



Management Reporting im digitalen Kontext

Interview mit Prof. Dr. Mike Schulze, Professor für Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der CBS International Business School in Mainz. Alfred Biel

Biel: Vielen Dank Herr Prof. Dr. Schulze für Ihre Bereitschaft, Fragen im Rahmen unserer Interview-Reihe zu beantworten. Es ist üblich, mit einer persönlichen Frage zu beginnen. Sie befassen sich in Wissenschaft und Praxis intensiv mit Fragen des Reportings. Wo liegt für Sie „der Charme“ dieser Aufgabenstellung?

Schulze: Für mich liegt der **Charme dieses Themengebietes** schlichtweg in seiner hohen Praxisrelevanz. Ein effektives Management Reporting ist definitiv ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. Die vollständige und umfassende Darstellung der aktuellen Situation des Unternehmens, die kompetente Analyse und Kommentierung von wichtigen Detailaspekten sowie die prägnante Visualisierung und Aufbereitung relevanter Informationen sind essenziell für die Entscheidungsfindung des Managements und damit für

eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung. Wird dieser Prozess optimiert und dadurch in der Folge effektiver gestaltet, können Unternehmen einen signifikanten Wettbewerbsvorteil erschließen.

Biel: Sie weisen dem Reporting eine herausragende Bedeutung zu. Was sagen empirische Studien? Lässt sich diese Wichtigkeit auch empirisch belegen?

Schulze: Ja, wissenschaftliche **empirische Untersuchungen** belegen ganz klar den positiven Effekt des Reportings. Sie belegen auch, dass Controller für Aufgaben im Bereich des Management Reportings durchschnittlich den größten Teil ihrer Arbeitszeit verwenden.

Biel: Dies entspricht auch Ihrer persönlichen Erfahrung?

Schulze: Ja, dies war bei mir in meiner Zeit als Controller in der Unternehmenspraxis auch nicht anders. Auch vor diesem Hintergrund macht es einfach Sinn, sich mit Fragestellungen des Reportings intensiv zu beschäftigen.

Biel: Die Informationsversorgung ist eine zentrale Controlling-Aufgabe. Ist sie auch eine „Dauerbaustelle“ und damit eine permanente Herausforderung der Controller/-innen? Ein Thema – entwicklungsmäßig – im ruhigen Fahrwasser oder eher in stürmischer See? Welche Wahrnehmung haben Sie?

Schulze: Ich würde nicht sagen, dass sich dieses Thema in ruhigem Fahrwasser befindet, aber von stürmischer See zu reden, wäre sicherlich auch etwas übertrieben. Dennoch, Unternehmen bzw. konkreter die jeweiligen Controllerbereiche stehen in den letzten



Prof. Dr. Mike Schulze

ist Professor für Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der CBS International Business School in Mainz. Darüber hinaus ist er als Senior Research Fellow am Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel tätig. Er ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV) und Co-Autor zahlreicher Publikationen der International Group of Controlling (IGC).
m.schulze@cbs.de



Dipl.-Betriebswirt. Fachjournalist (FJS) Alfred Biel

arbeitet heute als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Er hat in verantwortlichen industriellen Tätigkeiten umfangreiche betriebswirtschaftliche Erfahrungen erworben, und über den Fachjournalismus vielfältige journalistische Kenntnisse und intensive Fachkontakte gewonnen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.
alfred.biel@gmx.de

beiden Jahrzehnten kontinuierlich unter der Herausforderung, die für das Reporting **notwendige Systemlandschaft** stetig weiterzuentwickeln.

Biel: Sie sprechen die Systemlandschaft an. Ein Begriff, der häufig auch als IT-Landschaft oder Anwendungslandschaft bezeichnet wird. Werfen wir bitte einen Blick auf technologische Möglichkeiten.

