



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

Digitalisierung des Management-Reportings bei der ZF Friedrichshafen AG – Einführung eines MIS

Inhalt

1	ZF Friedrichshafen AG in Kürze.....	133
2	Ausgangslage im Management-Reporting	133
3	Auftrag vom Vorstand.....	134
4	Vorgehensweise in fünf Schritten	134
4.1	Erster Schritt: Grundlagen schaffen	134
4.2	Zweiter Schritt: Mock-up aufbauen.....	135
4.3	Dritter Schritt: Organisationsstruktur im Konzern-Reporting anpassen.....	136
4.3.1	Reporting Center.....	136
4.3.2	Performance Controlling.....	136
4.4	Vierter Schritt: Evolutionäre Einführung – kein Big Bang	137
4.5	Fünfter Schritt: Der Blick nach vorne – Reporting-Vision 2020+ entwickeln.....	137
4.5.1	Aufnahme der Ist-Situation	137
4.5.2	Handlungsfelder ableiten.....	139
4.5.3	Langfristige Management-Reporting-Vision erarbeiten.....	140
5	Welche Herausforderungen gab es bei der Einführung und Umsetzung?	142
6	Lessons learned.....	142

Autor

Armin Ohlinger, Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH), studierte an der FH Konstanz und Universität Nottingham. Seit 2000 im BI-Umfeld tätig, viele Jahre in der Beratung, seit 2006 bei ZF, zuerst in der IT, seit 2013 im Fachbereich, Leiter des Bereichs „Management Information Governance“. Dieser Bereich verantwortet neben der inhaltlichen Governance – u. a. weltweit einheitlich definierte und freigegebene KPIs – die Governance auf einheitliches Reporting Design: ZF Reporting Styleguide. Damit wurden wesentliche Voraussetzungen geschaffen, um ein weltweit, divisions- und ressort-übergreifendes Management Informationssystem (MIS) aufzubauen, welches dieser Bereich seit drei Jahren erfolgreich betreibt.

1 ZF Friedrichshafen AG in Kürze

Die ZF Friedrichshafen AG ist eine Aktiengesellschaft, die zu 93,8 % der Zeppelin-Stiftung und zu 6,2 % der Dr. Jürgen und Irmgard Ulderup Stiftung gehört. Die Gesellschaft hat ihren Sitz in Friedrichshafen. Der Konzern beschäftigte zum 31. Dezember 2016 weltweit 136.820 Mitarbeiter in rund 40 Ländern.



Abbildung 1 – Die wesentlichen Kennzahlen der ZF Friedrichshafen AG

Als weltweit führender Technologiekonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik sowie der aktiven und passiven Sicherheitstechnik ist ZF insbesondere in der PKW- und Nutzfahrzeugindustrie tätig. Hinzu kommen Marktsegmente wie Bau- und Landmaschinen, Windkraft, Schifffahrt, Luftfahrt, Bahntechnik, Sonderantriebe und Prüfsysteme für die Industrie mit Schwerpunkt im Automotive-Sektor. Neben Getriebesystemen, -aggregaten und -komponenten zählen Fahrwerksysteme und -komponenten sowie Sicherheitstechnik, Elektronik und Sensorik zu den Produkten des Konzerns.

ZF ist als Matrixorganisation aufgebaut, die die konzernweite Zuständigkeit der Ressorts mit der weltweiten Geschäftsverantwortung der Divisionen und Geschäftsfelder verbindet.

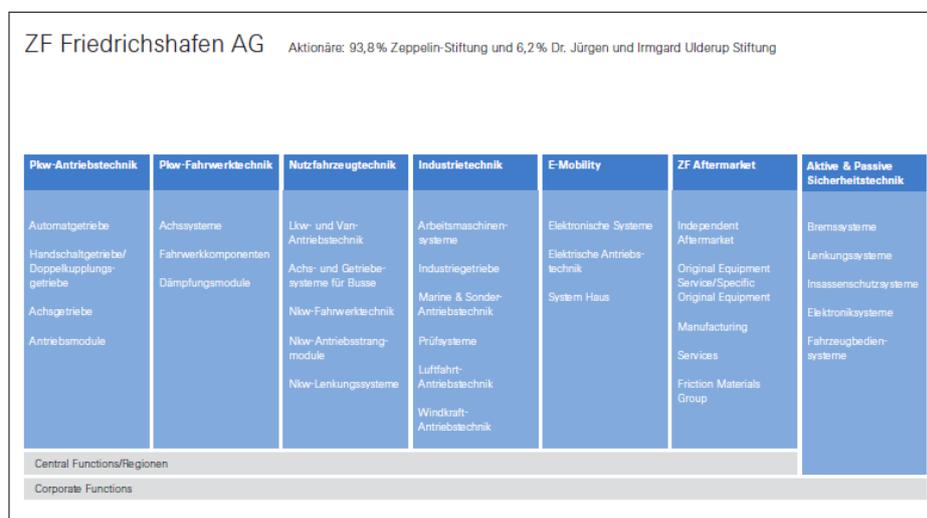


Abbildung 2 – Unternehmensstruktur der ZF Friedrichshafen AG

2 Ausgangslage im Management-Reporting

Die Management-Berichterstattung sah bis vor wenigen Jahren bei ZF wie folgt aus: Im Konzern-Controlling wurde ein Monatsbericht erstellt, der die wesentlichen Kennzahlen des Konzerns beinhaltete. Der Bericht

