

# Informationsaustausch in modernen Unternehmen

## Sieben Aspekte für erfolgreiches Reporting

*Der gezielte Zugang zu relevanten Informationen ist entscheidend für die proaktive Unternehmenssteuerung. Eine wesentliche Grundlage dafür ist ein effizientes Reporting, es stellt heute mehr denn je einen der wichtigsten Differenziatoren im Wettbewerb. Ungeachtet der technologischen Plattform muss Reporting aber zuallererst und zwingend als interdisziplinäre Aufgabe verstanden werden. Es ist niemals Selbstzweck, sondern dient dem eindeutigen und vernetzten Informationsaustausch nach innen wie nach außen.*

von Dr. Ilias Michalarias und Dr. Michael Richter



## Von Dashboards

## bis Berichtswesen

Der Begriff Reporting hat viele Gesichter. Oftmals steht er synonym für das Berichtswesen, wie es uns in vielfältigster Ausprägung sowohl im internen als auch externen Rechnungswesen begegnet. Er zeigt sich aber auch als individueller Bericht für eine Fachabteilung, als fiskaler Geschäftsbericht, als E-Bilanz oder als Management-Dashboard mit hochverdichteter grafischer Darstellung zentraler Kennzahlen. Welche Ausprägung ein Bericht auch immer hat, allen gemein ist,

### *Der Empfänger steht im Zentrum des Reportings – nicht der Ersteller.*

dass es sich um betriebliche Informationen handelt, die für eine vorgegebene Zielsetzung aggregiert bereitgestellt werden, im Idealfall integriert über alle Unternehmensbereiche.

## Das Postulat von

## Wahrheit und Klarheit

Der Zweck des Berichtswesens, die strategische und gleichzeitig auch die operative Unternehmensführung auf allen Ebenen in Entscheidungsfragen zu unterstützen, führt zu den zentralen Anforderungen für Reports und Berichte. Allen voran muss das Postulat von Wahrheit und Klarheit erfüllt sein. Dies bedeutet: Berichte jedweder Art müssen stringent mit einheitlich und verbindlich definierter Nomenklatur, begrifflich klar und inhaltlich korrekt sein, zudem zuverlässig und eindeutig interpretierbar.

Ebenso sind oftmals gesetzliche Normen zu beachten, wie etwa das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) oder die Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buch-

führungssysteme (GoBS). Ferner muss die Sicherheit über ein funktionales wie inhaltliches Berechtigungskonzept durchgängig gewährleistet sein. Die zunehmende Volatilität der Märkte fordert von der Unternehmensführung darüber hinaus immer kürzere Reaktionszeiten. Nicht zuletzt deswegen muss modernes Reporting möglichst zeitnah, idealerweise in Echtzeit, die steuerungsrelevanten Informationen herausfiltern und punktgenau zur Verfügung stellen.

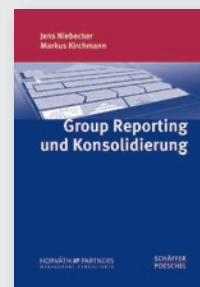
## Objekte, Wertgrößen

## und Merkmale

Doch wie setzen sich die Inhalte von Reports zusammen? Und wie geht man mit diesen um? Grundlage der Betrachtung sind so genannten Report-Objekte wie Kunden, Produkte, Dienstleistungen, aber auch das Unternehmen selbst mit seiner organisatorischen Untergliederung in Bereiche und kleinere Einheiten oder zeitliche Sichten wie Jahr, Monat, Tag oder Year-to-date, also den Zeitraum von Jahresbeginn bis heute. Jedes dieser Objekte wird mit Wertgrößen wie Umsatz oder Herstellkosten belegt und definiert sich über zusätzliche Merkmale. Beim Objekt „Kunde“ könnten

### *Durch die Einbeziehung von Planung erhält das Berichtswesen eine zusätzliche Dimension.*

das beispielsweise „Vertriebsgebiete“ und „Kundengruppen“ sein. Über solche Merkmale und die hierarchische Gliederung von Berichtsobjekten hat man schließlich die Möglichkeit, Berichte zu sortieren, zu gruppieren bzw. zu verdichten. Durch die Einbeziehung der Planung gewinnen das Berichtswesen und Reporting eine weitere zusätzliche Dimension mit Datenarten wie Plan, Ist und Soll – wobei je nach Szenario unterschiedliche Aggregationsstufen erforderlich sind. →



## Group Reporting und Konsolidierung

Globalisierung, technischer Fortschritt und veränderte Marktbedingungen stellen immer höhere Anforderungen an das Group Reporting. Das Praxisbuch bietet Anregungen für eine ganzheitliche Verbesserung der internen und externen Berichterstattung. Anhand eines Modells werden sämtliche Komponenten des Group Reporting dargestellt. Schwerpunkte sind Ansätze zur Prozessverbesserung sowie innovative Organisationsformen und moderne IT-Systeme zur Unterstützung der Berichtsprozesse.

