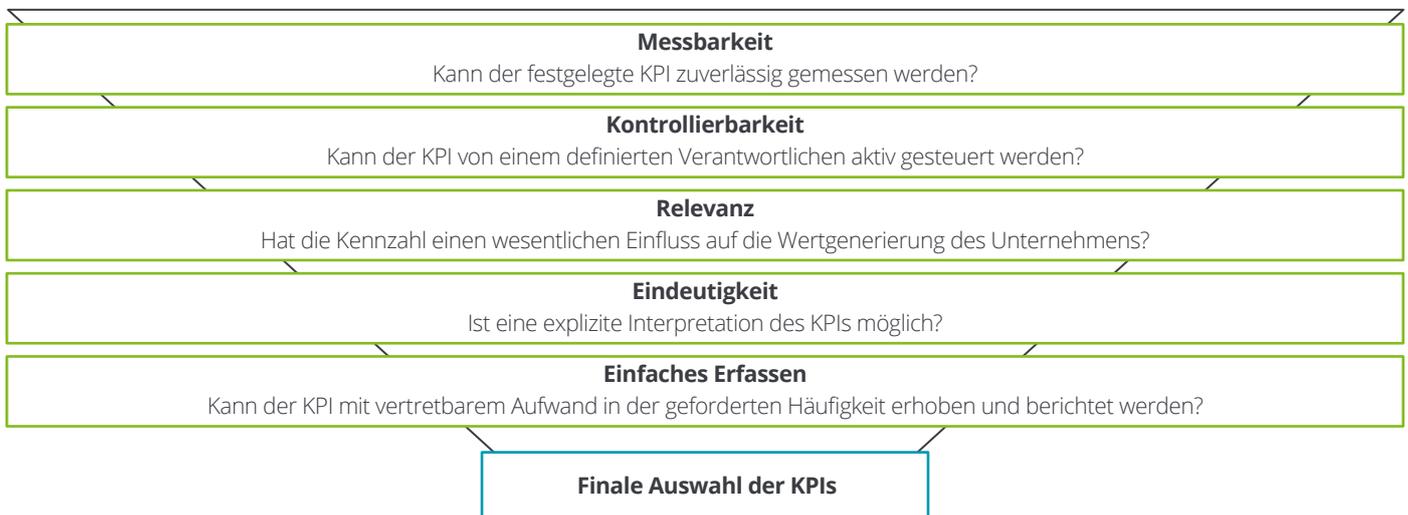
Finanzierungszyklen eingeführt werden, um Budgets flexibler an agile Entwicklungen anpassen zu können, ist das Reporting oftmals vergangenheitsorientiert und aufgrund starrer Berichtsstrukturen sehr unflexibel. Um wegweisende Entscheidungen unter Berücksichtigung dynamischer Entwicklungen für das Unternehmen treffen zu können, ist das Reporting somit nur eingeschränkt geeignet. Daneben leiden viele Berichte unter dem „Masse statt Klasse“-Syndrom: Es werden große Mengen an Zahlen, Daten und Fakten verarbeitet und im Bericht dargestellt, aber ohne direkte Verknüpfung mit bestimmten, steuerungsrelevanten Entscheidungen. Die Bewertung von möglichen Maßnahmen bleibt häufig nur rudimentär ausgeprägt, ebenso ein klares Format für regelmäßige, standardisierte Performance-Dialoge. Dabei sind es effektive Führungsgespräche, die eine Umsetzung von Entscheidungen überhaupt erst ermöglichen.

