

Das Problem ist nicht die Menge an Informationen, sondern deren Struktur. Berichte entstehen häufig historisch: aus Anforderungen einzelner Bereiche, aus gewachsenen Excel-Auswertungen oder aus Systemlogiken, die nie konsequent auf ein gemeinsames Steuerungsziel ausgerichtet wurden. So entsteht Reporting ohne Führungslogik. Das Management sieht viele Zahlen, oftmals mit Inkonsistenzen mangels einheitlicher Definitionen und keine belastbare Verbindung zwischen operativer Entwicklung und finanziellen Auswirkungen.

Gerade deshalb ist das Thema aktuell. BARC zeigt im CPM Trends Survey 2026, dass Datenmanagement, Self-Service, integrierte finanzielle und operative Planung sowie Analysefähigkeit zu den priorisierten Themen im CPM-Umfeld zählen. Diese Themen hängen unmittelbar mit Transparenz zusammen: Ohne konsistente Datengrundlage, ohne klare Logik und ohne integriertes Verständnis von Steuerung bleibt Reporting fragmentiert. Transparenz wird damit zu einer Voraussetzung wirksamer Performance-Steuerung und nicht zu einem "nice to have" des Monatsreportings.

3. Das eigentliche Problem: Reporting ist nicht automatisch Steuerung

Viele Unternehmen verwechseln Reporting mit Steuerung. Reporting beantwortet die Frage, was passiert ist. Steuerung muss zusätzlich beantworten, warum es passiert ist, welche Wirkung daraus folgt und wo Handlungsbedarf besteht. Genau an dieser Stelle versagen viele Berichtswelten. Sie zeigen Kennzahlen, aber nicht deren Einordnung. Sie liefern Abweichungen, aber keine Priorisierung. Sie enthalten Tabellen und Charts, aber keine Führungsperspektive.

Ein CFO, der Transparenz schaffen will, muss deshalb zuerst Ordnung in die Kennzahlenlandschaft bringen. Nicht jede verfügbare Zahl gehört in ein Management-Cockpit. Ein gutes KPI-Modell reduziert Komplexität, statt sie nur abzubilden. Es macht sichtbar, welche Kennzahlen die Entwicklung des Geschäfts tatsächlich steuern, welche Frühindikatoren relevant sind und welche Zusammenhänge zwischen operativen und finanziellen Größen bestehen.

Die häufigsten Ursachen mangelnder Transparenz sind bekannt: uneinheitliche Definitionen, parallele Datenquellen, fehlende Integration zwischen Finance- und operativen Kennzahlen, unklare Verantwortlichkeiten und Berichte, die eher für Dokumentation als für Entscheidungen gebaut wurden. Dietmar Schön beschreibt für das BI-gestützte Controlling genau diese Problemlage: „Viele Lösungen leiden unter mangelnder Datenqualität, fehlender Integration und hohem Zeitaufwand. Moderne Reporting-Systeme müssen deshalb Daten, Struktur und Darstellung zusammen denken.“

4. Was ein gutes KPI und Steuerungsmodell ausmacht?

Ein gutes KPI- und Steuerungsmodell beginnt nicht mit Visualisierung, sondern mit Klarheit. Es beantwortet zuerst die Frage, welche Ziele und Steuerungslogiken für das Unternehmen wirklich relevant sind. Aus dieser Logik werden Kennzahlen abgeleitet – nicht umgekehrt.

Umsatz, Ergebnis, Marge, Cashflow oder Projektperformance sind dabei oft nur die oberste Ebene. Wirklich entscheidungsrelevant werden sie erst, wenn ihre Treiber sichtbar werden.

Ein CFO-taugliches Steuerungsmodell braucht deshalb vier Ebenen.

1. Eine klare Zielperspektive: Welche Größen sollen vom Management aktiv gesteuert werden?
2. Eine saubere KPI-Hierarchie: Welche Top-Kennzahlen verdichten die Unternehmensentwicklung, und welche Treiber erklären deren Veränderung?
3. Konsistente Definitionen: Jede Kennzahl braucht eine eindeutige fachliche Bedeutung, eine klare Berechnungslogik und einen verantwortlichen Owner.
4. Eine managementorientierte Darstellung: Berichte müssen Unterschiede, Trends, Plan-Ist-Abweichungen und Handlungsfelder so sichtbar machen, dass Entscheidungen erleichtert und nicht erschwert werden.

