

Durchführende Institution: University of Applied Sciences Neu-Ulm in

Zusammenarbeit mit der J.M. Voith SE & Co. KG | VTA

Verfasserin: Linda Anna Kolb (im Zuge Ihrer Masterarbeit)

Report

Qualitative Analyse zum
Status-Quo der
Entwicklung im digitalen
Reporting



08/2022



IT IS **NOT THE STRONGEST** OF THE SPECIES THAT SURVIVES,
NOT THE MOST INTELLIGENT THAT SURVIVED. IT IS THE ONE
THAT IS MOST **ADAPTABLE TO CHANGE.**

~ Charles Darwin

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	2
Tabellenverzeichnis.....	2
1 Zielsetzung	3
2 Methodik der Untersuchung.....	3
3 Ergebnisse der Untersuchung: Digitalisierung des Reportings.....	4
3.1 Einordnung der Digitalisierung im Unternehmen.....	4
3.2 Vor- und Nachteile der Digitalisierung.....	4
3.3 Systemauswahl im Reportingprozess mit aufkommenden Schwierigkeiten.....	5
3.4 Erfassung des Handlungsfelder.....	6
3.5 Digitalisierung und Mensch	7
3.6 Planung	8
4 Fazit.....	9
5 Schlusswort der Verfasserin.....	9

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geographische Einordnung Experten	3
Abbildung 2: Verteilung Mitarbeiteranzahl Experten.....	3
Abbildung 3: Verteilung Reifegrad Digitalisierung.....	4
Abbildung 4: Verteilung Reifegrad Digitalisierung Reporting.....	4
Abbildung 5: Nachteile der Digitalisierung	4
Abbildung 6: Vorteile der Digitalisierung.....	4
Abbildung 7: Handling Schnittstellen.....	5
Abbildung 8: Handling Grafikerstellung ohne IT-Abteilung	6
Abbildung 9: Anwendung Self-Service Tools	6
Abbildung 10: Gesamte Einordnung im Anforderungsprofil	7
Abbildung 11: Faktoren zur Steigerung der Arbeitseffizienz und Zufriedenheit.....	8
Abbildung 12: Abwicklung der Planung	8
Abbildung 13: Umfang der Planung	8

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Systemkombinationen.....	5
Tabelle 2: Tools zur Reporterstellung	6
Tabelle 3: Anforderungen, um Digitalisierung voranzutreiben	7

1 Zielsetzung

Die Digitalisierung ist fester Bestandteil des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfelds geworden – die Entwicklung schreitet weiter voran. Unternehmen sehen sich generell mit diesbezüglichen Fragestellungen und Herausforderungen konfrontiert, der Reifegrad der Umsetzung ist aber branchen-, größen- und unternehmensspezifisch höchst unterschiedlich.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel dieser empirischen Forschungsarbeit zu untersuchen, inwieweit die Digitalisierung in der Unternehmenspraxis generell fortgeschritten ist und in welchem Umfang durch die Digitalisierung die Effizienz insbesondere im Reporting erhöht werden kann. Dazu sind Fragen zur Verbreitung der Digitalisierung, zur grundlegenden Bedeutung des Reportings im Unternehmen und zum Zusammenwirken von IT-Tools und Menschen in diesem Zusammenhang aufzugreifen sowie zu beantworten. Insbesondere soll aufgezeigt werden, welchen Nutzen ein digitalisiertes Reporting stiftet, aber auch vor welchen Herausforderungen Unternehmen dadurch gestellt werden.

2 Methodik der Untersuchung

Zur Umsetzung der o.g. Zielsetzung wurden Fragen entwickelt, die an Experten aus dem Bereich Controlling/ Reporting gerichtet wurden. Diese Fragen weisen teilweise untereinander Beziehungen auf, die in der Auswertung berücksichtigt werden.



Abbildung 1: Geographische Einordnung Experten

Insgesamt haben 22 Unternehmen an der Umfrage teilgenommen. Bei der Auswahl der Experten wurde Wert daraufgelegt, eine breite Basis befragter Unternehmen zu erreichen. Deshalb reicht das Spektrum von globalen Playern in der Industrie über Bauunternehmen, Logistikunternehmen, Unternehmen aus der Gesundheits- und Erlebnisbranche bis hin zu IT-Unternehmen. Bei den Unternehmen handelt es sich zu 82% um international tätige Unternehmen; diese haben jedoch größtenteils ihren jeweiligen Hauptsitz in der DACH Region.

