

Zukunft des Reportings – Reporting der Zukunft

Herausforderungen, Trends und Voraussetzungen

Raoul Ruthner / Patrick Schwarzl

Reporting ist und bleibt eine Dauerbaustelle. Es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht mit seinem bestehenden Reporting – in zumindest einigen Facetten – Unzufriedenheit äußert. Die jeweils (subjektiv) wahrgenommenen Schwachstellen oder Verbesserungspotenziale werden dabei jedoch sehr unterschiedlich wahrgenommen, einerseits zwischen Management und Controlling, andererseits aber auch zwischen einzelnen Fachbereichen und Managementebenen im Unternehmen. Unterschiedliche Zielkategorien wie Datenqualität, Effizienz, Geschwindigkeit, Flexibilität etc bilden ein komplexes Zielsystem, das dann jeweils unternehmensspezifisch auszubalancieren ist. Daneben hat die Digitalisierung und technologische Entwicklung zahlreiche Potenziale aufgezeigt, die vielfach als „heilsbringende Kraft“ im Reporting verstanden werden. Die Realität sieht aber oft anders aus, da ein rein technologiezentriertes Vorgehen nicht ausreichend ist.¹ Was sind aber jetzt die zentralen Herausforderungen für das Reporting und was müssen Unternehmen bei dessen Ausgestaltung berücksichtigen? Welche (technologischen) Trends sind im Auge zu behalten und welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um sich das volle Nutzenpotenzial zu erschließen? Diesen Fragestellungen geht der folgende Beitrag nach und liefert pragmatische Antworten darauf, wie ein „Reporting der Zukunft“ aussehen kann.

Herausforderungen für das Reporting

Die aktuellen Herausforderungen an das Reporting sind facettenreich und lassen sich nicht auf einzelne, wenige Kategorien beschränken. Der Anspruch, eine taxative Liste bereitzustellen, die in jedem Unternehmenskontext alle Detailprobleme adressiert, ist vermutlich zu optimistisch. Es lassen sich aber einige wichtige **Entwicklungslinien** klar herausarbeiten, die bei der Gestaltung des Reportings zu berücksichtigen sind.

1. Neue Technologien im Reporting – viel Potenzial, aber auch Gefahr

Aktuell verspricht eine Vielzahl an neuen technologischen Entwicklungen große Potenziale für das Controlling. Dies beginnt bei einer schnelleren und komfortableren Verarbeitung von Massendaten und führt über **Real-/Near-Time-Anwendungen** (zB SAP HANA) bis hin zu **neuen, flexiblen Reporting-Lösungen**, die einen optimierten Zugriff auf Daten bieten (zB Power BI, BIRST, Braintribe ...). Damit werden völlig neue Möglichkeiten im Reporting erschlossen, die folgende Vorteile bieten:

Mehr Flexibilität, insbesondere hinsichtlich

- Datenquellen (xls, SAP etc),
- Datentypen (Finanzen, HR, Produktion etc),
- Informationsbereitstellung (unterschiedliche Formate, Endgeräte etc).

Mehr Schnelligkeit durch

- erste vorzeigbare Use-Cases in kurzer Zeit in der Umsetzung,
- konstant aktuelle Datenstände,
- effizienten Informationstransport.

Höhere Qualität durch

- **eine** Informationsquelle (keine x-fachen Excel-Files),
- saubere Datendefinition durch Vorgaben des Modells.

Allerdings kann nur eindringlich betont werden, dass ein reiner Technologiefokus zu wenig ist. Die Potenziale erschließen sich vielfach nur, wenn auch weitere Optimierungshebel bedient werden – ihnen kommt vielfach sogar ein größerer Beitrag zu. Neue Technologie ja, aber gleichzeitig müssen Instrumente, Prozesse, Organisation und am Ende der Faktor Mensch und seine Kompetenzen Schritt halten (können).