Transparenz bedeutet dabei nicht maximale Detaillierung. Im Gegenteil: Zu viele Kennzahlen erzeugen oft neue Intransparenz. Ein gutes Management-Reporting reduziert auf das Wesentliche, ohne die Steuerungsfähigkeit zu verlieren. Es zeigt nicht alles, sondern das Richtige. Es ordnet Informationen ein, statt sie nur anzuzeigen. Und es führt das Management vom Überblick in die Analyse, ohne in einem Zahlenlabyrinth zu enden.

5. Warum Datenbasis und Rollenmodell entscheidend sind?

Ein KPI-Modell bleibt wirkungslos, wenn Datenbasis und Organisation nicht mitziehen. Genau hier wird Transparenz zur Managementaufgabe. Christian Langmann beschreibt in "Digitalisierung im Controlling", dass Digitalisierung nicht nur Technologien betrifft, sondern auch Rollenmodell, Aufbauorganisation und Kompetenzen des Controllings verändert. Das Controlling entwickelt sich in Richtung Business Partner und Pathfinder. Diese Entwicklung ist für KPI- und Steuerungsmodelle zentral: Jemand muss die fachliche Logik definieren, Konsistenz sichern und dafür sorgen, dass Zahlen nicht nur produziert, sondern verstanden und genutzt werden.

Für CFOs bedeutet das: Transparenz ist kein Reporting-Projekt der IT und auch kein rein technisches BI-Thema. Sie entsteht an der Schnittstelle von Finance, Fachbereichen, Daten und Führung. Wer Kennzahlen definiert, ohne Verantwortlichkeiten zu klären, produziert Interpretationskonflikte. Wer Dashboards baut, ohne die Zielhierarchie des Managements zu kennen, produziert schöne Oberflächen ohne Steuerungswirkung. Wer Daten integriert, ohne die Berichtslogik zu vereinheitlichen, digitalisiert lediglich bestehende Unschärfen.

Deshalb braucht Transparenz ein klares Rollenverständnis. Der CFO ist nicht nur Empfänger von Berichten, sondern Architekt des Steuerungsmodells. Er entscheidet mit, welche Kennzahlen relevant sind, welche Struktur das Reporting haben muss, wie operative und finanzielle Sicht zusammengeführt werden und welche Governance für Definitionen, Datenqualität und Kommentierung gilt.

6. Management-Reporting: weniger Folien, mehr Führungswirkung

Gerade im Management-Reporting zeigt sich, ob ein Unternehmen wirklich Transparenz geschaffen hat. Viele Berichte sind zu lang, zu detailreich und zu wenig entscheidungsorientiert. Sie dokumentieren, was vorhanden ist, statt klar zu machen, was wichtig ist. Das führt dazu, dass Management-Meetings sich mit der Validierung von Zahlen beschäftigen, anstatt Maßnahmen zu diskutieren.

Ein gutes Management-Cockpit funktioniert anders. Es schafft zunächst Orientierung:

Wie entwickelt sich das Geschäft insgesamt?

- Danach macht es Abweichungen sichtbar:
Wo liegen die wichtigsten Unterschiede zu Plan, Vorjahr oder Forecast?
- Anschließend erklärt es die Treiber:
Was steckt hinter der Veränderung?
- Und schließlich setzt es Fokus:
Wo ist Handlungsbedarf, wer ist verantwortlich und welche Konsequenzen ergeben sich daraus?

Diese Logik ist keine reine Darstellungsfrage, sondern Ausdruck eines guten Steuerungsmodells. Sie macht Reporting anschlussfähig an Managemententscheidungen. Besonders wirksam sind Berichte dann, wenn sie auf konsistenten Standards beruhen und Zahlen so darstellen, dass Abweichungen intuitiv erkennbar werden. Standardisierte Visualisierungsprinzipien und eine klare Abweichungslogik sind deshalb kein Designthema, sondern eine Voraussetzung für bessere Steuerung.