Die Anzahl der Mitarbeiter bewegt sich bei über 50% der Unternehmen zwischen 5.000 und 20.000. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass diese Zahlen in der aktuellen Erhebung jeweils auf die befragten Sparten oder Geschäftsbereiche eines Unternehmens bezogen sind. Z.B. wurden bei Voith nur die Mitarbeiterzahlen der Voith Turbo GmbH & Co. KG berücksichtigt und nicht die der gesamten Gruppe.

Schließlich stellt auch der Umsatz ein wichtiges Kriterium der Vergleichbarkeit dar. Um die Anonymität der Unternehmen zu gewährleisten, erfolgt keine spezifische Angabe der Umsätze; diese reichen von einem zweistelligen Millionenbetrag bis hin zu zwei- bis dreistelligen Milliardenbeträgen; generell lässt sich eine Korrelation von Mitarbeiterzahl und Umsatz feststellen.

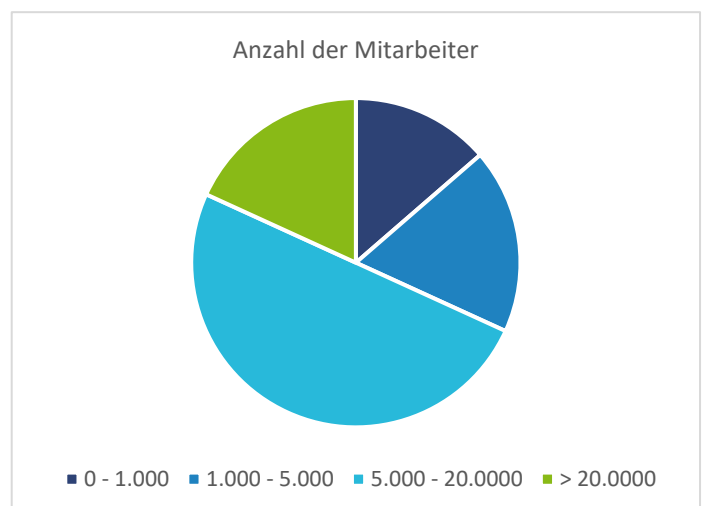


Abbildung 2: Verteilung Mitarbeiteranzahl Experten

3 Ergebnisse der Untersuchung: Digitalisierung des Reportings

3.1 Einordnung der Digitalisierung im Unternehmen

Frage 1.1 Wie stark schätzen Sie den Reifegrad der Digitalisierung Ihres Unternehmens ein?

Frage 1.2 Wie empfinden Sie Ihren Reportingprozess? (Digital= mit digitalen Tools unterstützt)

Im Reporting ist die Digitalisierung weiter fortgeschritten als in den Unternehmen insgesamt.

