



Tim Mehlfeld  
Dr. Christian Schneider  
Kai-Uwe Stahl  
Andreas Wiener

# Reporting- und Business-Intelligence- Werkzeuge für den Controller

Grundlagen und praktische Tipps von  
Anwendern, Beratern und Herstellern

Das Team reportingimpulse wünscht Ihnen viel Freude beim Lesen von unserem Probekapitel!

Wenn Sie weitere Fragen zu unserem Buch haben, schreiben Sie uns gerne eine E-Mail.

Das gesamte Buch können Sie in unserem Shop oder auf Amazon bestellen.





Browse reportingimpulse's Courses & Learning  
Own your future by learning new skills.



## Become a Visual Data Analytics Expert



Structured learning path developed by experts



Conceptual knowledge presented state of the art



Practical use cases to implement the learned impulses



Personal expert feedback for implemented use cases



Best practice solutions in PowerBI, Excel & Tableau



Certification as Visual Data Analytics Expert



# Change Management als Erfolgsfaktor für die Einführung eines neuen Reportingstandards – Ein Erfahrungsbericht

## Inhalt

1	Vorwort.....	75
2	Am Anfang steht die Überraschung .....	75
3	Erstellung der Reporting-Richtlinie.....	76
4	Ausgewählte Inhalte der Reporting-Richtlinie .....	77
5	Internes Marketing .....	78
6	Das Poster.....	79
7	Erstellung von Vorher- und Nachherbeispielen.....	79
8	Schulungen und Trainings.....	81
9	Fazit und Ausblick .....	81

## Autoren

Melanie Frind ist Mitarbeiterin der Abteilung „IT-Anwendungen“ in der Berlin Hyp. Dort ist sie für die Betreuung des Reportingsystems sowie die Weiterentwicklung der Business Intelligence Vision verantwortlich. Nach dem Masterstudium in Wirtschaftsinformatik arbeitete Sie als Consultant in Datawarehouse und Business Intelligence Projekten bevor sie ein Traineeprogramm bei der Berlin Hyp absolvierte.

Till Kasperbauer leitet die Abteilung IT-Anwendungen in der Berlin Hyp. Dabei ist er für die Betreuung aller Systeme der Bank verantwortlich, die nicht zum Kernbanksystem gehören. Die Abteilung basiert auf den drei Säulen Standardsoftware, Individualentwicklung und Digitalisierung. Bereits während seines Studiums hat er als Softwareentwickler Praxiserfahrungen gesammelt. Nach dem Studium arbeitete er für ein Startup bevor er ein Traineeprogramm bei der Landesbank Berlin im IT-Bereich absolvierte. Nach Abschluss des Traineeprogramms wechselte er in die Managementlaufbahn, die ihn über mehrere Stationen im Konzern auf seine heutige Position brachte.

# 1 Vorwort

Die Berlin Hyp ist auf großvolumige Immobilienfinanzierungen für professionelle Investoren und Wohnungsunternehmen spezialisiert. Für diese Zielgruppe entwickelt sie individuelle Finanzierungslösungen. Als Verbund-Unternehmen der deutschen Sparkassen stellt sie diesen Instituten außerdem ein umfassendes Spektrum an Produkten und Dienstleistungen zur Verfügung. Ihr klarer Fokus, nahezu 150 Jahre Erfahrung und die Nähe zur Sparkassen-Finanzgruppe kennzeichnen die Berlin Hyp als eine führende deutsche Immobilien- und Pfandbriefbank.

Aktuell engagiert sich die Berlin Hyp in diversen Digitalisierungsprojekten. Das Formularwesen der Bank und das interne Kontrollsystem werden grundlegend überarbeitet. Dabei werden Prozesse fachlich vereinfacht und optimiert. Die Aktenhaltung wird bankweit digitalisiert, und die Kerngeschäftsprozesse werden mittels BPM technisch unterstützt.

Gleichzeitig müssen Banken im Allgemeinen immer stärkere regulatorische Anforderungen erfüllen. Diese werden u. a. durch den Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS) definiert. Durch die Richtlinie BCBS 239 müssen sich Banken intensiv mit ihren Finanz- und Risikodaten beschäftigen. BCBS 239 betrifft die Grundsätze für eine effektive Aggregation von Risikodaten und die dazugehörige Risikoberichterstattung. Viele der wesentlichen Anforderungen aus BCBS 239 lassen sich durch den Einsatz von modernen Business-Intelligence-Lösungen umsetzen. Aus diesem Grund entstehen in Banken gerade große Projekte, mit dem Ziel eine moderne Systemlandschaft für das Reporting aufzubauen.

