

Das Experten-Interview zum Thema „Reporting & Business Intelligence“

■ Interviewpartner:

Heinz-Josef Botthof ist seit 1998 Leiter des Bereichs Management Training bei der Plaut Business Consulting GmbH in Ismaning. Er ist Mitautor des Buchs „Wie Zahlen wirken“, hat sich in zahlreichen schriftlichen Lehrgängen mit Themen des Controllings beschäftigt und führt seit vielen Jahren Seminare zum Thema Reporting durch.

Klaus Koblinger ist Geschäftsführer der Plaut Deutschland und seit 12 Jahren im Business Intelligence Consulting sowohl in großen als auch in mittelständischen Unternehmen tätig. Er führt seit über 10 Jahren Seminare zum Thema BI durch und berät Unternehmen in der Auswahl der passenden BI-Architektur.

Das Interview führte **Prof. Dr. Andreas Klein**, Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg und Mitherausgeber des „Controlling-Beraters“.

Klein: Herr Botthof, wenn man dem Controller-Leitbild der IGC folgt, sollten Controller eigentlich vor allem als interne Berater agieren. Aktuelle Befragungen zeigen allerdings, dass Reporting und Datenverarbeitung nach wie vor den weitaus größten Anteil der Controller-Kapazitäten binden. Welche Ansatzpunkte empfehlen Sie für Unternehmen, wenn diese ihre Berichtssysteme modernisieren wollen?

Botthof: Die zentrale Frage ist: Wie wollen wir das Unternehmen steuern? Mit welchen Daten erhalten wir exakt diese Steuerungsinformationen? Dazu herrscht leider nicht immer Klarheit. Die Controller neigen dazu, einseitig ein Angebot zu schaffen. Es werden vielfältig Daten erhoben und eine Informationsflut erzeugt, die dem Unternehmen nicht wirklich hilft. Besser ist es, einen intensiven Dialog mit allen Entscheidern im Unternehmen zu schaffen, bei dem Bedarf und Möglichkeiten abgestimmt werden.

Koblinger: Wenn Berichtssysteme modernisiert werden, muss immer Geld in die Hand genommen werden. Damit das Geld richtig verwendet wird, sollte die erste Tätigkeit in den Unternehmen die Überarbeitung der Berichte und deren Inhalte sein. Berichte, die in der Vergangenheit immer wieder von einem zum anderen Berichtssystem mitgenommen werden und keine Möglichkeit bieten, das Geschäft zu verbessern, sollten aussortiert werden. Zu jedem Bericht sollte man niederschreiben, wer die Zielgruppe für die Information ist und welche Stellhebel der Empfänger

hat, um das Ergebnis zu verbessern. Neben der automatisierten Berichtserstellung in einem neuen Berichtssystem reduziert sich durch diese Maßnahme der Aufwand maßgeblich und der Controller hat Kapazitäten, sich seiner wirklichen Aufgabe im Unternehmen zu widmen.

Klein: Wer sollte den Anstoß zu einem solchen Dialog geben?

Botthof: Aus meiner Sicht sollte es der Controller anstoßen. Er stellt das Controlling-/Reporting-Gewissen im Unternehmen dar und darf sich nicht auf den Standpunkt stellen „Man wollte es doch so haben“. Daher sollte der Impuls von dieser Seite kommen. Dabei geht es aber nicht darum, Forderungen zu stellen, sondern Lösungsvorschläge zu machen und den Nutzen für die „Entscheider“ und das Unternehmen deutlich herauszustellen. Dafür muss Controlling kämpfen. Dann müssen geeignete Systeme gefunden werden.

■ Report Design

Klein: Die grafische Aufbereitung von Berichtsinhalten ist schon geraume Zeit ein Dauerbrenner. Die Bandbreite der Empfehlungen reicht von aufwendiger Designer-Grafik bis hin zu „weniger ist mehr“. Welche Richtung setzt sich nach Ihren Erkenntnissen durch?

