



5150202603

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

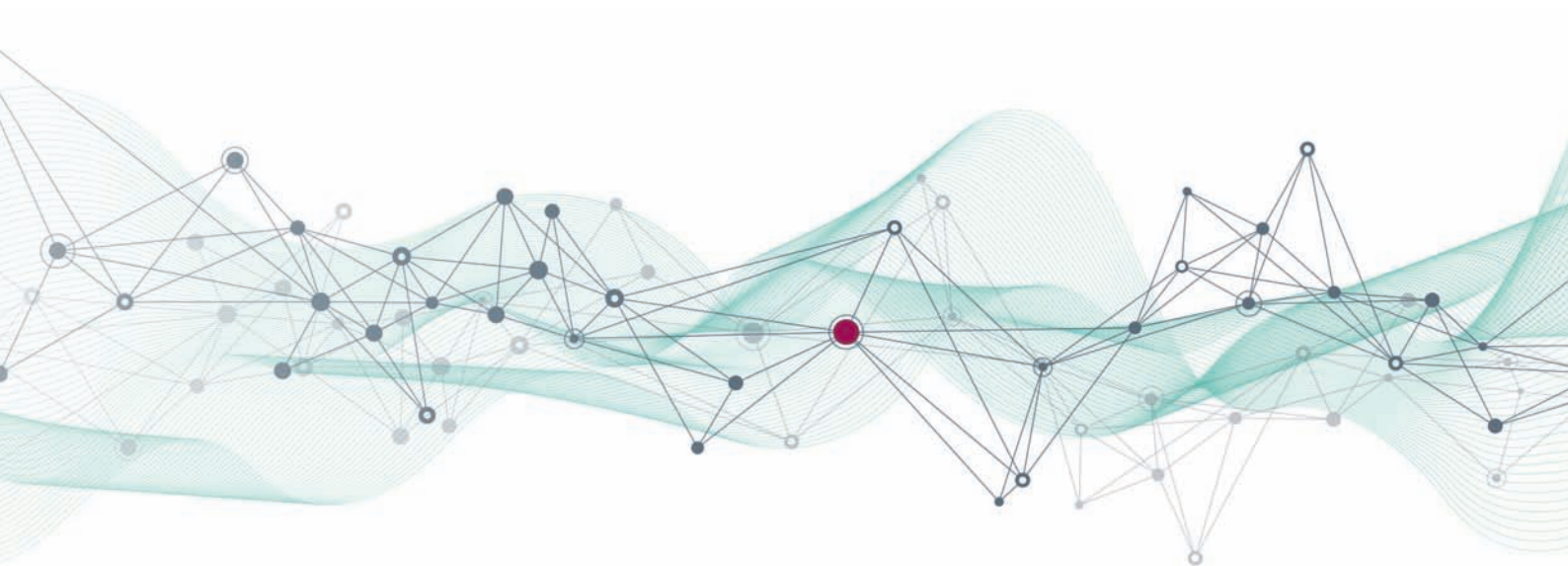
# CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell  
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

[www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

Mai 2026 · 38. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

3|2026



SCHWERPUNKT

## ECHTZEITSTEUERUNG

Technologien, Konzepte, Beispiele

Controlling im Zeitalter Digitaler  
Zwillinge

Matrixproduktionssysteme in einer  
Industrie 4.0

Zentrales Reporting als  
Befähiger für Echtzeitsteuerung

# Inhaltsübersicht

## SCHWERPUNKT: Echtzeitsteuerung – Technologien, Konzepte, Beispiele

### Echtzeitsteuerung „as a package“

Hebel für die Integration operativer und strategischer Entscheidungen

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger und Domenic Offermanns, M.Sc.

4

### Zentrales Reporting als Befähiger für Echtzeitsteuerung

Die Reporting Factory als ein Ansatz zur Reduzierung von Latenzen

Dr. Goran Sejdíć

11

### Matrixproduktionssysteme in einer Industrie 4.0

Konzeption und Herausforderungen für das Produktionscontrolling

Prof. Dr. Robert Obermaier und Daniel Graber, M.Sc.

18

### Controlling im Zeitalter Digitaler Zwillinge

Konzeptionelle Grundlagen, Illustration der Konsequenzen und Implikationen

Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider, Prof. Dr. Heiner Lasi und Sarah Guse, M.Sc.

26

### Beyond Simulation

Unternehmens- und Supply-Chain-Steuerung im Zeitalter Digitaler Zwillinge am Beispiel eines Anlagenbauers

Dr. Matthias Emler, Daniel Kittelberger, M.Sc., Dr. Oskar Schneider und Dr. Stefan Zeibig

33

### Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Burkhard Pedell im Interview unter

<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2026>



## IM DIALOG

### Finanzen & Controlling bei SAP

Transformation, Cloud & Unternehmens-KI aus CFO-Perspektive

Dipl.-Ing. Dominik Asam, MBA, und Prof. Dr. Klaus Möller

41

## DIGITALISIERUNG

### Python in Excel

Das letzte Puzzlestück für Machine Learning im Controlling

Dr. Max Schwarz

45

### Aufbau einer userzentrierten Business-Intelligence-Einheit

Von der Vision effektiver Entscheidungsunterstützung zur Umsetzung bei der Hilti AG

Dr. Christina Gaupp, Isabelle Hacker, MAS Data Science & MA lic.oec.publ, und Dr. Michael Bayerl

52

## STRATEGIE & STEUERUNG

### Verantwortungsvolle Wertschöpfung

Der Weg zu einer ganzheitlich integrierten Unternehmenssteuerung

Dr. Martin Becker und Dipl.-Kff. Andrea Kämmler-Burrak

61

### Fehlt die Wertorientierung in der Vorstandsvergütung?

Eine empirische Untersuchung der DAX-40-Unternehmen

Prof. Dr. Christian Lohmann und Daimi Sacan, B.A.