Die Berlin Hyp AG hat dies genutzt, um sich hinsichtlich eines Enterprise Datawarehouses strategisch neu aufzustellen. Neben den technischen und bankfachlichen Projektinhalten wurde unter anderem die Möglichkeit ergriffen, einen einheitlichen Standard für Berichte in der Bank einzuführen.

Der Berlin Hyp war es wichtig, den Berichtsempfängern eine übersichtliche und schnell aufzufassende Entscheidungsgrundlage zu bieten. Darüber hinaus gelang es, durch ein durchdachtes Change Management sowohl Berichtsersteller als auch Berichtsempfänger zu begeistern.

## 2 Am Anfang steht die Überraschung

Vom Gewohnten abzuweichen und etwas Neues zu machen, ist oftmals ein steiniger und langer Weg. Jahrelang erstellte Reports werden als gegeben hingenommen und die Empfänger haben sich an die Darstellung gewöhnt. Die Optimierung von Reports wird zwar immer wieder thematisiert, nur bleibt die Frage, wie dies erfolgreich ablaufen kann, meist unbeantwortet.

Eine gängige Methode ist es, sich anzusehen, wie es andere machen oder sich einen Impuls von außen zu holen. Durch Vorträge auf externen Veranstaltungen wurden wir auf das Thema Information Design aufmerksam. Wir luden einen Visualisierungsexperten zu einem kurzen Vortrag ein. Dieser erklärte, wie das menschliche Auge funktioniert, wie Menschen Reports lesen und welche Visualisierungen und Darstellungen „State of the Art“ seien.

Im Publikum saßen langjährig erfahrene Mitarbeiter im Reporting. Durch eindrucksvolle Fallbeispiele konnte jeder schnell feststellen, dass die eigenen Reports verbessert werden können, und dass es sinnvoll ist, ein einheitliches Konzept aufzusetzen, in dem geregelt wird, welche Diagramme, Tabellen und Darstellungen in Zukunft genutzt werden.

Vor allem der Impuls von außen gab den nötigen Motivationsschub, das Reporting nachhaltig verbessern zu wollen. Schnell wurde auch die Zielsetzung klar: Man wollte nicht nur einzelne Bereiche auf die neue Reporting-Richtlinie umstellen, sondern das gesamte Unternehmen. Dies hat den Vorteil, dass zukünftig nicht nur die Daten einheitlich sind (siehe BCBS 239), sondern auch die Darstellungen und Visualisierungen.

### 3 Erstellung der Reporting-Richtlinie

Im nächsten Schritt musste festgelegt werden, wie die Berlin Hyp zukünftig Diagramme, Tabellen, Folien, Dashboards u. v. m. gestalten wollte. Dazu wurden Workshops veranstaltet. Mit an Bord waren sowohl Vertreter der IT, als auch einzelne Fachbereiche, das Marketing sowie ein externer Trainer.

Diese Zusammensetzung war sinnvoll, da die Vertreter der IT das erarbeitete Konzept direkt auf Machbarkeit überprüfen konnten. Es sollte vermieden werden, dass ein Konzept erarbeitet wird, das zwar in Excel und PowerPoint funktioniert, aber nicht in Business-Intelligence-Systemen.

Ebenso wichtig war der Blick der Fachbereiche, da sie es sind, die mit diesen Reports arbeiten, Sachverhalte auswerten und Entscheidungen treffen müssen. Für diese Gruppe ist auch die Veränderung am größten, denn sowohl Ersteller als auch Empfänger müssen sich an neue Darstellungsweisen gewöhnen.

Ein weiterer wichtiger Teilnehmerkreis war der Bereich Kommunikation & Marketing. Dieser hat die Aufgabe, das Corporate Design im Unternehmen zu wahren und auf das Branding zu achten. Da es in der Reporting-Richtlinie auch um Diagramme und Foliengestaltung geht, empfiehlt es sich, den Bereich Kommunikation & Marketing frühzeitig einzubeziehen. Gerade bei der Auswahl der Farben oder der Platzierung des Logos auf Reports ist dieser eine große Hilfe.