Botthof: „Weniger ist mehr“ wird sich durchsetzen. Dies bietet Vorteile für alle Beteiligten:

- den Entscheider, weil er klar, kurz und präzise und „mit einem Blick“ über die zentralen Fakten informiert ist und
- den Controller, weil er Standards setzen und den eigenen Aufwand minimieren kann.

Nur: das „Weniger“ muss genau abgestimmt sein.

Koblinger: Ich bin ein Freund der einfachen Grafik, die einem Empfänger schneller Informationen vermittelt als ein „Wald“ von Zahlen. Moderne Reporting-Systeme bieten hierzu eine Vielzahl von Darstellungsmöglichkeiten. Das ist einerseits gut, verlangt aber auch Disziplin, denn es verleitet leicht dazu, Informationen in einer vermeintlich „modernen“ Art darzustellen, die dem Betrachter aber nicht immer hilft, das Wesentliche zu erkennen.

Klein: Und was empfehlen Sie Ihren Klienten?

Botthof: Zunächst herauszuarbeiten, welche Kennzahlen zur Steuerung wichtig sind. Dann, in welchen Reports und Zyklen diese dargestellt werden sollen. Soweit es schon vorhandene Reports gibt, kommen die in Stufe drei alle auf den Prüfstand. Einfachheit, Vollständigkeit und Klarheit sind zentrale Aspekte, die unbedingt eingehalten werden müssen.

Koblinger: Wenn man ein neues Layout im Berichtswesen einführt, dann sollte man die Betroffenen immer mitnehmen. Radikale Änderungen können gefährlich werden. Es besteht die Gefahr, dass Informationen nicht oder falsch verstanden werden. Die Betroffenen zu Beteiligten zu machen sichert hier den Erfolg der neuen Investition.

Klein: Zum Reporting gibt es ja zahlreiche Allheilmittel wie „Dashboard“ oder „One-Page-only“: komprimierte Informationen mit Tabellen, Diagrammen und Text auf einer Seite. Ist eine solche komprimierte Informationsform praxistauglich? Wenn ja, für wen bzw. welchen Anlass?

Koblinger: Im Management-Bereich wird die Zeit, die man sich für die Analyse der Informationen nehmen kann, immer geringer. Dort kann ein Dashboard helfen, wo es den Prozess der Analyse unterstützt. Der Aufbau eines Dashboards sollte also nicht die Informationen komprimieren, sondern die technischen Möglichkeiten sollten helfen, den Analyseprozess zu verkürzen. Das gelingt aber nur, wenn ich die Art und Weise der Analyse und die benötigte Informationstiefe des Betrachters genau kenne.

Klein: Eine weitere spannende Entwicklung ist das „Mobile Reporting“. Handelt es sich wieder nur um einen Berater-Gimmick oder sehen Sie hier einen begründbaren Bedarf des Managements?

Koblinger: Es stellt sich gerade in diesem Bereich die Kosten-Nutzen-Frage. Wenn ich Informationen mobil bekommen will, dann ist das mit Investitionen verbunden. Berichte müssen in einer anderen Art aufgebaut werden, denn ich habe nur ein kleines Display. Es müssen eventuell neue Geräte und Software angeschafft werden. Der Nutzen würde sich hier ausschließlich in der Effizienz und Produktivität des Benutzers ergeben. Wenn also der Vertrieb durch den mobilen Zugriff auf die Informationen mehr Umsatz machen kann, weil er viel schneller zu den Informationen kommt und seine Zeit dadurch besser nutzen kann, dann rechnet sich der Einsatz.

Botthof: Mobilität spielt im gesamten Berufsleben eine wichtige Rolle. Daher wird auch Mobile Reporting gerne genutzt. Bedenken muss man dabei aber die Vertraulichkeit, die nicht an allen Orten gewährleistet ist, und vermutlich auch einige zusätzliche Aspekte zum Thema Sicherheit beachten.

Klein: Mal ehrlich: Was braucht ein Topmanager an Controlling-Infos auf dem Touchpad oder Smartphone, die er nicht auch auf seinem Note- oder Netbook erhalten kann?

