



Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

# CONTROLLING

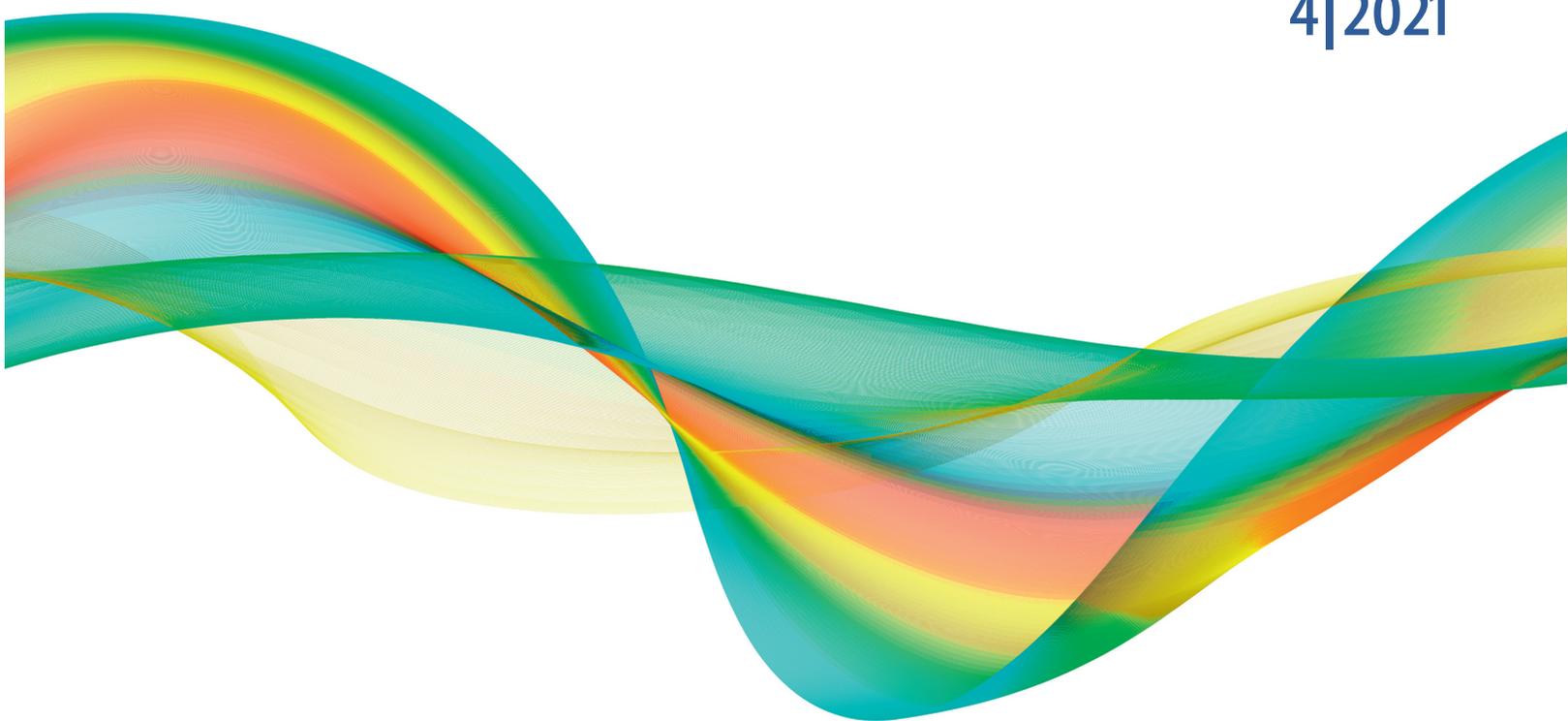
Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell  
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

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

September 2021 · 33. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

4|2021

Schwerpunkt: Neue Wege im Mittelstandscontrolling – Potenziale und Grenzen der Digitalisierung und Professionalisierung



SCHWERPUNKT

## NEUE WEGE IM MITTELSTANDSCONTROLLING

POTENZIALE UND GRENZEN DER DIGITALISIERUNG UND PROFESSIONALISIERUNG

CONTROLLING 4|2021

Digitalisierung des Rechnungswesens und des Controllings in KMU

Grundsystematik zur Entwicklung von Vertriebskennzahlensystemen

Auswahl und Nutzung agiler Praktiken im Performance Management

# Erfolgreiche Präventionsstrategien für Krisenzeiten.

FRÜHZEITIGE  
KRISEN-  
VORSORGE

## Starkes Krisenmanagement

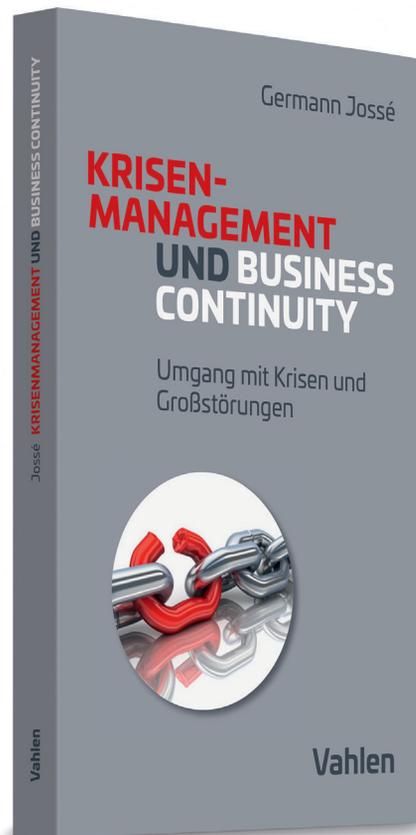
Dieses Buch ist ein Plädoyer, sich aktiv mit Bedrohungen, Krisen und Großstörungen zu befassen - und zwar bevor sie eintreten. **Frühzeitige Krisenvorsorge** verschafft kostbaren **Zeitgewinn** und ermöglicht, die schlimmsten Klippen zu umschiffen, die Krise zu meistern. Im Mittelpunkt stehen **Großstörungen**, die Unternehmen und Organisationen in ihrer Existenz massiv bedrohen.

## Agieren statt reagieren

Jossé stellt in seinem Buch ein **integratives Präventionsmanagement** vor, und zwar als eng mit der Strategischen Unternehmensführung verzahntes, vorausschauendes Krisenmanagement: Die (Unternehmens-)Krise soll im Vorhinein **erkannt, analysiert und gemanagt** werden, bevor sie ihre volle existenzvernichtende Kraft entfalten kann. Eine besondere Funktion kommt der **Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs** und insgesamt der Kontinuität zu. Mit diesen wertvollen Tipps steuern Sie Ihr Unternehmen sicher und krisenfest selbst durch stürmische Zeiten.

## Der Krisen-Experte

Prof. Dr. Germann **Jossé** ist Diplom-Informationswissenschaftler und Diplom-Betriebswirt. Er promovierte über Krisenmanagement und Früherkennung und lehrt an der Hochschule Worms StrategischesControlling.



**Jossé**

**Krisenmanagement und Business Continuity**

Umgang mit Krisen und Großstörungen

2020. XII, 108 Seiten.

Kartoniert € 18,90

ISBN 978-3-8006-6426-9

**Portofreie Lieferung**

≡ [vahlen.de/31347387](https://vahlen.de/31347387)

# Neue Wege im Mittelstandscontrolling

## Potenziale und Grenzen der Digitalisierung und Professionalisierung

Liebe Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung ist nach wie vor eines der bestimmenden Themen in unserem aktuellen Wirtschaftsumfeld – auch im Controlling. Wie bei vielen neuen Entwicklungen im Controlling lag der Fokus hierbei zunächst meist auf Großunternehmen, die aufgrund ihrer durchschnittlich größeren verfügbaren Ressourcen häufig früher als kleinere Unternehmen mit neuen Technologien und Verfahren experimentieren können. Allerdings bieten gerade neuere digitale Technologien aufgrund ihrer besseren Skalierbarkeit auch für mittelständische Unternehmen die Möglichkeit, ihre Controlling-Aktivitäten zunehmend zu digitalisieren und damit oft auch zu professionalisieren.