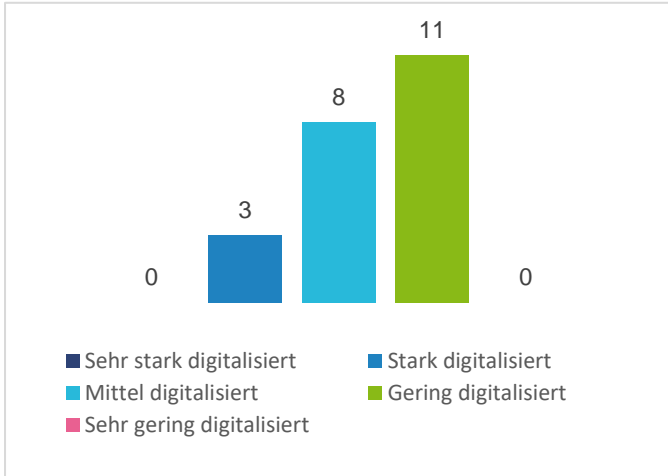


Abbildung 3: Verteilung Reifegrad Digitalisierung

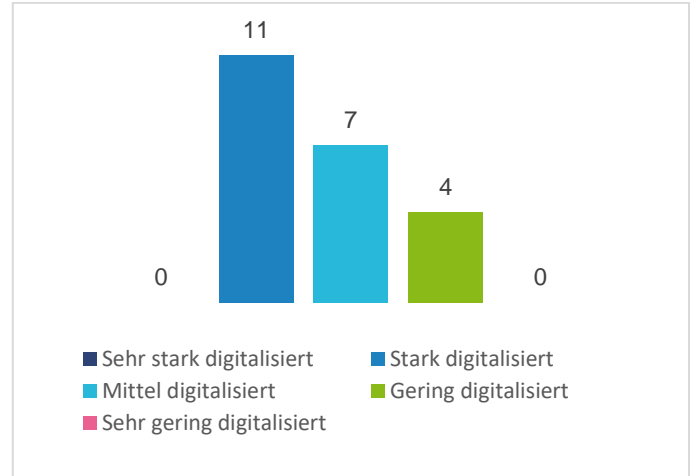


Abbildung 4: Verteilung Reifegrad Digitalisierung Reporting

Die Antwortmöglichkeiten „Sehr stark digitalisiert“ und „Sehr gering digitalisiert“ wurden von der Grundgesamtheit n=22 weder bei 1.1 noch bei 1.2 gewählt. Wird der Reifegrad der Digitalisierung des Unternehmens insgesamt dem Reportings im Speziellen gegenübergestellt, ist eine Verschiebung von „gering digitalisiert“ zu „mittel digitalisiert“ und von „mittel digitalisiert“ zu „stark digitalisiert“ zu erkennen; d.h. generell sehen die Experten einen höheren Digitalisierungsgrad im Reporting verglichen mit dem Grad der Digitalisierung im Unternehmen insgesamt. Gründe hierfür waren, dass das Reporting meist am Hauptstandort erfolgt, dort sind die Prozesse i.d.R. digitaler aufgebaut, als in den Tochtergesellschaften. Auffallend war, dass der Produktionsprozess vieler Unternehmen deutliche Schwächen hinsichtlich der Digitalisierung aufweist.

3.2 Vor- und Nachteile der Digitalisierung

Frage 2: Schafft die Digitalisierung (Aktuell und in Zukunft) im Reporting

...Vorteile¹

...Nachteile¹

Als Vorteile stehen Transparenz, Geschwindigkeit und Fehlerreduktion im Vordergrund; als prägnanter Nachteil ist die Datensicherheit hervorzuheben.



Abbildung 5: Vorteile der Digitalisierung



Abbildung 6: Nachteile der Digitalisierung

¹ die Größe der Aufzählungen hängt von der Anzahl der Nennungen ab. D.h. je mehr Nennungen, desto größer der Begriff in der Abbildung.

3.3 Systemauswahl im Reportingprozess mit aufkommenden Schwierigkeiten

Frage 3.1 / 3.2: An welchen Schritten des Reportingprozesses verwenden Sie digitale Unterstützung? Falls ja, welche?

Die Auswahl der Systemkombination hängt von vielen individuellen Faktoren ab, insbesondere: Schnittstellen, Unabhängigkeit von der IT und mögliche Anwendung von Self-Service.

Insbesondere Datenerfassung, Datenverarbeitung und Datenaufbereitung werden digital unterstützt, es wird eine Vielzahl von Tools eingesetzt. Nach dem Gesamtmeinungsbild der Befragten gibt es keine Patentlösung. Die verschiedenen Systeme müssen aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt sein.

Nachfolgend werden vier mögliche Systemkombinationen aufgezeigt, die unter Berücksichtigung von Frage 3.3 (Schnittstellen) gut abgeschnitten haben, möglichst wenig Systembrüche sowie eine geringe oder keine Abhängigkeit zur IT bei Änderungen in der Grafikerstellung aufweisen.

System-kombination	Datenerfassung	Datenverarbeitung	Datenaufbereitung
Nr. 1	SAP	SAP BW	SAP Analytic Clouds (SAC)
Nr. 2	SAP 4/ HANA	SAP 4/ HANA	Qlik Sense
Nr. 3	SAP	Qlik View/ Sense	Qlik View/ Sense
Nr. 4	SAP 4/ HANA	Crystal und Power BI	Crystal und Power BI

Tabelle 1: Systemkombinationen

Frage 3.3: Sofern Systemvielfalt – Welche Probleme treten hierbei auf? (Schnittstellen)

Das Handling mit Schnittstellen stellt bei den meisten Unternehmen ein sehr zentrales Problem dar, das nur von wenigen mittels automatisierter/ standardisierter Schnittstellen gelöst wird.

