

Dietmar Schön

Planung und Reporting im Mittelstand

Grundlagen, Business Intelligence
und Mobile Computing

 Springer Gabler

Planung und Reporting im Mittelstand

Dietmar Schön

Planung und Reporting im Mittelstand

Grundlagen, Business Intelligence
und Mobile Computing



Springer Gabler

Prof. Dr. Dietmar Schön
Fachhochschule Dortmund
Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3603-5
DOI 10.1007/978-3-8349-3604-2

ISBN 978-3-8349-3604-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Anna Pietras

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+BusinessMedia
www.springer-gabler.de

Vorwort

Es gibt Herausforderungen an die Planung und das Reporting, die in nahezu allen mittelständischen Unternehmen anzutreffen sind:

- Das Datenangebot ist extrem groß, aber es mangelt an entscheidungsrelevanten Informationen.
- Die Antizipation zukünftiger Chancen und Risiken bei veränderten Wettbewerbsbedingungen ist äußerst wichtig, aber verlässliche und abgestimmte Planungen und Prognosen sind selten.

In der Unternehmenspraxis und in der Literatur werden die Themen Planung und Reporting selten zusammen betrachtet. Dies ist ein großes Manko, das Prof. Dr. Dietmar Schön in diesem Werk aufgreift. Er schafft mit diesem Buch erstmalig eine umfangreiche Ausarbeitung über die Integration von Planung und Reporting im Mittelstand, in dem er systematisch zunächst die Grundlagen aufbaut und unscharfe Definitionen präzisiert. Er nutzt dazu einen Ordnungsrahmen, der alle wichtigen Fragen bezüglich der fachlich-inhaltlichen Ausgestaltung, der ablauftechnischen und organisatorischen Verankerung sowie der DV-Umsetzung von Planungs- und Reportingsystemen beantwortet. Neben zahlreichen Gestaltungsvorschlägen und Praxisbeispielen werden besondere Einsatzprobleme und Erfolgspotenziale für den Mittelstand analysiert.

Besonders hervorzuheben ist die DV-Unterstützung. Hierbei wird aufgezeigt, welche Vor- und Nachteile spezielle DV-Werkzeuge (Tabellenkalkulationsprogramme, ERP-Systeme, proprietäre Software auf relationaler Datenbanktechnik sowie Data-Warehouse- bzw. Business-Intelligence-gestützte Systeme) für das Reporting und die Planung besitzen. Aufgrund der starken Etablierung von Business Intelligence in den letzten 10 Jahren werden zahlreiche Analyse- und Planungswerkzeuge dieser Data-Warehouse-gestützten Technologie vorgestellt. Der Leser kann dabei von der Datenquelle über die Datenmodellierung bis hin zur Ablage der Berichte im Portal differenziert nachvollziehen, welche Möglichkeiten modernes Reporting und moderne Planung bieten. Abgerundet wird dieses Buch mit dem zukunftsweisenden Thema Mobile Computing, in dem dargestellt wird, welche mobilen Endgeräte mit welchen technischen Potenzialen für das Reporting und die Planung zur Verfügung stehen.

Das Werk stellt eine umfassende und richtungsweisende Analyse zum Reporting und zur Planung im Mittelstand dar und ist für Forschende, Lehrende und Studenten der Betriebswirtschaftslehre sowie der Wirtschaftsinformatik genauso geeignet wie für Praktiker. Speziell für das Top-Management, für Führungs- und Leitungskräfte und vor allem für das Controlling und die IT ist ein Ratgeber für den Aufbau und die Weiterentwicklung von leistungsfähigen Reporting- und Planungssystemen in Unternehmen entstanden. Das Buch liefert zahlreiche Hinweise, Beispiele und Anregungen, die man gezielt nachschlagen kann.

Dortmund, Januar 2012

Prof. Dr. Uwe Schmitz

Markenzeichen

Fast alle Hardware- und Softwarebezeichnungen sowie sonstigen Produktmarken, die in diesem Buch genannt werden, sind gleichzeitig auch eingetragene Markenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden, z. B.:

Balanced Chance and Risk Card® ist ein geschütztes Markenzeichen von Prof. Dr. Thomas Reichmann, CIC GmbH & Co. KG.

Cognos PowerPlay und Cognos Visualizer sind Markenzeichen von Cognos. Inc.

Diamant®/3 IQ ist ein Markenzeichen der Diamant Software GmbH & Co. KG.

HTML, XML, sind Marken oder eingetragene Marken des W3 C®, World Wide Web Consortium, Massachusetts Institute of Technology.

InSight & dynaSight (jetzt arcplan Enterprise) sind eingetragene Marken der Firma arcplan.

IBM®, DB2® und Informix® sind eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und anderen Ländern.

JAVA® ist eine eingetragene Marke der Sun Microsystems, Inc., JAVASCRIPT® ist eine eingetragene Marke der Sun Microsystems, Inc., verwendet unter der Lizenz der von Netscape entwickelten und implementierten Technologie.

Lotus® ist ein eingetragenes Warenzeichen der Lotus Development Corporation, USA.

MICROSOFT®; WINDOWS®; MS PowerPoint® und MS SQL Server®, MS Office®, MS Excel®, MS Word®, MS Access® und MS Query® sind eingetragene Warenzeichen der Microsoft Corporation, USA.

ORACLE®, Oracle Hyperion Financial, Oracle Hyperion Planning, Oracle Hyperion Essbase sind eine eingetragene Marke der ORACLE Corporation.

SAP®, R/3®, SAP ECC® (ERP Central Component), ABAP/4®, SAP BW®, SAP BO®, SAP SEM®, mySAP, mySAP.com, xApps, xApp, SAP NetWeaver und weiter im Text erwähnte SAP-Produkte und -Dienstleistungen sowie die entsprechenden Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland und anderen Ländern.

Die Marken, Abbildungen und Symbole vom iPhone und iPad sind ausschließliches Eigentum und Warenzeichen der Apple Inc.

Die Marken, Abbildungen und Symbole der RIM- und Blackberry Familie sind ausschließliches Eigentum und Warenzeichen von Research in Motion Limited.

Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen.