**Handlungsempfehlungen und Ausblick**

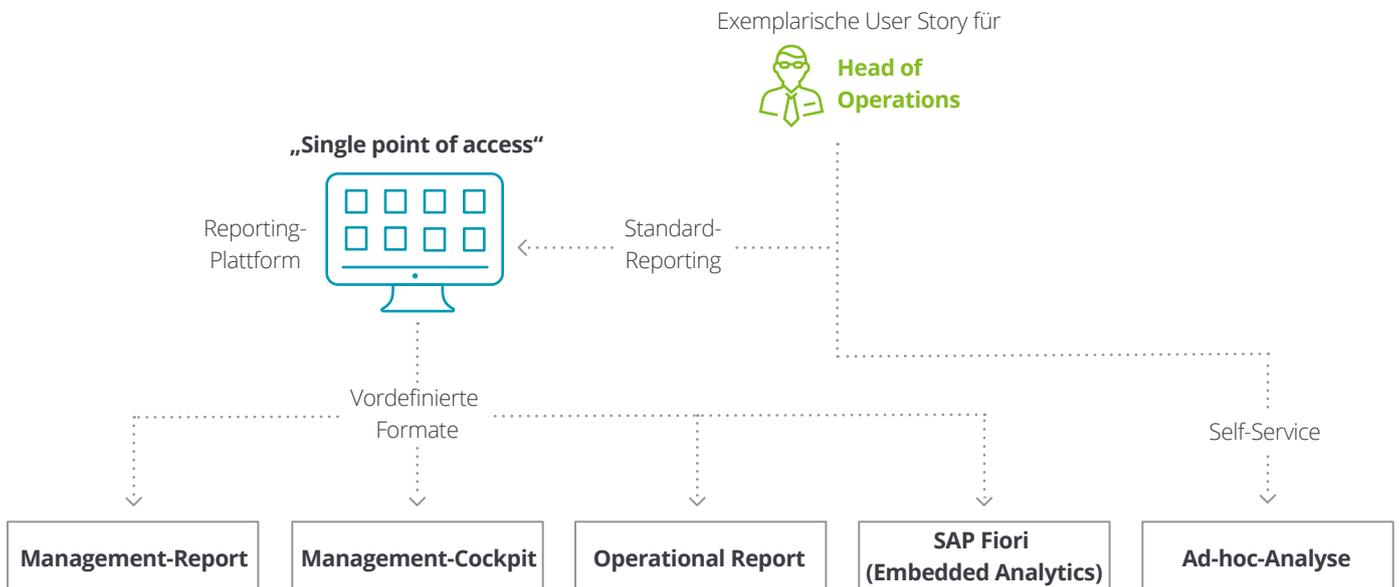
Angesichts dieses umfangreichen Mängelkatalogs wird klar, dass in vielen Unternehmen ein grundlegender, situativer Review des gesamten Steuerungsmodells und eine entsprechende Justierung der Instrumente zu empfehlen sind. Das führt nicht zu einem statischen Endergebnis, sondern muss eher als das Anstoßen eines konti-

nuierlichen Prozesses verstanden werden. Nach wesentlichen externen oder internen Veränderungen, etwa durch Unternehmenstransaktionen, Restrukturierungen oder die Integration neuer Geschäftsmodelle, sind fortlaufend Anpassungen nötig. Bei der Rekonfiguration des Steuerungsfokus sollten Inhalte, Werttreiber und Sichtweisen aktualisiert werden. Dabei rückt insbesondere das KPI-Portfolio in den Blick, vor allem nicht-finanzielle Kennzahlen wie Volumen, Kunden, Mitarbeiter und Innovation. Entsprechend der aktuellen Verschiebung des Schwerpunktes vom Produkt zum Kunden werden auch Größen wie Customer Lifetime Value angesetzt, ebenso Kennzahlen zur Nachhaltigkeit, z.B. zum CO<sub>2</sub>-Ausstoß, oder zur Diversität der Mitarbeiter. Dazu kommt noch ein weiteres Handlungsfeld: Review der finanziellen Verantwortlichkeiten mit dem Ziel, den Wertbeitrag einzelner Abteilungen und Funktionen entlang der Wertschöpfungskette anhand einzelner Ergebnisbereiche und KPIs festzulegen. Sind die Verantwortlichkeiten eindeutig zugeordnet und Wirkungszusammenhänge im Steuerungsmodell korrekt verknüpft, dann werden die relevanten Steuerungsgrößen von den verantwortlichen Berichtsempfängern fokussierter betrachtet und vermehrt in Entscheidungsprozesse integriert.

**Abb. 3 – Kriterien für die Auswahl von KPIs im Management-Reporting**



**Abb. 4 – Unterschiedliche Berichtstypen für den relevanten Anwendungszweck stellen eine effiziente Steuerung sicher**



### Auch im Berichtswesen zählt die User Experience: empfängerorientierte Berichte als Schlüssel zum Erfolg

Managementberichte sind kein Selbstzweck: Nur wenn die relevanten Informationen schnell, unkompliziert und unmissverständlich beim Empfänger ankommen, haben Berichte ihre Aufgabe erfüllt. Eine derartige Nutzererfahrung bietet das derzeitige Reporting aber eher selten. Ein Übermaß an Informationen, Redundanz und mangelnde Ausrichtung an den Informationsbedürfnissen der Empfänger („One size fits all“) erschweren oft die Analyse der Reports. Zudem sorgen fehlende, klar definierte Storylines, der nur rudimentäre Einsatz visueller Hilfsmittel sowie uneinheitliche Reportstrukturen für Interpretationsschwierigkeiten bei den Empfängern. Damit diese Zugriff auf die Berichte bekommen, werden in vielen Unternehmen veraltete Tools wie die schon erwähnte Tabellenkalkulation oder Präsentationsprogramme eingesetzt, Berichte werden per E-Mail oder Laufwerkablage versandt und vielerorts zudem aufwendig manuell kommentiert. Geführte Analysepfade sucht der Empfänger vergebens, verfügbare Self-Service-Tools werden nur