wurde per Email im PDF-Format an das Top-Management verteilt. Die Erstellung des Berichts erfolgte mit dem SAP Bex Analyser.

Außerdem wurden in den Controlling-Abteilungen der Divisionen ebenfalls divisionale Managementberichte erstellt und zunehmend erstellten auch die wachsenden Funktionsbereiche ihre ressort-spezifischen Managementberichte. Diese Berichte wurden mit unterschiedlichen BI-Werkzeugen erstellt und größtenteils per E-Mail versandt.

Im Laufe der Jahre führte dies dazu, dass Manager, welche mehrere Managementberichte erhielten, teilweise mehrfach dieselben Informationen, in manchen Fällen mit unterschiedlichem Layout, problematischer mit teils widersprüchlichen Kennzahlen, erhielten.

3 Auftrag vom Vorstand

Auf Grund der Schwachstellen im bestehenden Reporting erteilte der Vorstand den Auftrag, ein ressort-übergreifendes Reporting-System für das Management der ZF Friedrichshafen AG aufzubauen, welches modern, intuitiv anwendbar, vor allem aber auch den Single Point of Truth (SPoT) im Managementberichtswesen darstellte und sowohl Konzern, Funktionsbereiche als auch die Divisionen abdeckt. Mit der Etablierung des ZF Management Information Systems (MIS) sollte zudem auch ein Großteil der entstandenen „Schattenreportings“ obsolet und in Folge davon abgeschafft werden.

4 Vorgehensweise in fünf Schritten

Um diese ambitionierte Aufgabe bewältigen zu können, wurden die dafür notwendigen Maßnahmen in fünf Schritte unterteilt, welche nachfolgend erläutert werden.

4.1 Erster Schritt: Grundlagen schaffen

Im ersten Schritt wurden die Grundlagen für ein konzernweit anerkanntes MIS geschaffen.

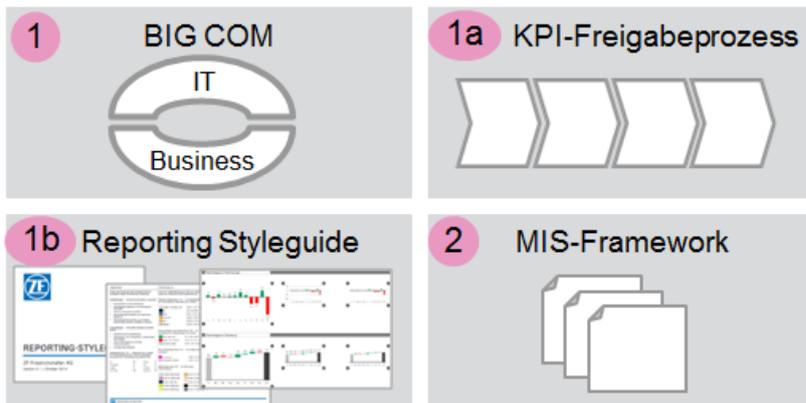


Abbildung 3 – Grundlagen

1. Etablierung eines interdisziplinären Gremiums *Business Intelligence Governance Committee (BIG COM)*, das mit Fachbereichs-Vertretern aller Ressorts (Funktionsbereiche) und den zuständigen IT-Bereichen besetzt ist. Dieses Gremium ist neben den üblichen BI-Governance-Aufgaben für zwei wesentliche Governance-Prozesse zuständig, welche Voraussetzung für ein erfolgreiches MIS sind:

- KPI-Freigabeprozess: Freigabe von konzernweit gültigen, eindeutigen KPIs, welche anhand folgender fünf Guiding Principles ausgewählt wurden.