Die Informationen in der vorliegenden Arbeit werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennahmen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Herausgeber und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge, Hinweise und fehlerhaft abgebildete Sach- und Produktinformationen sind Verlag und Autor dankbar.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehensweise	2
Literatur und Quellen zum Kap. 1	5
2 Grundlegende Begriffe und Analyseprofile	7
2.1 Mittelstand	7
2.1.1 Eigentumsverhältnisse und Unternehmensführung	11
2.1.2 Strategieverankerung	13
2.1.3 Operatives Handeln und Entscheidungswege	14
2.1.4 Begrenzte personelle Ressourcen	14
2.1.5 Planungs- und Reportingintensität	15
2.1.6 DV-gestützte Controllingssysteme	15
2.1.7 Kapital- und Liquiditätsabhängigkeit	16
2.1.8 Unternehmensverbindungen	16
2.2 Planung und Reporting im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerung	17
2.3 Grundlagen zur Planung und zum Reporting	19
2.3.1 Planungsdefinition	20
2.3.2 Ziele und Aufgaben der Planung	24
2.3.3 Reportingdefinition	26

2.3.4	Ziele und Aufgaben des Reporting	28
2.3.5	Generelle Beeinflussungsgrößen von Planung und Reporting	29
2.4	Integriertes Analyseprofil für die Planung und das Reporting	30
	Literatur und Quellen zum Kap. 2	32
3	Fachliche inhaltliche Ausgestaltung	35
3.1	Bezug zur Unternehmensstrategie	36
3.1.1	Integration der strategischen, taktischen und operativen Steuerung	36
3.1.2	Planungsprämissen und Top-Down-Vorgaben	43
3.2	Wertschöpfungstreibende Faktoren des Geschäftsmodells	44
3.3	Struktur und Navigation im Reporting	46
3.4	Struktur und Navigation in der Planung	52
3.5	Reporting- und Planungsobjekte (Dimensionen, Hierarchien und Werte)	55
3.6	Berichtsarten	57
3.7	Berichtsgrundformen	58
3.7.1	Ist-Ist-Vergleiche	59
3.7.2	Soll-Ist- bzw. Plan-Ist-Vergleiche	60
3.7.3	Plan-Wird-Vergleiche (Forecast/Hochrechnungen)	61
3.7.4	Zielerreichungsberichte	62
3.7.5	Zeitreihenanalysen	63
3.7.6	ABC-, Flop- und Top-Analyse	64
3.7.7	Portfolio-Analyse	67
3.7.8	Objekt- und Benchmark-Vergleiche	68
3.7.9	Break-Even-Point-Analyse	70
3.7.10	Scoring- bzw. Nutzwertanalysen	72
3.8	Berichtsgestaltung	73
3.8.1	Filter- bzw. Selektionskriterien	73
3.8.2	Layout	74
3.9	Planungsformulare und ihre Besonderheiten	109
3.10	Abstimmung der Planungs- und Reportinginhalte	113
3.11	Exemplarische Planungsgebiete	115
3.11.1	Strategische Planung	115
3.11.2	Absatz- und Umsatzplanung	115
3.11.3	Ressourcenplanung	118
3.11.4	Einkaufspreisplanung	119

3.1.1.5 Personal- und Anlagenplanung	121
Literatur und Quellen zum Kap. 3	125
4 Organisation und Prozesse	129
4.1 Organisatorische Einbindung	129
4.1.1 Unternehmensverbindungen	129
4.1.2 Aufbauorganisation	132
4.1.3 Führungsstil	135
4.1.4 Beteiligte	137
4.2 Prozesse	140
4.2.1 Einführungsprozess	141
4.2.2 Zyklischer Planungsprozess	156
4.2.3 Zyklischer Reportingprozess	162
4.2.4 Qualitätssicherungsprozess	177
Literatur und Quellen zum Kap. 4	180
5 DV-Unterstützung	183
5.1 Betriebliche DV-Systeme	184
5.2 Historie	187
5.3 Hardware und Netzwerk	189
5.4 Softwarelösungen für Reporting und Planung	190
5.4.1 Anforderungskriterien	191
5.4.2 Reporting- und Planungsfunktionen der ERP-Systeme	195
5.4.3 Tabellenkalkulationsprogramme	201
5.4.4 Spezielle Software (basierend auf relationaler Datenbanktechnik)	206
5.4.5 Data-Warehouse- und BI-gestützte Systeme	211
5.5 Data Warehouse	217
5.5.1 Data-Warehouse-Definition	217
5.5.2 ETL-Prozess	226
5.5.3 Berechtigungssystem und Zugriffssteuerung	228
5.5.4 OLAP	232
5.5.5 Analysewerkzeuge	241
5.5.6 Planungswerkzeuge	264
5.5.7 Weitere Nutzungsmöglichkeiten für Managementaufgaben (Konsolidierung, Balanced Scorecard, Risikomanagement etc.)	270
5.6 Business Intelligence	273

5.6.1	Einsatz und Resonanz von BI für Planung und Reporting im Mittelstand	280
5.6.2	Einsatzprobleme von BI-Lösungen im Mittelstand	281
5.6.3	Erfolgsfaktoren für BI-Projekte im Mittelstand	284
5.7	Mobile Computing	286
5.7.1	Mobile Endgeräte	287
5.7.2	Einordnung von Reporting und Planung im Mobile Computing	289
5.7.3	Mobile Business Intelligence	290
5.7.4	Mobiles Reporting und mobile Planung	295
	Literatur und Quellen zum Kap. 5	302
6	Ausblick	307
	Literatur und Quellen zum Kap. 6	313
	Stichwortverzeichnis	315