Schulze: Die vergangenen Jahre waren vielfach davon geprägt, dass Unternehmen den Aufbau einer Single Source of Truth (SSoT) vorangetrieben und viel Energie in den Aufbau eines zentralen Data-Warehouse und Reportingsystems gesteckt haben. Dies hat ein zentral gesteuertes Reporting begünstigt und dem Controlling eine Rolle als Informationsdrehscheibe zugeordnet. Allerdings hat das Aufkommen von Advanced Analytics und neuen Reporting-Technologien das Pendel in eine andere Richtung umschlagen lassen. Diese tragen maßgeblich zu einer Demokratisierung der Daten in Unternehmen bei. Tools wie Power BI, Infor BIRST oder Braintribe (um nur einige exemplarisch zu nennen) führen dazu, dass der Zugriff und die Aufbereitung von Daten nicht mehr ausschließliche Hoheitsgebiete des Controllings sind. Wir befinden uns aktuell in einer umfassenden Transformationsphase hin zu deutlich mehr Dezentralität und Demokratisierung von Daten. Durch **Self-Service Business Intelligence und Mobile Reporting** kann die Informationsversorgung im Rahmen des Reportings im Hinblick auf Aktualität, zielgruppenadäquate Informationsbereitstellung und auch Effizienz deutlich optimiert werden.

Biel: Greifen wir der Entwicklung voraus? Nicht selten ist aus der Praxis zu hören, man kämpfe mal wieder mit einem neuen System.

Schulze: Ja, wir müssen hier differenzieren. Die Einführung solcher **unterstützenden Technologien** steht noch am Anfang, insbesondere wenn wir den Blick nicht in Konzerne, sondern in kleine und mittelständische Unternehmen werfen. Das Reporting wird sich also in Zukunft weiterentwickeln müssen, um die Potenziale auszuschöpfen, die sich durch neue digitale Technologien bieten.

Biel: Informationssysteme und das Management Reporting (zahlreiche Lehrbücher bevorzugen weiterhin den klassischen Begriff Berichtswesen) sind beliebte Themen für Vorträge und Veröffentlichungen, oft Gegenstand der „Hochglanz-Rhetorik“. Gibt es Kriterien oder Anhaltspunkte, die die Ausgestaltung der Informationsfunktion in den jeweiligen Unternehmen bewerten und einordnen? Kann man beispielsweise eine Klassifizierung vornehmen? Woran erkennt man einen guten Zustand?

Schulze: Dies ist ein komplexes Thema. Die Bewertung der Informationsversorgung kann über die Prozessebene erfolgen. Voraussetzung für eine Optimierung ist eine

klare Prozessdefinition und -dokumentation im Unternehmen. Eine Hilfestellung dazu bietet beispielsweise **das Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling (IGC)**. Der dort beschriebene Hauptprozess Management Reporting umfasst fünf Teilprozesse. Mit dem Controlling-Prozessmodell und den zugehörigen Controlling-Prozesskennzahlen kann auch das Management Reporting als Prozess dokumentiert, gebenchmarkt und im Anschluss optimiert werden.

Biel: Schön, dass Sie das Controlling-Prozessmodell der IGC ansprechen. Der lesenswerte Titel „Controlling-Prozessmodell 2.0: Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controllingprozessen“ ist bei Haufe erschienen. Bitte lassen Sie mich an Ihre Feststellungen anknüpfen und überleiten zu einer Betrachtung der Informationsversorgungsaufgabe der Controller/-innen. Welche Anforderungen sehen Sie hinsichtlich der Informationsquellen? Im Journalismus gibt es die Formel „Information aus sicherer, zuverlässiger Quelle“, um Richtigkeit und Verlässlichkeit anzuzeigen. Kann man diese Sichtweise auch auf das Controlling übertragen?

Schulze: Die Reporting-Systeme werden mit unternehmensinternen Daten aus dem Rechnungswesen sowie aus operativen Funktionsbereichen gespeist. Es ist somit notwendig, eine Vielzahl an verschiedenen Datenquellen miteinzubeziehen, **um ein ganzheitliches Reporting zu ermöglichen**. Für eine allumfassende Informationsversorgung ist es zunehmend auch üblich, externe Systeme zu nutzen, um Daten aus dem Unternehmensumfeld zu integrieren. Die Nutzung dieser externen Informationsquellen, beispielsweise um Rohstoffpreisindices zu ermitteln, wird durch die technologischen Entwicklungen (Big Data und Analytics) vereinfacht. Zur vollständigen Datenintegration werden Data Warehouses herangezogen, um für eine einheitliche Datenstruktur zu sorgen. Damit können die Informationsanforderungen der verschiedenen Funktionsbereiche im Unternehmen sowie des Managements gedeckt werden.