Vor diesem Hintergrund freue ich mich, Ihnen in dieser ersten von mir verantworteten Ausgabe der Zeitschrift *Controlling* einige Beispiele präsentieren zu können, wie die Digitalisierung und Professionalisierung des Controllings im Mittelstand gelingen kann. Gleichzeitig zeigen die in dieser Ausgabe versammelten Beiträge aber auch, wo Grenzen bzw. aktuelle Limitationen der Digitalisierung und Professionalisierung im Mittelstand liegen. Im ersten Beitrag illustriert *Stefan Mayr*, wie Rechnungswesen und Controlling in einem kleineren Unternehmen mit externer Unterstützung durch Steuer- und Unternehmensberater weitestgehend digitalisiert werden konnten, welche Schritte hierfür gesetzt wurden, welche Herausforderungen gemeistert werden mussten und mit welchen Kosten dieser Prozess einherging. Dass derlei Transformationsprozesse im Mittelstandscontrolling als hochrelevant eingeschätzt werden, aber noch bei weitem nicht in allen mittelständischen Unternehmen vollumfänglich angegangen worden sind, zeigt die Umfragestudie von *Patrick Ulrich* und *Robert Rieg* zur Digitalisierung des Reportings. Dies mag nicht zuletzt auch an den institutionellen Gegebenheiten in Deutschland liegen. Diese Ansicht entwickeln *Brenda Clerkin*, *Raymond Gann* und *Martin Quinn* in ihrem Beitrag, in welchem sie das institutionelle und professionelle Umfeld in Deutschland mit jenem im Vereinigten Königreich (UK) vergleichen.

Dass eine Professionalisierung des Mittelstandscontrollings aber nicht nur durch den Einsatz digitaler Technologien erreicht werden kann, zeigen zwei weitere Beiträge in diesem Heft. Einerseits zeigen *Gernot Mödritscher* und *Friederike Wall* auf Basis qualitativer empirischer Daten und den Ergebnissen einer Simulationsstudie, dass bei wachsenden mittelständischen Unternehmen auch eine entsprechende Veränderung der Controlling-Systeme mitgedacht werden sollte, in der Praxis aber manchmal anderen Weiterentwicklungen hinterherhinkt. Schließlich schlagen *Klaus Derfuß*, *Jens Hogreve* und *Anja Iseke* insbesondere für das Controlling mittelständischer Dienstleistungsunternehmen die Service Profit Chain als sehr gut geeignetes, aber bislang etwas weniger betrachtetes Rahmenwerk der Unternehmenssteuerung vor.

Neben den Beiträgen zum Themenschwerpunkt geben *Klaus Möller* und *Jasmin Schmid* einen Überblick über agile Steuerungspraktiken und -ansätze im Performance Management und formulieren Empfehlungen zu deren Auswahl und Einsatz. *Christian Ahlfeld* und *Claus Muchna* stellen eine Systematik zum Aufbau einer Kennzahlensystematik speziell für den Vertrieb vor. *Julia Eichholz*, *Thorsten Knauer* und *Sandra Winkelmann* untersuchen empirisch die Auswirkungen der Corona-Krise sowie die eingesetzten Gegensteuerungsmaßnahmen deutscher Unternehmen. Ihre Ergebnisse zeigen, dass ein rechtzeitiges Handeln für die Unternehmensentwicklung in der Krise von entscheidender Bedeutung ist. Schließlich spricht *Klaus Möller* im Controlling-Dialog mit *Helmut Ruhl* über die finanzielle Führung beim Schweizer Mobilitätsunternehmen *AMAG Group AG*.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihr




Prof. Dr. **Martin R.W. Hiebl** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Management Accounting and Control, an der Universität Siegen, Gastprofessor am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz und Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*.

# Inhaltsübersicht

## **SCHWERPUNKT: Neue Wege im Mittelstandscontrolling – Potenziale und Grenzen der Digitalisierung und Professionalisierung**

### **Digitalisierung des Rechnungswesens und des Controllings in KMU**

Umsetzung mithilfe von Steuer- und Unternehmensberatungen

Prof. Dr. Stefan Mayr

4

### **Digitale Transformation im Reporting**

Status quo und Empfehlungen für den gehobenen Mittelstand

Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich und Prof. Dr. Robert Rieg

10

### **The institutional environment of Germanic controlling – is it hindering digitalisation?**

Some reflections on digitalisation and controlling in small and medium-sized enterprises in Germany and the United Kingdom

Brenda Clerkin, Raymond Gann und Dr. Martin Quinn

18

### **Controlling und Wachstum**

Wie sich Steuerung und Koordination in wachsenden mittelständischen Unternehmen ändern

Prof. Dr. Gernot Mödritscher und Prof. Dr. Friederike Wall

24

### **Die Service Profit Chain als Controllinginstrument mittelständischer Dienstleistungsunternehmen**

PD Dr. Klaus Derfuß, Prof. Dr. Jens Hogleve und Prof. Dr. Anja Iseke

31

**Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.  
Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl im Interview unter  
<https://bit.ly/zeitschrift-controlling-2021>**



## **AKTUELL**

### **Agieren oder reagieren**

Wie das Controlling mit politischer Unsicherheit umgehen kann

Martin Viehweger, M. Sc., und Rafael M. Zacherl, B. Sc.

39

## **COMPACT**

**Ansätze der Datenbewertung und Bepreisung datenbasierter Leistungen in interorganisationalen Kooperationen**

Sofie-Luise Bauer, M. Sc., Dr. Franziska Grieser und Dr. Ann Tank

43

## **WISSEN**

### **Agile Praktiken im Performance Management**

Auswahl und Nutzung moderner Steuerungswerkzeuge

Prof. Dr. Klaus Möller und Jasmin Schmid, M. Sc.

48

### **Grundsystematik zur Entwicklung von Vertriebskennzahlensystemen**

Dr.-Ing. Christian Ahlfeld und Prof. Dr. Claus Muchna

56

## Die COVID-19-Krise aus Unternehmensperspektive

### Auswirkungen und Gegensteuerungsmaßnahmen

Julia Eichholz, M. Sc., Prof. Dr. Thorsten Knauer und Sandra Winkelmann, M. Sc.

63

## IM DIALOG

### Finanzielle Führung bei der AMAG Group AG

Helmut Ruhl und Prof. Dr. Klaus Möller

71

## CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

### Digitale Geschäftsmodelle aus Sicht der Kostenrechnung

Prof. Dr. Thomas M. Treptow

74

## LEXIKON

### CRISP-DM-Modell

Daniel M. Marks, M. Sc., und Lukas Rychener, B. A.

76

## LITERATUR-TIPPS

### Grundlagenliteratur zum Mittelstandscontrolling/Fachbuch-Test

78

## VERANSTALTUNGEN

### Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

82

Vorschau auf Heft 5/2021 und Impressum

88

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

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Zeitschrift die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung anderer Geschlechter, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.



## 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**, Universität Liechtenstein

**Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl**, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Universität Siegen

**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

# Digitale Transformation im Reporting

## Status quo und Empfehlungen für den gehobenen Mittelstand



Prof. Dr. habil. **Patrick Ulrich** lehrt als W3-Professor Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen und leitet das dortige Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF). Zudem ist er Privatdozent an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.



Prof. Dr. **Robert Rieg** lehrt Controlling und Interne Unternehmensrechnung an der Hochschule Aalen und ist Prodekan für Forschung der dortigen Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.

