

# Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:  
Andreas Klein/Jens Gräf

## Reporting und Business Analytics

- Update -

- > Steigerung von Effektivität und Effizienz im Reporting
- > Innovative BI- und Analytics-Software im Einsatz
- > RPA und KI im Controlling
- > Projekterfahrungen und Anwenderberichte

**HAUFE.**

Der Controlling-Berater

# Unternehmenssteuerung auf neuem Niveau

## Analytics, RPA und Machine Learning optimal nutzen

Das Reporting wird so nachhaltig von den digitalen Techniken wie Analytics, RPA und Machine Learning (Künstliche Intelligenz) beeinflusst wie kaum ein anderer Controllingbereich. Zum einen können der Aufwand deutlich reduziert und parallel die Qualität der Inhalte gesteigert werden. Andererseits kommen unter dem Oberbegriff „Business Analytics“ Anforderungen hinzu, die nur mit neuen Kompetenzen und Systemen zu bewältigen sind.

Mit diesem Band werden Sie über die aktuellen Entwicklungen und deren Umsetzung in die Praxis informiert sowie auf die darauf aufbauenden analytischen Verfahren vorbereitet. Lesen Sie u. a.:

- > Effizienz im Reporting nachhaltig steigern
- > Predictive Analytics: Grundlagen, Projektbeispiele, Lessons Learned
- > Prozesseffizienz im Reporting durch Robotic Process Automation steigern
- > Reporting und (Selbst-)Steuerung in agilen Unternehmen
- > Planung und Umsetzung von Management Dashboards
- > Anwenderbeispiele von SAP, Jedox, Thoughtspot und graphomate
- > Analytics Translation: Anforderungen des CFO-Bereichs übersetzen
- > Marktübersicht für BI- und Analytics-Software

Die Herausgeber:

Prof. Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig.

Jens Gräf ist Principal und Leiter des Business Segments KPI & Management Reporting im Competence Center Controlling & Finance von Horváth & Partners Management Consultants in Frankfurt. Außerdem ist er wissenschaftlicher Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt.

Die Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.



# Inhalt

## Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Reporting & Business Analytics“ <i>Jörg H. Mayer, Andreas Klein, Jens Gräf</i> .....	15
---	----

## Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Effizienz im Reporting steigern! Mit den richtigen Maßnahmen den Aufwand reduzieren <i>Johannes Isensee, Lukas Hüsler</i> .....	25
Predictive Analytics: Grundlagen, Projektbeispiele und Lessons Learned <i>Mario Stephan, Benjamin Grether</i> .....	41
RPA im Controlling: Steigerung der Effizienz im Reporting durch Robotic Process Automation <i>Daniel Reuschenbach, Johannes Isensee, Sebastian Ostrowicz</i> .....	65
Digitale Konsolidierung als Wegbereiter für das Management Reporting 2025 <i>Till Tschierschky, Kristina Hunke</i> .....	77

## Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Reporting und (Selbst-)Steuerung in postbürokratischen agilen Unternehmen <i>Monika Todorov, Florian Theimer, Marcus Adlward</i> .....	93
Organisatorische und prozessuale Voraussetzungen für ein BI-Projekt erarbeiten (Anwenderbericht) <i>Hans-Peter Fladerer</i> .....	105
Planung und Umsetzung eines standardisierten Management Dashboards (Anwenderbericht) <i>Hans-Peter Fladerer, Stefanie Schröder, Lars Schubert</i> .....	121
Analytics Best Practice: Wie KI völlig neue Erkenntnisse für die Planung generiert <i>Rolf Gegenmantel, Peter Strohm</i> .....	141
Erfahrungsbericht SAP Analytics Cloud und SAP Digital Boardroom: Echtzeitsteuerung mit Intelligenz <i>Karol Bliznak</i> .....	153

## Kapitel 4: Organisation & IT

Marktübersicht für Business-Intelligence- und Analytics-Software <i>Carsten Bange, Larissa Seidler</i> .....	177
Analytics Translation: Die Übersetzung von Anforderungen des CFO Bereichs in Artificial Intelligence Anwendungen <i>Bernd Kälber, Corbinian Oppenheimer</i> .....	201
Digitale Plattform für E2E-Prozesse: Vorteile, Einführungsprozess, Erfolgsfaktoren <i>Matthias Emler, Fabian Dülken</i> .....	215
Search & AI getriebene BI – ein neues Paradigma für Daten Analyse <i>Stefan Jensen</i> .....	233
Literaturanalyse zum Thema „Reporting & Business Analytics“ .....	248
Stichwortverzeichnis .....	254