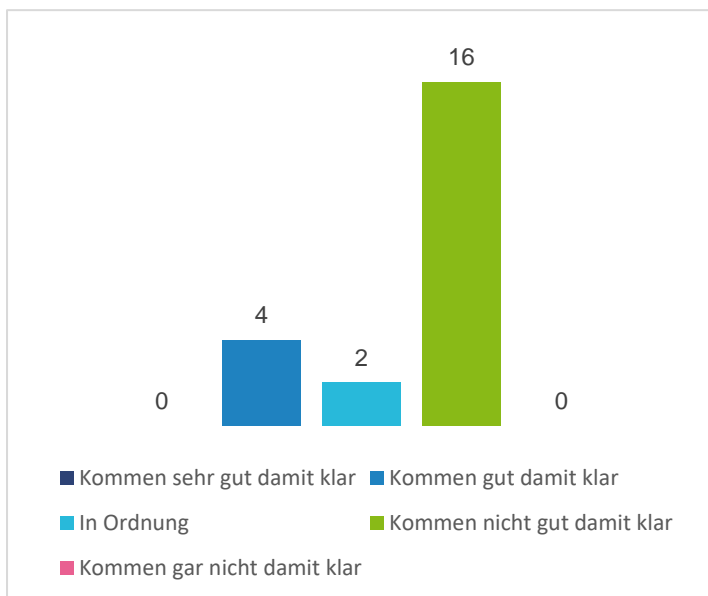


Abbildung 5: Handling Schnittstellen

Von 22 befragten Unternehmen haben 16 Unternehmen erhebliche Probleme mit Schnittstellen zu anderen Systemen. Demnach entsteht dort hoher Aufwand für manuelle Querchecks, um Richtigkeit sowie Vollständigkeit der Daten zu gewährleisten. Zwei Unternehmen haben sich mit Prüfereports zur Fehlererkennung Abhilfe geschaffen, allerdings stellt auch dies noch keine optimale Lösung dar, aufgrund des hohen manuellen Aufwands. Lediglich vier Unternehmen versuchen mit optimal aufeinander abgestimmten Systemen und automatisierten Schnittstellen das Problem professionell zu lösen.

Frage 3.4: Wie gut eignet sich das eingesetzte BI-System zur „einfachen“ Berichts- und Grafikerstellung? (losgelöst von der IT-Abteilung, d.h. durch den Controller ohne spezielle Programmierkenntnisse)
Um in der Bericht- und Grafikerstellung unabhängig von der IT-Abteilung arbeiten zu können, bedarf es einer gezielten Auswahl des eingesetzten Tools, nur ¼ der Unternehmen ist entsprechend ausgestattet.

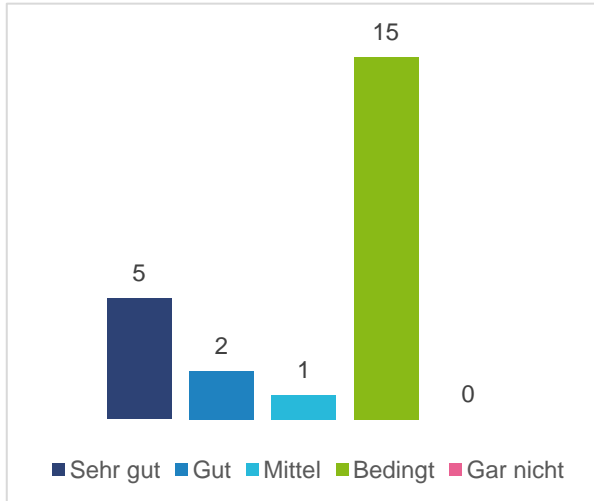


Abbildung 8: Handling Grafikerstellung ohne IT-Abteilung

Die Antwortmöglichkeit „gar nicht“ wurde nicht gewählt. Je mehr die Einordnung der Experten in Richtung „gut“/ „sehr gut“ erfolgt, desto höher ist eine eigenständige Konfigurierbarkeit der Berichte und desto unabhängiger ist die Arbeit der Controller von der fachlichen Expertise der IT möglich.

Die eingesetzten Tools werden wie folgt bewertet:

Sehr gut	Power BI, Qlik View, Qlik Sense, SAC
Gut	SAP Lean-Report, SAP 4/ HANA mit crystal und Power BI
Mittel	FBE
Bedingt	TM1, OLAP, Microsoft Report server

Tabelle 2: Tools zur Reporterstellung

Die Auswertung der Antworten zu Frage 5.1 bestätigt dieses Ergebnis; auch dort wurde das Kriterium „Unabhängigkeit von anderen Abteilungen“ sehr häufig als Schlüsselfaktor für Arbeitseffizienz und -zufriedenheit genannt.