Im Kontext der verstärkten Nutzung digitaler Technologien im Controlling wird auch verstärkt über die Potenziale im Reporting diskutiert. Der vorliegende Beitrag beleuchtet Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen der Digitalisierung des Reportings im Mittelstand anhand einer empirischen Studie aus dem Jahr 2020.

**Patrick Ulrich und Robert Rieg**

### 1. Bedeutung der digitalen Transformation im Mittelstandscontrolling

Die digitale Transformation kennzeichnet die aktuelle Unternehmenslandschaft wie kaum eine andere Entwicklung (vgl. *Keimer/Egle*, 2020, S. 1 ff.). Auch das Controlling kann sich diesem Digitalisierungsdruck nicht entziehen. Dies gilt nicht nur, aber in besonderem Maße für mittelständische Unternehmen (vgl. *Becker et al.*, 2016, S. 583 ff.), da diese im Bereich des Controllings noch immer einen geringeren Formalisierungs- und Implementierungsstand aufweisen als andere Betriebstypen (vgl. *Hiebl*, 2017, S. 34 ff.). Dieser Befund gilt ebenso für das Verhältnis von IT und Controlling (vgl. *Becker/Ulrich*, 2016, S. 735 ff.).

Die digitale Transformation ist hierbei durch mehrere, eng verbundene Entwicklungen zu kennzeichnen (vgl. *Becker*, 2020, S. 4 ff.). Zunächst ist die steigende Vernetzung von Unternehmen, Branchen, Plattformen und Ökosystemen über Informations- und Kommunikationstechnologien zu nennen (vgl. *Verhoef et al.*, 2021, S. 889 ff.). Neben dieser weitreichenden Vernetzung ist die Anpassung an veränderte Gegebenheiten in der Unternehmenslandschaft ein weiterer Aspekt der digitalen Transformation. Digitale Transformation bedeutet also eine Veränderung der Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette, veränderte und neue Geschäftsmodelle sowie eine Veränderung der Art und Weise, wie Entscheidungen in Unternehmen getroffen werden. Hier kommen vermehrt auch (neue) digitale Technologien wie Big Data Analytics, Künstliche Intelligenz (KI), Robotic Process Automation (RPA) und Chatbots ins Spiel (vgl. *Amann et al.*, 2020, S. 243 ff.).

Tatsächlich aber bedeutet die Digitalisierung einen tiefgreifenden, wenn nicht gar radikalen Wandel für das Controlling. Als einer der wichtigsten Controllingprozesse im Kontext der Digitalisierung sieht sich auch das Reporting mit konstant neuen Herausforderungen konfrontiert (vgl. *Langmann*, 2019). Steigende Ansprüche an Effizienz und Effektivität, die Anforderung, mit stark steigenden Datenmengen umzugehen sowie der Wunsch, trotzdem keinen „information overload“, sondern bessere Entscheidungen zu garantieren, bilden ein schwieriges Spannungsfeld.

Für mittelständische Unternehmen stellt sich hier im Besonderen die Frage, wie das Reporting auf die Anforderungen durch die digitale Transformation vorbereitet werden kann, wenn die meist begrenzte Situation finanzieller und personeller Ressourcen zusätzlich berücksichtigt wird. Vor dem diskutierten Hintergrund widmet sich der vorliegende Beitrag auf Basis theoretischer und empirischer Erkenntnisse der folgenden Frage:

#### Wie bewertet der Mittelstand die Implikationen der digitalen Transformation des Reportings?

Zur Beantwortung dieser Frage wird auf eine empirische Befragung von 180 mittelständischen Unternehmen aus dem Jahr 2020 zurückgegriffen. Die digitale Transformation im Reporting wurde hier in zweierlei Form untersucht:

- Einschätzung der aktuellen Situation des Reportings im Unternehmen;
- Einschätzung von Chancen, Grenzen und Veränderungsbedarfen im Reporting.

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: In Abschnitt 2 werden begriffliche Grundlagen geklärt. Abschnitt 3 stellt die Methodik, Abschnitt 4 die Ergebnisse

Mittelstandsdefinition des EKAM		
Unternehmenstyp	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

Abb. 1: Mittelstandsdefinition des EKAM (entnommen aus Becker/Ulrich, 2015, S. 32)

der empirischen Erhebung dar. Abschnitt 5 schließt den Beitrag mit Handlungsempfehlungen und einem kurzen Fazit.

## 2. Grundlagen

### Mittelstand

In der deutschsprachigen Literatur existiert bisher kein einheitlicher Begriff für den Mittelstand, da oftmals die Begriffe mittelständisches Unternehmen, Familienunternehmen, kleine- und mittlere Unternehmen (KMU) und Mittelstand synonym verwendet werden, obwohl die Betriebstypen auf unterschiedliche Konstrukte zurückgehen (vgl. hierzu und im Folgenden Becker/Ulrich, 2015, S. 19 ff.). Die fehlende einheitliche Definition des Mittelstandes ist das Ergebnis der Vielschichtigkeit und Komplexität des Konstrukts.

Zur Definition des Mittelstands werden üblicherweise qualitative und/oder quantitative Kriterien herangezogen. Erstere begründen das Wesen des Mittelstands, Letztere dienen der Abgrenzung zur besseren praktischen Handhabbarkeit (vgl. Reine mann/Ludwig, 2015, S. 38 ff.). Die Mittelstandsdefinition des Europäischen Kompetenzzentrums für angewandte Mittelstandsforschung (EKAM) postuliert eine integrierte Mittelstandsdefinition, die sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte bei Dominanz Letzterer berücksichtigt und dadurch eine erhöhte Praktikabilität für die anwendungsorientierte betriebswirtschaftliche Erforschung des Mittelstands ermöglicht (vgl. Becker/Ulrich, 2015, S. 32 f.). Die quantitative Mittelstandsdefinition des EKAM ist Abb. 1 zu entnehmen.

Quantitative Kriterien dienen als Abgrenzungsmerkmal, wodurch eine Unterscheidung mittelständischer Unternehmen von sonstigen Unternehmen auf Basis fester Zahlenwerte erfolgt (vgl. Berens et al., 2005, S. 9). Im Sinne der integrierten Mittelstandsdefinition wird der Mittelstand anhand der Einheit von Leitung, Kontrolle und Besitz weiter konkretisiert. Aus Sicht des EKAM gibt es im Mittelstand aus einer typologisierenden Perspektive unterschiedliche Subtypen des Mittelstands, die zwar gesamthaft dem Mittelstand zugeordnet werden können, sich aber ggf. in ihren Verhaltensweisen deutlich voneinander unterscheiden. Diese Typen sind:

- Eigentümer-geführte Unternehmen bzw. Familienunternehmen;
- Management-geführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von 3.000 Mitarbeitern und/oder einer Umsatzgröße von 600 Millionen Euro und
- Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

### Digitale Transformation im Reporting

Aufgabe des Reportings – im engeren Sinne des Management Reportings – ist die effiziente und effektive Informationsversorgung von Berichtsempfängern. Um dies umsetzen zu können, muss sich das Reporting kontinuierlich an eine wandelnde Umwelt anpassen und veränderten Ansprüchen gerecht werden (vgl. Taschner, 2013, S. 33 ff.).

In den Prozessen des Reportings dominieren heute in vielen Unternehmen noch immer manuelle Tätigkeiten, die zum Teil verteilt und mehrfach ausgeführt werden. Ein Großteil dieser Tätigkeiten wird aufgrund der hohen Flexibilität, des Funktionsumfangs und der einfachen Bedienbarkeit mit Tabellenkalkulationen durchgeführt. Dies ist jedoch auch mit einer hohen Fehlerquote und großem manuellen Aufwand verbunden, insbesondere bei der Datenaufbereitung und -validierung. Daraus ergeben sich häufig Schwachstellen im Berichtswesen. Controller beklagen den hohen Aufwand bei der Erstellung von Berichten. Dies gilt insbesondere bei der Zusammenstellung und Abstimmung der Zahlen sowie bei der Aufbereitung für den Berichtsempfänger (vgl. Heupel/Lange, 2019, S. 201 ff.).