Abbildungsverzeichnis

2.1	Planung und Reporting im Management-Regelkreis	18
2.2	Zeitdimensionen der Unternehmensführung	19
2.3	Interdependenzen der betrieblichen Teilpläne	21
2.4	Phasen des Planungs- und Steuerungsprozesses	23
2.5	Ziele und Aufgaben der Planung	25
2.6	Dimensionen der Reportingdefinition	27
2.7	Vier-Felder-Ordnungsrahmen für das Reporting und die Planung . . .	31
3.1	Gesamtmodellüberblick für die integrierte Unternehmensplanung und -steuerung	37
3.2	Exemplarische Balanced Chance and Risk Card	38
3.3	Exemplarische Roadmap (Schematische Darstellung)	40
3.4	Interdependenzen der betrieblichen Teilpläne	42
3.5	Exemplarische Prämissenplanung	44
3.6	Exemplarische Top-Down-Vorgaben und Abstimmungen	45
3.7	Exemplarische Struktur im Reporting	47
3.8	Analysewege im Reporting	47
3.9	Exemplarische Startnavigation	48
3.10	Reporting- und Planungskalender mit prevero	53
3.11	Modell der Teilplanungsgebiete	54
3.12	Zeitreihenanalysen	64
3.13	Top-Ten-Analyse (Beispiel MS Excel)	65
3.14	ABC-Analyse (Beispiel MS Excel)	66
3.15	ABC-Analyse (Beispiel Cubeware)	66
3.16	Portfolio-Analyse	68
3.17	Break-Even-Point-Analyse	71

3.18	Scoring-Analysen	72
3.19	Exemplarisches Grundraster eines Berichtes	76
3.20	Exemplarische Aufteilungsmöglichkeiten des Auswertungsbereiches	77
3.21	Exemplarischer Bericht in Anlehnung an das Grundraster	78
3.22	Tabelle mit einer oben dargestellten Summe	79
3.23	Pivottabelle (MS Excel)	81
3.24	Einfacher Datenwürfel	81
3.25	Rotation bzw. Pivoting	82
3.26	Slice	83
3.27	Dice	83
3.28	Drill-Down und Roll-Up	84
3.29	Drill-Through	85
3.30	Drill-Across	85
3.31	Split und Merge	86
3.32	Kreis- bzw. Kuchendiagramme	87
3.33	Säulendiagramm	88
3.34	Balkendiagramm	88
3.35	Normale Stapelsäulen	89
3.36	Prozentual gewichtete Stapelsäulen	89
3.37	Wasserfalldiagramm mit MS Excel	90
3.38	Wasserfalldiagramm mit Cubeware	91
3.39	Normales Kurven- bzw. Liniendiagramm	91
3.40	Punktdiagramm	92
3.41	Flächendiagramm	93
3.42	Ampelsignale	94
3.43	Tacho und Thermometer	95
3.44	Geo-Visualisierung	96
3.45	(Spinnen-)Netzdiagramm	98
3.46	Sparkline-Beispiel	99
3.47	Beispiel zu einem Portfolio-/Blasendiagramm	100
3.48	Beispiel Kursdiagramm	100
3.49	Beispiel Chartanalysediagramm	101
3.50	Kombination Kreis-Säulen-Diagramm	103
3.51	Verzerrungen durch 3D-Effekte	103

3.52	Durch Selektion änderbare dynamische Diagramme – vorher (QlikView)	104
3.53	Durch Selektion änderbare dynamische Diagramme – nachher (QlikView)	105
3.54	Grafische Selektion in dynamischen Diagrammen – vorher (QlikView) .	106
3.55	Grafische Selektion in dynamischen Diagrammen – nachher (QlikView)	107
3.56	Integrierte Fotos und Logos (Beispiel Cubeware)	108
3.57	Verteilungs- und Verdichtungsfunktionen	111
3.58	Verschiedene Eingabe- und Planungsfunktionen am Beispiel der Erlöspla- nung mit prevero	113
3.59	Abstimmung von Planungs- und Reportinginhalten	114
3.60	Exemplarische Balanced Scorecard Planung mit SAP NetWeaver-Techno- logie	116
3.61	Selektive Gruppenplanung von Preisveränderungen und Konditionen .	117
3.62	Einzelbezogene Umsatzplanung auf Ebene Kunde/Artikel	118
3.63	Exemplarische Zuschläge in der Einkaufspreisplanung	120
3.64	Detail-Planungsmaske für die Einkaufspreisplanung	121
3.65	Abstimmung der Personalplanung	122
3.66	Planungsformular Personalkostenplanung	123
3.67	Planungsauswertung Personalkostenplanung	124
3.68	Planungsformular Kapazitätsbedarf Anlagen	125
4.1	Einfluss der Holding-Art auf Planung und Reporting	131
4.2	Mögliche Konzernverflechtungen hinsichtlich SGE- und Gesellschaftsbe- ziehungen	132
4.3	Funktionale Organisation	133
4.4	Divisionale Organisation	133
4.5	Matrixorganisation	134
4.6	Hierarchische Beziehung im Unternehmen	138
4.7	Controlling in größeren (mittelständischen) Unternehmen	139
4.8	Prozesse der Planung und des Reporting	140
4.9	Einführungsprozess für die Planung und das Reporting	141
4.10	Scoring-Analyse zur Planung	149
4.11	Planungskalender	157
4.12	Rollierende Planung	158
4.13	Zyklischer Planungsprozess	159

4.14	Planungsgrundausrichtung	160
4.15	Reportingkalender	163
4.16	Reportingkalender Monatsabschluss	163
4.17	Zyklischer Reportingprozess	164
4.18	Hyperion Application Link	166
4.19	SAP BW-Bericht mit dem Bex-Analyser (MS Excel-Integration)	167
4.20	Web-Bericht-Beispiel mit Cognos ReportNet	168
4.21	Web-basierte zentrale Portal-Applikationen (Hyperion Central)	173
4.22	Multidimensionale Analysen mit Powerplay von Cognos	175
4.23	Qualitätssicherungsprozess	177
5.1	Dimensionsebenen von betrieblichen DV-Systemen	185
5.2	Standardbericht SAP ERP CC (Selektionsmaske)	199
5.3	Standardbericht SAP ERP CC (Detailbild)	200
5.4	Planungsformular SAP ERP CC	201
5.5	Planung eines Projektfertigers mit MS Excel	205
5.6	Reporting mit MS Access	209
5.7	Hyperion Planning: Mehrdimensionale Planungsformulare	212
5.8	Hyperion Planning: Individuelle Planungsmodelle (Business Rules)	214
5.9	Hyperion Planning: Auswertungen	216
5.10	Hyperion Planning: Kommentarfunktion	217
5.11	Hyperion Planning: Workflowkomponente	218
5.12	Drei Ebenen der Data-Warehouse-Architektur	220
5.13	Einfache Darstellung des ETL-Prozesses	228
5.14	Normalisierte Tabellenstruktur	235
5.15	Starschema mit Fakten- und Dimensionstabellen	236
5.16	Tabellenabfrage für die Dimension Produkt	237
5.17	Tabellenabfrage für die Dimensionen Produkt und Zeit	237
5.18	Pivottabelle mit MS Excel	237
5.19	Galaxy-Schema	238
5.20	Snowflake-Schema	239
5.21	Beispiel zur freien Datenrecherche (z. B. Select-Anweisung)	242
5.22	SQL-Abfragegenerator (MS Access)	243
5.23	InSight-Reportgenerator mit Drag- und Drop von Arcplan	246