Frage 3.5 Benutzen Sie auch Self-Service Tools in Ihrem Unternehmen? Zu wie viel Prozent wird dieser genutzt?
Self-Service-Tools in den verschiedenen Abteilungen werden nur von ¼ der Unternehmen eingesetzt, i.d.R. fehlen bestimmte Voraussetzungen.

Lediglich fünf Unternehmen verwenden aktuell Self-Service Tools. Von den übrigen 17 verwenden zwei diese Möglichkeit der Berichterstattung zunächst nur für bestimmte Bereiche.

Gründe hierfür waren zum einen, dass die vorgelagerten Prozesse und die Systemlandschaft zuvor darauf abgestimmt werden müssen. Zum anderen wurde aufgeführt, dass dies generell nicht als Lösung vorgesehen sei.

Die Unternehmen, die Self-Service Tools bereits einsetzen, waren sich einig: „Step-by-Step, die Controller müssen die Kunden (Empfänger) langsam an die Tools heranführen.“

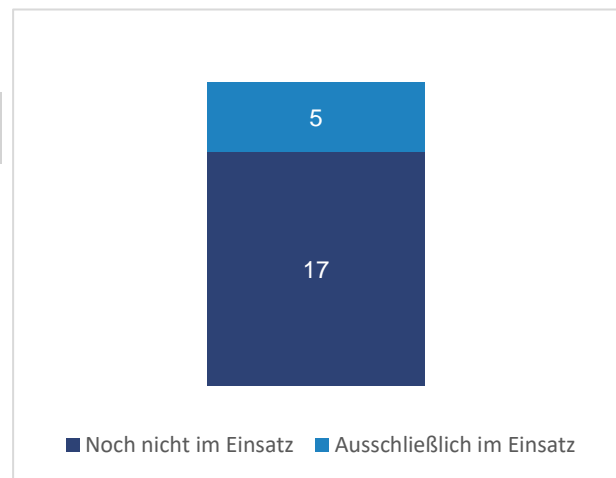


Abbildung 6: Anwendung Self-Service Tools

3.4 Erfassung des Handlungsfelder

Frage 4: Nachfolgend wird Ihnen ein Anforderungsprofil an ein Reporting dargelegt. Bitte markieren Sie Ihre Einschätzung, wie viel Verbesserungspotential Sie in den verschiedenen Anforderungen durch Digitalisierung sehen.
Zeit- und Kostenersparnis haben die geringste Bedeutung, dagegen werden die Transparenz und Kommunikation stark priorisiert, gefolgt von Aussagefähigkeit und Fehlerreduktion.

In der Auswertung werden jeweils das **Maximum**, das **Minimum** und der **Median** im Vergleich zum Durchschnitt aus allen Antworten abgebildet. Die Grundgesamtheit der Anforderungen beträgt nicht immer 22, sondern variiert zwischen 20 und 22. Ursache hierfür war in einzelnen Fällen eine unsichere und/oder schwierige Festlegung auf einen bestimmten Wert.