Biel: Damit stoßen Sie ein neues Thema an, das an Gewicht und möglicherweise auch an Brisanz gewinnt: Data Governance, also Regeln und Vorgaben zur ordnungsgemäßen Verwaltung der digitalen Daten eines Unternehmens. Wie ordnen Sie dieses Thema und diese Entwicklung ein?

Schulze: Ja, **Data Governance ist ein sehr wichtiger Themenaspekt**. Es ist zwingend notwendig, eine eindeutige Governance-Struktur für Reporting-Systeme zu etablieren. Dazu gehört eine klare Festlegung, welche Datenstrukturen von wem verantwortet werden. Dazu kommt eine klar definierte und eindeutig zugeordnete Solution-Ownership zu Systemen. Ohne solche klaren Regeln droht zunehmende Wahrheitskonkurrenz bei der Bereitstellung von Informationen und damit Friktionen in der Steuerung.

Biel: Der „Rohstoff“ Information muss zur weiteren Verwendung durch das Management vorbereitet und „veredelt“ werden, sodass er für die Führungs- und Steuerungsaufgaben auch geeignet ist. Woran kann man das Geeignetsein von Informationen für Führungs- und Steuerungszwecke erkennen?

Schulze: Diese Frage ist zentral für Unternehmen. Im Grundsatz geht es darum, die **Entscheidungsträger möglichst effizient mit relevanten Informationen** zu versorgen. Informationen werden immer eine zentrale Ressource des Unternehmens sein, Unternehmen und Entscheidungsträger sind angewiesen auf eine Vielzahl von internen und externen Informationen.

Biel: Welches Gewicht haben hierbei unterstützende technologische Entwicklungen?

Schulze: Technologische Entwicklungen, wie **Big Data und Business Analytics, erhöhen die Verfügbarkeit von Informationen sowie deren Analysemöglichkeiten.** Die Eignung der Informationen für die jeweilige Entscheidung ist abhängig von der Situation. Informationen sollten maßgeschneidert für das jeweilige Informationsbedürfnis sein. Sie sollten adressatenorientiert aufgearbeitet und zeitlich koordiniert an den jeweiligen Entscheidungsträger verteilt werden. Um auf Ihre Ausgangsfrage zurückzukommen: Es lässt sich sagen, dass Informationen immer dann geeignet sind, wenn sie korrekt und akkurat sind. Außerdem sind sie erst dann als geeignet angesehen, wenn sie zum richtigen Zeitpunkt in geeigneter Weise für den Verwender bereitgestellt werden. Die Bewertung der Eignung erfolgt daher situationsbezogen.

Biel: Nun sollen Führungs- und Steuerungsinformationen auch etwas bewirken. Welche ergänzenden Einwirkungen bedarf es neben der Vorlage geeigneter und gut aufbereiteter Zahlen? Anders gefragt: Was können Manager/-innen von Controller/-innen erwarten?

Schulze: Die Aufgabe der Controller umfasst mehr als originäre Aufgabenfelder wie Planung, Berichtswesen, Kosten- und Leistungsrechnung oder Performance Measurement. Zudem sind sie auch Methoden- und Systemdienstleister, dadurch gestalten sie Vorgesysteme und organisieren den Control-