70



## FUNKTIONEN & BRANCHEN

### Personalcontrolling als Erfolgsfaktor

#### Wege zur Kostenreduktion und Effizienzsteigerung

Andreas Dauerer, M.A., Tanja Hargaßer, M.Sc., und Prof. Dr. mult. Anton Aaron Burger

76

### Working Capital Management: Analyse und Steuerung

#### Kennzahlenbasierte Transparenz und simulationsgestützte Steuerung zur Bestandsoptimierung

Gil Friedrich, B.A., Prof. Dr. Markus Cordes und Sebastian Schmid, M.A.

84

## KURZ ERKLÄRT

### Der Digital Operational Resilience Act

#### EU-Rahmenwerk zur digitalen operativen Resilienz

92

## LITERATUR-TIPPS

### Fachbuch-Test/Grundlagenliteratur zu Echtzeitsteuerung – Technologien, Konzepte, Beispiele

97

## DISKUTIEREN & VERNETZEN

99

Vorschau auf Heft 4/2026 und Impressum

100

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: [www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)



## DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

**Prof. Dr. Ulrike Baumöl**, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl**, Institut für Controlling und Consulting, Johannes Kepler Universität Linz

**Prof. Dr. Andreas Hoffjan**, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

**Prof. Dr. Thorsten Knauer**, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

**Prof. Dr. Klaus Möller**, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Burkhard Pedell**, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

# Zentrales Reporting als Befähiger für Echtzeitsteuerung

## Die Reporting Factory als ein Ansatz zur Reduzierung von Latenzen

Die Echtzeitsteuerung gewinnt im Controlling zunehmend an Bedeutung. Entscheidungsrelevant sind dabei zeitnah verfügbare Informationen, deren Nutzung jedoch häufig durch Daten- und Analyselatenzen begrenzt wird. Der Artikel zeigt auf, wie eine Reporting Factory durch Zentralisierung des Berichtswesens einen Beitrag zur echtzeitnahen Steuerung im Controlling leisten kann.

**Goran Sejdíć**



Dr. **Goran Sejdíć** ist als Head of Reporting Factory bei der TRUMPF SE + Co. KG in Ditzingen tätig.

### 1. Echtzeitsteuerung als neue Möglichkeit im Controlling

Steigende Marktvolatilität, verkürzte Entscheidungszyklen und eine zunehmende Dynamik betrieblicher Prozesse führen dazu, dass Managemententscheidungen immer stärker auf aktuellen, granularen und verlässlichen Informationen basieren müssen. Von Monatsberichten geprägte Steuerungsansätze stoßen unter diesen Bedingungen zunehmend an ihre Grenzen (vgl. Brauchle/Hanisch, 2017, S. 225). Vor diesem Hintergrund eröffnen digitale Technologien dem Controlling neue Möglichkeiten, Unternehmensprozesse zeitnäher abzubilden und steuerungsrelevante Informationen schneller bereitzustellen.

In diesem Zusammenhang gewinnt das Konzept der Echtzeitsteuerung im Controlling zunehmend an Bedeutung (vgl. Hoffjan et al., 2017, S. 30 ff.). Darunter wird die Fähigkeit verstanden, betriebliche Sachverhalte nahezu ohne zeitliche Verzögerung datentechnisch zu erfassen, aufzubereiten und für Analyse- und Entscheidungszwecke verfügbar zu machen (vgl. Weber et al., 2013, S. 11). Vergleichbar mit einem „Live-Ticker“ sollen Daten aus betrieblichen Abläufen kontinuierlich bereitgestellt werden, sodass Abweichungen, Trends oder Risiken frühzeitig erkannt und adressiert werden können. Entscheidend ist dabei nicht nur die Geschwindigkeit der Datenerfassung selbst, sondern insbesondere die zeitnahe analytische Verarbeitung und nutzergerechte Aufbereitung der Informationen (vgl. Kemper et al., 2010, S. 90 ff.).

Die Umsetzung einer solchen echtzeitfähigen bzw. echtzeitnahen Steuerung stellt Unternehmen

vor erhebliche Herausforderungen. Zwar stehen heute leistungsfähige IT-Systeme und Business-Intelligence-Werkzeuge zur Verfügung, dennoch verhindern in der Praxis häufig organisatorische, prozessuale und strukturelle Faktoren eine durchgängig zeitnahe Informationsversorgung. Insbesondere heterogene Reportinglandschaften, dezentrale Verantwortlichkeiten sowie manuelle Aufbereitungsprozesse führen zu zeitlichen Verzögerungen zwischen dem Entstehen von Daten und deren Nutzung für die Steuerung (vgl. Sailer, 2025, S. 138).

Vor diesem Hintergrund rückt neben der verzögerungsarmen Verfügbarkeit von Daten zunehmend auch deren standardisierte, konsistente und effiziente Aufbereitung in den Fokus. Eine zentrale Voraussetzung für Echtzeitsteuerung besteht darin, dass Daten nicht nur schnell, sondern auch in einer für unterschiedliche Steuerungsbedarfe geeigneten Form bereitgestellt werden. Die Fähigkeit, große Datenmengen strukturiert zu verarbeiten und empfängerorientiert aufzubereiten, wird damit zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor moderner Controllingorganisationen.

Ein vielversprechender Ansatz zur Bewältigung dieser Anforderungen liegt in der Zentralisierung des Reportings. Durch die Bündelung von Reportingaufgaben in einer spezialisierten organisatorischen Einheit können Standardisierung, Automatisierung und Qualitätssteigerung systematisch vorangetrieben werden (vgl. Sailer, 2025, S. 143). Eine solche zentrale Einheit, welche häufig als Reporting Factory bezeichnet wird, kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, zeitliche Verzögerungen im Reporting zu reduzieren und die Grundlage für eine echtzeitnahe Steuerung zu schaffen.