## Organisatorische und prozessuale Voraussetzungen für ein BI-Projekt schaffen (Anwenderbericht)

- Im Zuge der Umsetzung eines BI-Projekts und vor der technischen Implementierung eines Data Warehouse müssen eine stabile Aufbauorganisation geschaffen und die Geschäftsprozesse standardisiert werden.
- Erst auf qualitativ hochwertige Daten und einem „Single Point of Access“ kann ein Reportingkonzept sinnvoll aufgesetzt werden.
- Solche Eingriffe in Organisation und Prozesse brauchen Mut zur Umsetzung, einen gut abgesteckten (zeitlichen) Rahmen sowie die Unterstützung des Managements.
- Controller müssen Sparring-Partner für das Management sein und vom „Number Crunching“ befreit werden.

Inhalt	Seite
1	Erst die organisatorischen Grundlagen, dann die BI-Lösung ..... 107
2	Der Startschuss: Als den Verantwortlichen der Kragen platzte ..... 107
3	Das Fundament: Das organisatorische Setup ..... 109
4	Die tragenden Säulen I: Prozesse in Controlling und Buchhaltung 110
4.1	Tagesgeschäft ..... 111
4.1.1	Konzernkontenrahmen ..... 111
4.1.2	Standardkostenstellenstruktur ..... 111
4.2	Periodenabschluss ..... 113
4.3	Planung ..... 114
5	Der erste Erfolg: Die zentrale Datenbasis ..... 114
6	Die tragenden Säulen II: Methoden und Systeme ..... 117
6.1	Produktenerfolgsrechnung ..... 117
6.2	Steuerungskennzahlen ..... 118
7	Fazit ..... 118
8	Literaturhinweise ..... 119

■ **Der Autor**

**Mag. Hans-Peter Fladerer**, Data Controller bei der Styria Media Group AG in Graz (Österreich), zuständig für technische Projekte und Prozesse im Controlling. Zuvor war er für mehrere Jahre bei der Hilti AG in Schaan (Liechtenstein) im Bereich Sourcing-Prozessmanagement tätig.

## 1 Erst die organisatorischen Grundlagen, dann die BI-Lösung

Dies ist der erste von 2 Artikeln, die die Einführung einer Business Intelligence(BI)-Lösung bei der Styria Media Group AG beschreiben. Während dieser erste Artikel schwerpunktmäßig die fachlich-organisatorischen Voraussetzungen erarbeitet, beschreibt der zweite Artikel „Planung und Umsetzung eines standardisierten Management Dashboards (Anwenderbericht)“ die Umsetzung eines aussagekräftigen Management Dashboards.

Die Artikel können unabhängig voneinander gelesen werden. Dennoch empfehlen wir für ein umfassendes Bild eines BI-Projekts in einem mittelständischen Konzern die Lektüre beider Artikel.

## 2 Der Startschuss: Als den Verantwortlichen der Kragen platzte

Die seit 1869 bestehende Styria mit Hauptsitz in Graz (Österreich) ist einer der führenden Medienkonzerne in Österreich, Kroatien und Slowenien. Rund 3.000 Mitarbeitende generierten 2018 einen Marktumsatz von 418 Mio. EUR. Das Portfolio der etwa 70 Tochtergesellschaften ist breit gefächert. Es umfasst Tages- und Wochenzeitungen, Magazine, Buchverlage, Radiosender und die Beteiligung an einem TV-Sender. Im digitalen Bereich betreibt die Styria-Gruppe Newsportale, Marktplätze sowie Content- und Communityportale. Die Service-Unternehmen der Styria-Gruppe bieten sämtliche medienrelevanten Leistungen – von der Medienproduktion über den Druck bis hin zum Vertrieb.

