

Software-Kompendium

DAS NACHSCHLAGEWERK FÜR CONTROLLER

2. AUFLAGE

2011/2012



Auch
online unter
[www.haufe.de/
controllerwissen](http://www.haufe.de/controllerwissen)

**Trends, Anbieter, Produkte
und Praxisbeispiele**

Tatsächlichen Mehrwert schaffen

Business Cases sind entscheidend, wenn es darum geht, eine neue Business-Intelligence-Software (BI) einzuführen. Denn nur wer seine strategischen Zielen in ihre spezifischen messbaren und quantifizierbaren Bestandteile aufspaltet, kann von der neuen Software wirklich profitieren.

Innovation durch neue Software zu fördern, ist gewollt und sinnvoll. Gerade im Controlling sind die Möglichkeiten weitreichend und vielversprechend, da sie über Business Intelligence (BI) direkt auf strategische Entscheidungen der Geschäftsleitung einwirken. Doch die erfolgreiche Einführung von BI-Software misst sich nicht allein daran, dass die Software funktioniert, sondern ob die neu generierbaren Kennzahlen tatsächlichen Mehrwert schaffen, der fundierte betriebswirtschaftliche Entscheidungen erlaubt. Daher erfordert eine erfolgreiche Implementierung im Vorfeld eindeutige und spezifische Entscheidungen zu Kennzahlen, die als Grundlage für die Software-Konfiguration dienen.

Sinnvolle Konfigurierung notwendig

Ein Business Case, der diesen Entscheidungsprozess steuert und unterstützt, wird damit zum entscheidenden Erfolgsfaktor für effektives und effizientes Corporate-Performance-Management. Dabei gilt: Je spezifischer die Analysen des Controlling sein können, umso besser für die Geschäftsleitung. Dazu ein Beispiel: Um betriebswirtschaftliche Schlüsse aus dem bisherigen Betriebsgeschehen ziehen zu können, sollen im produzierenden Gewerbe Zahlen zu den Produktionskosten eines Produkts in Land A ermittelt werden. Die bisherige Reporting-Software liefert jedoch nur Daten, die pro Produktionsstätte erfasst wurden. Da die Produkte im Produktverband erstellt werden und sich Werke unterschiedlicher Länder untereinander beliefern, liegen die notwendigen Daten nicht vor. Software per se ermöglicht also kein besseres Controlling, sondern sie ist nur so gut nutzbar wie sie die vorher definierten strate-

gischen Ziele abdeckt. Mit anderen Worten: Schlecht konfigurierte BI-Software bietet keinerlei verwertbare Business Intelligence und verfehlt damit ihren Zweck.