## Der Mensch ist einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren im Change-Prozess

Berlin Hyp



 Finanzgruppe

Abbildung 1 – Erfolgsfaktor Mensch

Zum Start der Workshops bekamen die Teilnehmer eine Grundausbildung in neuartigen und bewährten Visualisierungsmethoden. Dies ist wichtig, da diese nicht vorausgesetzt werden können. Es gibt weder ein Schulfach noch ist dies Standard in einem betriebswirtschaftlichen Studium.

Im ersten Workshop existierte bei einigen Teilnehmern eine gewisse Ablehnung. Sätze wie „Das klappt bei uns so nicht!“ oder „Das geht in dem und dem Fall nicht.“ waren an der Tagesordnung. Im Laufe des Workshops veränderte sich die Stimmung und die Teilnehmer versuchten die Vorschläge des externen Trainers anzunehmen und auf die Anforderungen der Berlin Hyp zu übertragen.

In den nächsten Workshops ging es um die Erarbeitung der Reporting-Richtlinie. Einige Highlights sollen im Folgenden vorgestellt werden.

## 4 Ausgewählte Inhalte der Reporting-Richtlinie

Die Reporting-Richtlinie umfasst derzeit 98 Seiten. Derzeit insofern, dass sie ein lebendiges Dokument sein soll. Neue Ideen können ergänzt und Bestehendes verbessert werden. Um zu vermeiden, dass jeder im Unternehmen selbstständig etwas ändern kann, wurde ein Autor bestimmt, der als Einziger Änderungen vornehmen darf. Der Prozess sieht vor, dass sich Mitarbeiter an diesen wenden können und Änderungsvorschläge einbringen dürfen. Der Autor der Richtlinie entscheidet, ob der Vorschlag angenommen wird oder nicht. Folgende Abbildungen zeigen eine Auswahl an Diagrammen, die für ein gutes Reporting empfohlen werden. Neben dem reduzierten und schlichten Design – Verzicht auf 3D und auf die Y-Achse sowie einheitliche Farbgebung – ist die Ausrichtung der Diagramme geregelt.

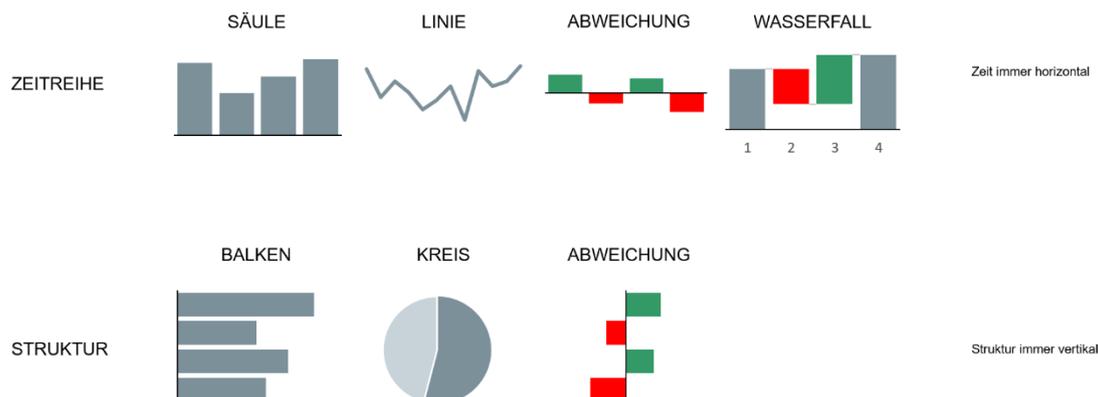


Abbildung 2 – Eingesetzte Diagrammtypen

Zeitverläufe werden horizontal dargestellt, während Strukturverläufe vertikal dargestellt werden. Alles, was in Währungen dargestellt wird, wird in dickeren Säulen bzw. Balken abgebildet. Während Anzahl und Prozente in jeweils dünneren Säulen bzw. Balken gezeigt werden. Dies hat beim Empfänger den Vorteil, dass er schon anhand des Diagramms erkennen kann, um was es in dem Report geht. Zudem wurde eine Diagrammnotation eingeführt. Folgende Abbildung soll diese verdeutlichen.