Die größte Herausforderung, vor der die meisten Medienunternehmen seit geraumer Zeit stehen, ist die Digitalisierung der Branche. Damit verbunden ist der ökonomisch besonders schmerzhaft Rückgang des klassischen Printgeschäfts. Als Gegenmaßnahme reicht es dabei nicht aus, nur auf Online-Werbung zu setzen. Die Frage „Wie kann ich Leser<sup>1</sup> dazu bringen, dass sie für Qualitätsjournalismus auch abseits der gedruckten Zeitung bezahlen?“ ist nur eine der Aufgaben, die es auch innerhalb der Styria-Gruppe täglich zu beantworten gilt.

Bis vor einigen Jahren war das Controlling der Styria nicht in der Lage, die Hintergründe für aktuelle Marktsituationen, Entwicklungen bei einzelnen Produkten, Kanälen oder Abweichungen transparent aufzuzeigen. Es gab deshalb Bestrebungen und Versuche, die Zahlen als Antworten auf diese Fragen kompakt und übersichtlich in Form eines Management Dashboards darzustellen. Die Idee war es, das Dashboard zum einen als Entscheidungsgrundlage für das Manage-

---

<sup>1</sup> In diesem Artikel wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint.

ment und zum anderen zur regelmäßigen Überprüfung im Tagesgeschäft zu verwenden. Es sollte jedoch ein langer und steiniger Weg bis zum fertigen Dashboard werden.

Alle Controller waren Mitarbeiter der jeweiligen Tochtergesellschaften und somit direkt den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften unterstellt. Im ersten Schritt versuchten wir vom eigens dafür aufgestellten Projektteam, die verantwortlichen Kollegen inhaltlich abzuholen und deren Berichte auf Konzernebene zu analysieren.<sup>2</sup> Dabei stellten wir jedoch fest, dass erhebliche Abweichungen in der Arbeitsweise der Controller existierten. Aufgrund fehlender Konzernvorgaben gab es sogar bei der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) die unterschiedlichsten Ansätze. Hinter Kennzahlen verbargen sich trotz gleicher Bezeichnungen andere Inhalte. Ein Vergleich der Informationen war unmöglich.

Die Geschäftsführer nutzten ihren Spielraum aus und versuchten, das Ergebnis in einer für sie vorteilhaften Weise darzustellen. Ist-Situationen wurden positiv umschrieben und notwendige Maßnahmen damit verzögert. Ein Gegensteuern – vor allem in der späten zweiten Jahreshälfte – hatte keine tiefgreifenden Auswirkungen mehr auf das laufende Geschäftsjahr.

Das damalige Controlling-Setup produzierte eine große Anzahl von Excel-Berichten. Die Erstellung war zeitaufwändig und das Ergebnis fehlerhaft. Einige Reports waren schlichtweg nicht mehr relevant. Die Berichte waren nicht nur unterschiedlich aufgebaut, sondern es wurden auch abweichende Layouts verwendet. „Individuelle Standards“ waren vorherrschend. Da die Verteilung im Push-Modus erfolgte, gab es auch auf der Empfängerseite jede Menge (Such-)Arbeit, bis die notwendigen Informationen gefunden werden konnten.

Wir mussten erkennen, dass die Zusammenführung von Daten dieser Qualität keinen Nutzen stiften würde. Der verantwortliche Finanzvorstand hat daraufhin sämtliche Dashboard-Bestrebungen gestoppt und eine komplette Überarbeitung des Controllings in Auftrag gegeben. Abb. 1 und die Beschreibung in den nachfolgenden Kapiteln sollen zeigen, dass ein schrittweiser Aufbau der Organisation und der Prozesse (ähnlich dem Bau eines Gebäudes) wichtig ist. Erst dann ist die Erstellung von Reports sinnvoll. Ein wichtiges Medium aus dem Reporting-Portfolio der Styria ist das Management Dashboard, dessen Entwicklung im Artikel „Planung und Umsetzung eines standardisierten Management Dashboards (Anwenderbericht)“ genauer beschrieben wird.

---

<sup>2</sup> Die Formulierung „wir“ bezieht sich auf das Projektteam in der Styria Media Group AG (kurz: Styria).