Guiding Principles	Implikation
1 Strategieoperationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systematische Übersetzung der Strategie in KPIs ▪ Klarer Link zwischen Strategie, Zielen und KPIs ▪ Hebel auf die strategischen Ziele dokumentiert
2 Performanceförderung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortung zugeordnet ▪ KPI mit einem Ambitionsniveau hinterlegt ▪ Klare Handlungsimplikation bei Abweichung (Keine „So-What-KPIs“)
3 Prozessperspektive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ KPIs nach prozessuellem System gegliedert ▪ Differenzierung von Input-, Prozess- und Output-KPI ▪ Werttreiberbaumanbindung für Output-KPIs aufzeigen
4 Konsistenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einheitlichen Richtlinien ▪ Systematische Abstimmung zwischen Ressorts ▪ Überprüfung des gesamten Wirkungsgefüges (alle Ressorts)
5 Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Lean-Anspruch“ ausdrücklich formuliert ▪ Betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit regelmäßig überprüft ▪ Risiko des „Wildwuchs“ abgestellt
Governance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale Vorgabe von Guiding Principles ▪ Externer „Challenger“ & Sicherstellung der Einbindung relevanter Stakeholder ▪ Geregelter Abnahme-/Eskalationsprozess für KPIs

Abbildung 4 – Guiding Principles

- Freigegebene KPIs werden in einem KPI-Fact Sheet in der sog. ZF Domain KPI-Library im Intranet veröffentlicht, um größtmögliche Transparenz zu schaffen. Alle Mitarbeiter haben auf diese Weise die Möglichkeit, sich mit den Inhalten der KPIs vertraut zu machen. Eine einheitliche Anwendung wird dadurch sichergestellt.
Unter Berücksichtigung der 5 Guiding Principles enthalten die KPI Fact Sheets alle wichtigen Informationen zu einer KPI: Zuständigkeit, Berechnungsformel, Datenerhebungsprozess und -speicherort. Zudem wird der Sinn und Zweck der KPI auf verständliche Art und Weise beschrieben.
Freigabe eines einheitlichen Berichtdesigns: Der ZF Reporting-Styleguide basiert auf IBCS (International Business Communication Standard) sowie den ZF CI-Vorgaben (Corporate Identity). In diesem Styleguide werden Reporting-Notationen sowie Design-Grundlagen vorgegeben. Erweiterungen und Anpassungswünsche werden im BIG COM freigegeben.
2. Bevor mit der Umsetzung des MIS gestartet werden konnte, wurde ein MIS-Framework erstellt, welches eine einfache Handhabung (Usability) und die System-Einfachheit (Simplicity) in den Mittelpunkt stellte:
- Navigationskonzept mit KPI-Kacheln und vordefinierten Navigationspfaden,
 - Reduktion auf das Wesentliche: z. B. nur steuerungsrelevante KPIs, nur eine Währung, eine (die aktuelle) Hierarchie, nur ein Vorjahr, nur eine Sprache. Nur durch die strikte Einhaltung solcher Reduktionen konnte die Grundlage für ein einfach zu bedienendes ressortübergreifendes Reporting-System geschaffen werden,
 - Das Framework regelt auch die Datenlade- und Validierungsprozesse und legt auch für das mobile Reporting die zugrundeliegenden Systeme fest.

4.2 Zweiter Schritt: Mock-up aufbauen

Um dem Management eine für ZF vollständig neue Art und Weise der Berichterstattung näherzubringen, wurde ein MIS-Mock-up erstellt, welches mit realen Zahlen in reduziertem Umfang gefüllt war. Dieses Mock-up wurde mit dem eigens für den MIS-Einsatz beschafften, neuen BI-Tool *BOARD* erstellt.

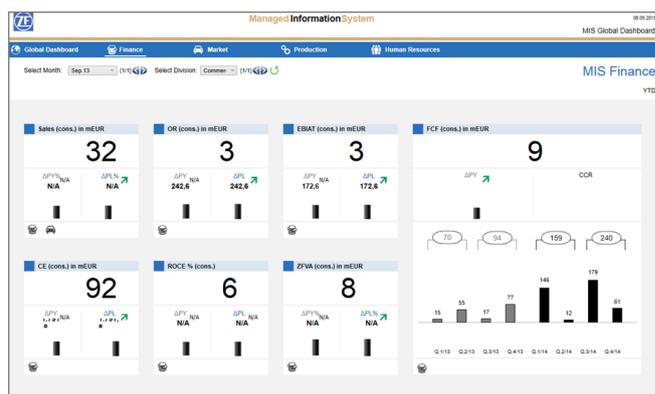


Abbildung 5 – Erster Entwurf des MIS-Mock-ups

Das Mock-up vermittelte das grundlegende Navigationskonzept und konnte somit das Look&Feel des zukünftigen MIS realistisch näher bringen. Die Vorstellung des Mock-ups im MIS Lenkungsausschuss unterstützte die Entscheidung für die produktive Umsetzung des ersten MIS Moduls. Jedes Ressort soll ein eigenes MIS-Modul erhalten.