lingbereich. **Controller dienen also vielfältigen Aufgaben und Zielen.**

Biel: Bitte lassen Sie uns einigen spezifischen Fragen des Reportings – also der systematisch erstellten Berichte mit entscheidungs- und führungsrelevanten Informationen – zuwenden. Häufig wird in diesem Zusammenhang Rutherford D. Rogers zitiert: „Wir ertrinken in einer Informationsflut und hungern trotzdem nach Wissen.“ Eine Klage, die oft aus der Praxis kommt. „Kennzahlenfriedhof“ ist ein weiteres derbes Praktiker-Wort. Das Informationsangebot ist – insbesondere in Zeiten von Big Data – zunächst systembedingt und führt tendenziell zu einem wachsenden Datenvolumen, die Informationsnachfrage der Manager/-innen ist hingegen eher individuell und verhaltensorientiert, und der tatsächliche Informationsbedarf ist jedoch mehr problem- und sachorientiert. Wie kommen wir aus diesem Dilemma heraus?

Schulze: Natürlich kann eine Erweiterung des Berichtsumfangs die Berichtsqualität verbessern, jedoch erhöht man dadurch auch die **Gefahr im Hinblick auf einen Information Overload** und es kann der Blick für relevante Informationen verloren gehen. Es muss kontinuierlich geprüft werden, inwieweit Berichtsinhalte relevant sind und der Bericht ggf. verschlankt werden kann. **Ein Standardbericht sollte sich nicht zu einem Nachschlagewerk entwickeln.** Die Informationen, die ein Bericht beinhalten muss/soll, sind im Wesentlichen abhängig vom Berichtszweck, vom Berichtstyp und den Berichtsempfängern. Berichte, die der Dokumentation dienen, sollten Informationen beinhalten, die bestimmte Ereignisse und Vorgänge erfassen. Berichte, die der Kontrolle dienen, vergleichen erwartete und geplante Größen. Berichte, die der Planungs- und Entscheidungsunterstützung dienen, erfassen Informationen zur Vorbereitung von konkreten Planungs- und Entscheidungsaufgaben. Die Relevanz der Informationen ergibt sich somit insbesondere aus dem Berichtszweck. Außerdem bietet sich, um einen Information Overload zu vermeiden, eine Trichterstruktur der Berichtsgestaltung an. Das bedeutet eine **Trennung von Überblicks- und Detailinformationen**, die je nach Interesse genauer eingesehen werden können, aber nicht müssen.

Biel: Wir führen diesen Dialog für Controllerinnen und Controller. Auch sie müssen sich mit dem Erfolg ihrer Arbeit, mit dem Erfolg des Controllings und mit dem Unternehmenserfolg auseinandersetzen. Es heißt, Controller/-innen könnten – über die Güte der Entscheidungen der Manager/-innen – einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben: Informationsversorgung als eine bedeutende Controlling-Funktion und zugleich ein Erfolgsfaktor des Unternehmens. Welchen Zusammenhang können wir herleiten? Gibt es belast- und verstehbare Zusammenhänge zwischen Menge und Qualität von Informationen einerseits und der Entscheidungsqualität als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg andererseits?

Schulze: **Der Wertbeitrag des Management Reportings ist in der Entscheidungsunterstützung zu sehen.** Es dient der Ausrichtung und Koordination von Kern- und Unterstützungsprozessen. Funktioniert die Informationsversorgung in relevanter und effizienter Art und Weise, können Entscheidungen fundiert getroffen werden, und zwar auf Basis der bestmöglich integrierten Information. Sofern die Menge und Qualität ausreichend und an die Entscheidungssituation angepasst sind, kann die Entscheidung womöglich besser das Unternehmensumfeld und die momentane Situation abbilden, wodurch der Unternehmenserfolg vorangetrieben wird.



Summary

Alfred Biel interviewt im 95. Interview der Reihe „Experten-Interviews“ des Controller Magazins Prof. Dr. Mike Schulze, Professor an der CBS International Business School in Mainz, zum Thema Management Reporting. Das Interview wendet sich vor allem an Praktiker/-innen und greift aktuelle Fragestellungen des Management Reportings auf. Der Dialog behandelt dabei eine Vielzahl relevanter Aspekte, thematisiert werden u. a. Ziele und Aufgaben, Anforderungen und Ansprüche, organisatorische und technische Aspekte sowie praktische Details.