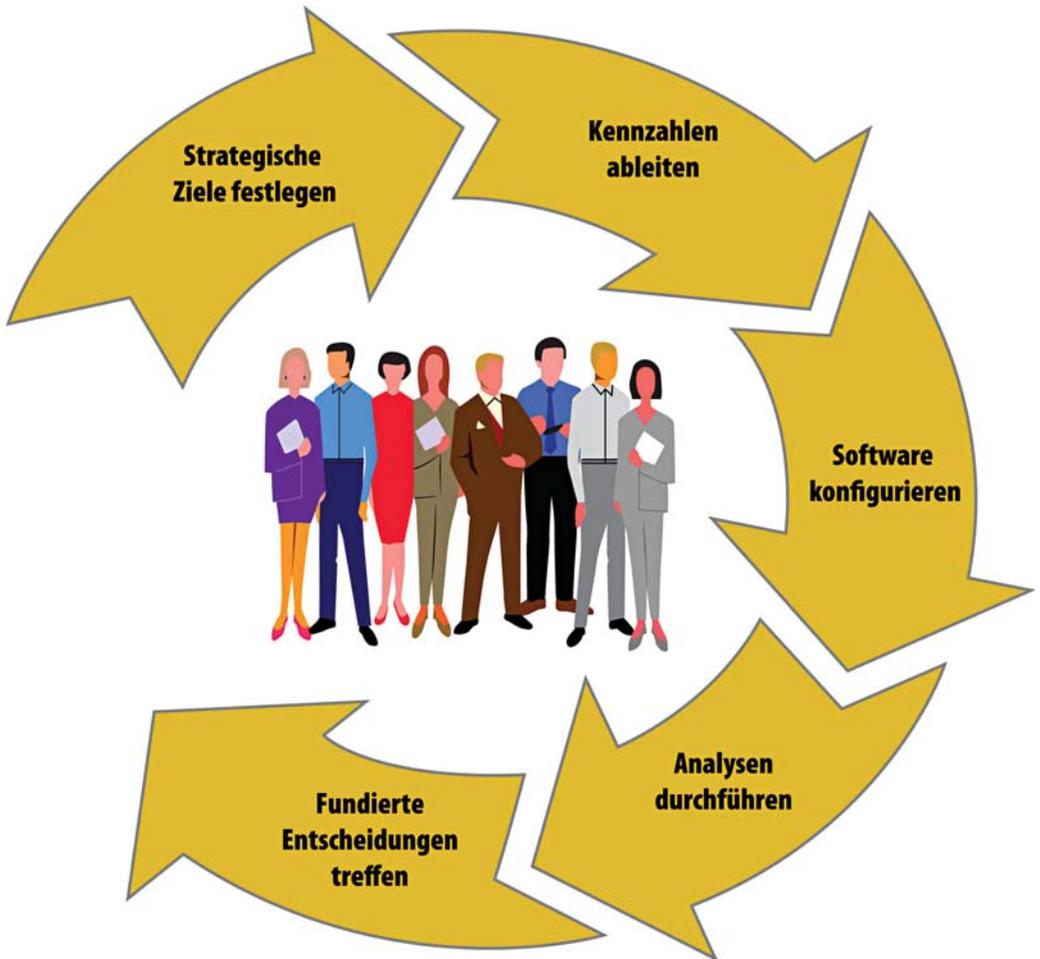
Strategische Ziele definieren

Der Traum guter BI-Software ist ein Dashboard, das mit drei Mausklicks die gesamten Produktionskosten, die Kosten einer Produktlinie untergliedert nach Ländern und den Deckungsbeitrag von Produkt A liefert. Der Traum ist realisierbar, erfordert aber Arbeit, die nicht von der BI-Software übernommen wird. Der notwendige Arbeitsschritt besteht in der Festlegung der strategischen Ziele, denen die BI-Software zuarbeiten soll. Es kann nicht Sinn und Zweck teurer BI-Software sein, nur Daten zu sammeln, die keinen Mehrwert liefern. Stattdessen muss Arbeit in die sinnvolle Konfigurierung der Software gesteckt werden. Dass die Software verschiedener Anbieter vielseitige Funktionalitäten haben, bedeutet keinen entsprechenden Nutzen, wenn die Konfigurierung nicht unternehmensspezifisch erfolgt. Trotz der Möglichkeiten von BI-Software muss klar sein, dass sie nur die Zahlen liefern kann, auf die man sich einmal geeinigt hat.

Die vorgeschaltete inhaltliche Arbeit gewährleistet die erfolgreiche Einführung von BI-Software (siehe Grafik). Zunächst müssen die strategischen Ziele festgelegt werden, aus denen im nächsten Schritt die Kennzahlen abgeleitet werden, an denen sich wiederum die Konfigurierung der Software ausrichtet. Erst jetzt können die Analysen durchgeführt werden, aus denen die fundierten betriebswirtschaftlichen Schlüsse gezogen werden können, die man sich durch den Erwerb der Software erhofft hat.

Erfolgreiche Einführung von Business-Intelligence-Software

Die richtigen Argumente für betriebswirtschaftliche Entscheidungen, wie beispielsweise die Einführung einer Software, zu finden, ist nicht einfach. Denn Entscheidungen, die Sie heute treffen, wirken in der Zukunft. Mögliche Risiken lassen sich jedoch auf ein Minimum reduzieren, wenn bei der Entscheidungsfindung Business Cases eingesetzt werden, auch Wirtschaftlichkeitsrechnungen genannt.



