



Management Reporting in digitalen Unternehmen – aktuelle Trends in der Unternehmenssteuerung

Industrie 4.0 und die Digitalisierung setzen neue Pflöcke für alle unternehmerischen Prozesse. Da sich die Kernprozesse in Zeit, Kosten und Qualität verändern, hat dies auch seine Konsequenzen für die Reporting-Prozesse im Unternehmen. Das Management Reporting muss den Anforderungen eines digitalen Unternehmens entsprechen und in Echtzeit steuern.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich



Die Herausforderungen an die Führung

Organisationen müssen sich offenbar zunehmend primär mit gegensätzlichen, paradoxen Anforderungen auseinandersetzen: Sie sehen den Zwang, ihre Komplexität gleichzeitig zu steigern und zu reduzieren. Sie müssen desintegrieren, und sie müssen gleichzeitig integrieren. Sie müssen global auftreten und gleichzeitig lokal verankert bleiben. Sie müssen sowohl kreatives Chaos als auch Ordnung organisieren, sie müssen flexibel und stabil sein. Es herrscht immer mehr die Auffassung vor, dass der Umgang mit Dilemmata, Ambiguitäten und Widersprüchlichkeiten zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Organisationen wird. Das ist eine Herausforderung für das Reporting.

Der Wandel durch die Digitalisierung

Die Digitalisierung vermeidet Trennungen in den Prozessen. Mittels Echtzeitanalyse können grosse Mengen von Daten ausgewertet und Entscheidungen abgeleitet werden. Schon heute zeigen Experimente mit intelligenten Lernalgorithmen, dass die Diagnosen dieser Algorithmen zuverlässiger sind als solche herkömmliche, die nur auf einen kleinen

Datenbestand zurückgreifen können und nur von einer Person getroffen werden.

«In der digitalen Welt von heute müssen die Finanzabteilungen agiler handeln, zukunftsorientierter steuern und Entscheidungen in den Mittelpunkt stellen. Das Controlling muss digital werden.»

Die Zukunft der Führungskräfte

Dieser Wandel in den Technologien und Prozessen verändert die Führung und die Zukunft des Leadership. Klassisches Anordnen und Befehlen muss durch Überzeugen und Coachen ersetzt werden. Der Wandel wird zur stetigen Herausforderung und muss durch alle Ebenen umgesetzt und verwirklicht werden. Führungskräfte müssen neue Fähigkeiten erlernen und mit Veränderungen offen und aktiv umgehen – sie müssen permanent Impulse setzen. Agilität ersetzt starre Strukturen.

Daraus ergeben sich folgende zehn Prinzipien für die Führung in der digitalen Welt, die im Management Reporting zu beachten sind:

1. Handlungsfreiheit: Sinnkopplung statt Abhängigkeit
2. Verantwortung: wertfokussierte Zellen statt funktionsfokussierte Abteilungen
3. Leistungsklima: Ergebniskultur statt Pflichterfüllung
4. Erfolg: Passgenauigkeit für den Kunden statt technische Maximierung
5. Innovation: Kunden- und Technologiefokus als Einheit
6. Transparenz: Intelligenzfluss statt Machtstau
7. Echtzeit: entscheiden und anpassen statt warten und nicht entscheiden
8. Ressourceneinsatz: Zweckdienlichkeit statt Statusgehabe
9. Koordination: Marktdynamik und Mitdenken statt Befehl und Gehorsam
10. grenzenlos führen: über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg denken und handeln

Folgende drei Forderungen werden daraus an das Management Reporting gestellt:

1. **die Relevanz steigern:** Die Inhalte müssen bezüglich ihrer Relevanz geprüft werden, und nur die Grössen sind zu reporten, die eine Relevanz für die Unternehmenssteuerung haben.
2. **den Aufwand reduzieren mittels Business Intelligence:** Der bisherige Aufwand für die Erstellung des monatlichen Reportings ist zu hoch und muss durch den Einsatz von Business Intelligence deutlich reduziert werden.
3. **bessere Entscheidungen treffen:** Management Reporting muss stärker entscheidungsorientiert werden durch Real Time Leadership. Das System von Objectives and Key Results (OKR) ist entscheidungsorientiert, vollends auf den Entscheidungsprozess fokussiert und orientiert sich nicht mehr an Strukturen.