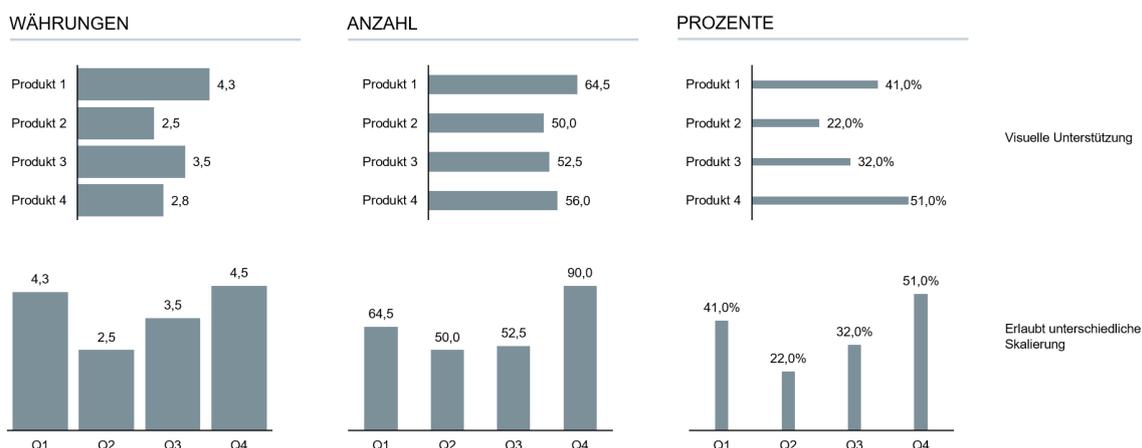


Abbildung 3 – Diagrammnotation

Als letztes Beispiel soll noch die Informationsdichte gezeigt werden. In den Workshops wurde sich darauf geeinigt, möglichst viele zusammenhängende Informationen auf einer Seite zu zeigen und diese nicht auf verschiedenen Berichts- bzw. Dashboardseiten zu verteilen.

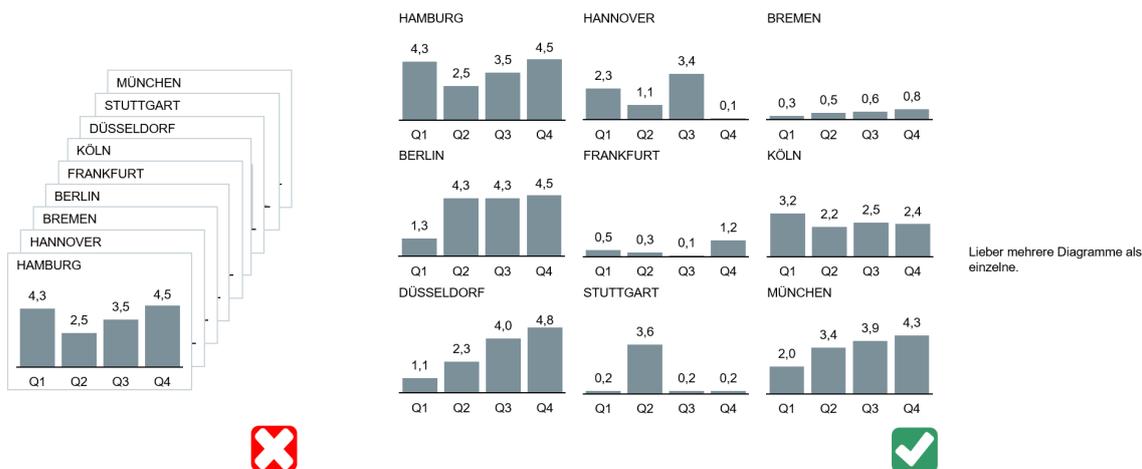


Abbildung 4 – Informationsdichte

Dies erleichtert visuelle Vergleiche. Durch das „Flippen“ in den Folien vergisst der Leser schnell, was er zuvor gesehen hat. Ist dagegen alles auf einer Seite angeordnet, kann er Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen den Diagrammen erkennen.

## 5 Internes Marketing

Mit der erfolgreichen Erstellung der Reporting-Richtlinie hatte sich das Kernteam auf Standards geeinigt. Um diese ins Unternehmen zu tragen, entschied sich die Berlin Hyp, einen geeigneten Stakeholder zu suchen. Die Wahl fiel auf den CFO, in dessen Verantwortung das gesamte Unternehmensreporting liegt. Das Kernteam präsentierte in einem einstündigen Termin die Idee, die Richtlinie und einen Prototypen. Die in der folgenden Abbildung genannten Vorteile für die Berlin Hyp konnten in diesem Termin erfolgreich dargestellt werden.