Die Berichtsempfänger kritisieren ihrerseits, dass nicht alle für sie wichtigen Informationen enthalten sind. Um dem Anspruch an Effizienzsteigerung nachzukommen, gilt es, Aufwand und Ressourcen im Reportingprozess zu reduzieren. Moderne IT verspricht, an dieser Stelle anzusetzen und die

Im Reporting überwiegen noch immer die manuellen Tätigkeiten.

### Zentrale Aussagen

- Das Controlling ist einem starken internen wie externen Digitalisierungsdruck unterworfen.
- Dies gilt im Besonderen für den Betriebstyp Mittelstand und das Objektfeld Reporting.
- Die Studie zeigt, dass bisherige Digitalisierungsbemühungen im Reporting eher Kostensenkungen in den Vordergrund stellen.

Schwachstellen im Reporting zu beheben (vgl. *Taschner*, 2014, S. 7 ff.)

Die Digitalisierung bietet enorme Potenziale zur Verbesserung und Veränderung des Reportings. Unternehmen sind sich der Potenziale bewusst. Ein Großteil der Unternehmen rechnet im Zuge der Digitalisierung mit einer deutlichen Effizienzsteigerung im Controlling im Allgemeinen und im Reporting im Speziellen (vgl. *Wutzler*, 2021, S. 62 ff.). Aus strategischen, strukturellen und kulturellen Gründen kann die Umsetzung jedoch noch nicht mit den Potenzialen mithalten. Zudem gilt: Um die Potenziale voll auszunützen und ein effektives und effizientes Reporting zu gestalten, müssen sich Unternehmen neuen Herausforderungen stellen. Für eine agile und zukunftsorientiertes Reporting gilt es deshalb, Prozesse anzupassen und tatsächlich moderne (digitale) Technologien einzusetzen.

Ein derartiges zukünftiges Reporting kann anhand von vier Charakteristika beschrieben werden (vgl. *Horváth & Partners*, 2020):

- **Individualisierung:** Unterstützung der Steuerung durch individuelle Gestaltung und Aufbereitung von Informationen für unterschiedliche Benutzer und Ereignisse.
- **Datenverknüpfung:** Interne und externe Daten bilden die Grundlage für eine intuitive Nutzung und Analyse.
- **Flexibilität und Schnelligkeit:** Informationsversorgung zur Steuerung ist in Echtzeit verfügbar.
- **Automatisierung:** Die Informationsverarbeitung erfolgt über regelbasierte oder KI-basierte Automatisierung.

Zur Umsetzung und Gestaltung eines derartigen Reportings lassen sich zwei verschiedene Hebel nutzen. Auf der einen Seite stehen dabei die konventionellen (digitalen) Technologien, die im Kontext der Business Intelligence einzuordnen sind. Dazu gehören bspw. der Zugriff auf das Reporting über mobile Empfangsgeräte (Mobiles Reporting) sowie das Dashboarding.

Auf der anderen Seite sind eher modernere Technologien aufzuführen, die insbesondere im erweiterten Kontext der Digitalisierung stehen. Dazu zählen die Themen Big Data und Business Analytics, RPA und KI. Um nachhaltig den Aufwand im Reporting zu verringern, gilt es beide Hebel einzusetzen. Nur so können die Effizienz- sowie Effektivitätspotenziale tatsächlich auch ausgeschöpft werden (vgl. *Wettstein/Caderas*, 2020, S. 65 ff.).

In der bisherigen Literatur gibt es keine theoretisch wie empirisch fundierten Beiträge zur digitalen Transformation des Reportings im Mittelstand.

### 3. Befragung und Stichprobe

Um ein aktuelles Bild aufzuzeichnen, wurde eine empirische Erhebung im Rahmen einer Onlineumfrage durchgeführt. Damit sollen quantitative empirische Daten erhoben werden, da viele bisherige Veröffentlichungen tendenziell qualitativer Natur sind und sich weniger auf die derzeitige Unternehmenspraxis fokussieren.

Da die Zielgruppe der Umfrage der gehobene Mittelstand war, wurden potenzielle Teilnehmer aus Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro und mehr als 500 Mitarbeitern selektiert. Auf diese Weise konnten E-Mail-Adressen von 3.929 Unternehmen ermittelt werden. Der Fragebogen wurde mit Hilfe der Software EFS Survey erstellt. Die Teilnehmer erhielten per E-Mail einen Link zum Fragebogen. Die Umfrage wurde über einen Zeitraum von zwei Wochen durchgeführt, der sich zwischen dem 27. Januar und dem 10. Februar 2020 erstreckte.

Nach Ablauf des zweiwöchigen Zeitraums hatten 180 Probanden an der Umfrage erfolgreich teilgenommen, welche zu 94 % im Finanz-/Controlling-Bereich arbeiteten. Dabei beschäftigten 96 % der Unternehmen mindestens 250 Mitarbeiter und 88 % der Unternehmen erzielten einen jährlichen Umsatz von mehr als 50 Mio. EUR (vgl. **Abb. 2**). Um der Thematik der Ressourcenrestriktion stärker Rechnung zu tragen, wurde die bereits diskutierte Definition des EKAM modifiziert. Hierdurch entstand die Möglichkeit, zwischen „kleineren“ Mittelständlern (unter 500 Mitarbeiter/unter 100 Millionen Euro Jahresumsatz) und größeren bzw. gehobenen Mittelständlern zu unterscheiden.

### 4. Ergebnisse

Der folgende Abschnitt stellt ausgewählte Ergebnisse der Erhebung dar.

#### Bedeutung der Digitalisierung im Controlling

In der Umfrage wurde zunächst die subjektive Bedeutung der Digitalisierung im Controlling auf einer fünfstufigen Skala abgefragt (vgl. **Abb. 3**).

55 % der Probanden bewerten diese als hoch und 33 % sogar als sehr hoch. Insofern kann von

### Die Digitalisierung bietet Potenziale zur Steigerung von Effizienz und Effektivität.

Größenzuordnung	4 %: weniger als 250 Mitarbeiter; 28 %: 250 bis unter 1.000 Mitarbeiter; 41 %: 1.000 bis unter 5.000 Mitarbeiter; 9 %: 5.000 bis unter 10.000 Mitarbeiter; 18 %: mehr als 10.000 Mitarbeiter.
Umsatzverteilung	4 %: weniger als 50 Millionen Euro; 47 %: 50 bis unter 500 Millionen Euro; 13 %: 500 Millionen Euro bis unter 1 Mrd. Euro; 28 %: mehr als 1 Mrd. Euro.
Teilnehmer	94 %: Mitarbeiter aus dem Bereich Finanzen/Controlling; 6 %: Sonstige.