Die Grundpfeiler eines exzellenten Management Reportings

Die Success-Formel von IBCS¹

Management Reporting hat Botschaften zu vermitteln. Das IBCS-System hat klare Regeln für die Vermittlung von Botschaften im Rah-



men des Reportings geschaffen, welche die folgenden Elemente umfassen:

- **SAY:** Botschaften vermitteln; klare Botschaften verfassen; feststellen, erklären und empfehlen; Aussagen mit Argumenten untermauern.
- **STRUCTURE:** Inhalte logisch, gleichartig, vollständig und überschneidungsfrei gliedern; Argumentationen pyramidal strukturieren, logische Struktur visualisieren.
- **EXPRESS:** geeignete Visualisierung wählen; die richtigen Diagrammtypen wählen, Vergleiche und Abweichungen zeigen; Ursachen und Hintergründe darstellen.
- **SIMPLIFY:** Überflüssiges vermeiden; Rauschen vermeiden, Redundanz minimieren; einfachere Darstellungen wählen.
- **CONDENSE:** Informationsdichte erhöhen; Platz schaffen und nutzen; mehr Daten anzeigen, Berichtselemente hinzufügen.
- **CHECK:** visuelle Integrität sicherstellen; Wertachsen nicht manipulieren, irreführende Visualisierungen vermeiden, einheitliche Skalierung verwenden.
- **UNIFY:** semantische Notation anwenden; Terminologien vereinheitlichen, IBCS Notation auf Berichtselemente anwenden; Analysen standardisieren.

Mit dieser Success-Formel von Prof. Hichert wird das Management Reporting entscheidungsfokussiert.

Warum Business Intelligence für Ihr Unternehmensreporting?

Zu jeder Zeit ist es wichtig, einen fundierten Überblick und aktuelle Informationen darüber zu haben, wo Ihr Unternehmen steht und wie es sich entwickelt, um Schwachstellen und Risiken aufzudecken und frühzeitig entgegenwirken zu können. Die Reporterstellung zur kontinuierlichen Versorgung mit entscheidungsrelevanten Informationen für die kommenden Schritte ist dabei Grundlage des Ganzen und eine sehr komplexe Aufgabe.

Unterschiedliche Systeme mit verschiedensten Daten und Zahlen müssen dabei betrachtet und manuell – meist in Excel mittels Tabellenkalkulationen – zusammengeführt werden. Dazu investieren die Fachabteilungen viel Zeit in die manuelle Aufbereitung dieser Informationen – bei gleichzeitig hoher Fehleranfälligkeit.

«Setzen Sie auf aktuelle Zahlen und treffen Sie Entscheidungen auf Basis aussagekräftiger und konsistenter Daten – schnell, fundiert, immer und überall.»

Business Intelligence vereinfacht diesen umständlichen Prozess und bündelt alle notwendigen Informationen aus unterschiedlichen Systemen automatisch und an einem zentralen Ort. So erhalten Sie – egal wann, wie oder wo – aktuell und fehlerfrei Antworten auf Ihre Fragestellungen zu:

- **Umsatz:** Umsatzstruktur und Umsatzentwicklung
- **Zahlungsbereitschaft:** Liquidität und Zahlungsverhalten
- **Cashflow:** vom Brutto-Cashflow zum diskontierten Netto-Cashflow
- **Gewinn:** Gewinnentwicklung und Gewinnstruktur
- **Kosten:** Kostenhöhe, Kostenstruktur und Kostenverhalten
- **Trends und Risiken:** externe und interne Risiken, relative Relevanz der Risiken und Chancen
- **Kunden und Produkte:** Kundenportfolio und Produktportfolio
- **Produktion:** Fertigungsstände
- **Diverses:** und vieles mehr zur Real-Time-Steuerung

Sie werden ad hoc bei wichtigen Unternehmensfragen unterstützt, und die Basis für fundierte und betriebswirtschaftliche Entscheidungen ist gelegt.

Nutzen Sie die Vorteile eines Business-Intelligence-Systems und erhalten Sie:

- ein Unternehmensdashboard mit allen wichtigen KPIs auf einen Blick
- detaillierte Geschäfts-, Quartals- und Monatsberichte
- optimale Leistungsbewertung des Unternehmens
- Standardreports auf unternehmensweite, aber auch individuelle Fragestellungen
- Analysen über Trends und Risiken
- aussagekräftige Forecasts

Der Kreislauf der Unternehmenssteuerung wird dadurch integriert und vernetzt, wie in Abbildung 1 ersichtlich wird.