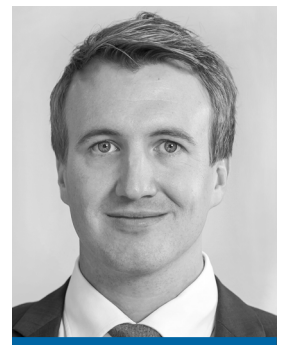
2. Zukunftsorientierung und integriertes Reporting – der inhaltliche Anspruch wächst beständig

Die oftmals klare Trennung zwischen einem finanziellen und operativen Reporting wird zunehmend verwaschen. Was früher häufig auch als Grenze bei den Zuständigkeiten zwischen Controlling (verantwortet das finanzielle Reporting) und Fachbereichen (verantworten nichtfinanzielle Leistungsindikatoren) gelebt wurde, funktioniert nicht mehr. Vielmehr wird immer öfter eine sinnvolle **Integration von finanziellen und nichtfinanziellen Informationen in einem Bericht** gefordert. Dadurch werden Zusammenhänge im Geschäftsmodell transparent gemacht, zudem wird aber auch die Steuerungsrelevanz des Reportings maßgeblich erhöht. Dies funktioniert auf Grundlage einer guten und klar geregelten Zusammenarbeit zwischen Controlling und Fachbereich. Dazu kann zB die Ownership für die Steuerungssystematik (dh KPI-Logik) im Controlling liegen, die laufende Weiterentwicklung erfolgt aber eng abgestimmt mit dem Fachbereich. Damit bekommt das **Business-Partnering** einen anderen Bedeutungsgehalt und wird einerseits zu einem Enabler, andererseits kann durch eine solche Struktur aber auch die Zusammenarbeit zwischen Controlling und Fachbereich deutlich intensiviert werden.

Zusätzlich entsteht noch weiterer Veränderungsdruck: das **Zusammenlaufen von Reporting und Advanced Analytics** macht immer öfter auch Entscheidungsrelevanz zu einem wichtigen Erfolgskriterium für ein modernes Reporting. Dazu zählen zB **What-if-Analysen** bzw **aktive Entscheidungsunterstützung durch Simulation**. Gerade diese Bereiche sind vielfach unterrepräsentiert. Es gibt leider noch immer eine Vielzahl an Unternehmen, bei denen die Steuerung gegen einen



Dr. Raoul Ruthner ist Geschäftsführer bei PACEup Management-Consulting.



Patrick Schwarzl, MSc MIB, ist Geschäftsführer bei PACEup Management-Consulting.

Wir befinden uns aktuell in einer umfassenden Transformationsphase hin zu deutlich mehr Dezentralität und Demokratisierung von Daten. Das Controlling darf sich dieser Entwicklung nicht entgegenstellen, die voraussichtlich ohnehin nicht zu stoppen sein wird.

Immer öfter (aber immer noch zu selten) finden neue Methoden wie Design Thinking oder agile Projektmethoden Einzug in das Repertoire des Controllers.

gehaltvollen Forecast erst schrittweise Fuß fasst und damit im Reporting umgesetzt wird. Moderne Methoden der Datenanalyse werden das Reporting mehr **in Richtung interaktiver Dashboards mit einem engen Konnex zu Simulationsmodellen** entwickeln. Die Berichtsdurchsprache wird sich dann immer häufiger auch mit Fragen zu konkreten Handlungsalternativen und deren zukünftigen Konsequenzen auseinandersetzen. Schnelle und flexible Entscheidungsunterstützung wird zunehmen in das Reporting integriert werden. Auf Grundlage von **Artificial Intelligence (AI)** werden noch weitere Potenziale erschlossen, zunehmend wird die Entscheidungsunterstützung übernommen bzw. vorstrukturiert. Eine deutlich engere Verschränkung von Reporting und sogenanntem Decision-Support wird daher bald Einzug halten.

