

Corporate Performance Management

Wie wollen Manager ihre Zahlen sehen?

Eine empirische Studie der Anforderungen an ein anwenderorientiert
bereitgestelltes Management Reporting

Tilman Hagen, Manager CPM
Dr. Maxim Brukovski, Senior BI Consultant
Lyuba Mutovkina, Project Manager
Braincourt GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Management Reporting als Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensführung.....	3
2	Management Reporting Studie 2016	3
3	Wie wollen Manager ihre Zahlen sehen?	4
3.1	Reporting-Inhalte.....	6
3.2	Reporting-Darstellungsform	7
3.3	Reporting-Werkzeuge.....	9
4	Fazit	12
5	Ansprechpartner	12

1 Management Reporting als Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensführung

Einer der wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche und zielorientierte Unternehmensführung ist heutzutage ein optimales Daten-Management und der Umgang mit den vorhandenen internen und externen betrieblichen Informationen. Damit anhand der Zahlen strategische und operative Entscheidungen getroffen werden können, benötigen Manager unterschiedlicher Führungsebenen ein effizientes und zuverlässiges Tool, welches ihnen Aussagen über den Unternehmenserfolg und die aktuelle Performance liefert.

Die Grundlagen für die Entscheidungsfindung auf allen Management-Ebenen liefert im Unternehmen das Management Reporting in Form von Kennzahlen, Tabellen, Grafiken und Texten. Von der Qualität und Vollständigkeit der im Reporting dargestellten Informationen ist die Qualität der getroffenen Entscheidungen abhängig. Demzufolge ist das Management Reporting als ein erfolgskritischer Faktor im Unternehmen zu betrachten.

Leider kommt es in der Unternehmenspraxis oft vor, dass das Reporting nicht optimal gestaltet wird und dem Informationsbedarf von Managern nicht vollkommen entspricht. Die Management Reports sind häufig zu umfangreich, zu unverständlich, liefern nicht alle, die falschen oder zu wenige Informationen und bleiben damit auf dem Tisch als Nachschlagewerk liegen. Es kommt die Frage auf, wie ein optimal gestaltetes Reporting aussehen sollte. Welche Informationen und Kennzahlen brauchen Manager in ihren Reports? In welcher Form sollten diese Informationen dargestellt werden? Auf welchem Weg möchten Manager ihre Reports erhalten und welche Funktionen sind für sie bei einem digitalen Reporting-Tool wichtig? Diese und weitere Fragen wurden den Teilnehmern der Management Reporting Studie gestellt, welche im Folgenden kurz dargestellt wird.

Reports entsprechen oftmals nicht dem Informationsbedarf von Managern

2 Management Reporting Studie 2016

Zur Teilnahme an der Studie wurden ausgewählte Personen mit Führungsverantwortung auf unterschiedlichen Management-Ebenen (Top-Management, mittleres Management, unteres Management) von renommierten deutschen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Fachbereichen eingeladen. Unter den Studienteilnehmern sind sowohl etablierte kleine und mittelständische Unternehmen, als auch große international agierende Konzerne und kommunale Unternehmen vertreten. Insgesamt wurden 101 Personen aus dem Kundenkreis und Firmennetzwerk der Braincourt GmbH zur Teilnahme an der Studie eingeladen. Anhand der durchgeführten Experten-Interviews und den Ergebnissen einer Online-Umfrage wurden qualitative Rückmeldungen und Empfehlungen für die Unternehmenspraxis gewonnen. Die Studie wurde im Zeitraum 01. Mai 2016 bis einschließlich 30. September 2016 durchgeführt.

3 Wie wollen Manager ihre Zahlen sehen?

Die Studie zeigt auf, dass die Bedeutung von einem Management Reporting als Grundlage für die Entscheidungsfindung nicht zu unterschätzen ist. Von 86 Prozent der Befragten wird das Management Reporting immer (44 %) oder oft (42 %) zu Steuerungszwecken genutzt. Als weitere wichtige Nutzungszwecke werden Monitoring, Planung und Kontrolle genannt. Außerdem wird das Reporting oft für Kommunikationszwecke (56 %) eingesetzt oder genutzt um sich zu informieren (69 %), wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich ist.

Das Management Reporting wird meistens für Steuerungs- und Informationszwecke genutzt.