**Abb. 2: Charakterisierung der Stichprobe**

## SCHWERPUNKT

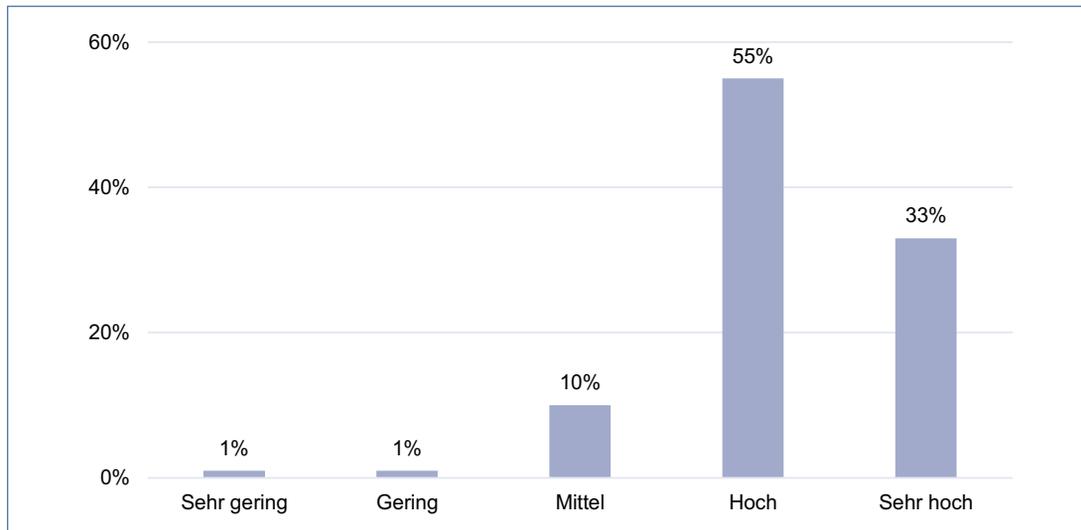


Abb. 3: Bedeutung der Digitalisierung im Controlling

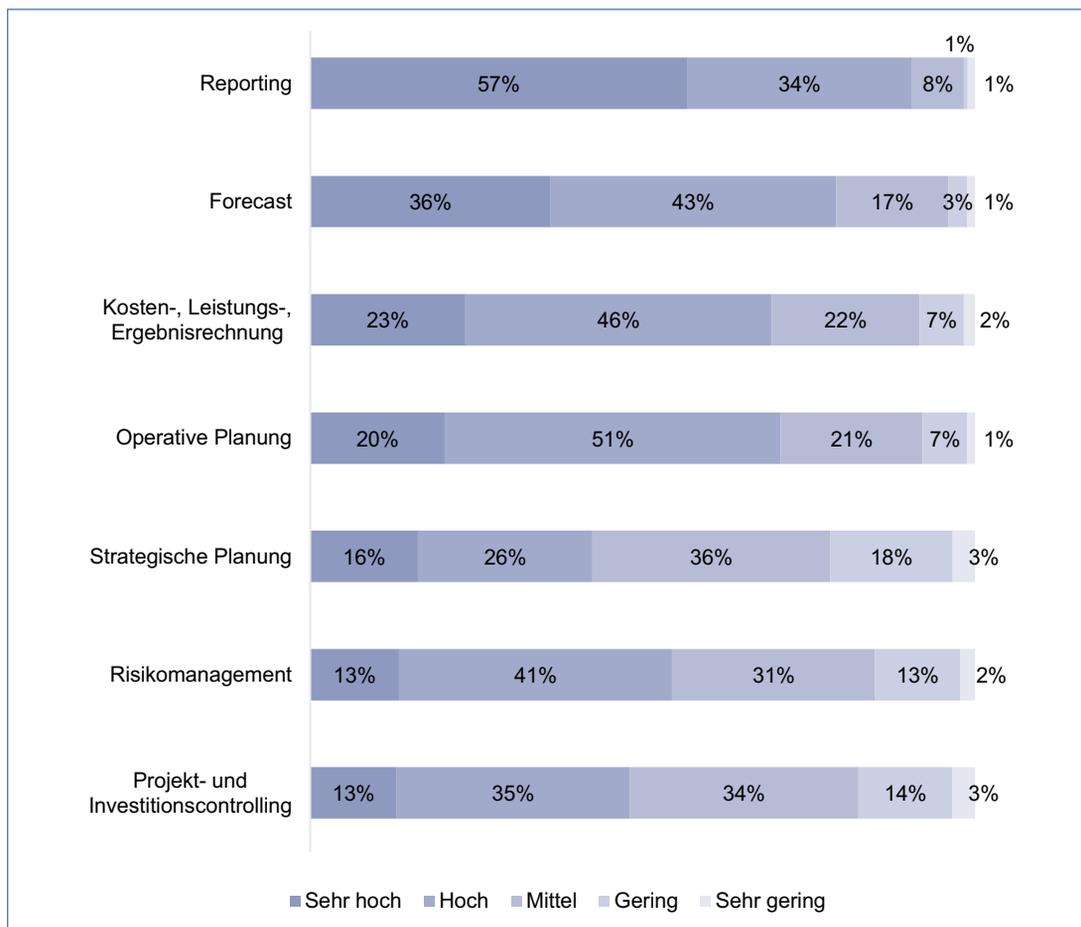


Abb. 4: Bedeutung der Digitalisierung für Funktionsbereiche

einem großen Problembewusstsein für den Themenbereich der Studie gesprochen werden.

### Digitalisierung in Controlling-Bereichen

Die Digitalisierung trifft das Controlling insgesamt, kann aber für verschiedene Funktionsbereiche eine unterschiedliche Bedeutung aufweisen. Abb. 4 zeigt die Einschätzung der Bedeutung der Digitalisierung in verschiedenen Funktionsbereichen.

Insgesamt erweist sich das Reporting mit 57 % sehr hoher und 34 % hoher Bedeutung als der Themenbereich/Teilprozess mit der subjektiv höchsten Bedeutung der Digitalisierung. Es folgen das Forecasting, die Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung, die operative Planung sowie die Strategische Planung. Das Risikomanagement sowie das Projekt- und Investitionscontrolling haben aus Sicht der Probanden eine geringere Bedeutung in diesem Kontext.

**Das Reporting wird mit am stärksten von der Digitalisierung betroffen sein.**

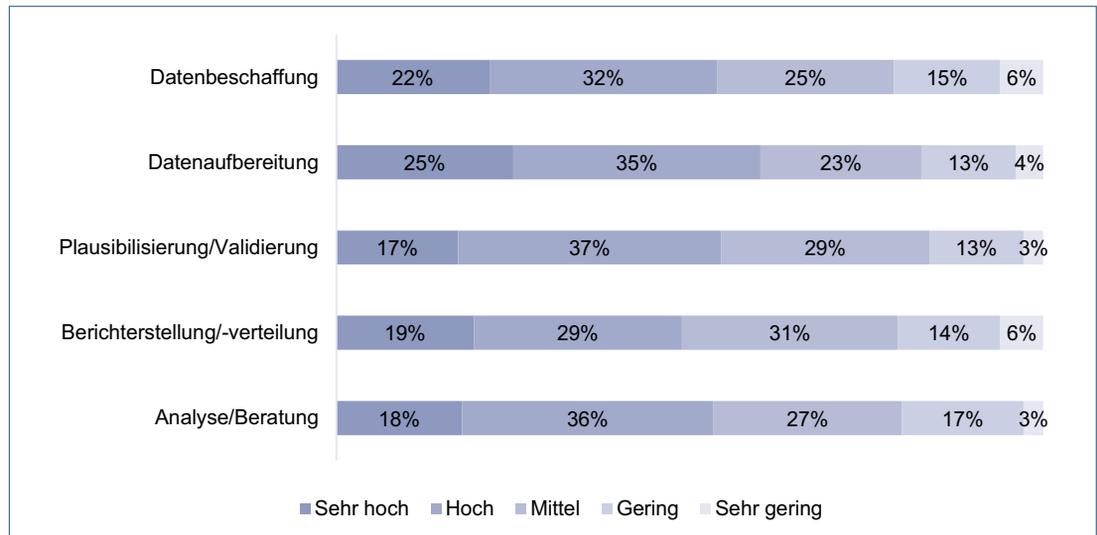


Abb. 5: Verbesserungsbedarfe im Reporting

### Die Datenaufbereitung wird als größtes Problem gesehen.

#### Verbesserungsbedarf im Reportingprozess

Der Prozess des Reportings an sich läuft in verschiedenen Unternehmen unterschiedlich formalisiert und standardisiert ab. Ebenfalls in der Studie thematisiert wurde der etwaige Verbesserungsbedarf einzelner Prozessschritte im Reporting (vgl. Abb. 5).