3. Reporting Governance – oder die Suche nach der Balance zwischen zentraler und dezentraler Verantwortung

Die vergangenen Jahre waren vielfach davon geprägt, dass Unternehmen den Aufbau einer **Single Source of Truth (SSoT)** vorantrieben und viel Energie in den Aufbau eines zentralen Data-Warehouse und Reportingsystems gesteckt haben. Dies hat ein zentral gesteuertes Reporting begünstigt, dem Controlling eine Rolle als Informationsdrehscheibe zugeordnet und wurde vielfach auch erfolgreich umgesetzt. Allerdings hat das Aufkommen von Advanced Analytics und neuen Reporting-Technologien (zB Dashboarding) das Pendel in eine andere Richtung umschlagen lassen. Zum einen sind in vielen Fällen andere Fachbereiche im Bereich Advanced Analytics deutlich weiter als das Controlling und geben hier – durchaus auch zu Recht – den Takt in der Weiterentwicklung an. Zum anderen sind es aber auch neue Reporting-Technologien, die zu einer Demokratisierung der Daten im Unternehmen maßgeblich beitragen. Tools wie *Power BI*, *Infor BIRST* oder *Braintribe* (um nur einige exemplarisch zu nennen) tragen dazu bei, dass der Zugriff und die Aufbereitung von Daten nicht mehr ausschließliche Hoheitsgebiete des Controllings sind. **Flexibler Datenzugriff auf Vorsysteme** ist mittlerweile Realität. Hinzu kommen neue Möglichkeiten beim Aufbau eines Datenmodells.

Wir befinden uns aktuell in einer umfassenden Transformationsphase hin zu deutlich mehr **Dezentralität und Demokratisierung von Daten**. Das Controlling darf sich dieser Entwicklung nicht entgegenstellen, die voraussichtlich ohnehin nicht zu stoppen sein wird. Es geht vielmehr darum, sich als kompetenter und zukunftsgerichteter Partner für die Fachbereiche zu positionieren und maßgeblich bei der Gestaltung einer ausgewogenen Reporting Governance einzubringen. Eine **gesunde Balance zwischen zentralem und dezentralem Reporting** ist daher der Erfolgsfaktor und wichtiges Gestaltungsmerkmal für das Reporting der Zukunft. Damit wird aber eine klare Festlegung, welche Datenstrukturen vom wem verantwortet werden, zu einer wichtigen Vorbedingung. Dazu kommt eine klar definierte und eindeutig zuge-

ordnete Solution-Ownership zu Systemen. Ohne solche klare Regeln droht zunehmende Wahrheitskonkurrenz bei der Bereitstellung von Informationen und damit Friktionen in der Steuerung.

Die steigende Dezentralität moderner Reporting-Lösungen wird aber auch zu einer zunehmenden Herausforderung für zentrale Reporting-Ansätze (zB Reporting-Factory). Wenn flexible, schnelle und individuelle Reports sehr einfach dezentral erzeugt werden können, dann wird auch das Effizienzargument einer zentralen Reporterstellung in Frage gestellt bzw. muss damit gerechnet werden, dass der **Rechtfertigungsdruck für zentrale Reporting-Lösungen steigt**. Die Konsequenzen aus der Einführung neuer Reporting-Technologien müssen daher reflektiert sowie rechtzeitig und konsequent durch eine Reporting Governance geregelt werden.

4. Moderne Projektmethoden im Reporting – Design Thinking und Agilität als neue Herangehensweisen

Viele Reportingprojekte der Vergangenheit waren davon geprägt, dass Reports durch das Controlling entwickelt und dann in mehr oder minder interaktiv geprägtem Austausch mit dem Fachbereich (als eigentlichem Adressaten des Reports) abgestimmt wurden. Diese klassische, nach dem Wasserfallprinzip organisierte Konzeption und Umsetzung birgt potenziell eine Reihe von **Frustrationspotenzialen** für beide Seiten, sowohl für das Controlling als auch für den Fachbereich. Typische Problembe- reiche sind:

- (zu) späte oder unzureichende Einbindung des Fachbereichs – dieser fühlt sich damit nicht oder nur teilweise eingebunden und es entsteht eine Abwehrreaktion („Was man nicht selbst mitentwickelt hat, das kann doch nicht gut sein.“);
- häufige, mitunter bereits (für beide Seiten) frustrierende Abstimmungsschleifen zwischen Fachbereich und Controlling. Berichte werden konzipiert und kommen dann zur Abstimmung. Änderungen werden nachgezogen und dann wieder abgestimmt – und wieder. Eine gemeinsame Entwicklung findet eigentlich nicht statt;
- mangelnde Aufbereitung des klassischen Reporting-Blueprints – ein rudimentär aufbereiteter Report liefert kein ausreichendes Look & Feel bei der Reporting-Empfängern. Das potenzielle Ergebnis ist daher nicht absehbar („Wird der Bericht wirklich so aussehen wie versprochen?“). Daneben gilt es auch zu bedenken, dass viele Unternehmen bereits auch enttäuschende Erfahrungen zwischen versprochenem und tatsächlich realisierbarem Reporting hinnehmen mussten.

Daher finden immer öfter (aber immer noch zu selten) neue Methoden wie **Design Thinking** oder **agile Projektmethoden** Einzug in das Repertoire des Controllers. Ein solches Vorgehen erfordert zu Beginn etwas Mut, zeigt dann aber rasch **positive Effekte** und wird auch in der Regel positiv durch den Fachbereich wahrgenommen. Dabei gilt es,

- den Fachbereich und seine Anforderung von Beginn an in das Zentrum zu rücken. Bei jeder Produktentwicklung stehen die Anforderungen der Kunden an erster Stelle: Warum dann also auch nicht im Reporting?
- die Entwicklung interaktiv voranzutreiben, dh in Workshops die Anforderungen gemeinsam zu besprechen und zu skizzieren. Ein gemeinsames Vorgehen steht im Vordergrund und kann sich von traditionellen Tools auch einmal lösen. Für den Controller heißt das mitunter weg vom klassischen Blueprint in MS Excel und hin zu Flipchart. Entwürfe werden im Team skizziert, kritisch diskutiert, im Zweifelsfall auch wieder verworfen und schließlich nach einem Diskussionsprozess auch von allen Beteiligten mitgetragen;
- moderne Reporting-Technologien einzusetzen. Dadurch ergeben sich neue Möglichkeiten zur Abbildung eines sogenannten Click-Dummys. Erste Ergebnisse werden schnell im Tool abgebildet und wiederum gemeinsam diskutiert, Fehler oder Zusatzanforderungen definiert und dann in weiteren Schleifen (oder gleich direkt während des Workshops) hinzugefügt. Im Vordergrund steht jedoch, rasch ein Look & Feel zu erzeugen und anhand erster Prototypen das Reporting zu diskutieren;
- ein interaktives Vorgehen zu ermöglichen. Die Umsetzung beginnt nicht erst, wenn alle Anforderungen bis ins kleinste Detail definiert sind, sondern startet prototypisch und wird dann laufend weiterentwickelt.

5. Change-Management als wichtiger Treiber am Weg zu einem digitalen Reporting

Der erfolgreiche Einsatz dieser Technologien muss durch **umfassende Change-Management-Maßnahmen** begleitet und gezielt unterstützt werden. Um einen solchen Veränderungsprozess in Gang zu setzen, bedarf es mehr als nur der Einführung neuer Technologien. Vielmehr sind grundlegende Veränderungen in der Organisation notwendig. Wesentliche Bereiche für die Veränderung sind:

Umsetzung schnellerer und flexibler Steuerungs- bzw Entscheidungsprozesse: In vielen Fällen sind interne Prozesse entsprechend neuzugestalten, um mit den Möglichkeiten neuer Reporting-Technologien Schritt halten zu können. Real-Time-Datenverfügbarkeit und Predictive-Modelle erfordern rasche Entscheidungen durch das Managementteam. Gerade in diesem Bereich spielen die vielfach sehr trägen Prozesse zahlreicher Unternehmen noch nicht mit. Steuerungs- und Entscheidungsprozesse müssen proaktiv, zukunftsgerichtet, schlank und agil sein, um mit einem digitalisierten Reporting Schritt halten zu können.