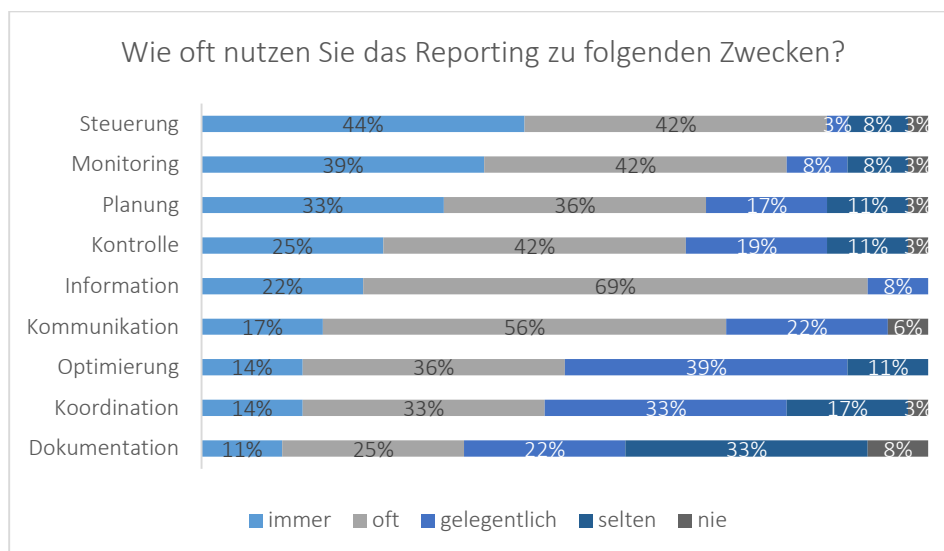


Abbildung 1: Häufigkeit der Nutzung des Management Reporting für unterschiedliche Zwecke

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Häufigkeit im Detail auf: In ihrem beruflichen Alltag nutzen 61 Prozent der befragten Manager das Management Reporting täglich (immer) und 22 Prozent greifen oft – mindestens einmal die Woche – auf das Reporting zu.

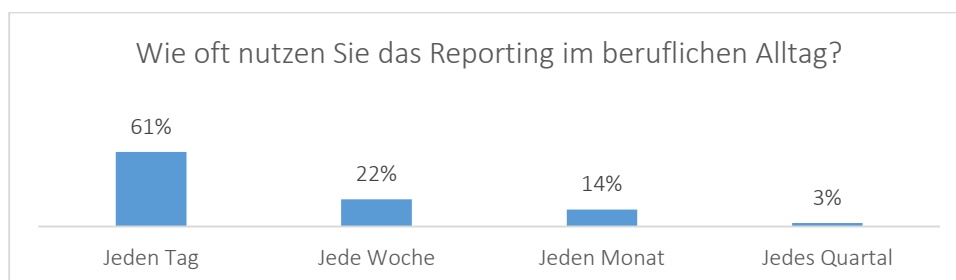


Abbildung 2: Reporting-Nutzung im beruflichen Alltag

Da viele der befragten Personen aus international agierenden Unternehmen kommen, war das Ergebnis, dass ca. drei Viertel (78 %) der Studienteilnehmer ihre Reports in englischer Sprache erhalten möchten, nicht überraschend. Deutsch wurde hingegen von knapp mehr als der Hälfte der Befragten (56 %) favorisiert (Mehrfachnennungen möglich).

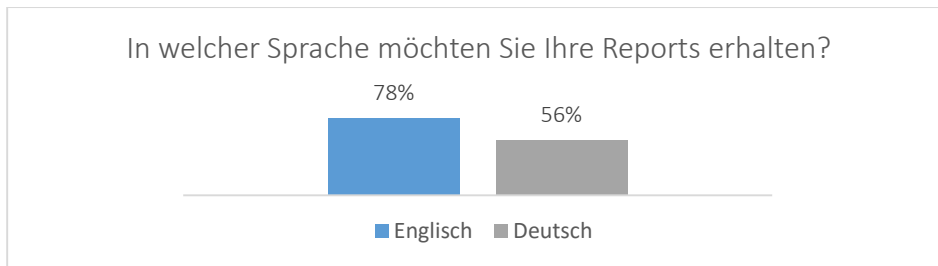


Abbildung 3: Gewünschte Sprache bei Reports

Hinsichtlich des Umfangs eines Reports wird eine Reduktion auf das Wesentliche gewünscht: Von der Mehrheit der Studienteilnehmer (64 %) sind mehrseitige, aber kompakte Berichte gefragt, 19 Prozent möchte gerne die Reports in einem so genannten One-Pager Format erhalten (Mehrfachnennungen möglich). Mehrseitige, ausführliche Berichte sind weniger nachgefragt, werden jedoch in der Unternehmenspraxis am häufigsten erstellt. Grund hierfür ist in der Regel ein breiter Empfängerkreis der Standardberichte, z.B. eines Monatsberichtes, der an mehrere Adressaten aus unterschiedlichen Abteilungen in unterschiedlichen Funktionen gerichtet ist. Solche Berichte entsprechen nicht dem Informationsbedarf der Empfänger und wirken zu komplex und zu unübersichtlich.