### Zentrale Aussagen

- Die Reduktion der Analyselatenz ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine echtzeitnahe Steuerung im Controlling.
- Die Zentralisierung des Reportings in einer Reporting Factory ermöglicht durch Standardisierung und Automatisierung eine systematische Verkürzung von Analyse- und Durchlaufzeiten.
- Der gezielte Einsatz von RPA und BI-Tools unterstützt die Reduktion von Analyselatenzen und schafft somit Voraussetzungen für eine echtzeitnahe Steuerung.

Der vorliegende Beitrag greift diese Thematik auf und vermittelt, wie eine zentral organisierte Reporting Factory als Befähiger für Echtzeitsteuerung im Controlling wirken kann. Zunächst werden die im Reportingprozess auftretenden Latenzzeiten systematisiert und analysiert. Darauf aufbauend wird die Zentralisierung des Reportings in Form einer Reporting Factory als aufbauorganisatorische Lösung konzeptionell eingeordnet. Anschließend wird die Umsetzung dieses Ansatzes exemplarisch anhand der TRUMPF SE + Co. KG dargestellt. Der Beitrag schließt mit einem Fazit sowie einem Ausblick auf die Weiterentwicklung des Controllings im Kontext zunehmend echtzeitnaher Steuerungsanforderungen.

## 2. Latenzzeiten in der Informationsverarbeitung

Die Fähigkeit zur echtzeitnahen Steuerung hängt maßgeblich davon ab, wie schnell betriebliche Ereignisse in steuerungsrelevante Informationen überführt und für Entscheidungen genutzt werden können. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass zwischen dem Eintritt eines betrieblichen Ereignisses und der Umsetzung einer darauf basierenden Maßnahme unterschiedliche zeitliche Verzögerungen

bestehen. Diese Verzögerungen lassen sich entlang des gesamten Informations- und Entscheidungsprozesses beobachten und werden in der Literatur als „Latenzzeiten“ bzw. „Latenz“ bezeichnet (vgl. Heinrich et al., 2004, S. 393).

Mit zunehmender Verzögerung verlieren Informationen an Nutzen für Steuerungszwecke, da gewisse Abweichungen, Chancen oder Risiken entweder zu spät oder nur noch eingeschränkt adressiert werden können. **Abb. 1** veranschaulicht den kontinuierlichen Wertverlust von Informationen infolge zeitlicher Verzögerungen.

Zur differenzierten Analyse dieser Verzögerungen werden hier im Reporting- und Business-Intelligence-Kontext mehrere Arten von Latenzzeiten unterschieden (vgl. Kemper et al., 2010, S. 91). Die Gesamtheit dieser Verzögerungen wird häufig als Aktionszeit bezeichnet und umfasst den Zeitraum zwischen dem Eintreten eines betrieblichen Ereignisses und der Umsetzung einer darauf bezogenen Maßnahme. Innerhalb dieser Aktionszeit lassen sich mehrere Teilkomponenten identifizieren, die jeweils eigenständige Ansatzpunkte für eine Beschleunigung der Steuerung darstellen.

Die Datenlatenz beschreibt zunächst die Zeitspanne zwischen dem Eintritt eines betrieblichen Ereignisses und dem Zeitpunkt, zu dem die dieses Ereignis abbildenden Daten in den relevanten IT-Systemen verfügbar sind. Sie wird maßgeblich durch die Art der Datenerfassung beeinflusst. Automatisierte, systemgestützte Erfassungsprozesse ermöglichen eine sehr geringe Datenlatenz, während manuelle Erfassungsschritte, Medienbrüche oder nachgelagerte Buchungsprozesse zu Verzögerungen führen können.

An die Datenlatenz schließt sich die Analyselatenz an. Sie umfasst den Zeitraum, der benötigt

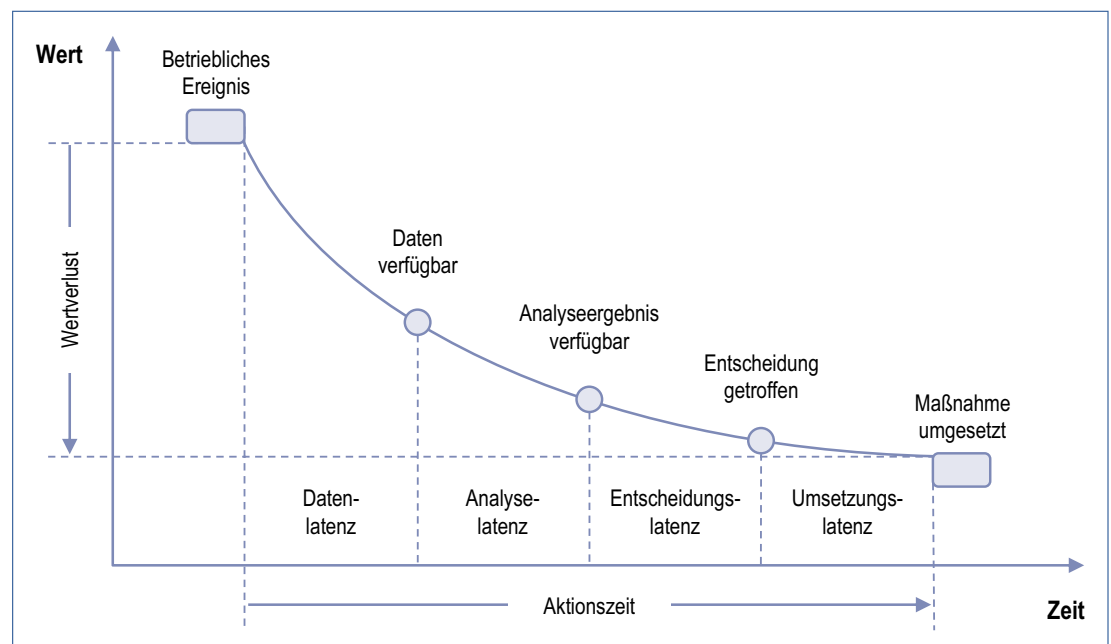


Abb. 1: Latenzzeiten im Überblick (in Anlehnung an Kemper et al., 2010, S. 91; Hackathorn, 2002, S. 24)