Biel: Gespräche mit Praktiker/-innen zu unserem Themenkreis kommen i. d. R. schnell zur Problematik der Datenqualität und -sicherheit. In einem der letzten Interviews (Interview Nr. 90 in CM 3/20) führten meine beiden Interviewpartner u. a. aus: „Aus unserer Sicht ist eine saubere Datenhaltung (bspw. durch Stammdatenmanagement) ein erster Schritt, bevor moderne Methoden und Instrumente angegangen werden sollten, die auf dieser Basis aufbauen. Manchmal wollen Theoretiker und auch Praktiker hier den zweiten Schritt vor dem ersten machen.“ Wie groß ist tendenziell (wir können sicher nicht pauschalisieren) die „Baustelle“ Datenqualität und -konsistenz?

Schulze: Die Risiken im Big-Data-Umfeld sind natürlich bezüglich der Datensicherheit zu bedenken. Mit Hinblick auf das Verbesserungspotenzial lohnt es sich jedoch, diese Risiken einzugehen und zu bewältigen. **Nur verlässliche und konsistente Daten** schaffen das notwendige Vertrauen des Managements und können Fehlentscheidungen vermeiden.

Biel: Lässt sich diese wichtige Feststellung noch etwas schärfer fassen?

Schulze: Gerne. **Data Management und Data Quality Management** werden als die wichtigsten Baustellen im Hinblick auf die Digitalisierung des Reportings gesehen.

Biel: Sie sprechen ein enormes Betätigungsfeld an.

Schulze: Ja, diese „Baustelle“ ist tendenziell gesehen eine sehr große, die viele noch nicht überwunden haben. Unternehmen müssen sicherstellen, dass der Zugriff auf sensible Informationen zuverlässig geregelt ist. In Europa und damit auch in Deutschland wird dem **Datenschutz und der Datensicherheit** eine hohe Priorität eingeräumt. Diese „Baustelle“ umfasst technische als auch organisatorische Anforderungen, somit ist die Lösung alles andere als trivial. Sowohl die IT-Struktur, als auch das Berechtigungskonzept und die organisatorischen Anforderungen an die Software müssen angepasst und stetig kontrolliert werden. Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben des IT-Bereichs, eine ausreichende Datensicherheit zu gewährleisten und damit die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Nutzung zu schaffen.

Biel: Im Sinne einer konstruktiven und lösungsorientierten Herangehensweise lassen Sie uns bitte kurz weitere kritische Betätigungsfelder aufgreifen, entsprechend unserer Themenstellung „Management Reporting im digitalen Kontext“. Im Hinblick auf die Einführung und Nutzung neuer Technologien in der Informationsversorgung scheint es weitere Probleme und Aufgaben zu geben. Da hört man z. B. aus der Praxis von der Systemvielfalt, Heterogenität der Systemlandschaft bis hin zum „Systemwildwuchs“ und „Flickenteppich“. Welche Erfahrungen haben Sie auf diesem Gebiet? Sind dies Einzelfälle oder eher „typisch“ im Hinblick auf die Informationsversorgung?

Schulze: Insbesondere Controllerbereiche in großen Unternehmen sehen sich mit **wachsenden Anforderungen an das Reporting konfrontiert**. Mehr als 50% der CFOs gaben in einer aktuellen Befragung von Ernst & Young an, noch über heterogene Systemlandschaften zu verfügen und unterschiedliche Reportingsysteme im Einsatz zu haben. Dies stellt aber nur die Spitze des Eisbergs der komplexen Berichtsstruktur dar. In Unternehmen können über hundert unterschiedliche Management Reports bestehen. Gerade im Umgang mit neuen Technologien können sogenannte Schattensysteme durch Mitarbeiter errichtet werden, um Prozesse zu vereinfachen oder den Umgang mit neuartigen Technologien zu umgehen. Daher stellt sich die Informationsversorgung in vielen Unternehmen als heterogen und keinesfalls umfassend integriert dar.