Koblinger: Touchpad und Smartphone sind die neuen Spielzeuge des modernen Menschen. Keiner braucht sie wirklich, aber jeder möchte sie

haben. Als Controller sollte man die Dinge aber einmal von einer anderen Seite betrachten. Ein gutes Informationssystem ist nur eines, welches auch benutzt wird. Wenn also das Touchpad oder Smartphone eingesetzt werden muss, damit intensiver mit den Zahlen gearbeitet wird, dann hat man das Ziel erreicht. Vorausgesetzt, man kann mit dem Werkzeug auch arbeiten.

Botthof: Es mag durchaus in sehr dynamischen Unternehmen den Bedarf nach sehr schneller und quasi jederzeitiger Information geben. Ob das für die Mehrzahl der Nutzer einen wirklichen Mehrwert bietet, wage ich zu bezweifeln. Sicherlich werden Transparenz und Flexibilität erhöht, aber ist das in dem Maß erforderlich? Nicht alles, was möglich ist, muss man auch nutzen. Daher gilt auch hier wieder, dass der User nach seinen Interessen entscheiden soll. Nutzen und Ziel klar vor Augen. „Nice to have“ reicht nicht aus.

■ Datenaufbereitung & Validierung

Klein: Neben neuen „Frontends“ ist ein Haupttreiber für neue Reporting-Projekte vor allem die Reduzierung des Aufwands für Datenaufbereitung und Validierung. Wo liegen hier die aktuellen Schwerpunkte?

Koblinger: Gibt man Daten aus der Hand, die qualitativ nicht 100 %ig in Ordnung sind, hat man zwei große Probleme. Entweder wird der Schiefstand nicht erkannt und es werden Entscheidungen auf einer falsche Datenbasis getroffen oder der Schiefstand wird erkannt und das Vertrauen in das Informationssystem geht verloren. In beiden Fällen kann es eine sehr kostspielige Angelegenheit werden. Also liegt der Fokus hier auf der Datenqualität und der Eindeutigkeit der verwendeten Kennzahlen.

Botthof: Valide Daten sind ein Muss für ein gutes Reporting. Daher führen Daten aus verschiedenen Subsystemen immer zu Irritationen und bergen einige Risiken. Einheitliche und durchgängige Datensysteme und gleichfalls Standards bei der Aufbereitung werden eine wichtige Rolle einnehmen. Wenige, klar abgegrenzte Kennzahlen statt Datenflut.

Klein: Wenn man hier Abhilfe schaffen will, wo setzt man hier sinnvollerweise an?

Koblinger: Einmal ist es sehr wichtig, eine einfache Vorgehensweise beim Aufbau von neuen Berichten einzuhalten. Nach der Analyse kommt die technische Umsetzung. Wenn die Daten im „Rohbericht“ sind, werden diese auf „Herz und Nieren“ geprüft. Nicht nur die Kennzahlen, sondern auch die Stammdaten. Wenn dann alles in Ordnung ist, mache ich mich an die Gestaltung des Layouts und eventuell der Grafiken. Das klingt zwar alles sehr einfach, doch habe ich in meinen Projekten immer wieder

festgestellt, dass man sich gleich über das Layout Gedanken macht, ohne die Zahlen verifiziert zu haben.

Bei dem Aufbau von Datenmodellen ist es sinnvoll eine Datenschicht einzubauen, welche die 100 %ige Vergleichbarkeit und Abstimmbarkeit mit der Quelle gewährleistet, also die Daten in detaillierter Form unverändert abspeichert. Von dieser Datenbasis kann man in die Daten in die für das Reporting optimierte Datenmodelle weiterleiten.

Klein: Das Auslagern des Berichtswesens oder großer Teile davon wird unter dem Stichwort „Reporting Factory“ erörtert. Welche Erfahrungen haben Sie hiermit gemacht?

Koblinger: Wir haben keine Erfahrungen mit dem Auslagern von einem Berichtswesen an Externe. Die Kunden geben ihre Zahlen nicht gerne aus der Hand. Auch innerhalb der Firma muss ich mich entscheiden, wo das entsprechende Wissen im Unternehmen zur Verfügung steht. In dem dreistufigen Prozess der Informationsgewinnung kann der Part der Datengewinnung in der IT liegen. Die Aufbereitung der Daten sollte sinnvollerweise immer im Fachbereich bleiben, wobei der letzte Schritt der Informationsbereitstellung wieder den IT-Spezialisten übergeben werden kann.