wird, um die verfügbaren Daten zweckgebunden aufzubereiten, zu analysieren und in geeigneter Form zu visualisieren. In der Praxis entsteht Analyyselatenz häufig durch komplexe Datenaufbereitungen, individuelle Auswertungen oder manuell erstellte Reports. Auch fehlende Standardisierung und redundante Analyseprozesse in dezentralen Reportingstrukturen tragen dazu bei, dass Analyseergebnisse erst mit Verzögerung bereitgestellt werden.

Sobald Analyseergebnisse vorliegen, folgt die Entscheidungslatenz, also die Zeitspanne zwischen der Verfügbarkeit der Informationen und der Entscheidung durch den jeweiligen Informationsempfänger. Diese Latenz ist stark von organisatorischen Faktoren, Entscheidungsprozessen und Verantwortlichkeiten abhängig. Abschließend entsteht mit der Umsetzungslatenz eine weitere Verzögerung, die den Zeitraum zwischen der getroffenen Entscheidung und der Umsetzung der Maßnahme beschreibt (vgl. Kemper et al., 2010, S. 91 ff.).

Für die Ausgestaltung des Reportings im Controlling ist neben der Datenlatenz insbesondere die Analyyselatenz von zentraler Bedeutung, da sie unmittelbar durch die Gestaltung von Reportingprozessen, Systemarchitekturen und organisatorischen Strukturen beeinflusst werden kann. Vor diesem Hintergrund ist die Reduktion von Latenzzeiten nicht allein eine technische Fragestellung. Vielmehr erfordert sie eine ganzheitliche Betrachtung der organisatorischen und prozessualen Ausgestaltung des Reportings. Vor allem fehlende Standardisierung, redundante Aufbereitungsprozesse und dezentral verteilte Verantwortlichkeiten wirken sich hemmend auf die zeitnahe Bereitstellung steuerungsrelevanter Informationen aus. Die Bündelung von Reportingaufgaben in einer spezialisierten Organisationseinheit ermöglicht dagegen durch Standardisierung und Automatisierung deutliche Effizienzgewinne (vgl. Sailer, 2025, S. 143). Eine solche Zentralisierung kann in Form einer Reporting Factory erfolgen und zur Reduktion von Analyyselatenzen beitragen. Auf dieser Grundlage lassen sich die Voraussetzungen für eine echtzeitnahe Steuerung im Controlling verbessern.

### **3. Zentralisierung des Reportings in einer Reporting Factory**

Die Organisation des Controllings ist seit mehreren Jahren durch einen zunehmenden Trend zur Standardisierung und Zentralisierung geprägt. Ziel dieser Entwicklung ist es, betriebliche Unterstützungsaktivitäten effizienter zu gestalten, Skaleneffekte zu realisieren und die Qualität der Leistungserbringung zu erhöhen (vgl. Horváth et al., 2024, S. 430). In diesem Zusammenhang haben sich Shared Service Center als organisatorisches Gestaltungsprinzip etabliert, in denen ausgewählte, standardisierbare Aufgaben aus verschiedenen Unter-

nehmensbereichen gebündelt und zentral als interne Dienstleistungen erbracht werden.

Im Zuge dieser Zentralisierungsgedanken rücken zunehmend auch Reportingprozesse in den Fokus. Reportingprozesse zeichnen sich durch einen hohen Wiederholungsgrad, klar definierte Abläufe und standardisierbare Inhalte aus (vgl. Horváth et al., 2024, S. 430). Sofern Reportingprozesse dezentral und parallel durchgeführt werden, führt dies häufig zu redundanten Aufbereitungsprozessen und Verzögerungen (vgl. Sailer, 2025, S. 138). Eine zentrale Bündelung dieser Tätigkeiten ermöglicht es dagegen, einheitliche Standards durchzusetzen, Durchlaufzeiten zu verkürzen und insbesondere die Analyyselatenz zwischen Datenverfügbarkeit und nutzbarer Steuerungsinformation zu reduzieren.

Das Reporting kann als eigenständiger Aufgabenbereich in einer zentralen organisatorischen Einheit gebündelt werden. Eine solche Reporting Factory ist eine Organisationseinheit, die Reportingleistungen unter Einsatz standardisierter Methoden, Prozesse und Technologien zentral erbringt und damit Effizienz, Konsistenz und Transparenz der Informationsversorgung verbessert (vgl. Schmitz et al., 2016, S. 429). Sie stellt eine spezifische Ausprägung eines Shared Service Centers im Controlling dar und fokussiert sich auf die Erstellung, Aufbereitung und Bereitstellung von Berichten für unterschiedliche interne Empfängergruppen.