4.3 Dritter Schritt: Organisationsstruktur im Konzern-Reporting anpassen

Mit dem MIS wurde ein neues Berichtswesen im Konzern-Management-Reporting bei ZF eingeführt. Das neue Berichtswesen stellt veränderte Anforderungen an die Rolle eines Controllers. Zudem wurden zur Steuerung der Unternehmensperformance sogenannte Performance Reviews eingeführt. Aufgrund dieser beiden Veränderungen wurde beschlossen, die Organisationsstruktur des ZF-Management-Reportings zukunftsweisend anzupassen. Die neue Struktur umfasst im Wesentlichen zwei Bereiche.

4.3.1 Reporting Center

Das Reporting Center ist für die Datenanlieferungsprozesse und Datenqualität, zudem für die Konzeption und Erstellung diverser Managementberichte und das MIS zuständig. Für diese Aufgabe ist eine sehr enge Zusammenarbeit mit der IT notwendig.

Job-Rolle: BI-Controller/-in, Wirtschaftsinformatiker/-in

Benötigte Skills: Der sichere Umgang mit BI-Tools ist für diese Job-Rolle Voraussetzung. Zudem muss ein Mitarbeiter im Reporting Center die bereitgestellten Daten zwar nicht vollständig betriebswirtschaftlich interpretieren, jedoch mit den Berichtsempfängern auf Augenhöhe austauschen können. Deshalb sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse eine wichtige Qualifikation, um in diesem Bereich zu arbeiten.

4.3.2 Performance Controlling

Der Bereich Performance Controlling ist dem klassischen Controlling am nächsten, jedoch ist es konsequent auf die Steuerung der Unternehmensperformance ausgerichtet. Es wendet die vom Reporting Center bereitgestellten Berichte und das MIS an und nutzt diesen SPoT, um mit allen Unternehmensbereichen Performance-Reviews durchzuführen.

Job-Rolle: Controller/-in, Betriebswirt/-in

Benötigte Skills: Betriebswirtschaftliches Interpretieren der bereitgestellten Informationen, Ableiten von Handlungsempfehlungen und Maßnahmen. Für diese Tätigkeit ist neben unternehmerischem Verständnis ein sicheres Auftreten gegenüber dem Top-Management notwendig.

4.4 Vierter Schritt: Evolutionäre Einführung – kein Big Bang

Die Einführung des MIS fand stufenweise statt. Nachdem die oben beschriebenen Grundlagen und Voraussetzungen vorhanden waren, wurde mit der Umsetzung in den einzelnen Ressorts gestartet. Die Reihenfolge der Ressort-Umsetzung wurde anhand der grundsätzlichen Bereitschaft, d. h. Offenheit für Neues und Veränderung, bestimmt. Zudem war der Reifegrad hinsichtlich der MIS-Voraussetzungen in den Ressorts unterschiedlich ausgeprägt, somit wurde mit demjenigen Ressort begonnen, welches diesen beiden Kriterien am nächsten war.

Schritt für Schritt wurde somit das MIS über eine Laufzeit von zwei Jahren auf alle Ressorts ausgebaut: Finanzen, Markt, Produktion, Personalwirtschaft, Materialwirtschaft, Forschung & Entwicklung und Qualität.

Diese Vorgehensweise hatte drei wesentliche Vorteile:

1. Das Projekt in Module gliedern: Durch die Aufteilung des MIS in einzelne Ressort-Module konnten kleinere, überschaubare und dem Unternehmen zumutbare Projekte (hinsichtlich Kapazitätsanforderungen) durchgeführt werden.
2. Die Mischung aus „Top-Down“ Vorgabe (Einhaltung der MIS-Framework-Vorgaben), der Rücksichtnahme auf das jeweilige Management-Reporting und der Bereitschaft eines Ressorts, führten zu selbstmotivierten MIS-Teilprojekten.
3. Das System wurde von Anfang an so aufgebaut, dass es stetig weiterentwickelt werden kann. Einerseits wurden Vorkehrungen getroffen, die es ermöglichen, die übergreifenden Governance-Vorgaben einhalten zu können und andererseits wurde darauf geachtet, dass modulspezifische Besonderheiten umgesetzt werden können.

Beispiel Personalbereich: Mitarbeiterzahl wird auf Standort-Ebene berichtet; Produktion: Kennzahlen werden auf Werksebene berichtet.

4.5 Fünfter Schritt: Der Blick nach vorne – Reporting-Vision 2020+ entwickeln

Mit der MIS-Einführung ist ZF einen großen Schritt in Richtung Modernisierung und Digitalisierung im Management-Reporting gegangen – um eine weitreichende, ganzheitliche Reporting-Roadmap für die kommenden Jahre aufzubauen, wurde die Ist-Situation im Reporting hinsichtlich Kapazität und interner Kundenzufriedenheit erhoben.