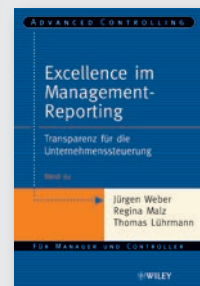
Verlag: Schäffer-Poeschel, 2011

Autoren: Jens Niebecker / Markus Kirchmann

Seiten: 211

ISBN: 978-3-7992-6573-7 / eBook

ISBN: 978-3-7910-3110-1 / gebundene Ausgabe



## Excellence im Management-Reporting Transparenz für die Unternehmenssteuerung

Ein zielgerichtetes und aktiv verwendetes Management Reporting ist Eckpfeiler einer erfolgreichen Unternehmenssteuerung. Konzeption und Umsetzung dieses Reportings sind Kernaufgaben des Controllings und erweisen sich in der Praxis häufig als überaus anspruchsvoll. Jürgen Weber, Regina Malz und Thomas Lührmann zeigen auf, welche Spannungsfelder beim Aufbau eines Management Reportings zu beachten sind und wie man die dabei auftretenden Herausforderungen erfolgreich bewältigt.

Verlag: Wiley-VCH, 2008

Autoren: Jürgen Weber / Regina Malz /

Thomas Lührmann

Seiten: 72

ISBN 978-3-527-50381-0

## Die sieben Aspekte für erfolgreiches Reporting im Kurzüberblick

### 1 Inhalt

Verschiedenste Report-Objekte werden in strukturierter Form aufbereitet und filterbar als verdichtete Zahlen und Informationen zur Verfügung gestellt.

### 2 Empfänger

Unterschiedliche Zielgruppen wie Management, Bereichsleiter, Mitarbeiter oder externe Empfänger müssen zielgruppenorientiert versorgt werden.

### 3 Darstellung

Erlaubt ist, was zielführend ist. Voraussetzung ist jedoch die grundlegende Definition sowie konsequente Anwendung von Nomenklaturen und Gestaltungsmaßgaben.

### 4 Bereitstellung

Moderne Plattformen und Cloud-Services bieten viele neue Möglichkeiten zur automatisierten Verteilung und individuellen, kostenoptimierten Bereitstellung.

### 5 Endgeräte

Die digitalen Medien von PC bis Mobile bieten in ihrer Vielfalt viele verschiedene Vorteile, die berücksichtigt und bewusst genutzt werden müssen.

### 6 Kollaboration

Teilen, liken, in Echtzeit kommentieren. Die neue Generation bringt neue Formen der Kommunikation, die es zu integrieren lohnt.

### 7 Lifecycle

Nachhaltigkeit und beständige Optimierung bestimmen den Lebenslauf von Berichten, an deren Ende ein durchdachtes Entsorgungskonzept stehen sollte.

## Reporting ist kein

## Selbstzweck

Beim Reporting gibt es abstrakt gesehen, wie auch bei jedem anderen Kommunikationsprozess, immer mindestens zwei Beteiligte: den Ersteller (Sender) und den Empfänger. Hinzu kommen noch diejenigen, die den Prozess unterstützen und technisch ermöglichen. Da Berichte längst nicht mehr wie früher an das Medium Papier gebunden sind, sondern heute vielmehr fast ausschließlich elektronisch erstellt und „konsumiert“ werden, findet man in den Unternehmen das Management, die einzelnen Fachbereiche sowie die IT involviert.

## Die Erscheinungsform von Berichten ist genauso wichtig wie deren Inhalt.

Die Aufgabe aller ist es letztendlich, entscheidungsrelevante Informationen in der geforderten Form bereitzustellen – wann und wo auch immer das erforderlich ist. Dies zielgruppengerecht zu tun – für Management, Vorstand, Abteilungsleiter, aber auch Banken, Geldgeber oder den Fiskus – ist eine der zentralen Herausforderungen. Der Empfänger und dessen Informationsbedarfe stehen im Zentrum, nicht umgekehrt. Berücksichtigt werden sollten dabei Detaillierungsgrad, Inhalt und Aufbereitung. Es gilt aber auch abzuwägen zwischen Standardisierung und Flexibilität, festen Lieferzeitpunkten an vordefinierte Verteilerkreise oder Ad-hoc-Anforderungen.