Standardisierung **spart Zeit** bei der Erstellung von Berichten, Präsentationen und Dashboards.



**Kostensparnisse** bei Hinzuziehung von externen Ressourcen.



**Einheitlichkeit** dadurch, dass sich alle Abteilungen an eine Vorgabe halten.



**Weniger Reibung** zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.



Besseres **Verständnis** der Reports durch geeignete Visualisierung.



**Zukunftsweisend** aufgestellt.

Abbildung 5 – Vorteile einer Reporting-Richtlinie

Der CFO wollte diese Reporting-Richtlinie im gesamten Unternehmen einführen. Bei aufkommenden Widerständen könne auf ihn verwiesen werden. Dies war jedoch nicht notwendig, da alle Stakeholder immer wieder in Gesprächen über Inhalte und Vorteile der Initiative informiert wurden und sich einbringen durften. Die Berücksichtigung des Menschen als wesentlichen Erfolgsfaktor war entscheidend für den Gesamterfolg.

Um im weiteren Verlauf sowohl die Ersteller als auch die Empfänger zur Anwendung der Richtlinie zu motivieren, wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, die im Folgenden beschrieben werden.

## 6 Das Poster

Zusammen mit einem Designer und dem Bereich Kommunikation & Marketing wurde von den Autoren der Richtlinie ein Poster erstellt, welches die wichtigsten Regeln beinhaltet.

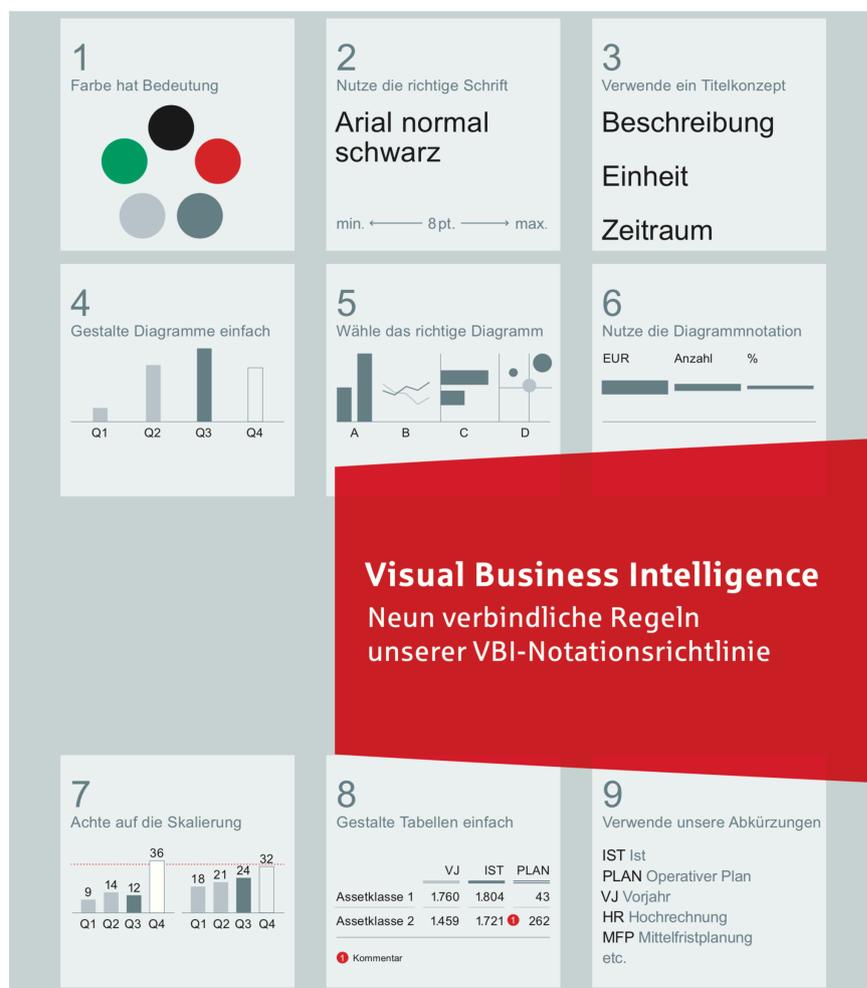


Abbildung 6 – Das Poster

Das Poster wurde sowohl an Ersteller als auch Empfänger von Reports verteilt. Es gibt einen schnellen Überblick und macht Lust, sich mit der Reporting-Richtlinie zu beschäftigen. Zudem hängt es prominent an exponierten Stellen wie z. B. im Design-Thinking-Raum in der Berlin Hyp aus.