Biel: Sie haben einen tieferen Einblick, weil Sie auch Unternehmen unterstützen bei der Optimierung von Berichtsstrukturen und internen Unternehmensberichten. Kritiker/-innen, auch aus dem Hochschulbereich, meinen, dass sich die Informationsversorgung der Manager in der Vergangenheit nicht stetig verbessert habe. Verlieren Unternehmen Zeit und Kraft „im Kampf mit den Systemen“, beeinträchtigt die Informationsflut (Information Overload) die Arbeit? Wo sehen Sie die meisten Unternehmen in der allgemeinen Entwicklung?

Schulze: Das stark wachsende Datenvolumen stellt viele Unternehmen vor die Herausforderung, **relevante Daten zu erkennen und zu filtern**. Auch an das Management Reporting werden neue Anforderungen ge-

stellt. Die Fähigkeit der gezielten Auswertung und Analyse wird, wie bereits erwähnt, immer mehr zum Erfolgsfaktor. Nur so lassen sich neue Geschäftsmodelle erschließen, bestehende Geschäftsmodelle weiterentwickeln und bestehende Prozesse optimieren. Der Status quo in den Unternehmen jedoch ist, dass die Technologien, welche bei der Verarbeitung der Informationsmasse behilflich sind, nicht umfassend eingesetzt werden. 50% befragter Unternehmen sehen **keine Digitalisierungsstrategie für das Controlling vor** und 30% befinden sich erst im Anfangsstadium. Obwohl der Durchbruch der digitalen Lösungen so greifbar scheint, lässt die konkrete Umsetzung in der Unternehmenspraxis noch zu wünschen übrig.

Biel: Lassen Sie uns die Optimierungs-Perspektive wechseln und die Frage aufwerfen, wo sehen Sie das größte Optimierungspotenzial? Wo lassen sich bei der Bereitstellung, Aufarbeitung und Interpretation von gehaltvollen Daten für Steuerungszwecke greifbare Fortschritte erzielen? Die derzeitige Diskussion lässt unter dem Stichwort Digitalisierung den Eindruck zu, die Weiterentwicklung liege vor allem in der intensiven Nutzung der neueren Möglichkeiten der Informationstechnologie. Ist dies wirklich so? Wo liegen die Engpässe? Wie ordnen Sie z. B. kulturelle Aspekte ein, etwa mehr Psychologie im Umgang mit den individuellen Informationsverarbeitungsfähigkeiten der Führungskräfte?

Schulze: Die Optimierungspotenziale betreffen einerseits **Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen**. Die Entscheidungsfindung kann aktueller und fundierter erfolgen, dazu noch umfassender, was externe Daten und das Unternehmensumfeld betrifft. Entscheidungsträger können durch die technologischen Entwicklungen Situationen besser einschätzen und Entscheidungen fundierter treffen. Der Prozess des Reportings wird beschleunigt, jederzeit von unterwegs abrufbar.

Biel: Die Rahmenbedingungen der Controller/-innen für die Reporting-Arbeit sind verzwickelt und manchmal auch belastend. Wie sehen Sie diese Problematik?

Schulze: Ja, das kann eine recht schwierige Aufgabe sein. Das **Controlling sieht sich ständig konfrontiert mit dem Anspruch der Aktualität der Informationen und dem**

Zeitdruck, mit dem Informationen verarbeitet werden müssen. Durch die neuen technologischen Möglichkeiten können allerdings in sehr kurzen Zeiträumen Marktumfeldentwicklungen erfasst und damit der spezifische Informationsanspruch des Managements gedeckt werden. Das wachsende Datenvolumen wird zukünftig sicher effizienter ausgewertet.

Biel: Bitte lassen Sie uns zum Abschluss noch einen Blick auf die Inhalte der Berichterstattung werfen. In Gesprächen wird verschiedentlich gefordert, die Bereitstellung von nicht-monetären Führungsinformationen müsse erweitert werden, zumal es sich häufig um Frühindikatoren handele. Auch ist mitunter zu hören, die Fokussierung auf das zahlenorientierte Reporting vernachlässige das „was hinter den Zahlen liege“. Welches Management Reporting wünschen Sie sich – inhaltlich – für die Zukunft? Und müssen wir nicht angesichts der Komplexität von „Informationsmanagement“ sprechen, um alle themenbezogenen Aspekte gemeinsam in den Blick zu nehmen?