unzureichend genutzt, auch wegen häufig mangelnden Schulungsstands (sowohl von Erstellern als auch von Empfängern). Die in vielen Fällen mangelhafte Nutzerfreundlichkeit hat zur Folge, dass Berichte von Empfängern als Entscheidungsgrundlage nur wenig Beachtung geschenkt wird. Im Bereich der Gestaltung sowie der Wege, Berichte den Empfängern zur Verfügung zu stellen, gibt es jedoch besonders wirksame Verbesserungsmöglichkeiten und jede Menge zielführende Ansatzpunkte.

### Handlungsempfehlungen und Ausblick

Eine Verbesserung der Nutzerfreundlichkeit beginnt bei den Empfängern selbst – also mit einer Bestandsaufnahme der relevanten Zielgruppen und ihrer Bedürfnisse. Für jede Gruppe wird dafür eine idealisierte Persona als Bezugsgröße erarbeitet. Für die einzelnen Personas werden im Anschluss spezifische Inhalte, Analysepfade sowie Layouts anhand individueller Informationsbedürfnisse abgeleitet, z.B. im Hinblick auf das Managementlevel der Adressaten. Design- und Layoutstandards dienen bei vielen Unternehmen als Grundlage. Die Visualisierung ist ein oft zu Unrecht unterschätzter Aspekt, der den

Praxisnutzen des Reports stark erhöhen kann, etwa durch Farbeinsatz oder Hervorhebungen. Dabei kann auch auf landestypische kulturelle Besonderheiten oder auf eine je nach Berufsgruppe stärker oder schwächer ausgeprägte Zahlenaffinität Rücksicht genommen werden. Zur leichteren Aufnahme der Inhalte empfiehlt sich außerdem eine stringente, deskriptive Aufbereitung entlang einer Storyline. Im Idealfall werden Berichte zukünftig vermehrt mit modernen Tools wie Tableau, Power BI oder SAP Analytics Cloud erstellt und über eine zentrale Cloud-Plattform webbasiert zugänglich gemacht. Der Report ist in der Konsequenz auf Knopfdruck on-demand verfügbar, interaktiv aufbereitet und individualisierbar dargestellt. Eine Auswahl von User Stories (z.B. Vertrieb, Finance) lädt den Nutzer zum effektiven Erkunden des Berichts ein – anhand geführter Analysepfade mit Werkzeugen wie Drill-downs und Visual Analytics. Mit Erkenntnissen aus der Neurowissenschaft kann die Nutzerfreundlichkeit der Reports darüber hinaus nach objektiven Maßstäben perfektioniert und validiert werden (z.B. Farbgebung und Positionierung einzelner Elemente auf den Berichten).

### Die Erstellung optimieren: von der Reporting Factory bis zu KI

Die richtigen Inhalte, die passende Form – aber wie setzen Unternehmen das in der Praxis um? Damit der Schritt zum modernen Management-Reporting gelingt, müssen zugleich auch die organisatorischen Strukturen der Reporterstellung einem Update unterzogen werden. Denn allzu oft bremsen heute noch ineffiziente Prozesse und antiquierte Systeme, und das bei einem erheblichen Ressourcenaufwand. Ein häufiger Missstand ist die Zersplitterung der Erstellung in unterschiedliche „Silos“ quer durch die Unternehmen.

Anforderungen an Inhalte und Aufbereitung existieren nicht, die Prozesse sind weitgehend manuell und dadurch sehr aufwendig sowie fehleranfällig. Die Schwierigkeiten beginnen schon bei der Datenbeschaffung, etwa durch fehlende Anbindung ans ERP und die dezentrale Datenhaltung, veraltete Tools und mangelhafte Datenqualität. Als hochgradig repetitive, wenig wertschöpfende Aufgabe kann die manuelle Reporterstellung zu einer Frustration der zuständigen Mitarbeiter führen – umso mehr, als viele Schritte automatisiert werden könnten. Den Empfängern auf Top-Management-Ebene ist dagegen häu-

fig gar nicht bewusst, welcher Aufwand bei der Berichterstellung betrieben wird – insbesondere für Berichte, die einmal ad hoc angefragt und nun „sicherheitshalber“ monatlich aktualisiert werden. Dazu kommen in vielen Unternehmen spezifische Personalprobleme: eine ungenügende Ausbildung der Berichtersteller, eine nachteilige Altersstruktur, die zu Problemen bei der Verantwortungsübergabe führt, sowie ein Mangel an „Purple People“, also solchen Mitarbeitern, die sowohl in technischer als auch fachlicher Hinsicht Know-how mitbringen.