Die größten Verbesserungsbedarfe sehen die Teilnehmer in der Datenaufbereitung (25 % sehr hoch, 35 % hoch). Insgesamt gesehen werden aber alle Teilprozesse des Reportings mit ca. oder mehr als 50 % Verbesserungsbedarf gesehen – es herrscht also insgesamt Verbesserungspotenzial.

#### Funktionen der Zukunft im Reporting

Durch den Einsatz digitaler Technologien sind verschiedene Möglichkeiten der Steigerung von Effizienz und Effektivität des Reportings denkbar. Die vorliegende Studie hat die Probanden nach der Bedeutung derartiger zukünftiger Funktionen im Reporting befragt (vgl. Abb. 6).

Die Auswertung zeigt, dass sich 69 % der Teilnehmer eine stärkere Automatisierung von Abweichungsanalysen wünschen. Ebenfalls hohe Relevanz besitzen die Echtzeitanalyse von Werttreibern, die automatische Vorauswahl von Kennzahlen sowie die Automatisierung durch Bots.

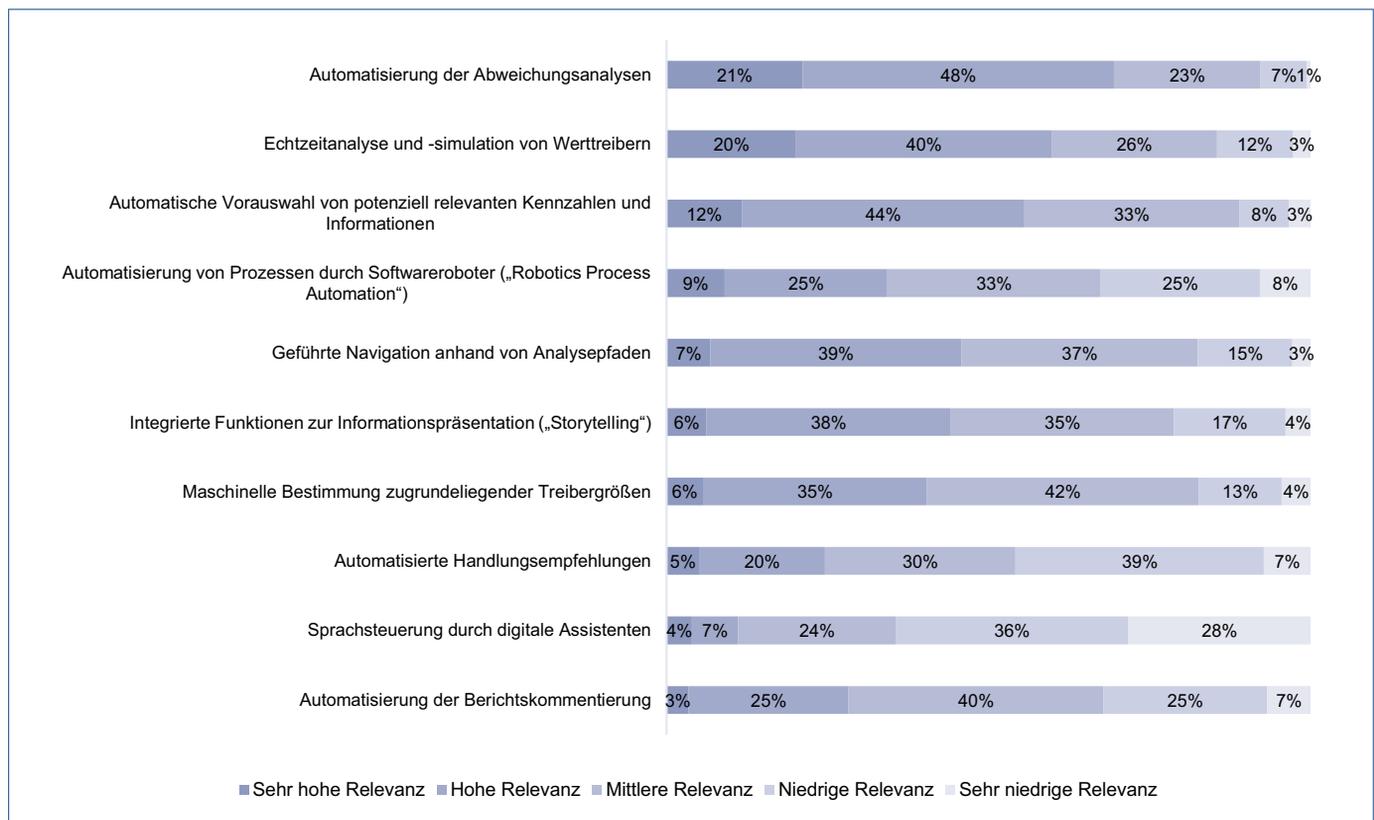


Abb. 6: Funktionen eines „zukünftigen Reportings“

## SCHWERPUNKT

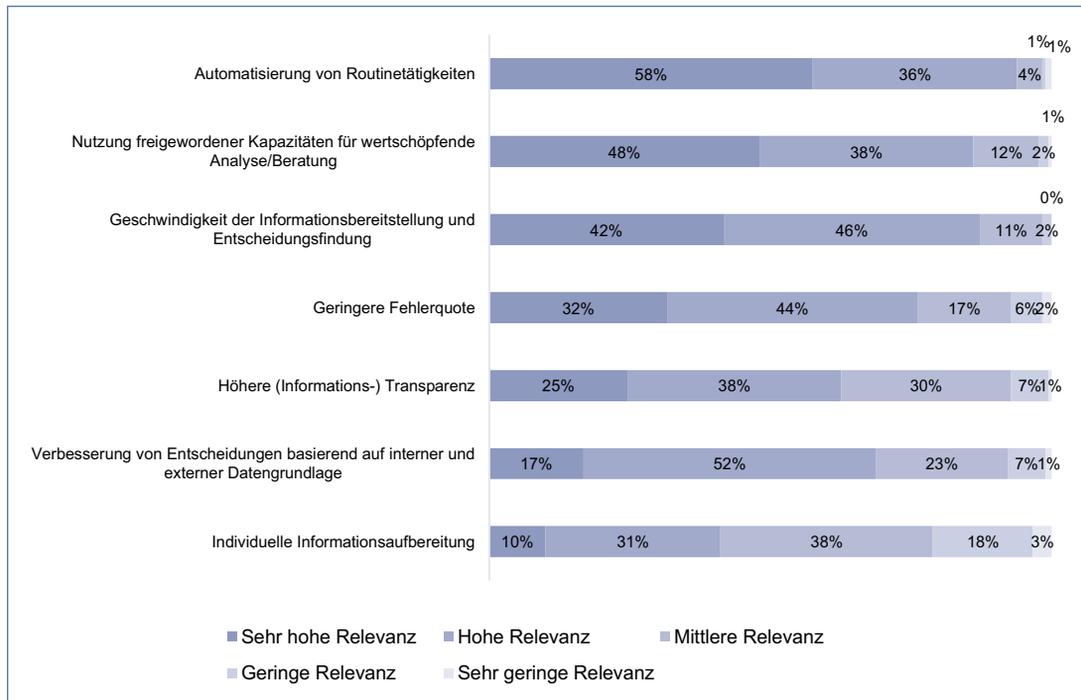


Abb. 7: Digitalisierungspotenziale im Reporting

Insgesamt sehen die Befragten das Reporting als einen sehr geeigneten Gegenstand der Digitalisierung an, wobei aus ihrer Sicht durchgängig Verbesserungen nötig wären. Ein künftiges Reporting wäre dann aus ihrer Sicht eines, das Funktionen bietet, die im Grunde schon bisher gewünscht werden, wie Abweichungsanalysen und Kennzahlen, nur eben schneller und automatisierter.