Mehrseitige, ausführliche Berichte sind wenig gefragt, werden jedoch am häufigsten erstellt

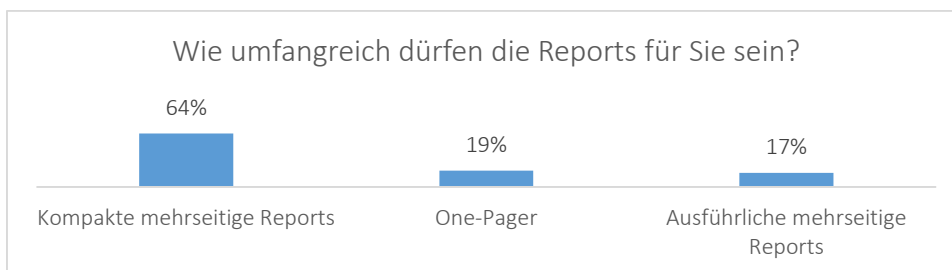


Abbildung 4: Umfang von Reports

Grundsätzlich zählen sowohl die hohe Datenqualität als auch die Aussagefähigkeit der Reports zu den wichtigsten Kriterien für die Mehrheit der Befragten (92 %). Eindeutigkeit und Strukturiertheit sind weitere zentrale Anforderungen an das Management Reporting.

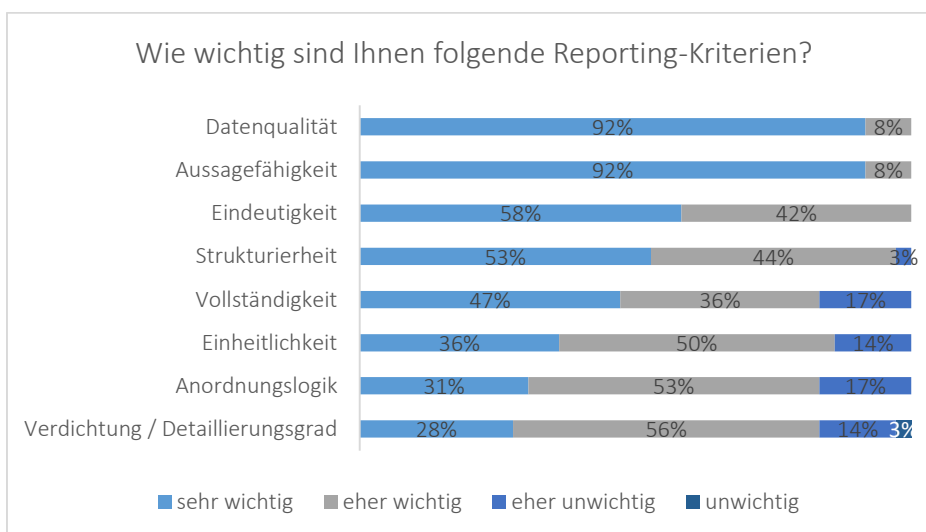


Abbildung 5: Wichtigkeit unterschiedlicher Reporting-Kriterien

Damit das Reporting diesen Anforderungen gerecht wird, sollten die entsprechenden Report-Inhalte in einer geeigneten Form visualisiert werden. Zusätzlich sollte der ganze Reporting-Erstellungsprozess durch das Datenmanagement im Unternehmen und einen entsprechenden Einsatz von Technologie unterstützt werden. Welche Anforderungen Manager an Reporting-Inhalte, die Reporting-Darstellungsform und die Reporting-IT im Einzelnen haben, wird im nächsten Abschnitt thematisiert.

Der Reporting-Erstellungsprozess sollte durch den Einsatz von Technologie unterstützt werden

3.1 Reporting-Inhalte

Nicht zuletzt die hohe Dynamik der Unternehmensumwelt und Änderungen im ökonomischen, politischen und technologischen Umfeld, verlangen schnelles Reagieren und mehr Einblicke in weitere Unternehmensbereiche seitens des Managements. Zusätzlich zu den eigenen Kennzahlen möchten Manager auch einen Überblick über die wichtigsten Daten und Kennzahlen aus anderen Unternehmensbereichen erhalten, um entsprechend reagieren und steuern zu können.