5.24	Reportinganalyse u. a. mit Ampelsteuerung, Nutzwertanalysen und Portfoliotechnik (mit DynaSight von Arcplan)	247
5.25	Cockpit-/Dash-Board-Beispiel (Diamant®/3 IQ)	248
5.26	Cockpit-/Dash-Board-Beispiel (Brio)	249
5.27	Web-Oberfläche (SAP Business Objects Infoview)	250
5.28	Excel-Add-in als Oberfläche (hier SAP BEx Analyser)	252
5.29	Schematischer Aufbau eines Portals	259
5.30	Bildschirmauflösung und Bildschirmgröße	264
5.31	What-If-Simulation (Beispiel QlikView)	268
5.32	Exemplarischer Du-Pont-Kennzahlen-Baum	271
5.33	Scorecard-Analyse mit SAP SEM	272
5.34	BI-Ordnungsrahmen	274
5.35	Unterschiedliche Facetten von BI	275
5.36	Business Performance Management	277
5.37	Enge und weite BI-Definition	278
5.38	Einsatzfelder von BI-Anwendungssystemen	279
5.39	Einsatzprobleme von BI-Lösungen	282
5.40	Organisatorische und prozessunterstützende Maßnahmen	283
5.41	BI-Problemfelder nach BI Survey 9	284
5.42	Mobile Computing, Mobile BI and Mobile Reporting and Planning	290
5.43	Aufbau von mobilen BI-Systemen	291
5.44	Mobile Zugangsarten und Endgeräte	292
6.1	Werttreiberbasierte Planung mit prevero Planung & Berichtswesen	308

Tabellenverzeichnis

2.1	Schwellenwerte für den Mittelstand laut der EU Kommission	8
2.2	Schwellenwerte für den Mittelstand laut IfM Bonn	8
2.3	Größenklasseneinteilungen mittelständischer Unternehmen in den relevanten empirischen Untersuchungen	9
2.4	Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts	9
2.5	Abgrenzungskriterien von Großbetrieben und KMU	12
3.1	Ist-Ist-Vergleiche	59
3.2	Soll-Ist- bzw. Plan-Ist-Vergleiche	60
3.3	Plan-Wird-Vergleiche (Forecast)	62
3.4	Zielerreichungsberichte	63
3.5	Objektvergleiche	69
3.6	Benchmark-Vergleiche	69
3.7	Flache Tabelle	79
3.8	Einfache Kreuztabelle	80
3.9	Erweiterte Kreuztabelle	80
4.1	Beispiel für eine Berichts-Organisationsmatrix	145
4.2	Beispiel für eine Planungs-Organisationsmatrix	146
4.3	Kennzahlenblatt	151
5.1	Vor- und Nachteile individuell entwickelter und standardisierter Softwaresysteme	187
5.2	Vor- und Nachteile von ROLAP und MOLAP	241
5.3	Vergleich der Oberflächen	253
6.1	Zukünftige Entwicklungstrends in der Planung und im Reporting	308

Abkürzungsverzeichnis

Abw.	Abweichung
Akt.	Aktueller (Monat)
APS	Advanced Planning and Scheduling
BBRT	Beyond Budgeting Round Table
BCR-Card	Balanced Chance and Risk Card
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEP	Break-Even-Point
BEPM	Break-Even-Absatzmenge
BHI	Boots Healthcare International
BI	Business Intelligence
BICC	BI Competence Center
BPM	Business-Performance-Management
BSC	Balanced Scorecard
BU	Business Unit
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CIS	Chefinformationssystem
CMS	Content Management Systeme
DCF	Discounted Cashflow
DDL	data definition language
DML	data manipulation language
DSS	Decision Support-System
DMI	Deloitte Mittelstandsinstitut
DB	Deckungsbeitrag
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Einzelgesellschaft
EIS	Executive Information System
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Europäische Union
EUS	Entscheidungsunterstützungssysteme

EVA	Economic Value Added
ETL-Prozess	Extraktions-, Transformations- und Ladeprozess
F+E	Forschung und Entwicklung
FASMI	Fast, Analysis, Shared, Multidimensional und Information
FC	Forecast
FIS	Führungsinformationssystem
GPRS	General Packet Radio Service
GPS	Global Positioning System
GSM	Global System for Mobile Communications
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HOLAP	Hybrid OLAP
HSPA	High Speed Packet Access
IC-Umsätze	Intercompany-Umsätze
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KMU	kleinere und mittlere Unternehmen
KST	Kostenstelle
KVD	Key Value Drivers
LA	Leistungsart
MA	Mitarbeiter
MDX	Multidimensional Expressions
MIS	Management Information Systeme
MOLAP	multidimensionales OLAP
MQE	Managed Query Environments
MSS	Management Support Systeme
NN	no name
ODBC	Open Database Connection
ODS	Operational Data Stores
OLAP	Online Analytic Processing
OLE	Objekt Linking and Embedding
OLTP	On-Line Transaction Processing
QR-Code	Quick-Response-Code
RDBMS	Relationales Datenbank Management-System
REWE	Rechnungswesen
RFID	Radio frequency identification
ROCE	Return on Capital Employed
ROLAP	relationales OLAP
SaaS	Software as a Service
SCM	Supply Chain Management
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SIGDSS	Special Interest Group on Decision Support, Knowledge and Data Management Systems