4.5.1 Aufnahme der Ist-Situation

Die vom Konzern-Management-Reporting erbrachten Leistungen wurden in einer Reportingprozess- und -produktkarte erfasst. Jeder Prozess und jedes Reportingprodukt, einschließlich das MIS, wurden mit den dafür benötigten Aufwänden ergänzt.

Fiktives Beispiel: Erstellung des Monatsreports: 5 Personentage im Monat

Diese Aufwände wurden einem externen Benchmark unterzogen, Grundlage hierfür war die KPMG Reporting Design Studie. Beispiel: Aufwand für die Erstellung eines Monatsreports bei ZF verglichen mit Konzernen ähnlicher Größe.

Neben diesem Aufwandsbenchmark wurde erstmals ein umfangreiches Feedback der Reporting-Empfänger mittels einer weltweit durchgeführten Umfrage durchgeführt. Die Fragen in dieser Erhebung wurden ebenfalls aus dieser Studie abgeleitet, um damit ein Benchmark erstellen zu können.

8. Zeitaufwand für das Lesen	
Wie viel Zeit wenden Sie durchschnittlich auf, um einen Monatsbericht zu lesen?	
weniger als 15 Minuten	<input type="checkbox"/>
15 - 30 Minuten	<input type="checkbox"/>
30 - 60 Minuten	<input type="checkbox"/>
60 - 120 Minuten	<input type="checkbox"/>
mehr als zwei Stunden	<input type="checkbox"/>

Abbildung 6 – Beispiel aus dem Fragenbereich „Allgemeine Fragen“: Feedback einholen

Teil D – Tabellen und Diagramme			
12. Darstellungszweck			
Die folgenden Kriterien beschäftigen sich mit dem Darstellungszweck von Tabellen und Diagrammen. Bitte entscheiden Sie, welche Informationen sich besser in Tabellenform und welche sich besser in Diagrammen darstellen lassen?			
Kriterien	Tabelle vorteilhafter	unentschieden	Diagramme vorteilhafter
Informationsaufnahme-geschwindigkeit – wo finden Sie Überblicksinformationen rascher?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detaillierungsgrad – wo finden Sie benötigte Detailinformationen besser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsgehalt im Verhältnis zum Platzbedarf – bei welchem Berichtselement werden mehr Informationen mit demselben Platz übermittelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einprägsamkeit – bei welchem Berichtselement können Sie sich Informationen besser und vor allem länger merken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 7 – Beispiel aus dem Bereich „Darstellung und Aufbereitung“

Neben dieser Umfrage, welche sich auf das alt bekannte Berichtswesen bezog, wurden mit Managern, welche das MIS nutzen, Experteninterviews geführt, um für dieses Reporting-Produkt eine Einschätzung hinsichtlich Akzeptanz und Anregungen für Verbesserungen zu erhalten.

Das MIS bietet zudem den Vorteil, Zugriffsstatistiken auf Knopfdruck erstellen zu können. Mit diesen Statistiken lassen sich beispielsweise häufig genutzte Berichte weiter ausbauen und wenig nachgefragte entfernen – somit lässt sich das System der Nachfrage entsprechend anpassen.

4.5.2 Handlungsfelder ableiten

Mit den in der Ist-Aufnahme erfassten Informationen wurden Trends abgeleitet.