Self Service Business Intelligence

Das agile, flexible Unternehmen führt und steuert dezentral. Selbstständige, in sich geschlossene Einheiten sorgen für eine hohe Agilität und Anpassungsfähigkeit.

Der Grundgedanke von Self Service Business Intelligence ist die massive Vereinfachung der Nutzung bzw. des Zugangs zu Business-Intelligence-Funktionalitäten für den «normalen» IT-Anwender in der Fachabteilung. Damit können Mitarbeitende selbstständig und agil relevante Daten zusammenführen

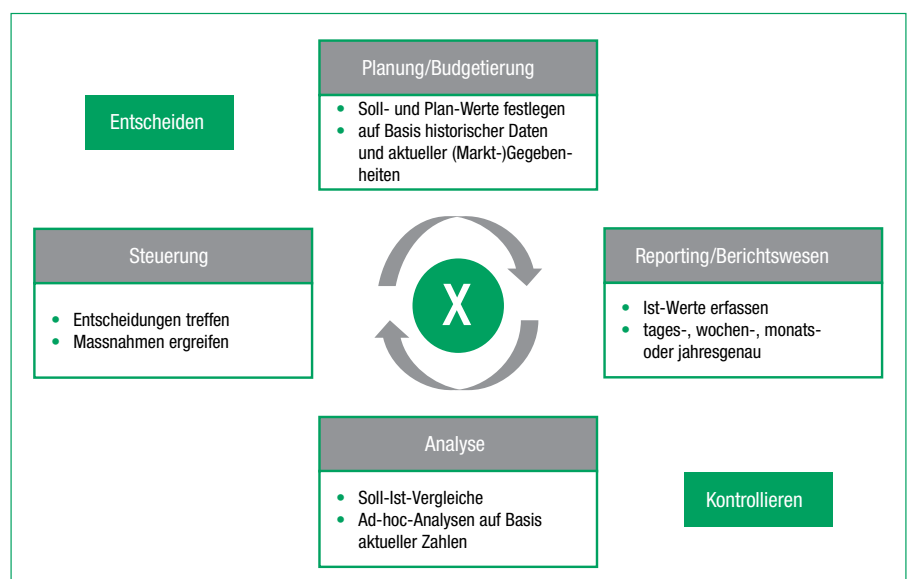


Abbildung 1: Integrierter und vernetzter Kreislauf der Unternehmenssteuerung

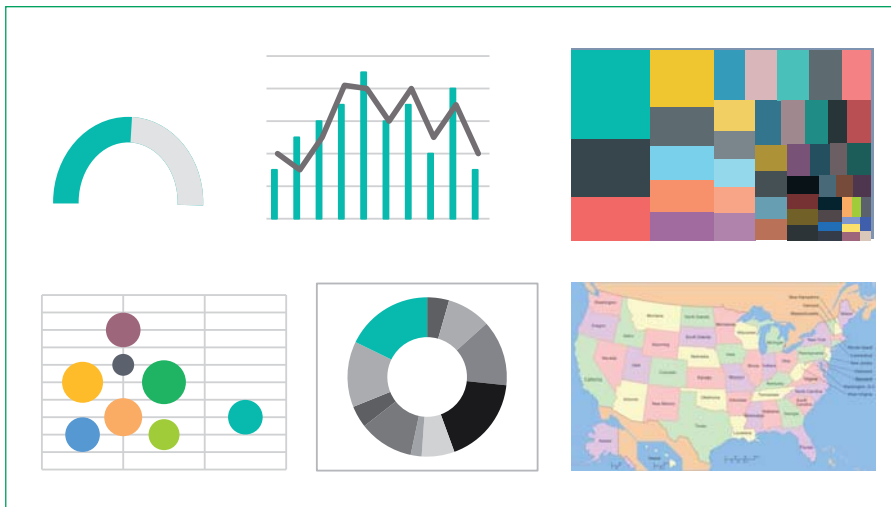


Abbildung 2: Self Service Business Intelligence zur Steuerung der Verkaufsaktivitäten

und auswerten sowie Erkenntnisse ableiten. Wichtig zu verstehen ist, dass **Self Service Business Intelligence** nicht als Ersatz oder «Parallelwelt» zu vorhandenen Enterprise-Business-Intelligence-Anwendungen einzusetzen ist, sondern als sinnvolle Ergänzung, sodass Business-Intelligence-Funktionalitäten sowohl agil als auch standardisiert und skalierbar im Unternehmen bereitstehen (vgl. Abbildung 2).