Abb. 5 – Moderne Technologien im Management-Reporting

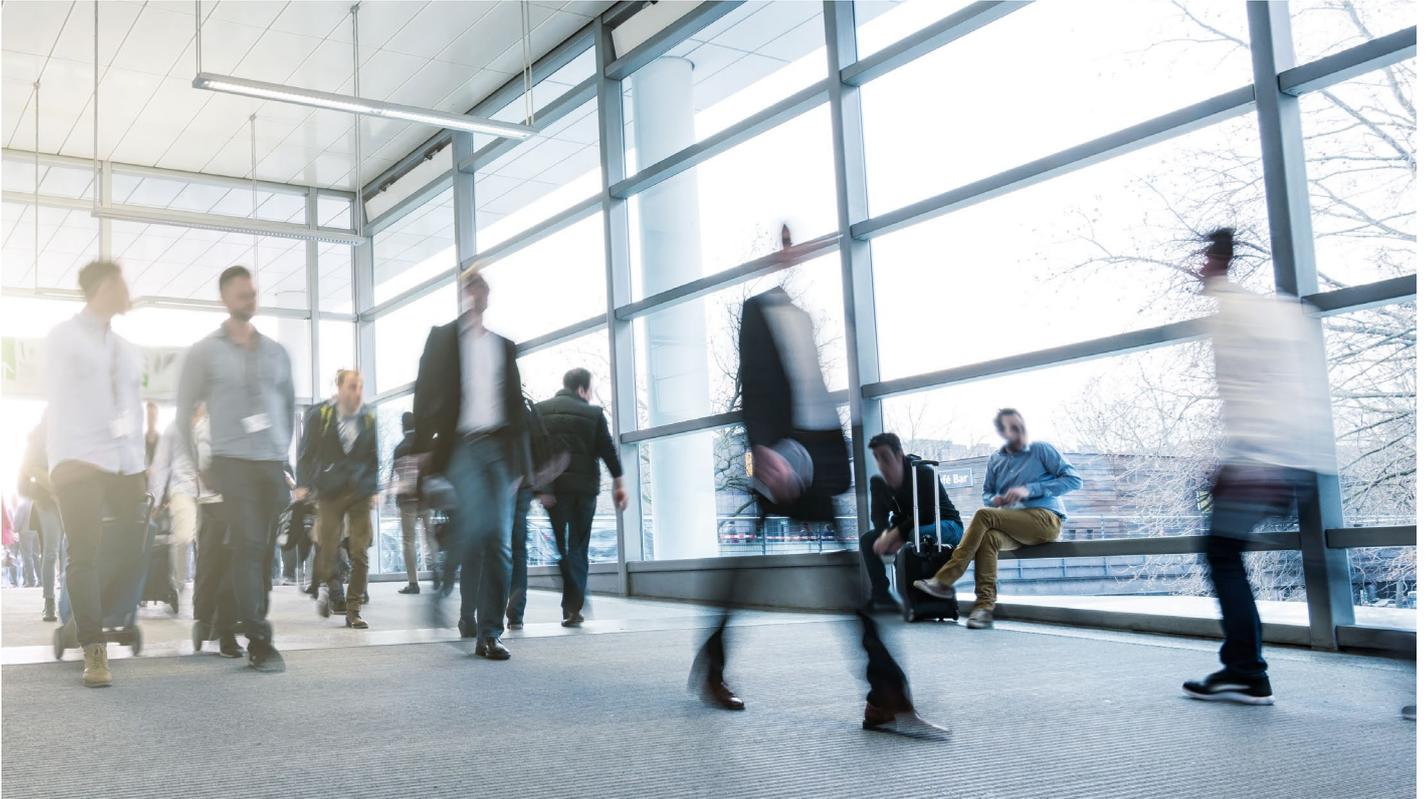


### Handlungsempfehlungen und Ausblick

Eine neue Strukturierung der Erstellungsprozesse erfordert als Erstes eine Bestandsaufnahme des Ist-Zustands. Welche Berichte werden derzeit angefertigt? Wie sieht die Systemlandschaft aus, welche Lösungen kommen zum Einsatz, welche Prozesse sind etabliert? Durch eine konsequente Abschaltung redundanter oder irrelevanter Berichte lassen sich zügig Quick Wins erzielen. Elementar ist hierbei außerdem die Schaffung einer besseren Datengrundlage, was durch auch einen kritischen Blick auf veraltete ERP-Systeme beinhaltet. Hier bietet sich der Aufbau eines „Single Point of Truth“ an, um