7. Die Rolle des CFO: vom Berichtsabnehmer zum Architekten von Transparenz

Hier liegt auch die Verbindung zur Positionierung als CFO-Architekt. Der CFO definiert, welche Kennzahlen wirklich führungsrelevant sind, wie sie hierarchisch zusammenhängen und welche Berichtsform Managemententscheidungen unterstützt.

Das verändert auch den Einstieg in Projekte. Unternehmen sollten nicht mit der Frage beginnen, welches Dashboard-Tool sie einsetzen wollen. Der sinnvollere Start ist eine strukturierte Klärung:

- Welche Managemententscheidungen müssen unterstützt werden?
- Welche Kennzahlen braucht es dafür?
- Wo fehlen Treiber- und Abweichungslogiken?
- Welche Definitionen sind widersprüchlich?
- Welche Berichte erzeugen Aufwand, ohne Mehrwert zu liefern?

Erst aus dieser Klärung entsteht ein belastbares Zielbild. Dann kann entschieden werden, wie ein KPI-Modell aufgebaut, welche Datenbasis benötigt und wie ein Management-Cockpit gestaltet werden soll. Nicht "ein neues Reporting-System" steht im Vordergrund, sondern ein klarer Nutzen – fundiertere Entscheidungen, weniger Abstimmungsaufwand, höhere Transparenz und schnellere Managementsteuerung.

8. Womit Unternehmen sinnvoll starten sollten?

Ein pragmatischer Einstieg in mehr Transparenz beginnt meist mit einer Bestandsaufnahme der bestehenden Berichts- und Kennzahlenwelt.

- Welche Reports gibt es heute?
- Welche Kennzahlen werden wirklich genutzt?
- Wo bestehen Definitionskonflikte?
- Welche Informationen fehlen im Management?
- Wo werden Entscheidungen verzögert, weil Zahlen nicht eindeutig oder nicht rechtzeitig verfügbar sind?

Darauf aufbauend lässt sich ein Zielbild entwickeln:

- Welche Top-KPIs gehören ins Management-Cockpit?
- Welche Treiber erklären deren Entwicklung?
- Welche Berichte braucht das mittlere Management, welche das Top-Management?
- Welche Kommentierungslogik und Verantwortlichkeiten sichern, dass Zahlen nicht nur geliefert, sondern eingeordnet werden?

Im nächsten Schritt werden Datenbasis, Verantwortlichkeiten und Visualisierungsprinzipien festgelegt. Erst dann sollte die technische Umsetzung folgen – sei es in Power BI, einer CPM-Plattform oder einem anderen bestehenden Reportingtool. So entsteht Transparenz nicht zufällig, sondern als Ergebnis einer bewussten CFO-Architektur.

9. Fazit

Transparenz entsteht nicht durch mehr Daten, mehr Dashboards oder mehr Reports. Sie entsteht, wenn Kennzahlen, Steuerungslogik, Datenbasis und Managementperspektive zusammenpassen. Genau deshalb ist die Entwicklung eines klaren KPI- und Steuerungsmodells heute eine Kernaufgabe des CFO.

Wer Transparenz schaffen will, muss den Schritt vom Reporting zur Steuerung gehen. Das bedeutet: weniger Kennzahlen, aber mehr Relevanz; weniger Tabellen, aber mehr Führungswirkung; weniger Diskussionen über Datenstände, aber mehr Klarheit über Maßnahmen. Ein gutes Management-Reporting ist deshalb nicht das Ende eines Reporting-Prozesses, sondern der sichtbare Ausdruck einer funktionierenden CFO-Architektur.

Autor

Heimo Teubenbacher ist Gründer von **drive4CFO** und begleitet CFOs sowie mittelständische Unternehmen bei der digitalen Transformation von Finance, Reporting, Planung und Steuerung. Sein Fokus liegt auf der Entwicklung belastbarer Zielbilder, der Strukturierung von Anforderungen und der Umsetzungsbegleitung an der Schnittstelle von Finance, Daten und Technologie.

Quellangaben

BARC/bpm: CPM Trends Survey 2026

Langmann, C.: Digitalisierung im Controlling, Springer Gabler, 2019

Schön, D.: Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling, Springer Gabler, 2022

Kontaktieren Sie mich gerne für einen Austausch

Mag. Heimo Teubenbacher

heimo.teubenbacher@esg4cfo.com

+43 664 816 3471