Agiles Reporting in den Fachbereichen

Business Intelligence sucht Antworten auf wiederkehrende Fragen im Rahmen des regulären Berichtswesens wie z.B. dem Management Reporting, zu finden: Dies ist die Pflichtleistung von Business Intelligence im Management Reporting.

Die Kür von Business Intelligence ist die Lösung von neuen, einzigartigen Fragen, die mit der Vernetzung von Daten unterschiedlicher Herkunft zu tun haben.

Bei neuen Fragestellungen, und unter Berücksichtigung zusätzlicher Daten, wird es dann oft zäh. Vor allem weil es organisationsbedingt für die IT meist schwer ist, neue Anfragen und Anforderungen zeitnah umzusetzen und sich die «Einmal-Anpassung» einer Business-Intelligence-Anwendung aus Kosten-Nutzen-Sicht nicht rechnet.

Self Service Business Intelligence schafft an dieser Stelle Informationen für alle. Die treibende Kraft dahinter zur Selbstbedienungsanalyse sind die Fachabteilungen. Machen Sie Ihre Business-Anwender zu Datenverstehern, indem Sie die folgenden Schritte befolgen:

- Relevante Erkenntnisse aus Daten ziehen – einfach, schnell und sicher. Und das für mehr Mitarbeiter im Unternehmen.
- Intuitiv bedienbare Self-Service-Business-Intelligence-Lösungen schaffen – als Teil einer Gesamt-Business-Intelligence-Strategie.
- Mehr Effizienz durch praxis- und fachorientiertes How-to-Wissen erreichen.

- Bessere Auswertungen und Ergebnisse in weniger Zeit ziehen – als Basis für wichtige Entscheidungen.

Visualisieren Sie Ihr Management Reporting

Management Reporting zieht sich heute durch alle Funktionen und Ebenen eines Unternehmens durch. Daher ist es wichtig, mit der Visualisierung einen gemeinsamen Mindset zu schaffen.

Fazit

Die Visualisierung des Reportings ist in der digitalen Welt von besonderer Bedeutung, denn nun beschäftigen sich alle Teammitglieder mit dem Reporting, den Analysen und den KPIs.

Mittels SCRUM² und OKR werden Themen im Team präsentiert, und es wird gemeinsam für die Umsetzung entschieden. Daher ist der gemeinsame Wissensstand von entscheidender Bedeutung. OKR fordert schnelle und präzise Analysen und zeitnahe Entscheidungen für die relevanten Massnahmen. Die Visualisierung fördert das gemeinsame Denken und Handeln, was einen sehr hohen Wert im agilen digitalen Unternehmen hat.

FUSSNOTEN

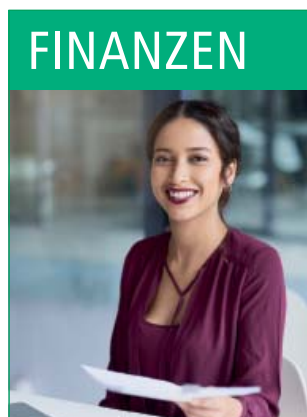
- 1 Vgl. IBCS Hichert & Faisst.
- 2 SCRUM bedeutet auf Englisch «das Gedränge».



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich,

Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.



FINANZEN

WEKA Praxis-Seminar

Management-Berichte mit Wirkung

Texte, Diagramme und Tabellen professionell einsetzen

JETZT ANMELDEN!



Zahlenfriedhof, Bleiwüste, PowerPoint Zirkus – gibt es dazu Alternativen? Viele Unternehmen ringen um verständliche und wirkungsvolle Management-Berichte. Gute Berichte haben eines gemeinsam: Die Inhalte und die Darstellung sind einfach, einheitlich und eindeutig. Sie bestehen aus einer gut abgestimmten und flexiblen Kombination von Texten, Diagrammen und Tabellen.

Jetzt informieren und anmelden:

www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34

Infos zur Veranstaltung

1 Tag, 09:00–16:30 Uhr
Zentrum für Weiterbildung
der Uni Zürich
Seminarleitung:
Roman Griesfelder