Mit der Gründung einer Reporting Factory sind drei zentrale Zielsetzungen verbunden (vgl. Schmitz et al., 2016, S. 430 f.):

- **Effizienzsteigerung und Kostensenkung**  
Durch die Bündelung von Reportingaktivitäten können Skaleneffekte genutzt und Automatisierungspotenziale realisiert werden. Dies führt zu einer effizienteren Erstellung und Verteilung von Informationen und trägt dazu bei, die Analyyselatenz im Reporting signifikant zu verkürzen.
- **Komplexitätsreduktion und Effektivitätssteigerung**  
Einheitliche Definitionen, Methoden und Datenbasen erhöhen die Vergleichbarkeit von Kennzahlen und verbessern den Informationswert der Berichte. Gleichzeitig werden Analyse- und Abstimmungsaufwände reduziert, sodass Analyseergebnisse schneller für Steuerungsentscheidungen verfügbar sind.
- **Bündelung von Know-how und Ressourcen**  
Die Zusammenführung von Reportingkompetenzen in einer Einheit erleichtert den Wissenstransfer, reduziert Abhängigkeiten von einzelnen Personen und erhöht die Stabilität sowie die Reproduzierbarkeit der Reportingprozesse. Zentraler Bezugspunkt der Reporting Factory ist der Reportingprozess, der die arbeitsteilige Erstellung, Aufbereitung und Nutzung steuerungsrele-

**Das Reporting kann als eigenständiger Aufgabenbereich in einer zentralen organisatorischen Einheit gebündelt werden.**

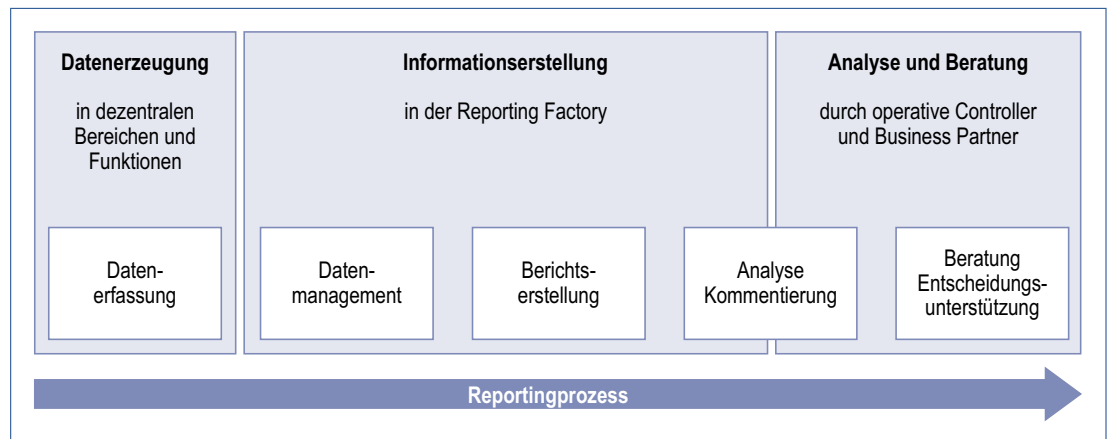


Abb. 2: Reportingprozess (in Anlehnung an Sailer, 2025, S. 144; Späth et al., 2014, S. 209)

vanter Informationen strukturiert. Der in **Abb. 2** dargestellte Reportingprozess gliedert sich in mehrere aufeinander aufbauende Prozessschritte. Ausgangspunkt des Prozesses ist die Datenerfassung in den dezentralen Bereichen, in denen operative Daten entstehen. Darauf aufbauend erfolgt das Datenmanagement, das die Konsolidierung, Strukturierung und Qualitätssicherung der Daten umfasst. In der anschließenden Berichterstellung werden die Daten nach definierten Standards aufbereitet, plausibilisiert und in geeigneter Form bereitgestellt. Die Analyse und Kommentierung der Inhalte bilden den abschließenden Schritt und dienen der Entscheidungsunterstützung.

Innerhalb dieses Prozesses übernimmt die Reporting Factory insbesondere Aufgaben in den Bereichen Datenmanagement und Berichtsherstellung. Dazu zählen die Pflege einheitlicher Datenstrukturen, die Anwendung standardisierter Berichtslogiken, Plausibilitätsprüfungen sowie die automatisierte Erstellung und Verteilung von Reports. Die Analyse, Interpretation und Ableitung von Handlungsempfehlungen verbleiben hingegen bei den Business Partnern und den operativen Controllern. Die Reporting Factory kann hier bei Rückfragen zu aufbereiteten Daten unterstützen (vgl. Sailer, 2025, S. 144 f.). Durch diese klare Arbeitsteilung werden Effizienzgewinne erzielt und Analyselatenzen reduziert, da standardisierte Berichte schneller und in gleichbleibender Qualität zur Verfügung stehen.

Zusammenfassend lässt sich die Reporting Factory als konzeptionelle Antwort auf die steigenden Anforderungen an Aktualität, Effizienz und Konsistenz der Informationsversorgung im Controlling verstehen. Durch die Zentralisierung standardisierbarer Reportingaufgaben, die klare prozessuale Ausgestaltung des Reportings und den gezielten Einsatz digitaler Technologien trägt sie wesentlich zur Reduktion von Analyselatenzen bei. Damit schafft sie eine wesentliche strukturelle Voraussetzung, um steuerungsrelevante Informationen zeitnah bereitzustellen. In Bezug auf die Aufbauorganisation kann die Reporting Factory unterschiedlich

verankert werden. Bei ausschließlicher Erstellung von Finanz- und Controllingberichten ist auch eine Einordnung in diesem Bereich naheliegend. Werden auch Berichte für andere Funktionsbereiche bereitgestellt, kann eine bereichsübergreifende organisatorische Verankerung sinnvoll sein. In beiden Fällen ist die Einführung mit bestimmten Risiken verbunden, die entsprechend zu adressieren sind. In der Anlaufphase können bspw. aufgrund von unvollständig übergebenen Anforderungen Qualitätsrisiken auftreten. Zudem besteht die Gefahr einer Businessferne sowie der Entstehung von Schattenreportings bei unzureichender Berücksichtigung spezifischer Informationsbedarfe (vgl. Schmitz et al., 2016, S. 453 f.). Diesen Risiken kann durch eine schrittweise Einführung, enge fachliche Abstimmungen sowie klare Schnittstellen und Verantwortlichkeiten begegnet werden.