### Allgemeine Digitalisierungspotenziale im Reporting

Das spiegelt sich im Kern auch bei der Einschätzung der Digitalisierungspotenziale im Reporting wider (vgl. Abb. 7).

Hier zeigen alle abgefragten Potenziale eine durchgängig sehr hohe Relevanz. Verbindet man die Auswertungen der Abb. 6 und Abb. 7, zeigt sich jedoch, dass die Controller in Bezug auf konkrete Funktionalitäten Prioritäten setzen. Einzelne Themenbereiche sind besonders hoch eingestuft: die Automatisierung von Routinetätigkeiten (58 %: Sehr hoch), die Nutzung freier Kapazitäten für die Beratung sowie für die Steigerung der Geschwindigkeit der Informationsbereitstellung. Alle diese Aspekte betonen eher Effizienz- als Effektivitätssteigerungen. Auf eine Effektivitätssteigerung ist beispielsweise die Verbesserung von Entscheidungen gerichtet. Sie wurde aber nur von 17 % als mit einem hohen Potenzial verbunden eingestuft.

### Herausforderungen der Digitalisierung im Reporting

Zuletzt wurden die Probanden gebeten, zu den größten Herausforderungen im Unternehmen im Reporting Stellung zu nehmen (vgl. Abb. 8).

34 % der Befragungsteilnehmer sehen die Schaffung einer einheitlichen Datenbasis im Sinne eines

Stammdatenmanagements als größtes Problem. Auch Mängel in der IT-Struktur, fehlende Standardisierung, knappe Budgets und Defizite in der allgemeinen Anpassungsbereitschaft des Unternehmens werden genannt. Interessanterweise wird die Unsicherheit über den allgemeinen Rollenwandel im Controlling (bspw. hin zum Business Partner, vgl. Rieg, 2018, S. 183 ff.) hier weniger als Problem gesehen. Es scheint sich mittlerweile die Meinung durchgesetzt zu haben, dass eine stärkere Digitalisierung und Automatisierung Controller für die Rolle des Business Partners „freistellen“ kann.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die befragten Unternehmen ihr Reporting überwiegend als verbesserungswürdig ansehen. Die gewünschten Verbesserungen beziehen sich vor allem auf bekannte Themen, wie die automatisierte oder raschere Ermittlung von Abweichungen, Analysen und Kennzahlen. Wenig überraschend ist dann auch, dass als vorrangiges Potenzial die Effizienzsteigerung gesehen wird. Dies ist einerseits verständlich, da sich damit meist rasch ein Nutzen der Digitalisierung erkennen lässt, während Effektivitätssteigerungen bspw. in Form von besseren Entscheidungen schlecht messbar sind und oft von

**Die Automatisierung von Routinetätigkeiten ist das, was Controller am stärksten hervorheben.**

### Implikationen für die Praxis

- Da die Ressourcen im Mittelstand begrenzt sind, kann die Digitalisierung im Reporting nur schrittweise und priorisiert erfolgen.
- Eine Mischung zwischen *Quick Wins*, die eher auf Effizienzgewinne abzielen, und langfristigen Strategien ist notwendig.
- Die empirische Untersuchung zeigt, dass einige vorbereitende Schritte (z. B. die Bereinigung der Datenlage im Unternehmen) notwendig sind, bevor die Potenziale der Digitalisierung im Reporting ausgeschöpft werden können.

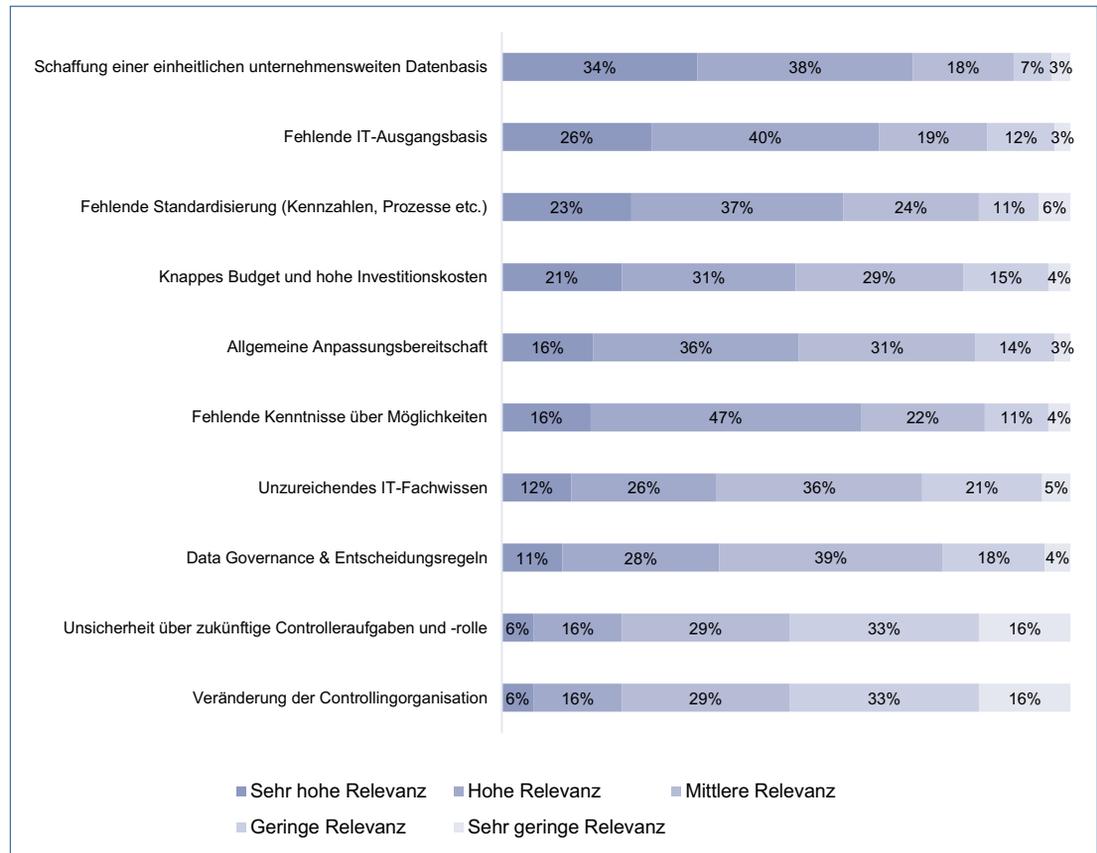


Abb. 8: Herausforderungen der Digitalisierung im Reporting

### Die Datenbasis ist noch nicht gut genug, um sämtliche Potenziale zu heben.

konkreten Umständen abhängen dürften. Andererseits droht bei einem alleinigen Fokus auf Effizienz das, um was es im Reporting geht, entscheidungs- und kontrollrelevante Informationen zu liefern, in den Hintergrund zu treten. Eine Folge könnte sein, dass zwar Informationen rascher bereitgestellt werden, diese jedoch wenig relevant sind. Das bedroht dann die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz von Reporting und Controlling.

Als wesentliche Herausforderungen sehen die Befragten Themen, die im Zuge der Digitalisierungsdiskussion schon länger genannt werden, wie die Schaffung einer gemeinsamen Datenbasis, die Verfügbarkeit geeigneter IT-Systeme und die Standardisierung der Datenverarbeitung. Diese Herausforderungen sind für mittelständische Unternehmen höher als für Großunternehmen, da erstere Ressourcengrenzen rascher spüren.