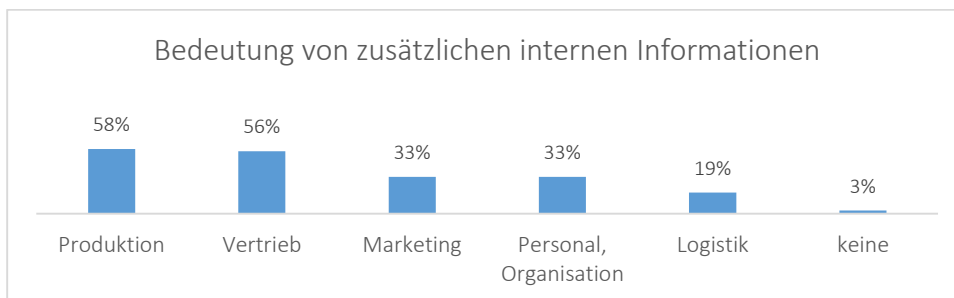


Abbildung 6: Bedeutung von zusätzlichen Informationen (intern)

Darüber hinaus sind zusätzliche Informationen aus dem Unternehmensumfeld, wie zum Beispiel die Markt- und Wettbewerbssituation oder die Kundenanalyse im Reporting gefragt. Die ökonomische und politische Lage in den Märkten sowie das technologische Umfeld sind weitere Themen, über die Manager in ihren Reports informiert sein möchten.

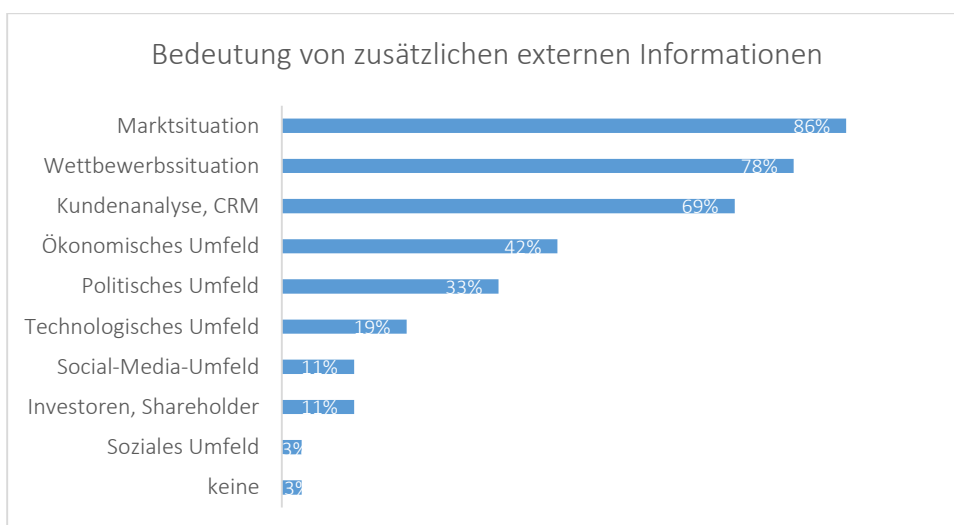


Abbildung 7: Bedeutung von zusätzlichen Informationen (extern)

Die Ergebnisse zeigen, dass Expertise im eigenen Bereich alleine nicht mehr ausreicht, um das Unternehmen, insbesondere in Krisenzeiten, erfolgreich zu steuern. Ein Gesamtüberblick und das Zusammenspiel von mehreren Beteiligten sind heutzutage als wichtige Erfolgsfaktoren zu sehen. Dementsprechend ist eine gut aufgebaute interne Kommunikation und die Abstimmung zwischen dem Reporting-Anwender und dem Reporting-Ersteller ein wesentlicher Baustein für das Management Reporting. Das Reporting muss sich inhaltlich am Anwender orientieren und dies kann nur mit einer gegenseitigen Abstimmung erfolgen.

Ein weiterer Punkt ist die Nutzung des Reportings als Grundlage für die Prognosebildung, um Frühindikatoren auf dem Markt erkennen und entsprechend steuern zu können. Die Tatsache, dass für mehrere Manager der Vergleich von Ist-Zahlen mit den Plan-Werten oder Werten aus der Vorperiode bzw. aus dem Vorjahr im Reporting wichtiger ist, als ein Forecast, zeigt auf, dass das Reporting zurzeit mehr vergangenheitsorientiert als zukunftsorientiert ist. Es werden oftmals keine Prognosen erstellt, dabei ist eine zukunftsorientierte Steuerung ohne Prognosen eher schwierig ist. Das Reporting soll entsprechende Instrumente und Analysemöglichkeiten anbieten, damit die Entscheidungsfindung nicht nur auf vergangenheitsbezogenen Daten aus unterschiedlichen Quellen erfolgt, sondern aktuelle und zuverlässige Prognoseinformationen liefert.