#### 4. Reporting Factory bei TRUMPF

Die Reporting Factory wurde bei TRUMPF im Jahr 2022 im Rahmen eines unternehmensweiten Neuausrichtungsprogramms im Finanzbereich aufgebaut. Ziel dieser Initiative war es, Rollen und Verantwortlichkeiten im Finanzwesen klarer zu definieren und die Effizienz durch eine stärkere Spezialisierung der beteiligten Bereiche zu steigern. Bei der Reporting Factory lag der Schwerpunkt auf der Optimierung der Berichterstellung und der Aufbereitung steuerungsrelevanter Informationen.

TRUMPF wurde 1923 als mechanische Werkstätte gegründet und hat sich zu einem der weltweit führenden Unternehmen für Werkzeugmaschinen, Laser sowie Elektronik für industrielle Anwendungen entwickelt. Im Geschäftsjahr 2024/25 erwirtschaftete das Unternehmen mit 18.303 Mitarbeitenden einen Umsatz von 4.329,0 Millionen Euro.

Vor der Implementierung der Reporting Factory war die Berichterstellung überwiegend dezentral organisiert und auf einzelne Controllingbereiche

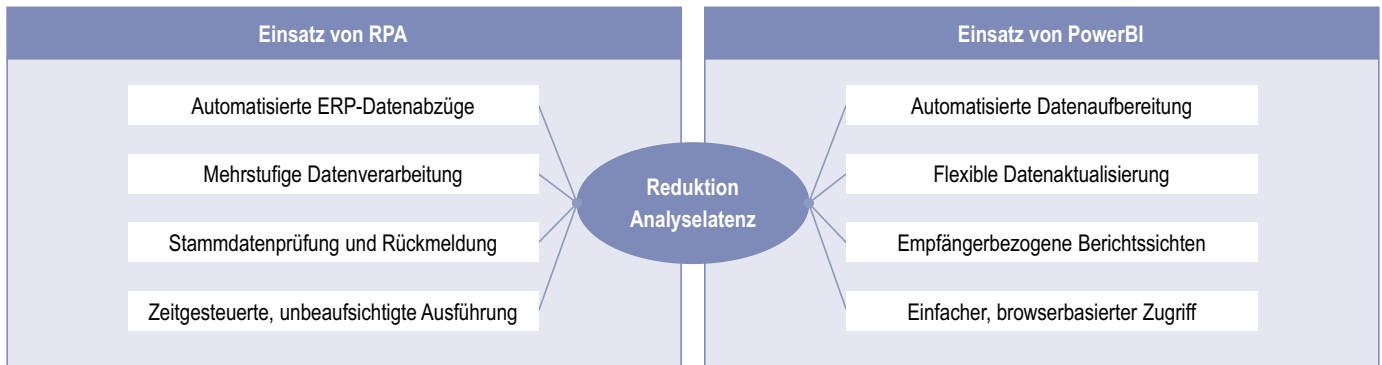


Abb. 3: Beitrag von RPA und Power BI zur Reduktion der Analyselatenz

verteilt. Mit der Bündelung standardisierter Reportingaufgaben in der Reporting Factory wurde das Ziel verfolgt, das Berichtswesen insgesamt effektiv und effizient auszugestalten. Die Zusammenfassung standardisierter Berichte in einer zentralen Einheit schuf die Voraussetzung für eine umfassende Optimierung des Berichtswesens auf prozessualer wie auch auf technischer Ebene.

Mit dieser Optimierung des Berichtswesens ging auch eine Reduktion der Analyselatenz einher. Durch die Standardisierung und Automatisierung von Reportingprozessen konnte die Zeitspanne zwischen Datenverfügbarkeit und nutzbarer Steuerungsinformation teilweise um mehrere Stunden verkürzt werden. Als zwei zentrale Hebel zur Reduktion der Analyselatenz erwiesen sich der Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) sowie Power BI als standardisiertes Business-Intelligence-Tool. Die Wirkungszusammenhänge sind in Abb. 3 zusammenfassend dargestellt.

**Beitrag von RPA zur Reduktion der Analyselatenz**

RPA wird in der Reporting Factory eingesetzt, um wiederkehrende und regelbasierte Schritte der Datenbereitstellung und Vorverarbeitung zu automatisieren und zeitlich zu entkoppeln. Der Beitrag zur Reduktion der vorgelagerten Analyselatenz zeigt sich insbesondere in folgenden Aspekten:

- **Automatisierte Ausführung ein- und mehrstufiger Transaktionen in ERP-Systemen**, bei denen vordefinierte Selektionskriterien oder Layouts verwendet, Zwischenergebnisse weiterverarbeitet und strukturierte Datenabzüge für nachfolgende Verarbeitungsschritte bereitgestellt werden.
- **Automatisierte Prüfung von Stammdaten auf Vollständigkeit und Plausibilität**, verbunden mit automatisierten Benachrichtigungen vorgelagerter Bereiche bei fehlenden oder unvollständigen Informationen.
- **Automatisierte Benachrichtigung nachgelagerter Bereiche**, sobald Datenabzüge für die weitere Verarbeitung oder Analyse zur Verfügung stehen.
- **Zeitlich gesteuerte und unbeaufsichtigte Ausführung der RPA-Prozesse**, bei der Zeitpunkte und Intervalle für Datenabzüge unabhängig von

Arbeitszeiten oder Abwesenheiten einzelner Mitarbeitender festgelegt werden können.

Durch den Einsatz von RPA konnten manuelle Vorbereitungsarbeiten und fehleranfällige Eingriffe teilweise um mehrere Stunden reduziert werden. Dies führte zu einer stabileren und schnelleren Bereitstellung analysierbarer Daten und wirkte sich unmittelbar auf die vorgelagerte Analyselatenz aus.

