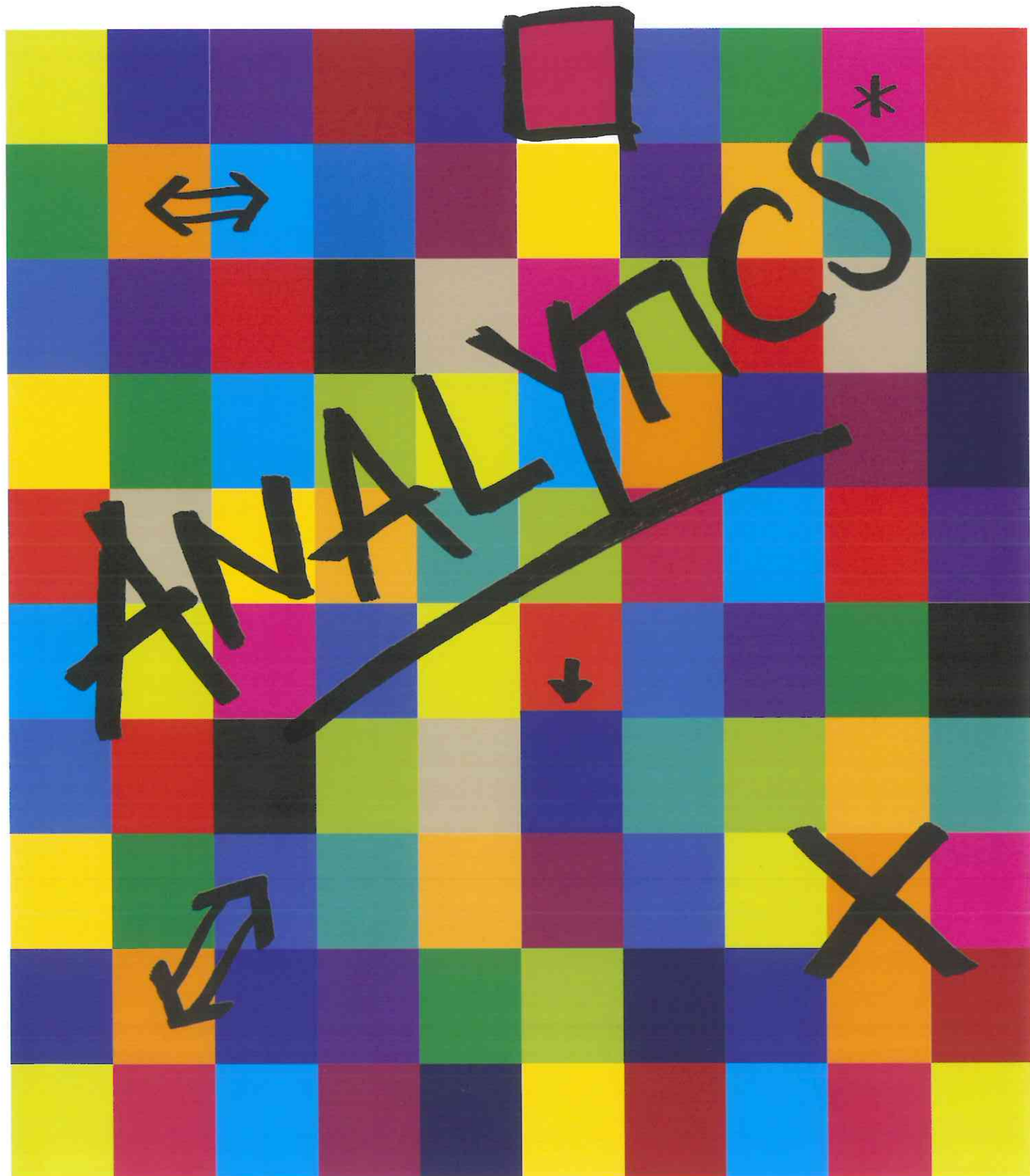


# BUSINESS INTELLIGENCE

MAGAZINE

AUSGABE NR. 4 (WINTER) 2014 | 9,70 EURO / CHF 15.-



## ▶ REPORTING

# Perspektivenwechsel.

Finanzchefs wissen um den großen Wert von Reporting Audits: Denn sie schaffen Ordnung im unternehmensweiten Berichtswesen. Doch wo und wie genau sollte das Management ansetzen?