3.2 Reporting-Darstellungsform

Für eine korrekte Interpretation und Analyse der Informationen spielt die Visualisierung eine ausschlaggebende Rolle. Als besonders geeignete Darstellungsform wurden von den Studienteilnehmern Grafiken (89 %) und Tabellen (75 %) erwähnt. Eine Executive Summary oder Management Summary, ist einer der wichtigsten Bestandteile von einem guten Report und wird von 50 Prozent der Teilnehmer als „sehr wichtig“ und von 36 Prozent als „wichtig“ eingeschätzt. Kurze Textkommentierungen zu den wichtigsten Informationen, Abweichungen und Trends in Berichten halten 64 Prozent der Teilnehmer für wichtig bzw. sehr wichtig. Die Bedeutung von weiteren Darstellungselementen ist aus der folgenden Abbildung ersichtlich.

Management Reports
sind im Moment wenig
zukunftsorientiert

Visualisierung spielt eine
ausschlaggebende Rolle

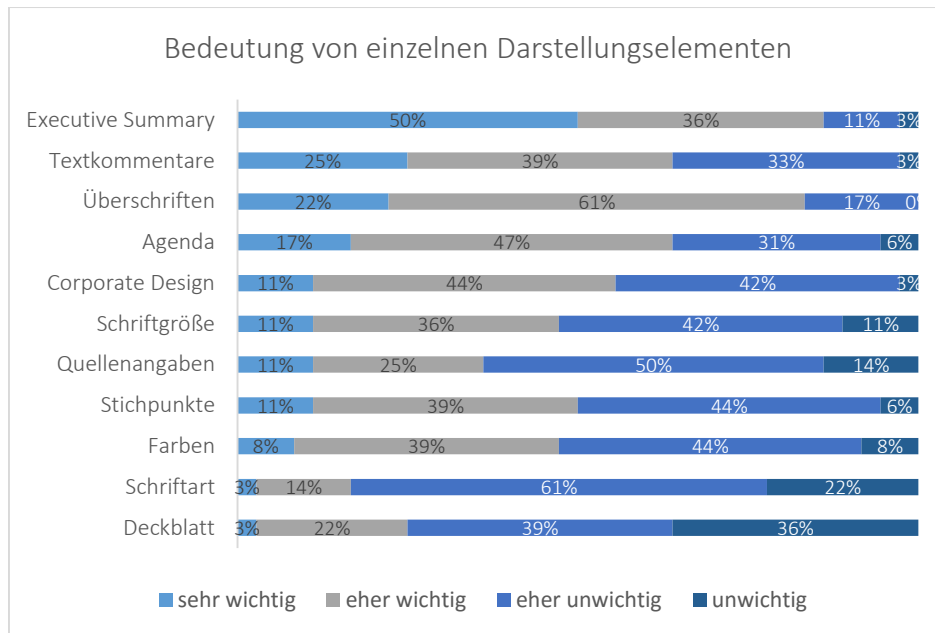


Abbildung 8: Bedeutung einzelner Darstellungselemente

Ein häufiger Kritikpunkt hinsichtlich der Reporting-Darstellung ist laut Studienteilnehmern das Thema Standardisierung. Einheitliches Design, schlichtes Layout, Nutzung von Templates, kontinuierliche Darstellungsform und kein ständiger Farb- und Diagrammformwechsel sind die wichtigen Punkte, auf die bei der Reporting-Gestaltung unbedingt geachtet werden soll. Es besteht ein starker Wunsch nach mehr Standardisierung, obwohl in 75 Prozent der Unternehmen bereits bestimmte Standards bzw. Richtlinien für das Reporting genutzt werden. Diese sind in 67 Prozent der Fälle interne Richtlinien oder Notationskonzepte, in 22 Prozent der Unternehmen orientiert sich das Reporting an die International Business Communication Standards bzw. HICHERT®-Regeln (Mehrfachnennungen möglich).