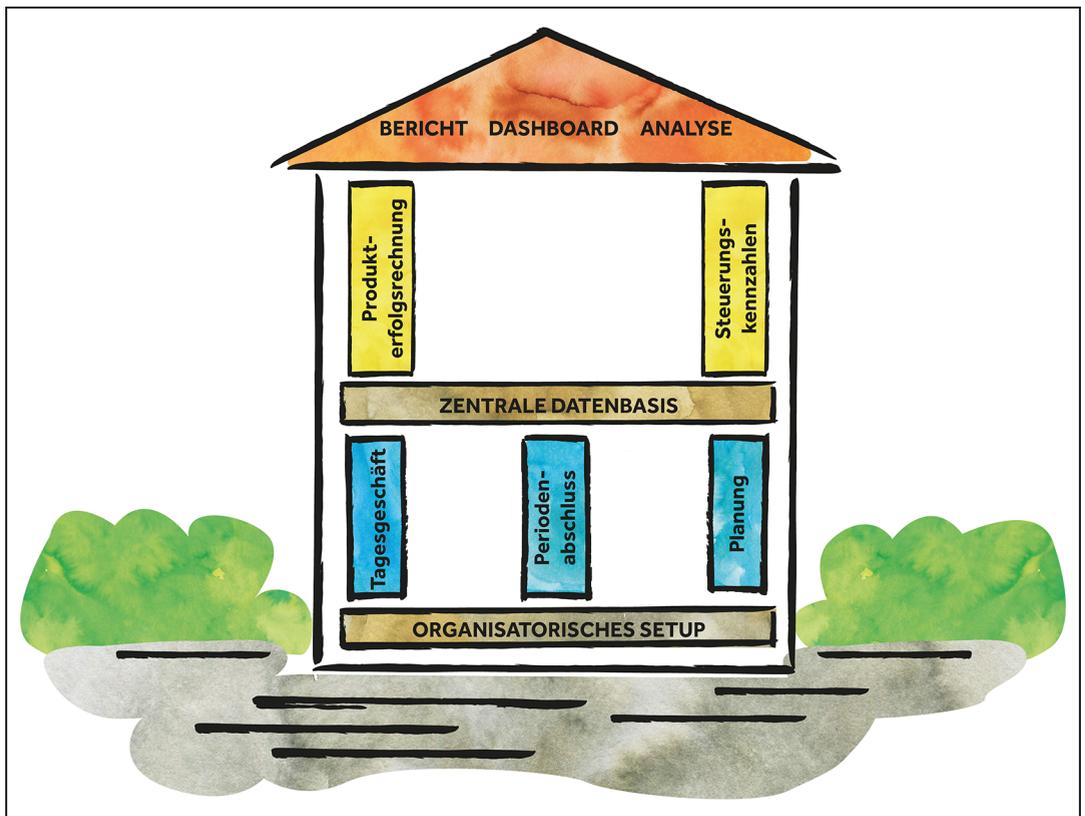


Abb. 1: Das „Reporting-Eigenheim“ der Styria<sup>3</sup>

### 3 Das Fundament: Das organisatorische Setup

Eines vorweg: Die schwierige Ausgangssituation in unserem Unternehmen war für die tiefgreifenden Veränderungen hilfreich. Sie stellte die entsprechende Unterstützung des Vorstandes sicher und im Projekt entwickelte sich dadurch die notwendige Dynamik.

Im ersten Schritt untersuchten wir die Aufgaben aller Controller in den Tochtergesellschaften und erstellten eine Stellenbeschreibung. Wir legten fest, welche Aufgaben ein Business Controller künftig hat und welche Themen nicht (mehr) in seinen Zuständigkeitsbereich fallen. Diese „Nebentätigkeiten“ reichten bis zum damaligen Zeitpunkt von der Vertragsverwaltung bis zu Personalagenden und hinderten die Kollegen bei der Erfüllung ihrer eigentlichen Aufgaben

<sup>3</sup> In Anlehnung an das Reporting-Haus von Horváth und Partners, vgl. Gräf/Isensee/Mehanna, 2014, S 31.

Darüber hinaus mussten wir Buchhaltungsthemen herausfiltern und an die zuständige Abteilung übergeben. Der Vorteil war, dass es in der Styria bereits eine zentrale Stabsstelle für Buchhaltung gab, die sich um die Haupt- und Nebenbücher sämtlicher Tochtergesellschaften kümmerte.