## Angemessene

## Darstellung in Zahl

## und Bild

Die Erscheinungsform von Berichten ist genauso wichtig wie deren Inhalt. Ganz im Sinne von „What you see is all there is“ (WYSIATI) müssen sich die Empfänger darauf verlassen können, dass alle relevanten Daten vorhanden sind und sie diese möglichst schnell aufnehmen können.

Die Basis eines Reports bilden in der Regel verdichtete Zahlen und Tabellen. Für ein schnelles Erkennen von Zusammenhängen sind zudem Diagramme und Grafiken unterschiedlichster Art hilfreiche Instrumente. Hier gilt der Rat, nicht der Verlockung zu erliegen, sämtliche sich bietende technische Möglichkeiten zu nutzen. Vielmehr sollte man sich bei der visuellen Gestaltung auf das Wesentliche konzentrieren und auf Möglichkeiten zur Standardisierung achten. Mehrfarbige, dreidimensionale Darstellungen gehören heute nicht mehr in Berichte, ebenso wie Tachos, Donoughts oder andere wilde Elemente, wie man sie aus vielen älteren Management-Cockpits kennt. Landkarten hingegen bringen richtig eingesetzt einen guten Mehrwert. Auf Basis eines sauber definierten Regelwerks lassen sich Daten beispielsweise über Farbverläufe oder eingebettete Grafiken im Positionskontext darstellen. So werden geografische Zusammenhänge auf einen Blick sichtbar und bringen eine weitere Dimension der Datenauswertung ins Spiel. Darüber hinaus sind Kommentare und zusammenfassende Texte essenzielle Teile eines Reports. Sie müssen übersichtlich strukturiert sowie klar und verständlich formuliert sein, um ihre erklärende Aufgabe zu erfüllen. Unschärfte Formulierungen wie „signifikant“, „deutlich“ oder „erheblich“ sind fehl am Platz.



Bei der grafischen Visualisierung von Berichten lautet also die Maxime „Weniger ist mehr“. Um dies zu erreichen, empfiehlt es sich, für das Reporting einen Corporate-Design-Guide mit Gestaltungsrichtlinien und Nomenklatur

*Moderne  
Kollaborationselemente  
erlauben die schnelle und  
direkte Kommunikation  
mit anderen Beteiligten.*

festzulegen. Neben der Definition von Farbpaletten und Schriftarten sind Regeln für die einheitliche Darstellung von Kennzahlen und Produkten sowie die Umsetzung von Wertungen zentral.

**Vom gedruckten  
zum digitalen Bericht**

Die Zeiten, in denen man einmal pro Woche ein großes Paket Endlospapier mit den mehr oder weniger „aktuellen“ Berichten auf den Schreibtisch gelegt bekam, sind längst Vergangenheit. Die digitalen Medien von heute ermöglichen nicht nur ein einfacheres und schnelleres Erstellen und Verwalten von Berichten, sie ermöglichen auch deren automatisierte Verteilung und Bereitstellung in Echtzeit. Dienen als Ausgabeformate oftmals die Werkzeuge der Microsoft-Office-Welt – PowerPoint (für die Präsentationen in Meetings), Word (zur Erstellung von Geschäftsberichten) und natürlich Excel (zur Weiterberechnung der Ergebnisse) –, erfolgt deren Verteilung zumeist über Intranets, Portale oder Cloud-Plattformen wie beispielsweise den Microsoft Sharepoint. Diese Plattformen halten weitere Services wie Suche oder Kommentierungsfunk-

tionen bereit und ermöglichen über moderne Kollaborationselemente die schnelle und direkte Interaktion mit anderen Beteiligten.

**Vielfalt sinnvoll nutzen**

Hat sich die Darstellung von Berichten über Dashboards, die auf einen Blick das Wesentliche präsentieren, bereits auf den PCs etabliert, kommen sie nun mit dem Siegeszug mobiler Endgeräte wie Smartphone, Tablet und Notebook noch wirkungsvoller zum Einsatz. Damit ihre Vorteile umfassend genutzt werden können, müssen Dashboards und Reports jedoch entsprechend aufgesetzt sein. Demnach müssen sie unterschiedliche Bildschirmgrößen, deren Touch-Bedienung sowie die unterschiedlichen Betriebssysteme wie iOS, Android oder Windows Phone unterstützen. Diese wiederum bringen dafür viele neue interessante Optionen mit, wie beispielsweise die integrierte Nutzung von Push-Mechanismen zur KPI-Überwachung oder zum Setzen von mobilen Alerts.