SQL	Structured Query Language
Std.	Stunde
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol
TK	Teilkonzern
T€	Tausend Euro
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
URL	Uniform Resource Locator (einheitlicher Quellenanzeiger für Internetquellen)
VBA	Visual Basic for Applications
VIS	Vorstandsinformationssystem
VJ	Vorjahr
VPN	Virtual Private Network
WLAN	Wireless Local Area Networks
WPA2	Wi-Fi Protected Access 2

Inhaltsverzeichnis

1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	2
1.3	Vorgehensweise	2
	Literatur und Quellen zum Kap. 1	5

1.1 Problemstellung

In vielen mittelständischen Unternehmen sind die vorhandenen Planungs- und Reportinglösungen im Controlling in einfachen Tabellenkalkulationsprogrammen und Reportgeneratoren innerhalb der vorhandenen Anwendungsprogramme abgebildet. Dies ist sehr zeit- und kostenaufwendig für den Mittelstand, die Informationen sind nicht integriert und es werden sinnvolle Informationen aus anderen Bereichen und Systemen nicht oder nur unzureichend mit einbezogen.¹

Hier bietet sich u. a. Business Intelligence mit dem Einsatz von Data-Warehouse-Technologie zur Umsetzung leistungsstarker Planungs- und Reportingsysteme an, deren fachspezifischen Ausprägungen und Möglichkeiten jedoch im derzeitigen Forschungsstand erst am Anfang stehen. Eine Online-Befragung vom Autor zum Thema „Business Intelligence für Reporting und Planung im Mittelstand“ vom April 2011 zeigte deutlich auf, dass eine große Lücke zwischen Planungs- und Reporting-Unterstützung mit Business Intelligence im Management-Regelkreis klafft.² Zudem wird die Ausgestaltung solcher Planungs- und Reportingsysteme für den Mittelstand in seinen grundlegenden Anforderungsprofilen (Inhalt, Organisation, Prozesse und DV-Unterstützung) nicht umfassend und zusammenhängend betrachtet. Entsprechende literarische Werke behandeln das The-

¹ Vgl. Schön (2011a, S. 1–47).

² Vgl. Schön (2011b).

ma Planung und Reporting bisher immer getrennt und stellen den integrativen Bezug nur wenig her.³

Laut einer gemeinsamen Studie „The State of Business Intelligence in Academia 2010“ von der Teradata University Network und der Special Interest Group on Decision Support, Knowledge and Data Management Systems (SIGDSS) schaffen es die Hochschulen (weltweit) nicht, entsprechend qualifizierte Absolventen hervorzubringen, obwohl die Unternehmen Mitarbeiter benötigen, die gleichermaßen Kenntnisse über BI als auch über betriebswirtschaftliche Abläufe mitbringen.⁴

1.2 Zielsetzung

Aus diesen Gründen zielt dieses Buch darauf ab, derzeitige Problemfelder aufzudecken und ein Anforderungsprofil für ein integriertes Konzept zur Planung und zum Reporting im Mittelstand zu entwickeln, welches inhaltliche, organisatorische, prozessbezogene und DV-technische Ausgestaltungsmöglichkeiten grundlegend aufzeigt. Das wissenschaftliche Konzept wird dabei mit zahlreichen Praxisbeispielen angereichert, so dass ein Nutzen für die Lehre und Forschung als auch für die Praxis entsteht.

Die Kernfragen lauten:

- Was zeichnet eine gute Planung und ein gutes Reporting im Mittelstand aus?
- Wie lassen sich Reporting und Planung sinnvoll integrieren?
- Wie soll die Planung und das Reporting effektiv ausgestaltet und effizient genutzt werden?

Leider kann zu dieser Frage keine allgemeingültige Empfehlung gegeben werden, da Unternehmen individuelle und branchenbezogene Besonderheiten aufweisen und deswegen durchaus in gewissen Bereichen unterschiedliche Anforderungen und Schwerpunkte an die Planung und das Reporting stellen. Es lassen sich aber grundlegende Anforderungsprofile und Gestaltungsempfehlungen für die Planung und das Reporting und ihrer Integration entwickeln.

1.3 Vorgehensweise

Für die Integration der Planung und des Reporting im Mittelstand ist es sinnvoll, die **4 Perspektiven** „**fachlicher Inhalt, Organisation, Prozesse sowie deren DV-technische Um-**

³ Vgl. z. B. Horváth (2008), Küpper (1995), Reichmann (2011), Weber et al. (2005, 2008a, 2008b, 2009).

⁴ Vgl. Terradata (2011).

setzung“ im Gesamtzusammenhang zu betrachten. Aus diesem Grund gibt es in diesem Buch einen stufenweisen Aufbau. Es behandelt die 4 Perspektiven systematisch in einzelnen Kapiteln. Hierbei werden die Planung und das Reporting nicht isoliert, sondern integriert analysiert.

Kapitel 2 definiert die grundlegenden Begriffe „Mittelstand, Planung und Reporting“ und stellt ein integriertes Analyseprofil hierfür auf. Die Untersuchung des Mittelstandsbegriffes liefert Kriterien für die Einordnung und Abgrenzung der Unternehmen zum Mittelstand. Die quantitativen und qualitativen Kriterien sind dabei nicht starr, sondern richtungsweisend zu verstehen und müssen im Zusammenhang betrachtet werden. Von einer reinen Orientierung an quantitativen Größen wird abgeraten. Vielmehr sollten auch diejenigen Unternehmen zum Mittelstand gerechnet werden, die eine Vielzahl der aufgezeigten qualitativen Kriterien abdecken.

Die besondere Bedeutung der Integration von Planung und Reporting im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerung wird anschließend herausgearbeitet. Es wird die Verzahnung und wichtige Klammerfunktion von Planung und Reporting im Managementregelkreis aufgezeigt, die folgende Thesen unterstützt:

- ▶ Eine isolierte Betrachtung der Planung und des Reporting führen zu Unstimmigkeiten im Managementregelkreis und können somit Fehlsteuerungen im Unternehmen hervorbringen.