Klein: Wie verändert sich hierbei die Rolle des Controllers? Gelingt durch eine signifikante Entlastung von diesen Routineaufgaben der Sprung zum internen Berater oder resultiert daraus eher ein Bedeutungsverlust?

Koblinger: Ein Controller muss die Prozesse im Unternehmen verstehen. Das klingt zwar einleuchtend und einfach, doch immer wieder trifft man auf Controller, die nur die Zahlen kennen und sich bei der Analyse der Zahlen schwertun. Dazu muss der Controller zusammen mit der Fachabteilung die Dinge analysieren. Das trifft auf Widerstand, wenn der Fachbereich der Meinung ist, er wird kontrolliert. Also muss ein Controller auch das „Aufeinander-Zugehen“ und das „Miteinander“ lernen. Im schlimmsten Fall kann es vorkommen, dass am Beginn ein Klima geschaffen werden muss, damit dies überhaupt möglich ist.

Klein: Wenn wir schon bei neuen Einrichtungen sind: Ist ein BICC (Business Intelligence Competence Center) eine Aufgabe, die das Controlling mit übernehmen sollte?

Koblinger: Ich sehe ein BICC als bereichsübergreifendes Thema in einem Unternehmen. Ziel sollten die Verbesserung der Informationsversorgung und die Gestaltung einer BI-Strategie für das Unternehmen sein. Dazu braucht man in einem BICC ein Mitglied der Geschäftsführung, die Mitarbeit des Controllings, aber auch die Prozessverantwortlichen der Fachbereiche. Es ist also keine Frage, in welcher Organisationseinheit es besser aufgehoben ist, sondern es sollte immer eine strategische Einheit

sein, die sich regelmäßig trifft, um die Informationsversorgung zu verbessern.

■ BI & Simulation

Klein: Als die SAP vor mehr als zehn Jahren im Rahmen der Datawarehouse-Applikation SAP-SEM-Simulations-Werkzeuge zur Verfügung stellte, war die Resonanz eher zurückhaltend. Doch inzwischen ist das Thema – wenn man nur die Anzahl an Veröffentlichungen als Indikator nutzt – deutlich nach vorne gerückt. Wie sehen Sie hier den Stand der Entwicklung?

Botthof: Wenn der Controller seine Rolle als Berater und mit dem Blick nach vorne statt in den Rückspiegel gut ausfüllen will, können solche Systeme deutlich unterstützen. Direkt in der Besprechung kann ein Szenario angezeigt werden, zu dem man dann gemeinsam die Auswirkungen auf andere Werte sehen und dann Lösungen überlegen kann.

Koblinger: Wiederkehrende Simulationen sind meist eine sehr zeitaufwendige Angelegenheit. Sind die einzelnen Schritte der Simulation bekannt, so kann es sinnvoll sein, diese in einem Werkzeug abzubilden. Die Nachfolgeprodukte von SAP SEM sind die „Integrierte Planung“ im SAP Netweaver BW und das Business Objects Planning and Consolidation. Dort sind die Umsetzung und Anpassung solcher Simulationsprozesse wesentlich einfacher geworden. Das ist ein Grund, warum es immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Klein: Herr Koblinger, was können solche Systeme leisten?

Koblinger: Beide Systeme können den Prozess unterstützen. Man darf sich nicht vorstellen, dass es ein fertiges System ist, welches nur „angeschaltet“ werden muss. Beide Systeme sind letztendlich nur Werkzeuge. Der Vorteil von der bisherigen Methode der Umsetzung liegt in der Vorgehensweise. Musste man in der Vergangenheit programmieren, so modelliert man nun in einer grafischen Umgebung und der Programmiercode wird versteckt im Hintergrund erzeugt. Das macht es dem Fachbereich einfacher, selbst Hand anzulegen.