▶ Von Thomas M. Fischer \*

**K**ennen Sie diese Situation? Von Transparenz ist keine Spur, vorge-rechnete Kennzahlen fehlen sogar ganz. Somit ist schnelles, mehrdimensionales Ad-hoc-Reporting schlichtweg unmöglich. Die Bedienung des Reportingsystems – sofern es eines außer Excel gibt – ist zudem kompliziert, die Standardisierung völlig unzureichend. Am Ende eines mühsamen Berichterstellungsprozesses stehen Dutzende von Excel-Tabellen, kunterbunte Grafiken und eine Fülle vermeintlicher Informationen, die das Management durcharbeiten kann: Gott sei gedankt, dass es den Sonntag gibt!

Hinzu kommt, dass sich faktisch alle Business Intelligence-Systeme seit ihrem Erstsatz verändert haben. War es einst nur ein kleiner Kreis auserkorener Reporting-Nutzer oder Berichtsempfänger, so ist deren Zahl heute viel größer. Hinzu kommen Erweiterungen im Zuge neuer Reporting-Anforderungen: meist punktuell, aus der Not geboren, in Schnellschussmanier realisiert, mehr oder minder unkoordiniert. Jeder Wunsch des Vorstands wird zum Standard erhoben.

Alle sind sich einig: So geht es nicht weiter. Ein neues Reportingsystem muss her. Doch ist dies wirklich die Lösung?

## Einheitliche, verlässliche Kennzahlen.

Das bessere Szenario kann so aussehen: Zunächst werden die relevanten Informationen bestimmt und beschrieben, die das Management beziehungsweise die verschiedenen Managementebenen zur Steuerung benötigen. Dann wird das Steuerungs- und Kennzahlensystem definiert respektive adaptiert und ein vernünftiges Set von Standardreports kreiert, die intuitiv verständlich und mittels eines Dashboards mühelos zu bedienen sind.

Versorgt werden die Reports mithilfe eines intelligenten Datenmodells, das sicherstellt, dass Kennzahlen einheitlich

berechnet sind und am Ende der geforderte Umsatz auch von allen gleich verstanden wird. Beim Abruf der Standardreports besteht nun keine Notwendigkeit mehr für erneute Berechnungsläufe und in Excel muss auch nichts mehr exportiert und weiterverarbeitet werden.

Dauerte die Datenaufbereitung früher mehrere Tage, stehen die Daten nun auf Knopfdruck bereit, und das Controlling kann sich auf die weiterführende Analyse, Bewertung und Kommentierung konzentrieren. Die Berichtsempfänger bekommen nun ihre Informationen in genau der Granularität, die sie benötigen. Das Management kann sich zu 100 Prozent auf die Aussagen verlassen. Ein «Kann-nicht-sein» gibt es nicht mehr.

## Audit für bestehendes Reporting.

So könnte der Weg aussehen, um zu einem optimierten Berichtswesen zu kommen. Doch zuvor sollte das bestehende Reporting einem Audit unterzogen werden. Denn die Erfahrung zeigt, dass 30 bis 40 Prozent der Verbesserungen in überschaubarer Zeit und mit relativ geringem Aufwand erzielt werden können. Das Audit ist die Grundlage für eine durchgängige und einheitliche Reportingstrategie.

Fehlt diese, lassen mitunter erhebliche Störungen nicht lange auf sich warten: etwa mangelnde Vergleichbarkeit von Schlüsselzahlen, weil Berichte nicht auf konsistenten Datenquellen basieren, unklare, da unterschiedliche Layouts, die die Aussagekraft der Reports beeinträchtigen sowie fehlende Absprungmöglichkeiten bei Details. Dadurch wirken viele Berichte überladen oder deplaziert und werden deshalb vom Management einfach nicht angenommen.