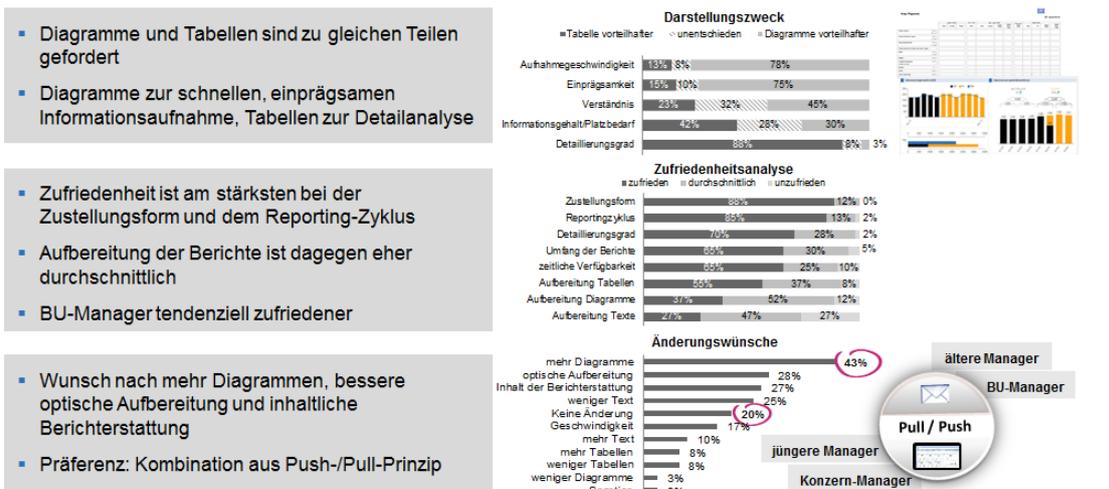


Abbildung 8 – Ableitung von Trends

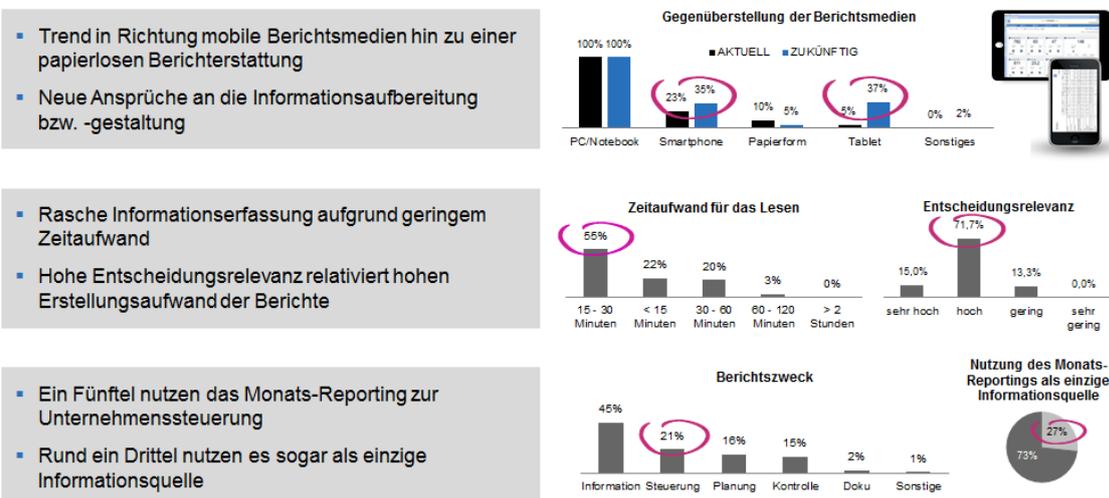


Abbildung 9 – Darstellung des Nutzungsverhaltens der Report-Empfänger

Anhand der Benchmarkwerte konnten größere Abweichungen zu anderen Konzernen identifiziert und eine entsprechende Einstufung getroffen werden. Beispielsweise antworteten auf die Frage nach der „zukünftigen Papiernutzung“ im Management-Reporting bei den anderen Konzernen 52 % mit Ja, bei ZF hingegen nur 5 %.

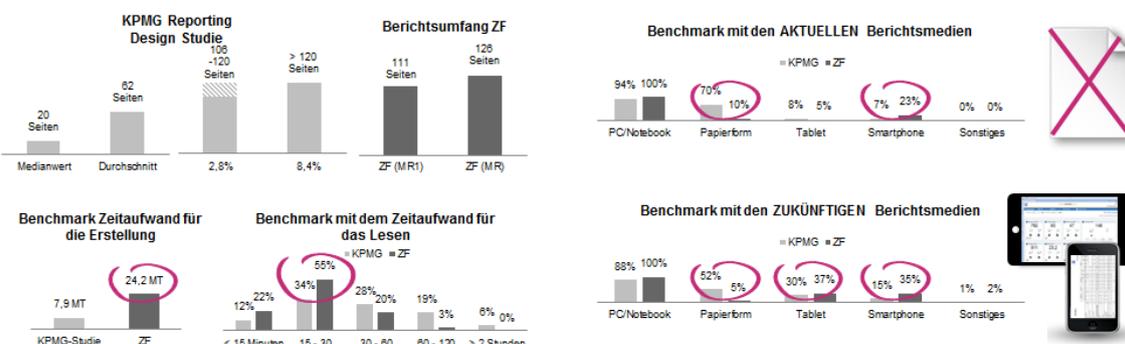


Abbildung 10 – Vergleich der Umfrage-Werte mit den Werten der KPMG Studie

Anhand der umfangreichen Benchmark-Auswertungen wurden einzelne Reporting-Produkte einer Aufwand-Nutzen-Analyse unterzogen. Beispielsweise ergab die Umfrage eine schlechte Bewertung des bisher bereitgestellten Monatskommentars, welcher gleichzeitig einen relativ hohen Erstellungsaufwand hatte. In Folge davon wurde der Monatskommentar abgeschafft und durch eine stärker fokussierte Version ersetzt, die über das MIS bereitgestellt wird.

4.5.3 Langfristige Management-Reporting-Vision erarbeiten

Hierzu wurden externe Beratungshäuser hinzugezogen, so wurde z. B. für die visuelle Gestaltung der in der Reporting-Vision angedachten Dashboards und Berichte auf das Knowhow der Firma reportingimpulse zurückgegriffen.