Schulze: Die Effizienz des Reportings ist abhängig von der Anzahl der Kennzahlen, der Anzahl der Reports und der Detailtiefe. Die zu starke Dominanz finanzieller Daten kann die Effektivität der Berichterstattung mindern. Daher sollten **Berichte alle steuerungsrelevanten Informationen beinhalten, auch nicht-finanzielle**. Es ist zweckmäßiger, die Prozessleistungen in verschiedenen Steuerungsdimensionen zu messen. Mehrdimensionale Sichtweisen, die auch die nicht-finanziellen Größen berücksichtigen, können Zielkonflikte aufdecken und damit aktiv auflösen.

Biel: Ich möchte zu guter Letzt Ihre wichtigsten Aussagen in Thesen fassen:

1. Sie sprechen vom „Charme dieses Themengebietes“ und geben damit dem Management Reporting eine persönliche und auch sympathische Note.
2. Sie sehen Ihre Sichtweise durch empirische Befunde gestützt.
3. Der Wertbeitrag des Management Reportings liegt nach Ihren Ausführungen in der Entscheidungsunterstützung. Demzufolge dient das Reporting letztlich der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens.
4. Sie haben auf unterstützende technologische Möglichkeiten verwiesen, aber

auch ihre Probleme und Gefahren deutlich gemacht. Aus Ihrer Sicht sind noch viele Potenziale zu heben und Probleme zu lösen.

5. Das Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling (IGC) sehen Sie als eine mögliche konzeptionelle Hilfe.
6. Ein ganzheitliches Reporting ist Ihnen wichtig.
7. Data Governance stellt für Sie einen bedeutenden Themenaspekt für das Management Reporting dar.
8. Sie definieren Anforderungen an die Eignung der Informationen für die Entscheidungsunterstützung. Ebenso äußern Sie sich zu Zielen und Zwecken von Berichten.
9. Die Gefahr für einen Information Overload stellen Sie in die Aufmerksamkeit.
10. Data Management und Data Quality Management sind nach Ihren Schilderungen ein wesentliches Element des Reportings, insbesondere im Hinblick auf die Digitalisierung.
11. Sie verweisen auf die Situation stetig wachsender Anforderungen an das Reporting, die oft über recht unterschiedliche Systeme bedient werden, u. a. sprechen Sie so genannte Schattensysteme an.
12. Sie betonen die Notwendigkeit einer Digitalisierungsstrategie für das Controlling.
13. Unter den praktischen Herausforderungen unterstreichen Sie, Controlling sieht sich u. a. ständig konfrontiert mit dem Anspruch der Aktualität und dem Zeitdruck hinsichtlich der Informationsbereitstellung.

Schulze: Vielen Dank, Sie haben das sehr gut zusammengefasst.

Biel: Ich möchte Ihnen, lieber Herr Prof. Dr. Schulze, herzlich dafür danken, dass Sie trotz Ihrer vielfachen Verpflichtungen zu diesem Interview bereit waren, und durch Ihre Ausführungen die Diskussionen über das Management Reporting bereichert haben. Nicht zuletzt danke ich Ihnen für die nach Stil und Inhalt angenehme und anregende Zusammenarbeit.

Schulze: Ganz herzlichen Dank auch an Sie, lieber Herr Biel. ■

Besuchen Sie uns auch online

ALLE MAGAZINE AUF EINEN KLICK!



Den Zugang zum Online-Bereich des Controller Magazins finden Sie unter www.controllermagazin.de

Bei Fragen zum Online-Zugang sind wir unter der kostenlosen Rufnummer **0800 50 50 445** gerne für Sie da: Mo.-Fr. von 8-22 Uhr, Sa.-So. von 10-20 Uhr

Ihr Controller Magazin Team

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins und der RMA Risk Management & Rating Association e.V.