Das Poster erwies sich als ein sehr gutes Change-Instrument. Die Mitarbeiter fingen an, sich darüber zu unterhalten und das Kernteam aus den Workshops konnte seine Ergebnisse kurz und knackig präsentieren.

## 7 Erstellung von Vorher-Nachher-Beispielen

Große Beachtung fanden die sogenannten „Leuchtturm“ Reports und Dashboards. Diese wurden gezeigt und bewiesen zweierlei Dinge. Erstens, dass sie visuell besser lesbar sind. Und zweitens, dass die Reporting-Richtlinie sowohl in Excel und PowerPoint, als auch in den Business-Intelligence-Systemen anwendbar ist.

# 1. Beispiel

	Credit Exposure	Offene Externe Linien	Current Credit Exposure
Veränderungen zum Vorquartal in %			
<b>Immobilienfinanzierung</b>	<b>19.690</b>	<b>4.800</b>	<b>39.640</b>
	1%	5%	1%
<b>Regionen</b>			
Berlin	6.650	1.200	7.420
	-2%	-4%	-2%
neue Bundesländer	3.250	1.250	5.200
	13%	13%	-4%
alte Bundesländer	1.640	1.540	16.000
	4%	-5%	4%
Ausland	7.550	540	10.520
	-3%	9%	3%
ohne Objektzuordnung <sup>*)</sup>	600	270	500
	-10%	-4%	-2%
<b>Objektarten</b>			
Wohnen	19.850	750	9.000
	0%	33%	10%
Büro	20.500	1.400	6.840
	-1%	31%	6%
Einzelhandel	4.250	550	5.580
	3%	35%	-1%
Logistikimmobilie	860	60	950
	-6%	8%	11%
Managementimmobilie	1.050	350	9.530
	8%	3%	3%
sonstige	640	70	300
	-3%	-14%	-10%
ohne Objektzuordnung <sup>*)</sup>	1.700	1.290	560
	-2%	18%	2%

**Kredit Exposure**  
MEUR, Δ VQ MEUR, ΔVQ %  
31.03.2016

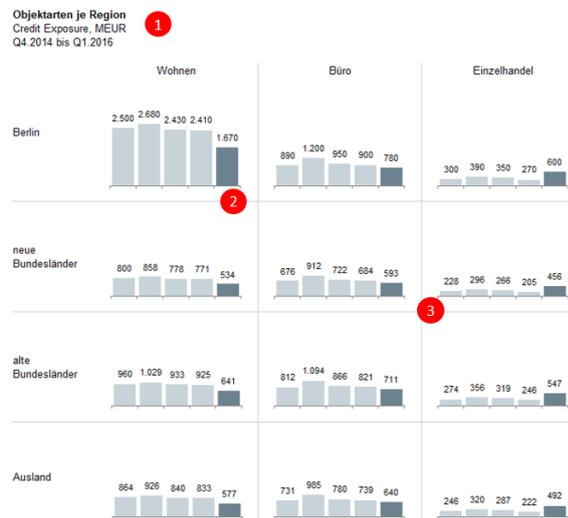
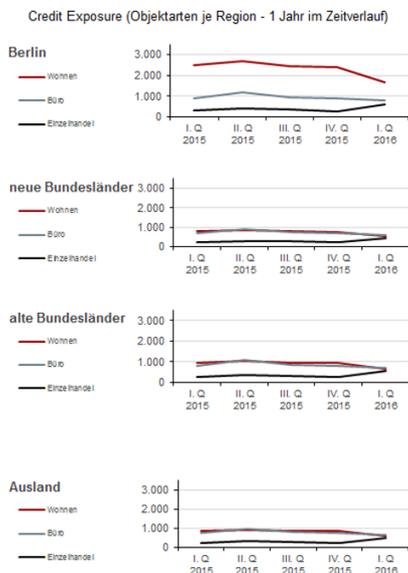
	IST	ΔVQ	ΔVQ%
CE	19.690	+100	+0,5%
offene ext. Linien	4.800	+230	+5,0%
CCE	39.640	+54	+1,4%
CE	19.690	+100	+0,5%
Berlin	6.650	-150	-2,2%
NBL	3.250	+430	+15,2%
ABL	1.640	+70	+4,5%
Ausland	7.550	-190	-2,5%
Ohne Objektzuordnung	600	-60	-9,1%
CE	19.690	+100	+0,5%
Wohnen	19.850	-50	-0,3%
Büro	20.500	-300	-1,4%
Management	1.050	+80	+8,2%
Einzelhandel	4.250	+130	+3,2%
Logistik	860	-50	-5,5%
Sonstige	640	-20	-3,0%
Ohne Objektzuordnung	1.700	-30	-1,7%