Für die Erstellung eines Zielbildes (Vision) wurde folgende Vorgehensweise gewählt: Alle Reports wurden in sogenannte Report Cluster eingeteilt.

ID	Report Cluster
A	Key Figure Sheet
B	KPI Performance Analysis sheet
C	Value Driver Tree
D	NWC
E	Profit Walks
F	Cash Flow Walks
G	Profit & Loss Statement
H	Balance Sheet
I	Cash Flow Statement
J	Analysis reports
L	Data supply
M	Customer demanded reports

Abbildung 11 – Reporting-Vision: Report Cluster

Anschließend wurden alle Reporting-Anforderungen in sog. Reporting Use Cases zusammengefasst.

ID	Use-Case
1	Management Report
2	Performance Review
3	Data plausibility / Quality Check
4	Standardized static reporting
5	Free Analysis / Ad-hoc Reporting
6	Standardized Analysis
7	Analysis and plausibility check financial consolidation
8	CFO Information Management
9	Planning
10	Customer Demanded Reports

Abbildung 12 – Reporting-Vision: Reporting Use-Cases

Danach wurden die identifizierten Reporting Cluster den Use Cases zugeordnet, damit sichergestellt werden konnte, dass gleiche Reports zum einen nicht mehrfach erstellt werden und zum anderen eine klare Zuständigkeit und Empfängerkreis-Zuordnung möglich ist.

Bei der Erstellung der Reporting-Vision wurden auch Auswertungen und Anforderungen aus den Umfrage- und Analyseergebnissen berücksichtigt: z. B.

- Ausbau bestehender Reports bei großer Nachfrage, positivem Feedback,
- Entfernen von nicht genutzten Reports bzw. Reports mit schlechtem Aufwand-Nutzen-Verhältnis,
- Ausweitung des Report-Angebots auf mobilen Endgeräten,
- Kennzahlen mit grafischer Unterstützung und Hervorhebung von signifikanten Änderungen, welche im Idealfall mit Kommentaren erklärt sind und mögliche Maßnahmen zur Performance-Steigerung.

Ein wesentlicher Grundsatz bei der Neuausrichtung des Reportings war der *Blick nach vorne*, d. h. die neuen Berichte und Dashboards sollen die zukünftige Entwicklung und mögliche Maßnahmen zur Performance-Steigerung darstellen, Werte aus der Vergangenheit sollen nur noch eine untergeordnete Rolle im Reporting spielen. Zudem soll das Management-Reporting konsequent auf die Bedürfnisse des Performance-Controllings ausgerichtet werden.

Die Reporting-Vision sieht auch die Einführung eines zentralen Reporting-Portals vor, welches als Landingpage für alle Management-Reports und Reporting-Systeme dienen soll.

Anhand der Darstellung des Werttreiberbaums soll nachfolgend die praktische Umsetzung der beschriebenen Punkte erläutert werden.

Total sales
- Cost of sales
Gross profit on sales
- Research and development costs
- Selling costs
- General administration expenses
+ Other operating income
- Other operating expenses
Operating Result
+ Net result from participations n. cons. comp.
- Income taxes
EBIAT
+ Current Assets
+ Trade receivables < 1year
+ Inventories
+ Other current assets
+ Non-current assets
+ Trade receivables > 1year
+ Fixed assets
+ Intangible assets
+ Other non-current liabilities
- Non-interest bearing capital
- Current liabilities
- Non-current liabilities
Capital Employed (CE)
EBIAT
- Cost of capital
ZFVA
ROCE (%)
DSO
DIH
DPO
DWC

Abbildung 13 – Bisherige Berichterstattung des Werttreiberbaums

Unter Berücksichtigung der beschriebenen Anforderungen wurde die Darstellung des Werttreiberbaums im MIS als Dashboard realisiert, interaktiv, mit Drill-Down-, Filtermöglichkeiten und Alert-Funktionalitäten:

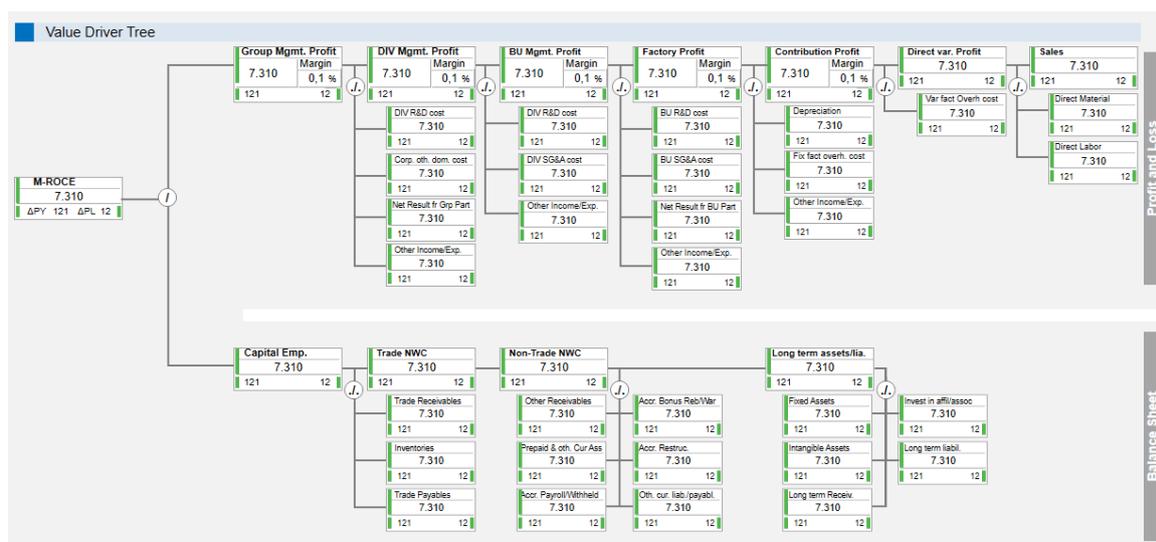


Abbildung 14 – Neue Darstellung des Werttreiberbaums als interaktives Dashboard

5 Welche Herausforderungen gab es bei der Einführung und Umsetzung?

Bei einer so großen Veränderung ist es wichtig, ein aktives Change Management zu betreiben. Außerdem ist es notwendig, Berichtsempfänger davon zu überzeugen, von alten Gewohnheiten loszulassen und sich auf Neues und Veränderungen einzulassen.

Eine weitere Herausforderung ist das aktive Einbinden der Reporting-Organisationen der Divisionen und Ressorts. Werden diese nicht oder unzureichend in den Aufbau des Management-Reporting-Systems eingebunden, ist die Gefahr eines erneuten „Schattenreportings“ groß.

Die neuen Systeme erfordern neue Skill-Profile im Controlling. Dies ist eine große Herausforderung sowohl für bestehende als auch für neue Mitarbeiter, da die Anforderungen an einen BI-Controller sehr umfangreich sind.

Werden Reporting-Systeme aufgebaut, ist stets der Grad der Automatisierung im Verhältnis zu der Flexibilität eines manuellen Reportings abzuwägen. Ein hochautomatisiertes Reporting-System ist sehr effizient, solange die Anforderungen und die Umgebungsvariablen konstant bleiben. Dies ist in der Realität jedoch selten der Fall, deshalb sollte ein hochautomatisiertes Reporting-System so aufgebaut sein, dass häufig auftretende Veränderungen, wie z. B. Umbau der Unternehmensstruktur, komfortabel vom Fachbereich im System geändert werden können, nur so ist ein wirtschaftlicher Einsatz des Systems möglich.

Ist die Anforderung an Flexibilität sehr hoch, kann ein manuelles Reporting im Vergleich zu einem automatisierten System sogar wirtschaftlicher sein.

6 Lessons learned

Im Laufe des Projektes wurden einige Erkenntnisse gesammelt, welche nachfolgend dargestellt werden:

- Entwicklung eines Mock-ups zur Entscheidungsunterstützung hat sich bewährt
- Details erwünscht – auch im Top Management
Entgegen der Annahme zu Projektbeginn sind auch im Top Management Drill-Downs bis zur kleinsten Unternehmenseinheit durchaus erwünscht.
- Schleichende Einführung – kein Big Bang
Große Veränderungen benötigen Zeit! Es war wichtig und richtig, in einer Übergangszeit sowohl die alte als auch parallel die neue Lösung anzubieten, somit war der Übergang zwanglos und schonend.
- Verzicht auf unnötige Details – Einfachheit gewinnt
Im neuen Reporting wurde vor allem auf Einfachheit großen Wert gelegt, so wurde z. B. konsequent nur eine Sprache, eine Währung, eine aktuelle Hierarchie unterstützt.
- Nicht annehmen und vermuten, was benötigt wird, sondern aktiv abfragen und auswerten!
Bei der Neugestaltung des Reportings wurden konsequent bestehende Sachverhalte in Frage gestellt, grundsätzlich wurde alles nach Sinn und Zweck hinterfragt. Somit konnten viele „alte Zöpfe“ abgeschnitten und auf die wirklichen Anforderungen der Berichtsempfänger eingegangen werden. Die Durchführung und Auswertung der beschriebenen Umfrage war hierbei sehr zielführend.
- Flexibel bleiben
Ein Reporting-System muss auf Änderungen zeitnah reagieren können.