### 5. Handlungsempfehlungen und Fazit

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass die digitale Transformation des Reportings für die Befragungsteilnehmer viele Chancen, aber auch einige Herausforderungen beinhaltet. Die Digitalisierung des Reportings an sich wird als sehr relevant eingeschätzt. In der Selbstperspektive konzentrieren sich die Entscheider hier aber eher auf Kostensenkung und Effizienzsteigerung als auf „bessere Entscheidungen“.

Zwar nicht direkt abgefragt, aber implizit in den Auswertungen angesprochen ist die Nutzung neuer

Technologien in Controlling und Reporting. Die Ergebnisse scheinen zumindest den Schluss nahezu legen, dass im Kontext der Technologien „moderne“ Technologien wie RPA und KI noch keine entscheidende Rolle spielen. Dies ist erstaunlich, da die Teilnehmer der Studie ja keine KMU, sondern durchaus den gehobenen Mittelstand repräsentieren. Vielmehr werden von vielen Probanden Probleme im Stammdatenmanagement und der IT an sich als Hindernisse genannt. Diese Probleme sind jedoch seit den ersten Schritten der Digitalisierung im Controlling und auch aus der Diskussion um Data Warehouses und Business Intelligence gut bekannt. Auf den ersten Blick handelt es sich also um die gleichen Probleme in einem neuen Kontext. Unternehmen sollten folglich nicht erwarten, dass Controllerinnen und Controller neue Technologien und Automatisierung per se gutheißen oder automatisch wissen, wie mit den entsprechenden Tools umzugehen ist. Neben einer umfassenden und zielorientierten Digitalisierungsstrategie im Controlling sind begleitende Schulungen in Digitalisierungsthemen, aber auch bezogen auf das etwaig resultierende „neue“ Rollenverständnis der Controller notwendig.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass v. a. der Automatisierung des Reportings der höchste erwartete Nutzen zugeschrieben wird. Dies ist auch zu begrüßen, da hier die schnellsten Erfolge erzielt werden können. Nichtsdestotrotz entsteht aus der Studie heraus der Eindruck, dass noch nicht alle Control-

lerinnen und Controller im gehobenen Mittelstand die zukünftigen Potenziale der Digitalisierung im Reporting auch für die Steigerung der Effektivität von Entscheidungen erkennen oder erkennen wollen. Es könnten aber auch die Manager sein, die den Bedarf für ein modernes Reporting noch nicht sehen und deswegen die Controller begrenzen.

Die im Beitrag dargestellte Studie wurde als quantitative Online-Erhebung mit einer recht begrenzten Stichprobe in Deutschland durchgeführt und erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität für den deutschen Mittelstand. Trotzdem zeigen die theoretischen und empirischen Erkenntnisse des Beitrags, dass die Umsetzung der Digitalisierung des Reportings noch nicht in allen Bereichen mit den (vielleicht zu hoch gesteckten Erwartungen) der akademischen Controlling-Lehre mithalten können.

Die Autoren danken Lara Bürkle für wichtige Vorarbeiten im Rahmen ihrer Bachelorarbeit an der Hochschule Aalen.

Literatur

- Amann, K./Petzold, J./Westerkamp, M., Management und Controlling, 3. Aufl., Wiesbaden 2020.
- Becker, W., Management und Controlling der digitalen Wertschöpfung, in: *Controlling*, 32. Jg. (2020), H. 6, S. 4–11.
- Becker, W./Ulrich, P., Begriffsabgrenzung und volkswirtschaftliche Bedeutung, in: Becker, W./Ulrich, P. (Hrsg.), *BWL im Mittelstand*, Stuttgart 2015, S. 19–37.
- Becker, W./Ulrich, P., Controlling und IT – Wechselwirkungen im Mittelstand, in: *Controlling*, 28. Jg. (2016), H. 12, S. 735–742.
- Becker, W./Ulrich, P./Botzkowski, T., Controlling im Mittelstand, in: Becker, W./Ulrich, P. (Hrsg.), *Handbuch Controlling*, Wiesbaden 2016, S. 583–603.
- Berens, W./Högemann, B./Segbers, K., Das mittelständische Unternehmen: Status Quo und Perspektiven in der Finanzierung, in: Berens, W./Brauer, H./Frodermann, J. (Hrsg.), *Unternehmensentwicklung mit Finanzinvestoren: Eigenkapitalstärkung, Wertsteigerung, Unternehmensverkauf*, Stuttgart 2005, S. 7–30.
- Heupel, T./Lange, V.W., Wird der Controller zum Data Scientist? Herausforderungen und Chancen in Zeiten von Big Data, Predictive Analytics und Echtzeitverfügbarkeit, in: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft*, Wiesbaden 2020, S. 201–221.
- Hiebl, M.R.W., Effektivierung im Mittelstand verstehen lernen, in: *Controlling & Management Review*, 61. Jg. (2017), H. 2, S. 34–41.
- Horváth & Partners, Durch die Digitalisierung das Reporting verbessern, <https://www.horvathpartners.com/de/expertise/controlling/manage>

ment-reporting/digital-reporting-from-data-to-insights/, Stand: 19.11.2020.

- Keimer, I./Egle, U., Digital Controlling, in: Keimer, I./Egle, U. (Hrsg.), *Die Digitalisierung der Controlling-Funktion: Anwendungsbeispiele aus Theorie und Praxis*, Wiesbaden 2020, S. 1–16.
- Koch, P./Ahlemann, F./Urbach, N., Die innovative IT-Organisation in der digitalen Transformation, in: Helmke, S./Uebel, M. (Hrsg.), *Managementorientiertes IT-Controlling und IT-Governance*, Wiesbaden 2016, S. 177–196.
- Langmann, C., *Digitalisierung im Controlling*, Wiesbaden 2019.
- Reinemann, H./Ludwig, D., Die qualitative Dimension des Mittelstandsbegriffs, in: Becker, W./Ulrich, P. (Hrsg.), *BWL im Mittelstand*, Stuttgart 2015, S. 38–52.
- Rieg, R., Tasks, interaction and role perception of management accountants: evidence from Germany, in: *Journal of Management Control*, 29. Jg. (2018), H. 2, S. 183–220.
- Taschner, A., *Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen*, Wiesbaden 2013.
- Taschner, A., Wie Management Reporting 2020 aussehen könnte, in: *Controlling & Management Review*, 58. Jg. (2014), H. 3, S. 7–15.
- Verhoef, P.C./Broekhuizen, T./Bart, Y./Bhattacharya, A./Dong, J.Q./Fabian, N./Haenlein, M., Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, in: *Journal of Business Research*, 122. Jg. (2021), S. 889–901.
- Wettstein, K./Caderas, R., Die Digitale Transformation des Reportings beim Schweizer Radio und Fernsehen (SRF), in: Keimer, I./Egle, U. (Hrsg.), *Die Digitalisierung der Controlling-Funktion: Anwendungsbeispiele aus Theorie und Praxis*, Wiesbaden 2020, S. 65–81.
- Wutzler, J., Die vier Pfeiler effizienter Controlling-Prozesse, in: *Controlling & Management Review*, 65. Jg. (2021), H. 2, S. 62–67.

Stichwörter

# Business Intelligence # Controlling # Digitalisierung # Mittelstand # Reporting

Keywords

# Business Intelligence # Controlling # Digitalization # Medium-sized companies # Reporting

Summary

In the context of the increased use of digital technologies in controlling, the potentials in reporting are also increasingly being discussed. This article examines the potential applications and limitations of the digitization of reporting in SMEs based on an empirical study conducted in the year 2020.

Noch sind viele der in der Theorie aufgezeigten Themen nicht umgesetzt.