Integrative Arbeit mit anderen Fachbereichen für ein ganzheitliches Steuerungsmodell: Die Separierung von Finanzdaten und operativen Leistungsdaten anderer Fachbereiche lässt sich

nicht mehr aufrechterhalten. Nur ein integrativer Zugang kann dieser Anforderung gerecht werden. Umso mehr ist das Controlling gefordert, eine noch engere und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen zu etablieren. Eine Steuerungsarchitektur, die finanzielle und nicht-finanzielle KPIs integriert, bildet die notwendige Grundlage. Dazu ist aber ein intensiver und laufender Austausch mit anderen Fachbereichen unumgänglich. Das Rollenmodell für das Controlling wird daher breiter und erfordert noch mehr soziale Kompetenz.

Einführung agilerer Methoden in die Controlling-Arbeit: Das Controlling muss neue Arbeitsweisen lernen. Hohe Kundenorientierung gilt es nicht nur bei externen Kunden zu leben, vielmehr müssen die internen Controlling-Kunden ebenso in das Zentrum der Controlling-Arbeit gerückt werden. Mit ihnen gilt es, interaktiv und partnerschaftlich zu arbeiten und ihre Bedarfe noch besser zu kennen. Zudem müssen Ergebnisse in der Weiterentwicklung des Reportings schnell und anschaulich vermittelt werden. Endlos lange Konzeptions- und Umsetzungsphasen bei der Einführung eines neuen Reportings gehören damit endgültig der Vergangenheit an. Agile Arbeitsmethoden müssen mehr und mehr auch die Arbeit des Controllers prägen.

Zukunftsgerichtete und systematische Kompetenzentwicklung: Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, liegt der Schlüssel im passenden Skill-Set, sei es durch Schulung oder Neuzugänge. Dafür ist ein strukturierter und konsequenter Entwicklungsprozess notwendig, der einer abgestimmten Planung bedarf und keinesfalls rein opportunistisch erfolgen kann. Technologie in Kombination mit dem Faktor Mensch ist die zentrale Erfolgskomponente einer Digitalisierungsinitiative.

Auf den Punkt gebracht

Durch neue technologische Entwicklung scheint der Traum eines effizienten, flexiblen, bedarfsgerechten Real-Time-Reporting greifbar nahe zu sein. Allerdings wird vielfach unterschätzt, dass auch die notwendigen Voraussetzungen im Unternehmen vorhanden sein müssen, um in vollem Umfang davon zu profitieren. Angesichts dieser Entwicklung ist es daher ratsam, sich von einem inkrementellen Zugang, der oft dem Muster „additiven Wandels“ folgt (es kommt Neues hinzu, ohne Altes abzuschaffen), zu lösen und das Thema Reporting neu und vor allem mit strategischem Weitblick zu denken. Dem muss man sich systematisch und mit einem strukturierten Zugang stellen, Gestaltungsoptionen abwägen und dann eine klare, multidimensionale Reporting-Strategie definieren.

Anmerkung

- ¹ Vgl. *Ruthner*, Digital Finance – Anspruch und Herausforderungen, CFO aktuell 2018, 83.

In vielen Fällen sind interne Prozesse entsprechend neuzugestalten, um mit den Möglichkeiten neuer Reporting-Technologien Schritt halten zu können.

Das Controlling muss neue Arbeitsweisen lernen. Hohe Kundenorientierung gilt es nicht nur bei externen Kunden zu leben, vielmehr müssen die internen Controlling-Kunden ebenso in das Zentrum der Controlling-Arbeit gerückt werden.