Wenn ich beide Werkzeuge vergleiche, ist das Werkzeug von SAP Netweaver BW etwas starrer, dafür aber besser in die SAP-Welt integriert. Hingegen ist das Werkzeug Business Objects Planning and Consolidation für den Controller einfacher zu erlernen und deshalb ermöglicht es dem Controller, unabhängiger von der IT zu sein.

Klein: Werden Risikobetrachtungen inzwischen systematisch in Planungen integriert?

Koblinger: Risikobetrachtungen werden immer öfter in die Planung integriert. Die Schwierigkeit besteht hier in der Bewertung der Risiken. Man sollte sich besonders im Mittelstand darauf beschränken, nur Risiken mit in die Planung zu nehmen, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit haben.

Klein: Mit Data-Mining wird versucht, aus vorhandenen Datenbeständen für die Entscheidungsfindung interessante Strukturen und Muster herauszulesen. In der Vergangenheit waren diese Verfahren vor allem in der wissenschaftlichen Forschung zu finden. Sind diese Konzepte inzwischen in der Praxis angekommen?

Botthof: Nach meiner Wahrnehmung in einem sehr geringen Umfang. Wenige Controller sprechen diese Punkte in den Seminaren an. Der Nutzen wird insbesondere bei vertrieblichen Betrachtungen gesehen.

Koblinger: In der Tat gibt es nur wenige Branchen und Bereiche, in denen Data-Mining genutzt wird. Das sind vor allem der Handel und die Versicherungsbranche. In den anderen Branchen wird es evtl. im Bereich des CRM (Marketingkampagnen) genutzt, um die Kosten zu reduzieren. Die Verbreitung ist aber immer noch sehr gering.

■ Ausblick

Klein: Wie wird sich die Rolle des Controllers im Reporting entwickeln? Wird der Controller noch persönlich berichten? Oder kommt alles nur noch aus einer App?

Botthof: Aus meiner Sicht wäre es ein herber Verlust, wenn Berichte nur noch als App zur Verfügung stehen. Ich plädiere sogar mehr für einen Dialog beim Reporting. Der schriftliche Report ist die Basis und Vorinformation, auf der dann die Gespräche in den Besprechungen aufbauen. Der Controller soll dabei seine beratende Rolle viel stärker wahrnehmen.

Koblinger: Was im Reporting in vielen Firmen fehlt, ist die Nachhaltigkeit im Berichtswesen. Es werden Monat für Monat Informationen aufbereitet und verteilt, aber nur selten wird nachgehalten, was mit den Informationen passiert. Sind die Informationen verstanden worden? Welche „Hebel“ wurden nach der Analyse verstellt und sind die Ergebnisse danach besser geworden? Diese Tätigkeit kommt mehr und mehr auf die Controller zu? Sie müssen aus dem „Highway“ der Informationen einen Regelkreis schaffen.

Klein: Was werden wir in den nächsten 10 Jahren in diesem Bereich an technischen und inhaltlichen Entwicklungen erwarten können?

Botthof: Reporting wird sich durch die Datenflut weiter verdichten, sich vermutlich aber leider nicht unbedingt verschlanken und auf das Wesentliche konzentrieren. Technische Möglichkeiten wie Simulationen, automatische Systeme und Darstellungsformen werden einfacher, besser verfügbar und damit auch viel breiter genutzt werden. Interaktive Systeme werden voraussichtlich viel stärker genutzt werden. Mobile Systeme könnten durch Sicherheitsaspekte ausgebremst werden. Immerhin geht es um zentrale Daten des Unternehmens, was nicht nur Wettbewerber brennend interessieren würde.

Koblinger: Mit der InMemory-Technologie gibt es jetzt die Möglichkeit, Massendaten in Sekundenschnelle auszuwerten. Mit herkömmlichen Reporting-Werkzeugen ist die Schmerzgrenze bei einigen Millionen Datensätzen erreicht. Nun können Milliarden von Datensätzen schnell analysiert werden. Mit der Analyse auf Basis von diesen Detailinformationen wird es neue Möglichkeiten geben, Geschäftsprozesse zu optimieren und zu erweitern.

Klein: Vielen Dank für das anregende Gespräch!