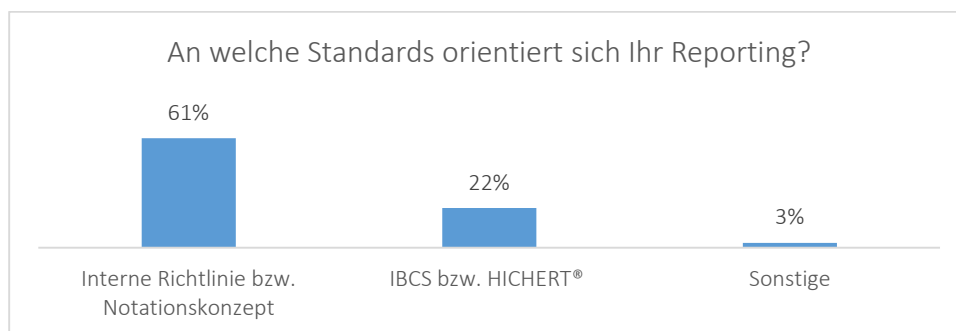


Abbildung 9: Nutzung von Reporting-Standards

Der Wunsch nach mehr Standardisierung im Reporting steht häufig im Gegensatz zu den individuellen Anforderungen. Entsprechend muss zwischen den Reporting-Anwendern und den Reporting-Erstellern eine gemeinsame Visualisierungssprache entwickelt werden. Die Nutzung von Standards erhöht die Qualität der einzelnen Reports wesentlich und vereinfacht den Prozess der Reporting-Erstellung durch Nutzung von Vorlagen, Templates und Richtlinien. Vor allem gilt dies für das sogenannte Standard-Reporting, welches im Unternehmen auch am häufigsten genutzt wird.

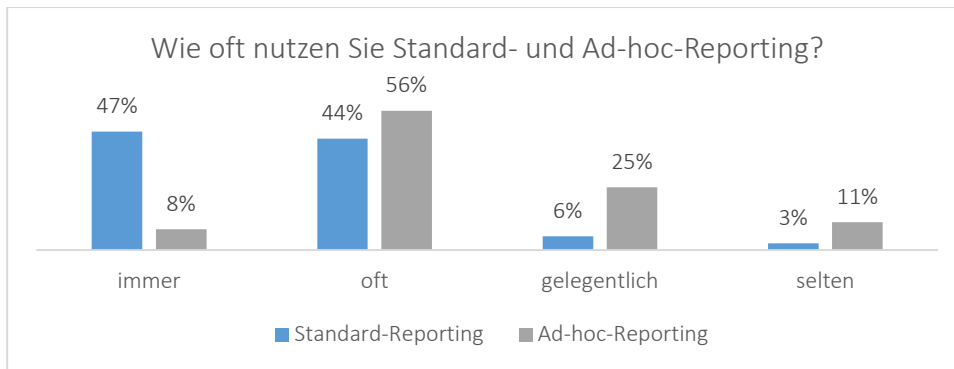


Abbildung 10: Häufigkeit der Standard- bzw. Ad-hoc-Reporting-Nutzung

3.3 Reporting-Werkzeuge

Das Thema Standardisierung umfasst nicht nur die Nutzung von entsprechenden Reporting-Standards, sondern auch die Standardisierung der IT-Systeme und Reporting-Landschaften im Unternehmen. In dieser Hinsicht sind kleine und mittelständische Unternehmen manchmal besser aufgestellt als große internationale Konzerne. Dies ist darauf zurückzuführen, dass weniger Vorkonzepte, Daten und Systeme vorhanden sind. Die Studie zeigt, dass in den meisten Unternehmen kostenpflichtige Spezialsoftware für die Reporting-Erstellung genutzt werden, weniger als die Hälfte benutzt eine eigene Software (Mehrfachnennungen möglich).

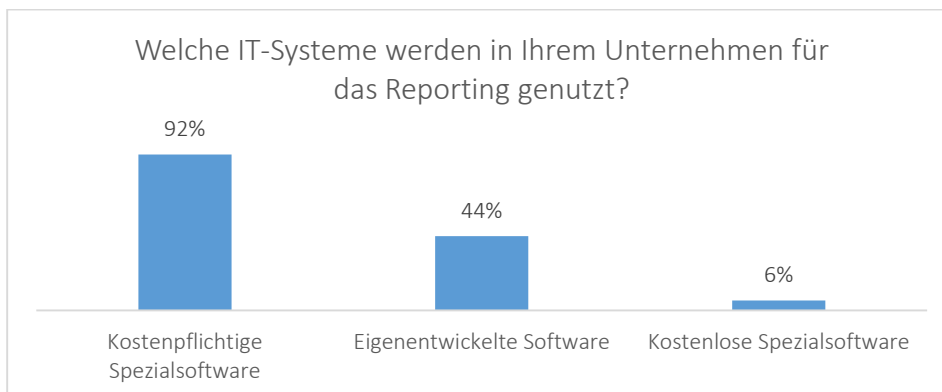


Abbildung 11: Nutzung unterschiedlicher IT-Systeme

Die am häufigsten verwendeten Software-Anbieter sind mit Abstand SAP und Microsoft (siehe Abbildung), unter „Sonstigen“ wurden unter anderem Bissantz DeltaMaster und Salesforce erwähnt.