Wenn z. B. Verantwortlichkeiten und Objekte der Planung und des Reporting nicht aufeinander abgestimmt sind, können Überschneidungen und Lücken entstehen, die dazu führen, dass bestimmte Bereiche nicht oder nur unzureichend gesteuert werden. Unterschiedlich ausgestaltete Inhalte, z. B. Kennzahlen, führen zu Fehlinterpretationen und kontroversen Meinungsbildungen, die zu vermeiden sind.

Nun ist in der Unternehmenspraxis jedoch festzustellen, dass Reporting- und Planungsprojekte in der Vergangenheit selten zusammen, sondern aufgrund der Komplexität und Zeitbindung der Ressourcen separat durchgeführt werden. Dies hat den Nachteil, dass der Verbindung von Planung und Reporting im Managementregelkreis zu geringe Beachtung beigemessen wird. Deshalb gilt folgende Projektempfehlung:

- ▶ Im Idealfall sollte ein Planungsprojekt auch immer ein Reportingprojekt sein bzw. umgekehrt. Lässt sich aufgrund der knappen Ressourcen eine Verbindung von Planungs- und Reportingprojekt nicht verwirklichen, sollte zumindest im isolierten Projekt die Verbindung zur Planung bzw. zum Reporting intensiv bearbeitet werden.

Nach den grundlegenden Definitionen zur Planung und zum Reporting werden die oben aufgeführten Perspektiven in einem Untersuchungsrahmen systematisiert. Es entsteht ein integriertes Analyseprofil.

Die zu untersuchenden **4 Perspektiven (fachlicher Inhalt, Organisation, Prozesse und DV-Unterstützung)** bezüglich der Planung und des Reporting im Mittelstand stellen den Hauptteil des Beitrages dar und sind in folgende 3 Kapitel unterteilt:

- Kapitel 3: Fachliche und inhaltliche Ausgestaltung
- Kapitel 4: Organisation und Prozesse
- Kapitel 5: DV-Unterstützung

Im Kap. 3 wird zu Beginn der besondere Bezug der fachlichen und inhaltlichen Ausgestaltung zur Unternehmensstrategie und zu den wertschöpfungstreibenden Faktoren des Geschäftsmodells hervorgehoben. Dies sind die wichtigsten Treiber für ein gutes Reporting und eine gute Planung.

Anschließend werden für die Strukturierung, die Navigation und die Analysepfade in der Planung und im Reporting wichtige Hinweise und praktische Gestaltungsvorschläge gegeben. Ein Überblick über die Planungsobjekte (Dimensionen, Hierarchien, Attribute und Werte) und Berichtsarten dient als Einstieg für die Darstellung der wichtigsten zehn Berichtsgrundformen wie dem Soll-Ist-Vergleich und der ABC-Analyse. Im Rahmen der Berichtsgestaltung werden neben generellen Empfehlungen vor allem die Filter- und Selektionsfunktionen, das Layout, und die Hauptbestandteile von Berichten, die Tabellen, die Diagramme und die Kommentierungen detailliert besprochen. Hier können sich die Leser viele Anregungen und Tipps für die individuelle Einzelberichtsgestaltung holen. Zudem werden die Besonderheiten von Planungsformularen und die Abstimmung von Planungs- und Reportinginhalten thematisiert. Anhand exemplarischer Praxisbeispiele werden viele Ideen für die Ausgestaltung von speziellen Planungsgebieten aufgezeigt.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit der organisatorischen Einbindung und der Ausgestaltung der Prozesse im Zusammenhang mit der Planung und dem Reporting. Es wird untersucht, welchen Einfluss Unternehmensverbindungen, die Aufbauorganisation und der Führungsstil auf die Planung und das Reporting haben. Zudem werden die Aufgaben und Beziehungen der beteiligten Rollen, auf der einen Seite die Adressaten bzw. Empfänger und auf der anderen Seite die Ersteller bzw. Sender und Koordinatoren, unterschieden. Für die Planung und das Reporting wurden weiterhin folgende Prozesse differenziert betrachtet: Der Einführungsprozess, der zyklische Prozess (kontinuierliche Abwicklung) und der Qualitätssicherungsprozess. Durch die systematische Einteilung der Prozessschritte werden den Unternehmen viele Anstöße gegeben, die für die praktische Umsetzung und Initiierung von Projekten von Planungs- und Reportinglösungen wichtig sind.

Im Kap. 5 (DV-Unterstützung) wird zunächst kurz auf die Historie und die grundlegenden Hardwarekomponenten von Planungs- und Reportinglösungen eingegangen. Bei den Softwarelösungen für die Planungs- und Reportingaufgaben werden spezielle ERP-Systeme, Tabellenkalkulationsprogramme, spezielle Softwareprogramme (basierend auf relationaler Datenbanktechnik) und Data-Warehouse- bzw. Business-Intelligence-gestützte Systeme unterschieden und deren Vor- und Nachteile anhand gebildeter Anforderungskriterien herausgearbeitet. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis geben Anregungen für die praktische Ausgestaltung von Planungs- und Reportinglösungen. Aufgrund der rasanten Entwicklung und der an Bedeutung gewinnenden Informationstechnologie werden speziell die Grundlagen und Definitionen von Data Warehouse und Business Intelligence in den Abschn. 5.5 und 5.6 herausgearbeitet. Hierbei stehen u. a. die OLAP-Datenmodellierung,

die OLAP-Speicherkonzepte, die ETL-Prozesse, die unterschiedlichen Analysewerkzeuge, wie z. B. Cockpit- und Dashboard-Lösungen sowie Portale im Vordergrund. Zudem werden Planungswerkzeuge und weitere Nutzungsmöglichkeiten für Managementaufgaben wie z. B. die Balanced Scorecard aufgezeigt. Data Warehouse und Business Intelligence bilden zudem auch die Basis für das Themengebiet „Mobile Reporting and Mobile Planning“, welches im Abschn. 5.7 Mobile Computing thematisiert wird. Mobile Endgeräte werden in der Zukunft immer häufiger für Planungs- und Reportingaufgaben im Business eingesetzt. Redensarten, wie z. B. „etwas auf dem Schirm haben“, werden durch den Einsatz von Smartphones, Smartpads bzw. Tablet-PCs zur mobilen virtuellen Wirklichkeit. Von daher werden technische und inhaltliche Voraussetzungen sowie die Einsatzprobleme und -potenziale von mobilen Anwendungen speziell für den Mittelstand vorgestellt.

Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf zukünftige Trends und Entwicklungen bezüglich Planung und Reporting im Mittelstand in den 4 Perspektiven des vorgestellten Analyseprofils.

Literatur und Quellen zum Kap. 1

Horváth, P. 2008. Grundlagen des Management-Reportings. In *Management-Reporting – Grundlagen, Praxis und Perspektiven*, Hrsg. P. Horváth, R. Gleich, U. Michel. München.

Küpper, H.U. 1995. *Controlling, Konzeption, Aufgaben und Instrumente*. Stuttgart.

Reichmann, T. 2011. *Controlling mit Kennzahlen, Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten*, 8. Aufl. München.

Schön, D. 2011a. Ergebnisse zur empirischen Untersuchung: Business Intelligence für Reporting und Planung im Mittelstand – April 2011. Die kompletten Ergebnisse der Studie stehen über folgenden Link zum Download bereit: <http://www.fhdortmund.de/de/studi/fb/9/personen/lehr/schdie/103020100000206873.php>. Zugegriffen: am 01.06.2011.

Schön, D. 2011b. Lücke klafft zwischen Planung und Kontrolle in mittelständischen Unternehmen. <http://www.isreport.de/newsevents/news/archiv/2011/05/30/article/luecke-klafft-zwischen-planung-und-kontrolle-in-mittelstaendischen-unternehmen.html>. Zugegriffen: am 01.06.2011.

Terradata. Hochschulen haben Business Intelligence zu wenig im Visier. <http://www.beyenetwork.de/view/15350>. Zugegriffen: am 14.07.2011.

Weber, J., und S. Linder. 2008. Neugestaltung der Budgetierung mit Better und Beyond Budgeting? In *Schriftenreihe Advanced Controlling*, Hrsg. J. Weber, Bd. 64. Weinheim.

Weber, J., R. Malz, und T. Lührmann. 2008. Excellence im Management-Reporting. In *Schriftenreihe Advanced Controlling*, Hrsg. J. Weber, Bd. 62. Weinheim.

Weber, J., P. Nevries, und D. Breiter et al. 2009. Operative Planung. In *Schriftenreihe Advanced Controlling*, Hrsg. J. Weber, Bd. 71. Weinheim

Weber, J., S. Schaier, und O. Strangfeld. 2005. Berichte für das Top-Management. In *Schriftenreihe Advanced Controlling*, Hrsg. J. Weber, Bd. 43. Weinheim.

Inhaltsverzeichnis

2.1	Mittelstand	7
2.1.1	Eigentumsverhältnisse und Unternehmensführung	11
2.1.2	Strategieverankerung	13
2.1.3	Operatives Handeln und Entscheidungswege	14
2.1.4	Begrenzte personelle Ressourcen	14
2.1.5	Planungs- und Reportingintensität	15
2.1.6	DV-gestützte Controllingsysteme	15
2.1.7	Kapital- und Liquiditätsabhängigkeit	16
2.1.8	Unternehmensverbindungen	16
2.2	Planung und Reporting im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerung	17
2.3	Grundlagen zur Planung und zum Reporting	19
2.3.1	Planungsdefinition	20
2.3.2	Ziele und Aufgaben der Planung	24
2.3.3	Reportingdefinition	26
2.3.4	Ziele und Aufgaben des Reporting	28
2.3.5	Generelle Beeinflussungsgrößen von Planung und Reporting	29
2.4	Integriertes Analyseprofil für die Planung und das Reporting	30
	Literatur und Quellen zum Kap. 2	32

Zu Beginn werden die grundlegenden Begriffe „Mittelstand, Planung und Reporting“ definiert. Anschließend wird ein integriertes Analyseprofil für die Planung und das Reporting entwickelt.

2.1 Mittelstand

Die Bedeutung von kleineren und mittelständischen Unternehmen für die deutsche Volkswirtschaft ist immens. Laut aktueller Zahlen des statistischen Bundesamtes und der KMU-Definition des Institutes für Mittelstandsforschung in Bonn (kurz IfM) umfasste der Mittelstand im Jahr 2008 in Deutschland 99,6 % aller Unternehmen, 38,0 % aller Umsätze

Tab. 2.1 Schwellenwerte für den Mittelstand laut der EU Kommission²

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr	oder	Bilanzsumme €/Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Mio.		bis 2 Mio.
klein	bis 49		bis 10 Mio.		bis 10 Mio.
mittel*	bis 249		bis 50 Mio.		bis 43 Mio.

Tab. 2.2 Schwellenwerte für den Mittelstand laut IfM Bonn³

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr
klein	bis 9		bis unter 1 Mio.
mittel*	bis 499		bis unter 50 Mio.
(KMU) zusammen	unter 500		unter 50 Mio.

und 59,9 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Das IfM fasst unter dem Begriff „Mittelstand“ hierbei alle kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) zusammen.¹ Der Mittelstand in Deutschland stellt somit die meisten Arbeitsplätze und trägt zu einem erheblichen Anteil zur gesamten Wertschöpfungskraft bei.

Eine einheitliche Definition des Begriffes „Mittelstand“ in Deutschland lässt sich nicht finden. Die Definitionen führender Institute in diesem Bereich verwenden ähnliche aber nicht deckungsgleiche Definitionen. Die wichtigsten Abgrenzungskriterien sind die Mitarbeiteranzahl, der Jahresumsatz und die Bilanzsumme.

Die EU Kommission verwendet für den Mittelstand seit dem 01.01.2005 die Schwellenwerte wie sie in der Tab. 2.1 aufgeführt sind.

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn grenzt den Mittelstand seit dem 01.01.2002 wie in Tab. 2.2 dargestellt ab.

Die aufgezeigten Grenzen für die KMU sollte für die Ausprägung der Planung und des Reporting aber keine quantitative Mauer darstellen. In der Unternehmenspraxis zeigt sich, dass auch größere Unternehmen, als in den Klassen gezeigt, sich zum Mittelstand zugehörig fühlen. Hierbei kann die Anzahl der Beschäftigten auch weit über 1000 hinausgehen.