**Beitrag von Power BI zur Reduktion der Analyselatenz**

Power BI adressiert insbesondere die nachgelagerten Phasen der Analyselatenz und wird in der Reporting Factory als zentrales Analyse- und Reportingwerkzeug eingesetzt. Die Reduktion von Verzögerungen wird dabei durch folgende Gestaltungsmerkmale unterstützt:

- **Vorgelagerte Datenaufbereitungs- und Transformationsschritte in der Verarbeitungskomponente Power Query**, die einmal definiert und bei jeder Datenaktualisierung automatisiert ausgeführt werden.
- **Flexible Festlegung der Zeitpunkte der Datenaktualisierung**, sowohl für die Datenbeladung aus Vorsystemen (z. B. einem Data Warehouse) als auch für die vorgelagerten Datenaufbereitungs- und Transformationsschritte.
- **Empfängerbezogene Zugriffsteuerung innerhalb eines Berichts** (Row Level Security) kann durch unterschiedliche Sichten für verschiedene Nutzergruppen abgebildet werden, wodurch der Aufwand für adressatenspezifische Einzelberichte entfällt.
- **Einfache, browserbasierte Bereitstellung der Berichte**, sodass Analyseinhalte ohne zusätzliche Logins, Installationen oder technische Vorkenntnisse direkt aufgerufen und genutzt werden können.

Durch diese Ausgestaltung können Analysen unmittelbar auf einer standardisierten und aktuellen Datenbasis erfolgen. Zusätzliche manuelle Aufbereitungsschritte und Abstimmungsschleifen werden reduziert, wodurch sich die nachgelagerte Analyselatenz verkürzt.

Insgesamt zeigt die Umsetzung der Reporting Factory, dass die organisatorische Bündelung stan-

### Implikationen für die Praxis

- Unternehmen sollten Reportingaufgaben mit hohem Standardisierungs- und Wiederholungsgrad gezielt bündeln, um Effizienzpotenziale zu realisieren und Analyselatenzen zu reduzieren.
- Der Einsatz von Automatisierungslösungen wie RPA sollte insbesondere auf vorgelagerte Schritte der Datenbereitstellung ausgerichtet werden, um manuelle Aufwände und Fehlerquellen zu reduzieren.
- Standardisierte BI-Plattformen wie Power BI sollten genutzt werden, um Analysen empfängerorientiert, konsistent und ohne zusätzliche technische Hürden bereitzustellen.

standardisierter Reportingaufgaben in Verbindung mit dem gezielten Einsatz von RPA und Power BI einen wirksamen Beitrag zur Optimierung des Berichtswesens leisten kann. So konnte eine Vielzahl zuvor dezentral erstellter Berichte abgelöst werden. Ein Beispiel hierfür ist das standardisierte Kostenstellen- und Auftragsreporting, welches früher in den einzelnen Gesellschaften eigenständig aufbereitet wurde und nun zentral für über 30 Gesellschaften bereitgestellt wird. Dadurch entfällt die Notwendigkeit, in den Gesellschaften jeweils eigene Reports zu erstellen. Darüber hinaus wurde ein standardisiertes Reporting zu Produktionsabweichungen etabliert, das zentrale Auswertungen ermöglicht und zugleich spezifische Besonderheiten einzelner Produktionsgesellschaften berücksichtigt. Dies schafft eine konsistente und transparente Vergleichbarkeit der Produktionswerke, die in dieser Form zuvor nicht gegeben war.

Gleichzeitig zeigt die praktische Umsetzung auch Grenzen der Zentralisierung auf. Nicht alle spezifischen Anforderungen einzelner Gesellschaften lassen sich sinnvoll in gesellschaftsübergreifende Standardberichte überführen, insbesondere wenn sie nur für sehr spezielle Einzelfälle relevant sind und keinen Mehrwert für eine größere Nutzergruppe bieten. Solche Anforderungen werden im Rahmen der Reporting Factory gezielt geprüft und nur dann umgesetzt, wenn ein ausreichender Nutzen für mehrere Gesellschaften besteht. Für stark individuelle Sonderfälle verbleibt die Berichterstellung daher weiterhin dezentral in den jeweiligen Gesellschaften. Neben Effizienzgewinnen und einer höheren Prozessstabilität konnte insbesondere die Analyselatenz reduziert und damit die zeitnahe Bereitstellung steuerungsrelevanter Informationen verbessert werden.

## 5. Fazit

Die Optimierung der Analyselatenz erfordert nicht zwingend die Zentralisierung des Reportings in einer eigenständigen organisatorischen Einheit. Theoretisch können viele der im Beitrag dargestellten Maßnahmen auch in dezentral organisierten Controllingstrukturen umgesetzt werden. Eine dezentrale Organisation schließt Verbesserungen der Reportingprozesse daher grundsätzlich nicht aus.

Allerdings geht mit der Zentralisierung des Reportings in einer Reporting Factory ein klarer und fokussierter Arbeitsauftrag zur kontinuierlichen Optimierung des Berichtswesens einher. Die Reporting Factory ist explizit darauf ausgerichtet, Reportingprozesse systematisch mit Blick auf Standardisierung und Automatisierung weiterzuentwickeln. In einer dezentralen Organisationsstruktur ist das Reporting hingegen häufig nur eine von mehreren Aufgaben. Neben der Berichterstellung sind dort in der Regel neben dem Business Partnering auch operative Tätigkeiten wie Monatsabschlüsse oder die Pflege von Stammdaten verankert. Unter diesen Rahmenbedingungen kann die Optimierung des Reportings häufig nicht mit der gleichen Konsequenz und Priorität verfolgt werden.