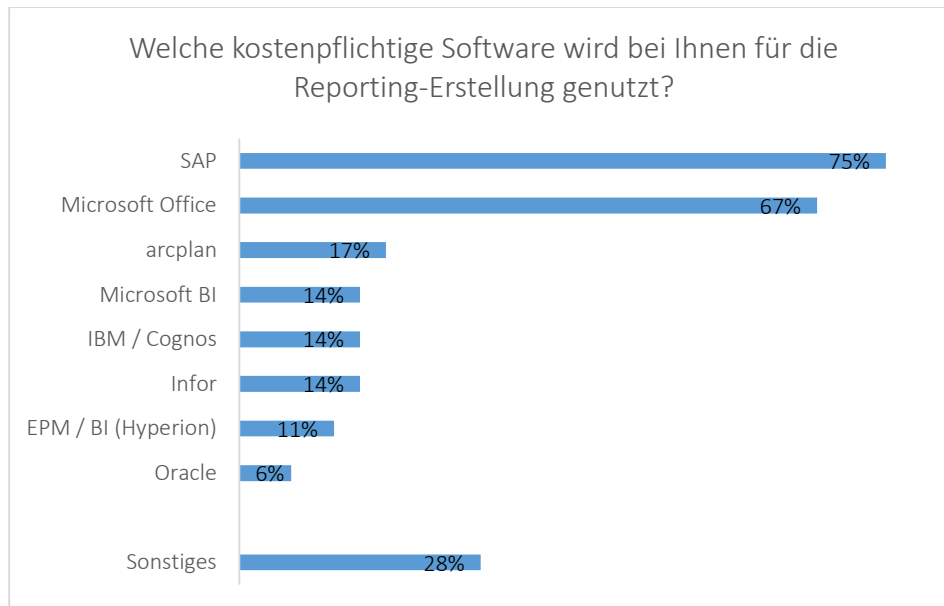


Abbildung 12: Software für die Reporting-Erstellung

Die Zukunft des Reportings ist ohne Zweifel digital – diese These konnte im Verlauf der Studie mehrmals bestätigt werden. 97 Prozent der befragten Personen möchten ihre Reports in einer digitalen Form erhalten und sie sich auf ihren Laptops (83 %), Desktoprechnern (42 %) oder mobilen Geräten – Tablets (47 %) und Smartphones (36 %) – anzeigen lassen. Das Mobile Reporting ist heute zwar häufig ein Diskussionsthema, wurde in den meisten Unternehmen jedoch (noch) nicht entsprechend umgesetzt. Ein weiteres Thema in diesem Zusammenhang ist das Self-Service-Reporting und die Überlegung, auf welchem Zustellungsweg Manager ihre Reports erhalten möchten. Das eigenständige Abrufen der Daten, beispielsweise in einem Online- oder Offline-Reporting-Tool in Form einer Self-Service-BI ist ein weiteres Diskussionsthema in Bezug auf das Reporting im Digitalformat. Der Überblick möglicher Zustellungswege kann der folgenden Abbildung entnommen werden.

Die Zukunft des Management Reportings ist digital

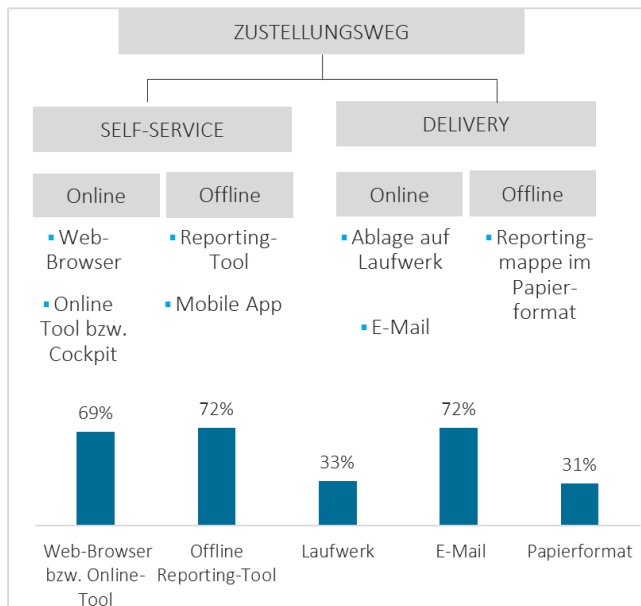


Abbildung 13: Zustellungswege von Reports

Bei einem digitalen Reporting-Tool wünschen sich Manager zusätzliche Analyse-möglichkeiten und Funktionalitäten, wie zum Beispiel die Drill-Down-Funktion (83 %), die Slice&Dice Funktion (72 %), sowie die Möglichkeit, den Detaillierungsgrad der dargestellten Informationen selbst zu bestimmen. Weitere mögliche Optionen sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Es besteht der Wunsch nach zusätzlichen Analyse-möglichkeiten bei digitalen Reporting-Tools