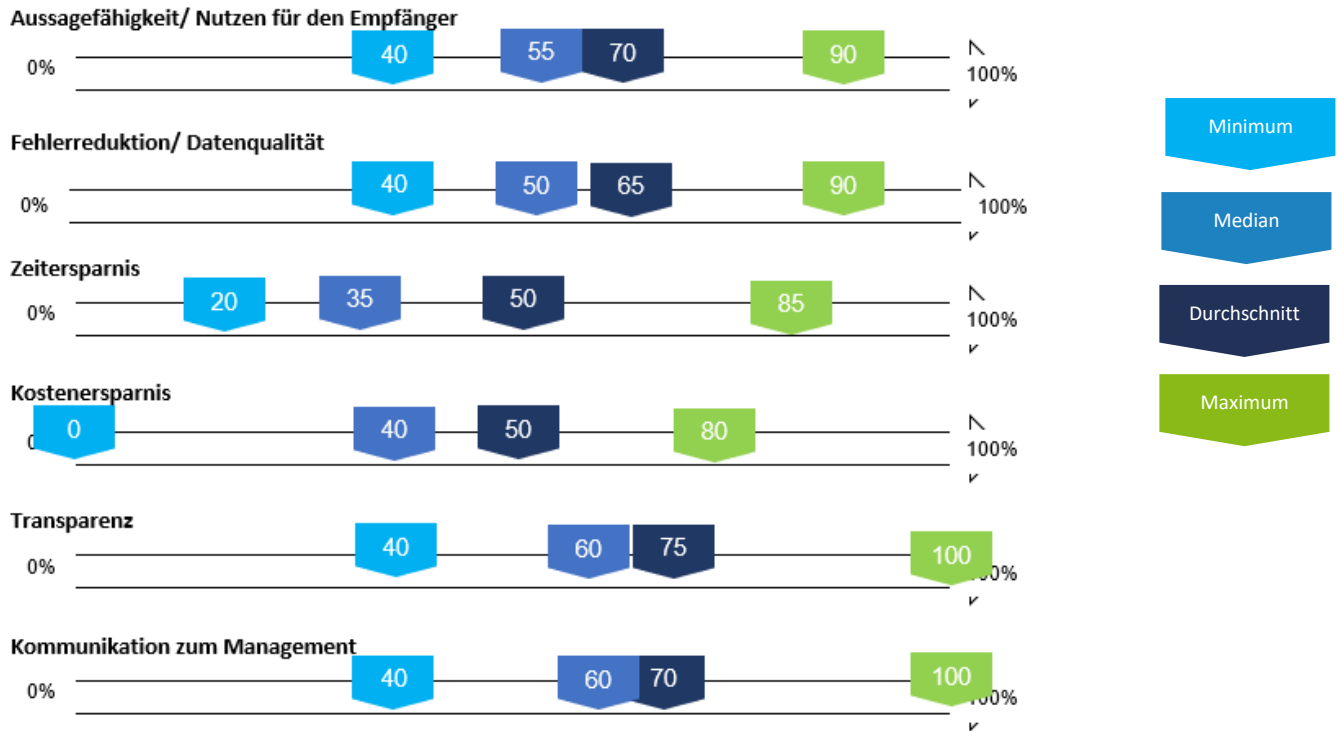


Abbildung 7: Gesamte Einordnung im Anforderungsprofil

→die größten Effekte durch die Digitalisierung werden in der Transparenz und der Kommunikation wahrgenommen
 →die Kostenersparnis spielt als Ziel der Digitalisierung eine untergeordnete Rolle
 →bei der Aussagefähigkeit und der Fehlerreduktion liegen die Werte von Minimum und Maximum am engsten beieinander und jeweils über 40%, d.h., hier herrscht die größte Unstimmigkeit in der Bewertung dieses Kriteriums durch die Experten

3.5 Digitalisierung und Mensch

Frage 5: Was ist Ihrer Meinung nach nötig, die Digitalisierung in den Geschäftsprozessen voranzubringen? (Datensicherheit, Tools, Mindset stärken, IT-Unterstützung, fehlerlose Datengranularität, strategische Umstellung auf Digitalisierung, Know-how zur Anwendung der Tools). **Sortieren Sie die Begriffe bitte nach Wichtigkeit absteigend, beginnend mit dem Wichtigsten. Wählen Sie die für Sie wichtigsten Aspekte aus und erweitern Sie die Liste gerne. Eine Priorisierung versch. Anforderungen variiert stark in Abhängigkeit vom Digitalisierungsgrad des Unternehmens.**

Nachfolgend wird die Tendenz der Priorisierung dargestellt. Dieser variiert jedoch je nach Fortschritt der Digitalisierung im Unternehmen stark unterschiedlich.

Interpretation der weniger digitalisierten Gruppe:

Priorisierung/ Platzierung	Anforderung
Nr. 1	Strategische Umstellung auf Digitalisierung
Nr. 2	Fehlerlose Datengranularität
Nr. 3	Mindset stärken/ Tools/ Know-how zur Anwendung der Tools
Nr. 4	
Nr. 5	
Nr. 6	Datensicherheit
Nr. 7	IT-Unterstützung

Interpretation der stark digitalisierten Gruppe:

Priorisierung/ Platzierung	Anforderung
Nr. 1 – Nr. 7 (Gleichverteilt)	-Stammdatenpflege und Datenstruktur -Ganzheitliche Betrachtung MTO-Strategie

Die Priorisierung der stark digitalisierten Unternehmen fällt völlig anders aus, wodurch keine eindeutige Platzierung dieser Unternehmen zu erkennen ist.