**Cloud und Social für  
digitales Reporting**

Im Zuge der beständig voranschreitenden Mobilisierung werden vermehrt Reporting-Funktionalitäten als Cloud Services zur Verfügung stehen. Diese sind skalierbar, werden flexibel aktiviert und entsprechend nutzungsorientiert abgerechnet. Auch eignet sich die Cloud ideal als Basis für kollaboratives, also gemeinschaftliches Arbeiten. Dies beginnt mit der Möglichkeit, Rückmeldungen über die Qualität von Berichten zu geben, und setzt sich fort bis zum Teilen gewonnener Erkenntnisse mit allen Prozessbeteiligten. Gerade die neue Generation der Mitarbeiter, die sogenannten „digital Natives“, sind mit dieser neuen Art der Kommunikation aufgewachsen, bringen sie verstärkt aus ihrem privaten

→

*Dashboards kommen durch  
die Entwicklung und den  
Siegeszug mobiler Endgeräte  
wie Smartphone, Tablet und  
Notebook wirklich sinnvoll  
zum Einsatz.*



Umfeld mit in das Berufsleben und erwarten sie dort auch vorzufinden – inklusive der dazu notwendigen Endgeräte und Social-Media-Instrumente wie beispielsweise Yammer oder Jive. Dieses Potenzial zu nutzen und bewusst einzusetzen, birgt eine große Chance.

## Reports und ihr

### stringenter Lebenslauf

Auch Berichte und Reports unterliegen einem Lebenszyklus. Dieser erstreckt sich von den Anforderungen über das Design bis hin zur Realisierung, Nutzung und Optimierung und endet schließlich mit Archivierung oder auch Entsorgung. Nachdem die Anforderungen über Unternehmensstrategie und Vorgaben definiert sind, beginnt in der Regel der Bereich Berichtswesen mit der Entwicklung und dem Aufbau der Reports 'ad fontis'. Bevor es an die operative Umsetzung

*Digital Natives bringen verstärkt neue Kommunikationsformen in die Unternehmen und erwarten diese auch.*

und Verteilung geht, ist unbedingt an Testläufe zu denken. Ebenso sollte jedes Berichtswesen eine beständige Qualitätssicherung durchlaufen. Berichte haben aber auch eine gewisse Halbwertszeit, die sich je nach Unternehmen, Themengebiet und Aufgabenstellung definiert. Schließlich handelt es sich meist um kurzfristige Betrachtungshorizonte, deren Lebensdauer spätestens über die Verfügbarkeit aktualisierter Daten limitiert wird. An Archivierungskonzepten sollte man schließlich nicht nur aus legalen Gründen denken. Denn gerade auch histo-

rische Vergleiche können in vielerlei Hinsicht bedeutsam sein und interessante Erkenntnisse bereithalten. Zu guter Letzt tragen Entsorgungskonzepte dazu bei, dass sensible Unternehmenskennzahlen nicht in unautorisierte Hände gelangen.

## Fazit

Reporting und Berichtswesen haben viele unterschiedliche Erscheinungsformen und definieren sich über sieben miteinander vernetzte Aspekte. Diese reichen unabhängig von der dahinterliegenden Technologie von Inhalt und Darstellung bis zur nachhaltigen Bereitstellung. Die Aufgabe und Zielsetzung des Empfängers müssen dabei immer als zentral führende Elemente betrachtet werden, und die unternehmensübergreifende Abbildung sowie die bewusste Nutzung neuer Medien geben den entscheidenden Ausschlag für die Umsetzung erfolgreicher Konzepte. ●

### Dr. Ilias Michalaris

ist seit neun Jahren in den Bereichen Business Intelligence und Data Warehousing tätig. 2007 wurde ihm der Dokortitel durch den Fachbereich Informatik von der Freien Universität Berlin für seine Forschungsarbeit zum Thema „Mobiles Reporting“ verliehen. Seit Mitte 2012 ist er Business Analyst bei der white duck GmbH, einem Spezialisten für Cloudbasierte Software-Entwicklung und -Beratung. Davor zeichnete er als Produkt Manager des BI-Anbieters Cubeware für das Produktportfolio verantwortlich.  
[www.whiteduck.de](http://www.whiteduck.de)



### Dr. Michael Richter

ist Leiter BI-Beratung und Mitglied der Geschäftsleitung bei der IDL GmbH Mitte. Nach einem naturwissenschaftlichen Studium und Promotion ist er seit 1991 als Berater tätig. Im Anschluss an Beschäftigungen in den Bereichen Einführung von Lohn- und Gehaltssystemen, Controlling, Anlagenbuchhaltung und Beratung für Management Informationssysteme war er von 1995 bis 2001 Bereichsleiter IT-Services in einem IT-Beratungsbüro und betreute einen mittelständischen Konzern in allen Fragen der Informationstechnologie. Nach zwei Jahren bei einem SAP-Beratungsbüro wechselte er zurück zum Themenfeld Business Intelligence. [www.idl.eu](http://www.idl.eu)