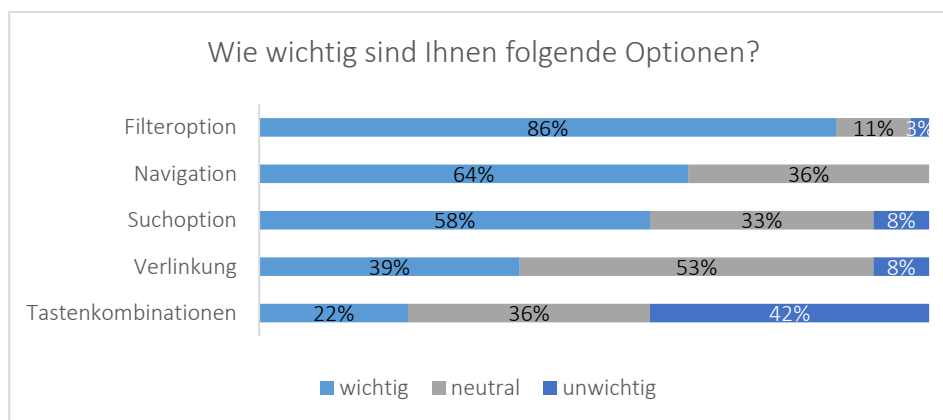


Abbildung 14: Wichtigkeit unterschiedlicher Funktionen bei digitalen Reporting-Tools

Es ist anzumerken, dass Manager auf unterschiedlichen Führungsebenen unterschiedliche Aufgaben haben und das Reporting zu unterschiedlichen Zwecken nutzen. Dementsprechend benötigen sie im Reporting unterschiedliche Informationen und unterschiedliche Tools. Während es für eine Führungskraft der höheren Management-Ebene wichtig ist, den Überblick über relevante Informationen in kurzer Zeit zu erhalten, benötigt ein Manager im operativen Team detailliertere Informationen und andere Anaysemöglichkeiten. Moderne BI-Lösungen ermöglichen es, das Management Reporting als effektives Instrument sowohl für die operative als auch für die strategische Steuerung im Unternehmen erfolgreich anzuwenden.

4 Fazit

Ein effizienter Einsatz von Informationstechnologien, Nutzung von Standards und Fokus auf den Informationsbedarf der Reporting-Anwender tragen dazu bei, das Management Reporting in Unternehmen zu optimieren. Drei Bausteine – Anwenderorientierung, Visualisierung und IT-unterstützte Reporting-Erstellung sind dabei als die wichtigsten Erfolgsfaktoren zu betrachten.

Regelmäßige Abstimmung der Inhalte mit den Reporting-Anwendern und die Anpassung der ausgewählten Informationen an den aktuellen Informationsbedarf sind die ersten Schritte auf dem Weg zu einer anwenderorientierten Gestaltung des Reportings. Die Auswahl möglicher vordefinierten Gestaltungsmöglichkeiten, Layouts und Reporting-Vorlagen verbessern die Qualität und die Aussagefähigkeit der Reports und sorgen für eine einheitliche Erscheinungsform und Wahrnehmung. Effizientes Datenmanagement und Standardisierung der Systemlandschaften bieten die Grundlagen für eine automatisierte und schnelle Reporting-Erstellung. Themen wie digitales Reporting und Reporting-Trends wie zum Beispiel Integration von zusätzlichen internen und externen Kennzahlen ins Reporting, Mobiles Reporting oder Mobile BI sowie Self-Service-BI sollten zukünftig unter die Lupe genommen werden. Dafür müssen die Unternehmen schon heute agiler aufgestellt sein und zukunftsorientierter gesteuert werden. Das kann auf Führungsebene mithilfe eines optimal gestalteten Management Reportings ermöglicht werden.

Anwenderorientierung, Visualisierung und IT-unterstützte Reporting-Erstellung sind die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren

5 Ansprechpartner

Tilman Hagen
Manager CPM
Braincourt GmbH
Fasanenweg 11
70771 Leinfelden-Echterdingen
tilman.hagen@braincourt.com
Telefon: +49 711 75 85 80 54

Dr. Maxim Brukovski
Senior BI Consultant
Braincourt GmbH
Fasanenweg 11
70771 Leinfelden-Echterdingen
maxim.brukovski@braincourt.com
Telefon: +49 711 75 85 80 31

Lyuba Mutovkina
Project Manager
Braincourt GmbH
Fasanenweg 11
70771 Leinfelden-Echterdingen
lyuba.mutovkina@braincourt.com
Telefon: +49 711 75 85 35