Tabelle 3: Anforderungen, um Digitalisierung voranzutreiben

Die „stark digitalisierten“ Unternehmen sind im Prozess weiter vorangeschritten als die „weniger digitalisierten“; Grundlagen wie die strategische Umstellung auf Digitalisierung oder die fehlerlose Datengranularität sind in stark digitalisierten Unternehmen bereits sichergestellt. Aufbauend auf den notwendigen Grundlagen (Nr. 1-7), werden anschließend von Unternehmen Aspekte zum reibungslosen Prozess wie die Stammdatenpflege und die Datenstruktur verfolgt.

Frage 5.1: Welche Faktoren können Ihre Arbeitseffizienz und Zufriedenheit steigern?

Reduktion der Datensuche und schnelle Datenverfügbarkeit erhöht die Arbeitseffizienz und Zufriedenheit eines Controllers.



Abbildung 8: Faktoren zur Steigerung der Arbeitseffizienz und Zufriedenheit²

3.6 Planung

Frage 6.1: Ein erfolgreiches Reporting setzt eine umfangreiche Planung voraus. Wie handhaben Sie die Planung in Ihrem Unternehmen bzw. wie bilden Sie dies systemisch ab? Wie stark hilft Ihnen ein System bei der Planung/ Forecast?

Frage 6.2.: In welchem Umfang planen Sie? (Wie viele Kennzahlen und in welchem Turnus)?

Die Planung wird speziell in volatilen Zeiten als wichtigstes Instrument des Controllings angesehen; die Digitalisierung des Planungsprozesses steht noch nicht im Fokus.

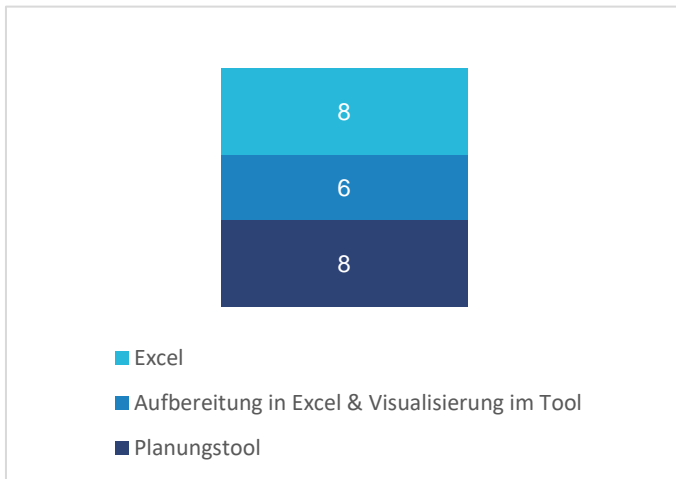


Abbildung 9: Abwicklung der Planung

Die Verteilung von manueller Aufbereitung der Planung bis hin zur Erstellung und Aufbereitung der Planung im System, zeigt ein nahezu ausgeglichenes Bild. Sechs Unternehmen arbeiten mit einer Mischung beider Möglichkeiten.

Als Planungstools wurden genannt: IBM, SAP-BW, SAP 4/HANA, Rapidminer und mehrfach Celonis.

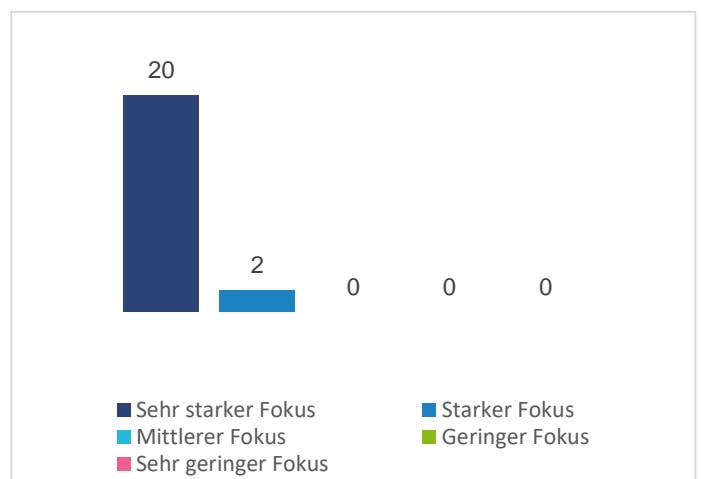


Abbildung 10: Umfang der Planung

Die eindeutigste Antwort zeichnete sich in der letzten Frage ab. 20 von 22 Unternehmen richten den Fokus auf eine umfangreiche sowie regelmäßige Planung. Es werden jeweils die komplette GuV und Bilanz in mehreren Forecasts und Budgets geplant. Zwei weitere Experten setzen einen starken Fokus auf die Planung, jedoch steht hier der Soll-Ist-Vergleich im Vordergrund.