Das Projektteam setzt sich dabei idealerweise aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen zusammen: Controlling, IT und Produktion (oder einer entsprechenden anderen Fachabteilung). Das Projektteam, das um zwei Berater ergänzt wird, ist gekoppelt an einen Lenkungsausschuss, in dem die Geschäftsleitung repräsentiert ist. Der Lenkungsausschuss setzt die inhaltlichen Akzente für das Management-Cockpit und gibt Rückmeldungen zu den Zwischenergebnissen. Die Mitglieder des Lenkungsausschusses werden zu den strategischen Zielen befragt.

SMART-Anforderungen berücksichtigen

Idealerweise sind die strategischen Ziele eindeutig, bekannt und finden stringente Anwendung, aber die Realität sieht häufig anders aus: Das Ziel, Kostenführer bei einem Produkt zu sein, wird nicht selten durch das Bestehen unterschiedlicher Produktlinien konterkariert. Oder das Unternehmensziel ist zu allgemein, um daraus konkrete Kennzahlen ableiten zu können. Welche Fragerichtung in Bezug auf die zu generierenden Daten eingeschlagen werden soll, wird daher in Absprache mit der Geschäftsleitung spezifiziert. Es muss zum Beispiel entschieden werden, ob man

landes- und/oder produktspezifische Daten zu den Kosten wünscht, aufgrund derer man betriebswirtschaftlich fundierte Entscheidungen treffen will, um die derzeitige Produktion in Bezug auf das Ziel der Kostenführerschaft hin zu optimieren. Außerdem muss die SMART-Anforderung Berücksichtigung finden. Die Ziele müssen spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminierbar sein.

Business Case steuert Entscheidungsprozess

Nun erfolgt die Festlegung der Kennzahlen in der entsprechenden Detailtiefe. Es müssen hierzu beispielsweise fixe und variable Kosten und der Deckungsbeitrag pro Produkt pro Land erfasst werden. Diese Entscheidung ist nicht ohne erneute Konfiguration der Software rückgängig zu machen. Durch den kollaborativen Arbeitsprozess ist diese Konsequenz jedoch für alle einsichtig. Nach Abschluss dieses Arbeitsprozesses, der im Rahmen der Erstellung eines Business Cases geleistet wird, ist der Geschäftsleitung, dem Controlling, der IT und der Produktion klar, was mithilfe der Software möglich ist und was nicht. Möglichen Vorwürfen an die IT-Abteilung oder auch das Controlling, die IT sei nur teuer und taue nicht, wird damit zu Recht der Boden entzogen.

Die Festlegung der Kennzahlen erfordert einen langwierigen und arbeitsintensiven Entscheidungsprozess, den einem keine Software der Welt abnimmt, der aber weitreichenden Nutzen bringt. Wer auf einen kollaborativ angelegten Business Case, der diesen Entscheidungsprozess steuert und unterstützt, verzichtet und damit die Aufteilung der strategischen Ziele in ihre spezifischen, messbaren und quantifizierbaren Bestandteile unterlässt, kann sich die Kosten für die Software getrost sparen. Die gewünschten Analysen werden nicht möglich sein und damit das Treffen fundierter Entscheidungen erheblich erschwert werden. Stattdessen führt Controlling mit strategisch solidierter BI-Software zum Erfolg.



Johannes Ritter

ist seit 2003 Partner bei Solution Matrix, einer auf Kosten-Nutzen-Analysen bei IT-Projekten spezialisierten Unternehmensberatung in Frankfurt/Main. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft arbeitete er in der Europazentrale von IBM in Paris. Er ist ein führender Experte auf dem Gebiet der Business-Case-Methodik, Co-Autor des Buches „Kalkulieren Sie noch oder profitieren Sie schon?“ und Autor diverser Fachartikel.

Johannes Ritter