Auch andere Studien zum Controlling im Mittelstand von Kosmider, Legenhausen, Dintner/Schrochtt, Kappler, Schreytt, Zimmermann und Ossadnik/Barklage/van Lenkerich haben die Größenklassen hier am Beispiel der Mitarbeiterzahl weitergefasst.⁴ Das

¹ Vgl. IfM Bonn (2011a).

² Tabelleninhalte entnommen aus EU Kommission (2003).

³ Tabelleninhalte entnommen aus IfM Bonn (2011b).

⁴ Vgl. Ossadnik et al. (2010).

Tab. 2.3 Größenklasseneinteilungen mittelständischer Unternehmen in den relevanten empirischen Untersuchungen⁵

Größenklasse nach Anzahl der Mitarbeiter		Kosmider (1993)	Legenhäuser (1998)	Dintner/Schorcht (1999)	Kappler/Scheytt (2000)	Zimmermann (2001)	Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003)
klein	bis	100	50	49	49	25	100
mittel	von bis	101 500	51 200	50 499	50 250	26 250	101 200
groß	von bis	500 1000	201 500	–	–	251 1000	201 500
sehr groß	von bis	–	–	–	–	1001 2000	–

Tab. 2.4 Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts⁷

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
mittlere Unternehmen	bis ca. 3000	bis ca. 600 Mio. EUR
große Unternehmen	über 3000	über 600 Mio. EUR

Abgrenzungskriterium dieser Studien war die Unternehmensgröße, wobei die Spannweite von 25 bis 2000 Mitarbeiter reichte (vgl. Tab. 2.3).

Die Diskussionen um die festzulegenden Zahlenwerte wurden durch eine Studie von Simon erheblich beeinflusst. In einer Untersuchung ermittelte er neue Schwellenwerte auf der Basis von quantitativen und qualitativen Kriterien. Nach seiner Untersuchung existieren Unternehmen, die dem Mittelstand zugerechnet werden können, obwohl ihre Zahlenwerte wesentlich größer als die oben genannten Schwellenwerte sind.⁶ Diesem Weg folgend, legt auch das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität in Bamberg [DMI] die Schwellenwerte wesentlich höher aus (vgl. Tab. 2.4):

Da die quantitativen Größen als Abgrenzungskriterien für die Planung und das Reporting im Mittelstand nicht ausreichen, sollen weitere qualitative Kriterien für den typischen Mittelstand herausgearbeitet werden. Hierbei sollen im Unterschied zu breit angelegten Studien bezüglich der Abgrenzung von KMU und Großbetrieben, wie bei Pfohl oder

⁵ Tabelleninhalte entnommen aus: Ossadnik et al. (2010, S. 11).

⁶ Vgl. zur Studie von Simon (1992) den Beitrag von: Becker et al. (2009, S. 258).

⁷ Tabelleninhalte entnommen aus Becker und Ulrich (2009, S. 3).

Rheinard et al.,⁸ die Anforderungen an die Planung und das Reporting im Vordergrund stehen.

Als erster Anhaltspunkt für die Kriterienfindung dient eine repräsentative empirische Untersuchung vom Autor und der Diamant Software GmbH vom April 2010. Hierbei wurde mit Hilfe einer branchenübergreifenden Fragebogenaktion das Controlling in mittelständischen Unternehmen analysiert.⁹ Bei einer Rücklaufquote von ca. 5 % haben hierbei 190 der ca. 4000 angefragten mittelständischen Unternehmen wichtige Mängel und Hindernisse zur Gestaltung von leistungsfähigen Planungs- und Reporting-Lösungen aufgeführt.

- Personal- und Zeitmangel
- Es fehlt ein ganzheitliches Controlling für alle Funktions- bzw. Entscheidungsbereiche.
 - Im Mittelpunkt des Berichtswesens stehen häufig nur die zentralen Auswertungen des Rechnungswesens (BWA, Kostenstellen- und Ergebnisrechnung) und der Finanzrechnung (Liquiditätsentwicklung).
 - Es fehlen sparten- und kostenträgerbezogene Erfolgsrechnungen.
 - Berichte für andere Funktionsbereiche wie Beschaffung, Vertrieb, Produktion etc. fehlen häufig gänzlich.
- Berichte und Planungsformulare sind uneinheitlich und werden häufig mit Excel aufbereitet.
- Mängel in der inhaltlichen Ausgestaltung der Berichte und Planungsformulare.
- Mängel in den Prozessen zur Berichtsgestaltung. Die Datenaufbereitung ist fehlerbehaftet und aufwändig, teilweise manuell.
- Die Datenintegration weiterer Systeme fehlt (u. a. Warenwirtschaft, Zeiterfassung, PPS, Liquidität, Logistik etc.); es existieren heterogene Softwarelandschaften.
- EDV-Unterstützung wird nicht konsequent ausgenutzt.

Weiterhin zeigte die Studie, dass insbesondere inhabergeführte Unternehmen im Reporting nur bedingt volle Ergebnistransparenz für die Abteilungs-/Bereichsleitungsebenen sowie Gruppen- und Teamleitungsebenen wünschen. Für diese Führungsebenen wird nur eine Teil-Transparenz für die ausgewählten Bereiche bzw. die Teilgebiete angestrebt. Die volle Ergebnistransparenz bleibt der Unternehmensführung vorbehalten. Deswegen ist es für das Berichtswesen und die Planung wichtig, leistungsfähige Berechtigungssysteme bereitzustellen und benutzergruppenorientierte Berichts- und Planungskonzepte aufzubauen.¹⁰

Fasst man weitere Ergebnisse der Studie zusammen, so lassen sich für das Reporting und die Planung im Mittelstand noch folgende Anforderungen festhalten. Für das Reporting und die Planung soll eine Integration führungsrelevanter Daten aus verschiedenen

⁸ Vgl. Pfohl (2006, S. 331–355) und Rheinhardt et al. (2007).

⁹ Vgl. Schön und Müller (2010, S. 123–165).

¹⁰ Vgl. Schön und Müller (2010, S. 142–143).