Darüber hinaus geht mit der Bündelung von Reportingaufgaben ein deutlich größerer Hebel für Skaleneffekte einher. In Unternehmen mit einer Vielzahl von Gesellschaften wirken sich einmal vorgenommene Optimierungen unmittelbar auf alle angebotenen Gesellschaften aus. Investitionen in die Weiterentwicklung von Reportingprozessen, Datenmodellen oder Automatisierungslösungen entfalten dadurch eine wesentlich breitere Wirkung, als dies bei isolierten, dezentralen Verbesserungen der Fall wäre.

Für die ersten Schritte der Implementierung einer Reporting Factory lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten: Zu Beginn sollte eine systematische Bestandsaufnahme der dezentral erstellten Berichte in den einzelnen Gesellschaften durchgeführt werden. Dabei sind sowohl Informationsgehalt als auch der relevante Nutzerkreis zu erheben. Auf dieser Grundlage können Überschneidungen identifiziert und insbesondere solche Berichte priorisiert werden, die in ähnlicher Form mehrfach erstellt werden. Diese eignen sich besonders für eine frühzeitige Standardisierung. Gleichzeitig wird deutlich, dass bestimmte, sehr spezifische Einzelberichte nicht sinnvoll als Standardreports abgebildet werden können und weiterhin dezentral verbleiben sollten. Bei der Entwicklung neuer Standardberichte sollte frühzeitig eine kleine, gesellschaftsübergreifende Nutzergruppe eingebunden werden, um rasch erste Versionen bereitzustellen, zu testen und iterativ weiterzuentwickeln. Ein schneller Übergang in die Nutzungsphase unterstützt dabei, früh Akzeptanz zu schaffen und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren.

Die Zentralisierung des Reportings bietet auch unabhängig von Echtzeitanforderungen erhebliche Optimierungspotenziale. Für viele Berichte im Controlling ist eine Echtzeitverfügbarkeit nicht zwingend erforderlich. Häufig liegen die zugrunde liegenden Daten ohnehin nur periodisch nach Monatsabschlüssen in einer belastbaren Form vor. Auch managementorientierte Berichte, die sich an festen Abstimmungs- und Entscheidungszyklen

orientieren, werden bewusst in regelmäßigen Intervallen erstellt.

Wenn allerdings eine echtzeitnahe Steuerung notwendig ist und angestrebt wird, erweist sich die Zentralisierung des Reportings als wichtiger Befähiger. Wie dargestellt, schaffen standardisierte Prozesse, automatisierte Datenbereitstellung und einheitliche Analyseplattformen die strukturellen Voraussetzungen, um Analyselatenzen zu reduzieren und Informationen schneller nutzbar zu machen. Die Reporting Factory fungiert damit nicht nur als Effizienztreiber, sondern auch als organisatorische Grundlage für die Weiterentwicklung des Controllings in Richtung einer Echtzeitsteuerung.

### Literatur

- Brauchle, A./Hanisch, B., Big Data und Analytics in der Unternehmenssteuerung – Anwendungsbeispiele aus dem Finanzbereich eines Automobilherstellers, in: Kieninger, M. (Hrsg.), Digitalisierung der Unternehmenssteuerung – Prozessautomatisierung, Business Analytics, Big Data, SAP S/4HANA, Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2017, S. 211–226.
- Hackathorn, R., Current Practices in Active Data Warehousing, Boulder 2002.
- Heinrich, L. J./Heinzl, A./Roithmayr, F., Wirtschaftsinformatik-Lexikon, 7. Aufl., München/Wien 2004.
- Hoffjan, A./Schumacher, C./Galant, I. (2017), Echtzeitsteuerung?, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensteuerung, 29. Jg. (2017), Sonderheft 1, S. 30–34.
- Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M., Controlling, 15. Aufl., München 2024.
- Kemper, H.-G./Baars, H./Mehanna, W., Business Intelligence – Grundlagen und praktische Anwendungen: Eine Einführung in die IT-basierte Managementunterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden 2010.
- Sailer, U., Digitales Controlling – Technologien, Trends, Transformation, Stuttgart 2025.
- Schmitz, M./Lawrenz, A./Drerup, B., Reporting Factory in Controllerbereichen, in: Becker, W./Ulrich, P. (Hrsg.), Handbuch Controlling, Wiesbaden 2016, S. 427–458.
- Späth, E./Lunkenheimer, S./Kirchberg, A., Finance Transformation am Beispiel eines internationalen Technologiekonzerns, in: Keuper, F./Sauer, R. (Hrsg.), Unternehmenssteuerung in der produzierenden Industrie – Konzepte und Best Practices, Wiesbaden 2014, S. 200–214.
- Weber, J./Gschmack, S./Tretbar, T./Wiegmann, L., IT-Trends und ihre Auswirkung auf Management und Controlling, Weinheim 2013.

### Literaturtipps auf inlibra.com:

- Controlling als Bindeglied zwischen Performance und Compliance, Burkhard Pedell, 2010/11, S. 593–595.
- Die Organisation des Controllings als Hebel zur Integration von Effizienz und Qualität, Erik von der Goltz, Phillip Temmel, 2014/7, S. 380–385.
- Umsetzung eines schlanken Reportings mittels des Lean Reporting Quick Checks, Hellen Gross, Cäcilie-Leonore Elgeti, Markus Kirchmann, 2016/7, S. 414–421.

### Stichwörter

# Analyselatenz # Reportingprozesse  
# Zentralisierung # Reporting Factory

### Keywords

# Analysis latency # Reporting Processes  
# Centralization # Reporting Factory

### Summary

Real time is gaining increasing importance in controlling. Decision-making relies on timely available information, which is often constrained by data and analysis latencies. This article demonstrates how a reporting factory, through centralized reporting, can contribute to real-time capabilities in controlling.