Darüber hinaus halten viele historisch gewachsene BI-Systeme aktuellen Anforderungen nicht mehr stand. Dazu zählen unter anderem die Abbildung von finanzi-

ellen plus nichtfinanziellen Steuerungsgrößen, «Pervasive Analytics»-Optionen, die flexible Aufbereitung sowie der Abruf von Informationen über mobile Geräte wie Smartphones oder Tablets.

## Ressourceneinsatz bestimmen.

Wie jedoch kann ein optimiertes, steuerungseffektives Berichtswesen gelingen? Vielerorts werden Optimierungsprojekte angegangen – meist initiiert und unter der Federführung von Fachbereichsverantwortlichen, wobei in aller Regel und aus guten Gründen die IT-Abteilungen eingebunden sind.

Doch wo und wie ansetzen? Welche Problemzonen zuerst anpacken? Welche Ziele mit welchen Nutzeneffekten und welchem Aufwand anstreben und später wie konkret umsetzen? Zur nachhaltigen Leistungssteigerung eines unternehmensweiten Berichtswesens sind viele Aspekte zu berücksichtigen, Fragen festzulegen, abzuklären und schlussendlich belastbar zu beantworten – und zwar bevor es an die konkrete Umsetzung der Handlungsempfehlungen geht.

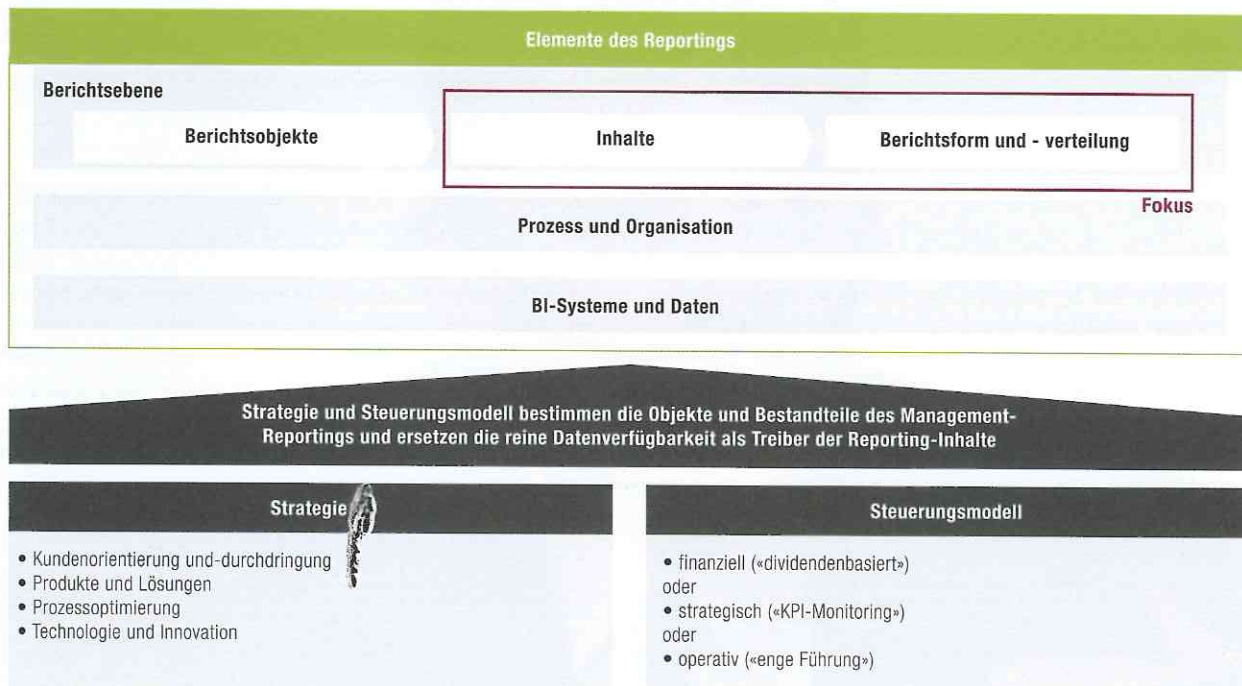
Wichtige Punkte gilt es von noch wichtigeren zu unterscheiden. Ferner sind Prioritäten und Ressourceneinsatz zu bestimmen, um auch tatsächlich jene spezifischen Reporting-Handicaps zu eliminieren, die die meisten Probleme bereiten. Und nicht selten lassen sich 30 bis 40 Prozent der Verbesserungen mit verhältnismäßig einfachen Mitteln erzielen.