- 1 Titel beinhaltet alle relevanten Angaben (CE, MEUR, Stichtage)
- 2 Farbnotation einheitlich (IST, VQ, ...)
- 3 Delta Vormonat visualisiert mit Abweichungsdiagrammen (absolute und relative Abweichungen)



Abbildung 7 – Vorher-Nachher-Beispiel 1

# 2. Beispiel



- 1 Titel beinhaltet alle relevanten Angaben (CE, MEUR, Zeitachse)
- 2 Farbnotation einheitlich (IST, VM, ...) und Werte direkt ablesbar
- 3 Je Diagramm nur eine Information, Vergleich durch gleiche Skalierung der Diagramme möglich



Abbildung 8 – Vorher-Nachher-Beispiel 2

Durch die Gegenüberstellung des alten und des neu designten Reports, sehen Ersteller und Empfänger schnell den Mehrwert. Generell gilt, dass der Empfänger entscheiden sollte, welchen Report er bevorzugt. Den alten sofort abzuschaffen, führt selten zum Erfolg. Zudem kann die Chance genutzt werden, jahrelang existierende Reports zu überdenken und ggfs. zu überarbeiten.

## 8 Schulungen und Trainings

Um die Reporting-Richtlinie weiter im Unternehmen zu verankern, wurden zusammen mit einem externen Trainer und einer Mitarbeiterin Schulungen und Trainings angeboten. Während Schulungen eher einen Ausbildungscharakter hatten, waren Trainings sehr praxisnah. Die Teilnehmer konnten ihre eigenen Reports mit in die Veranstaltungen bringen, um sie gemeinsam nach den Regeln der Richtlinie umzugestalten. Dies hatte zwei positive Effekte: Die Ersteller bemerkten einerseits, dass die Ideen wirklich umsetzbar sind. Andererseits lernten sie, wie sie zukünftig die Richtlinie in ihren Tools umsetzen können.

Zudem war Gelegenheit, sich nochmals kritisch mit der Richtlinie auseinanderzusetzen und diese zu ergänzen. Die Diskussion brachte neue Ideen und die Richtlinie konnte nochmals verbessert werden.

Die Nachfrage nach den Schulungen und Trainings war so hoch, dass es dem externen Trainer nicht immer möglich war, daran teilzunehmen. So übernahm die Mitarbeiterin, die vorab eine Train-the-Trainer-Ausbildung absolvierte, die Leitung der restlichen Workshops.

## 9 Fazit und Ausblick

Die Einführung der Reporting-Richtlinie bei der Berlin Hyp war ein großer Erfolg. Sowohl Ersteller als auch Empfänger sind von der Lösung begeistert. Ein konsequentes und durchdachtes Change Management und die richtige Teamzusammensetzung waren dabei wesentliche Erfolgsfaktoren.

Nachdem die Richtlinie vom Vorstand beschlossen wurde, gilt es nun die Umstellung der Reports in den neuen Standard zu begleiten. Hierbei sind immer wieder Hilfestellungen der Anwender notwendig, um alle Reports möglichst zeitnah umzustellen. Aufkommende Diskussionen sollen zu einer Weiterentwicklung der Richtlinie führen, die durch ein Competence Center gesteuert werden soll.

Die Umstellung des klassischen Reportings wird in der Berlin Hyp jedoch nur als ein Meilenstein gesehen. Die Vision ist es, mit modernen BI-Systemen, Dashboards für alle Fachbereiche zu erstellen. Ein Dashboardkonzept, das auf der Reporting-Richtlinie basiert, hat die Berlin Hyp bereits entwickelt. Erste pilothafte Umsetzungen verliefen erfolgreich, denn auch hier wurde erkannt, dass die Motivation der Mitarbeiter den Weg zu bestreiten, elementar für den Erfolg sein wird.