auf Basis moderner ERP- Lösungen eine einheitliche Datenqualität zu gewährleisten. Auch Automatisierungsoptionen sollten gründlich geprüft und möglichst breit umgesetzt werden. Solche neuen Technologien erfordern ebenso wie viele andere Bereiche des modernen Management-Reportings auch neue Fähigkeiten – und somit eine gezielte Schulung der damit befassten Mitarbeiter. Eine der wichtigsten Möglichkeiten zur Verbesserung der Reporterstellung ist aber ihre Ansiedelung in einer spezialisierten Einheit, z.B. nach dem Modell einer Reporting Factory. Die Zentralisierung ermöglicht hochgradige Effizienz durch

Bündelung, Professionalisierung und Einheitlichkeit in puncto Qualitätsstandards, Governance-Mechanismen und Gestaltungsprinzipien – alles zugleich wichtige Voraussetzungen für einen bruchlosen End-to-end-Prozess in der Reporterstellung. Mit diesen Ansätzen wird das Reporting zukünftig immer effizienter, unterstützt durch moderne Technologien wie Chatbots oder Robotic Process Automation (RPA) bis hin zu KI-basierten Applikationen, die bei der automatisierten Anreicherung der Berichte durch Analysen helfen, z.B. mit Korrelationen unterschiedlicher Größen.



### Die Transformation starten: Ihre nächsten Schritte

Umständlich gestaltete Berichte, in denen relevante Informationen eher versteckt als aufbereitet sind: Mit einer zukunftsweisenden Transformation des Management-Reportings gehört dieses Problem der Vergangenheit an. Zentral ist dafür die konsequente Orientierung an den Erfordernissen der Empfänger. Mit dieser Ausrichtung kann das Reporting seinen eigentlichen Zweck erfüllen und als mächtiges Werkzeug bei der Entscheidungsfindung fungieren. Es gibt dafür jedoch kein allgemeingültiges Patentrezept, ganz zu schweigen von einem speziellen Tool, dessen Einführung alle Schwierigkeiten auf einen Schlag ausräumen würde. Lösungswege müssen immer auf die individuellen Umstände des Unternehmens abgestimmt sein, etwa im Hinblick auf den digitalen Reifegrad. Wir raten dazu, die Transformationsreise mit einer Reihe von grundlegenden Schritten zu starten. Damit lassen sich schon etliche der Vorteile realisieren, die wir in dieser Ausgabe der CFO Insights beschrieben haben. Als erste Schritte empfehlen sich

eine Validierung der Steuerungslogik des Unternehmens und eine effektive Ausrichtung der Instrumente im Management-Regelkreis. Darauf aufbauend können die Berichtsinhalte besser an den Empfängeranforderungen ausgerichtet werden. Das sofortige Abschalten von redundanten Prozessen generiert Quick Wins. Repetitive Reportingprozesse werden automatisiert, Effizienz und Qualität dadurch weiter gesteigert. Parallel dazu muss allerdings auch der „Maschinenraum“ (Daten und Systeme) sukzessive aufgeräumt werden, um überhaupt erst eine hochwertige Datengrundlage für das Reporting zu schaffen. Dazu kommen die Sicherstellung einer konsistenten Governance, eine Überprüfung der bislang verwendeten Technologien und schließlich das Etablieren einer neuen Gesamtarchitektur, mit der die Interaktion zwischen den Kernfinanzprozessen (Planung, Konsolidierung usw.) festgelegt wird. Ein übergreifendes Zielbild für die Transformation dient allen Beteiligten als Orientierungspunkt und hilft dabei, den Veränderungsprozess anzustoßen – hin zum Management-Reporting der Zukunft.

# Kontakt



**Rolf Epstein**

Partner | Leiter CFO Program Deutschland  
Tel: +49 (0)69 97137 409  
repstein@deloitte.de



**Thomas Klingspor**

Partner | Finance & Performance Lead  
Tel: +49 (0)89 29036 7947  
tklingspor@deloitte.de



**Marc Thomas**

Manager | Finance & Performance  
Tel: +49 (0)511 3023 3254  
mthomas2@deloitte.de

# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.