## Systematisiertes Reporting Audit.

Genau hier kommt der Reporting Audit zum Zuge, den die avantum consult AG entwickelt hat. Er enthält standardisierte, systematisierte und praxiserprobte Methodiken und Best Practice-Verfahren inklusive fundierter Konzeptleitlinien. Das Ziel dabei ist es stets, die individuellen Schwachstellen im Reporting genau zu er-

### Das optimierte Berichtswesen als Grundlage für Reporting Audits.

Reporting Audits basieren auf einer Berichtsstruktur, die sich auf die Inhalte, Formen und die Art der Distribution fokussiert. Die Voraussetzung ist, dass sie die Strategie ebenso sauber abbilden wie das Steuerungsmodell, das nach drei verschiedenen Prinzipien definiert werden kann.



kennen, die Potentiale für Leistungsverbesserungen aufzuzeigen und einen entsprechenden Weg zu weisen. Damit erhält die Umsetzung einen klaren Rahmen.

#### Strukturiertes Vorgehen.

Ein derartiges Reporting Audit beinhaltet mehrere Elemente und eine strukturierte Vorgehensweise, basierend auf einem langjährigen BI-Erfahrungsschatz, hoher betriebswirtschaftlicher Kompetenz und viel Know-how. Eine standardisierte Analyseverfahren betrachtet das aktuelle Berichtswesen und zeigt dabei unter anderem die Inkonsistenzen, fehlende Logik und Redundanzen auf.

Persönliche Interviews und Befragungen der Fachabteilungen zeigen, welche Kennzahlen und Berichte genutzt werden. Nicht selten lautet eine der ersten Empfehlungen, von den 55 Berichten 15 einfach einmal nicht mehr zu erstellen. In Workshops werden die Anforderungen für die Zukunft erarbeitet. Obenan steht stets ein Reporting gemäß den Anforderungen

des Managements hinsichtlich Transparenz und Steuerung.

Deshalb sind auch immer fundierte und unternehmensneutrale Leitlinien zu berücksichtigen – jede für sich, aber auch deren Wirkungen und Abhängigkeiten untereinander. So beinhaltet das Reporting Audit im Wesentlichen folgende Leistungskriterien:

- Strategiekonformität und Zukunftsorientierung,
- Kunden- und Zielgruppenorientierung,
- Aussagekraft,
- Einheitlichkeit und Konsistenz,
- Klarheit in der Darstellung,
- Ganzheitlichkeit und vernetzte Informationen,

- Zuverlässigkeit und Richtigkeit,
- Wirtschaftlichkeit.

So ist sichergestellt, dass das Reporting einer umfassenden und differenzierten Beurteilung unterzogen wird und damit auch die Verbesserung genau die ursächlichen Aspekte angeht.

Ein derart praxisnahes, strukturiertes und ganzheitliches Reporting Audit ist unabdingbar für ein optimiertes Berichtswesen: Der Überblick über den aktuellen Stand sorgt für mehr Klarheit, ist lückenlos und erlaubt es, ein Maßnahmenbündel zu schnüren. Zudem lässt sich die Komponente «Zukunft» als längerfristig stabile Basis für das unternehmensweite Berichtswesen in die Tat umsetzen. ■



► Thomas M. Fischer ist Vorstand der avantum consult AG, ein Unternehmen der All for One Steeb AG.