² die Größe der Aufzählungen hängt von der Anzahl der Nennungen ab. D.h. je mehr Nennungen, desto größer der Begriff in der Abbildung.

4 Fazit

Der eigene Digitalisierungs-Reifegrad wird lediglich von 50% der Unternehmen als mittel oder hoch eingeschätzt; alle Unternehmen schätzen jedoch den Stand der Digitalisierung in ihrem Controlling höher ein als den in anderen Unternehmensbereichen.

Für das digitalisierte Reporting wird die Gestaltung der Schnittstellen mehrheitlich als zentrales inhaltliches Problem ausgemacht. Nur stark digitalisierte Unternehmen lösen dies mit entsprechend abgestimmten SW-Tools zur Datenerfassung, -verarbeitung und -aufbereitung. Mit Blick auf die Datenaufbereitungsebene des Reportings, lässt sich eine weite Verbreitung zentraler SW- und BI-Tools konstatieren; aber nur wenige stark digitalisierte Unternehmen arbeiten bereits mit dezentralen Self-Service-Tools. Als generelle Vorteile eines digitalisierten Reportings werden die Verbesserung von Transparenz, Aussagefähigkeit und Fehlerreduktion sowie die Beschleunigung der Prozesse gesehen – damit trägt die Digitalisierung zur Effizienz im Reporting bei.


Neben der generellen Erhöhung des Reifegrades der Digitalisierung liegen Entwicklungs- und Optimierungspotenziale hauptsächlich in der durchgehenden Digitalisierung der unmittelbar für das Reporting relevanten Prozesse. Dies erstreckt sich von der Datenerfassung bis zur Datenaufbereitung sowie in der digitalen Unterstützung der für ein aussagefähiges Reporting mit Plan- oder Soll-Ist-Vergleich unabdingbaren Planung.

5 Schlusswort der Verfasserin

Zuerst möchte ich mich ganz herzlich für das entgegengebrachte Vertrauen sowie dafür bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben, mich bei meiner Status-Quo Erhebung zu unterstützen. Diese Befragung stellt einen weiteren lehrreichen Abschnitt in meinem Werdegang dar. Neben wertvollem und inhaltlichem Input wurden mir wegweisende zwischenmenschliche Erfahrungen ermöglicht. Kein Interview glich dem anderen. Neben klassischen Interviews wurden viele Gespräche auf Augenhöhe geführt und können als eine kollegiale Beratung eingestuft werden. Diese Vielfalt forderte von mir in jedem Gespräch, situativ auf die Gegebenheiten der Situation zu reagieren und das weitere Vorgehen anzupassen.

Sehr positiv stimmte mich das große Interesse aller. Dabei wurde der mit der Digitalisierung verbundene Wandel immer mit der nötigen Vernunft betrachtet. Die Dauer der Gespräche überschritt oft die geplanten 60 Minuten, da der gegenseitige Austausch im Mittelpunkt stand. Durch Einblick in 22 Unternehmen wurde die Wichtigkeit dieser Thematik hervorgehoben. Zudem erweiterte dies meinen Blick auf diese Thematik enorm.

Erfahrungen von langjährigen CFOs, bis hin zu Berufseinsteigern mit einem komplett anderen Blickwinkel, halfen mir, meinen Blick auf dies zu erweitern. Mit Erlaubnis der Veröffentlichung.

Neu-Ulm, den 01.08.2022 
Linda Kolb

Interviewerin:

Linda Anna Kolb

Masterandin Reporting & Controlling

 Kolb_linda@web.de

Betreuer Masterarbeit im Unternehmen:

Benjamin Bass

Senior Vice President Reporting & Controlling

 Benjamin.Bass@voith.com

Mit freundlicher Unterstützung

Betreuer Masterarbeit an der Universität:

Prof. Dr. Thomas Hänichen

Direktor am „Institut Digitale Transformation“

 Thomas.haenichen@hnu.de

Mit freundlicher Unterstützung