Im Controlling führten wir eine zentrale Abteilung in der Holding ein, die an den 3 Standorten Graz, Wien und Zagreb arbeitet. Die Business Controller sind für eine oder mehrere Tochtergesellschaften zuständig und berichten einerseits direkt an die Geschäftsführung und andererseits an einen Finanzleiter. Durch die Konzentration auf die eigentlichen Controlling-Kernaufgaben wird die Flexibilität erhöht und Belastungsspitzen können besser ausgeglichen werden. Innerhalb kürzester Zeit haben sich Synergiepotenziale gezeigt. Ein Know-how-Austausch wurde erstmals angestoßen und die Arbeitsweise wurde deutlich neutraler und objektiver. Von großer Bedeutung in diesem Change-Prozess war auch die räumliche Zusammenführung, die die Bildung eines Teamgeists ermöglichte.

Man kann sich vorstellen, dass nicht alle Beteiligten von diesen Maßnahmen überzeugt waren. Vor allem Geschäftsführer sahen durch die Zentralisierung im Controlling eine Einschränkung ihres persönlichen Wirkungsbereichs. Auch aufgrund der Standardisierung in der Buchhaltung (siehe dazu Abschnitt 4.1.1) wurden ihnen zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten genommen.

Parallel zum Business Controlling bauten wir ein Data-Controlling-Team auf. Dieser Teil des Controllings kümmert sich um Systeme und Prozesse in FI/CO, um die Erstellung und Wartung der Reports sowie um das zentrale Data Warehouse. Technische Aufgaben wie das Customizing und Transportmanagement in SAP BW (Business Warehouse) gehören ebenso zum Aufgabenbereich wie Inhouse-Entwicklungsprojekte. Zusätzlich liegt die Konzernkonsolidierung in der Verantwortung des Data Controllings.

Dieses neue organisatorische Setup bildet seither das Fundament für die Prozesse im Controlling. Der Business Controller wurde von den Tätigkeiten, die nicht zu seinem Kernaufgabengebiet gehören, befreit und erhält die technische Unterstützung vom Data Controlling. Damit wurde er vom „passiven Sachbearbeiter und Number Cruncher“ in Richtung aktiver Sparring-Partner für die Geschäftsführung entwickelt.

## 4 Die tragenden Säulen I: Prozesse in Controlling und Buchhaltung

Nachfolgend beschreiben wir, wie wir die 3 Kernprozesse (Tagesgeschäft, Periodenabschluss und Planungsprozess) überarbeitet haben. In dieser Phase war es das primäre Ziel, die Grundlagen für eine unternehmensweite einheitliche Datenbasis aufzubauen.

## 4.1 Tagesgeschäft

### 4.1.1 Konzernkontenrahmen

Der Großteil der im Controlling verwendeten Daten stammt originär aus der Buchhaltung. Wir haben deshalb die Prozesse im Tagesgeschäft der Buchhaltung analysiert. Unser Anspruch war es, die Abläufe so zu gestalten, dass wir künftig konzernweit Gleiches an der gleichen Stelle und unter der gleichen Bezeichnung wiederfinden.

Es hat sich schnell gezeigt, dass die Buchung der Geschäftsfälle auf unterschiedlichste Weise und verschiedene Konten erfolgt. Die Anzahl der Hauptbuchkonten musste deutlich verringert werden. Wir stellten einen Konzernkontenrahmen und eine jeweils einheitliche Gliederung für Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Cashflow-Statement auf. Als Arbeitsunterlage zur Umsetzung und zur Einhaltung im täglichen Betrieb schrieben wir die neuen Buchungsrichtlinien in das Konzernkontenhandbuch. Erschwerend kamen die zwischen Österreich und Kroatien/Slowenien abweichenden Richtlinien hinzu. Zusätzlich musste die nachgelagerte Umsetzung in beiden ERP-Systemen (SAP ERP Österreich und SAP ERP Kroatien) erfolgen.

Einzelne Konten können im Bedarfsfall ergänzt werden. Bei einer derart zentralen Richtlinie ist es jedoch notwendig, die Struktur (z. B. die Hierarchie der GuV) nur in Ausnahmefällen zu verändern. Die Abstimmungen beim initialen Aufbau mussten wir deshalb mit äußerster Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit erledigen. Sämtliche Änderungs- und Anpassungsfreigaben übergaben wir nach dem Projektabschluss in die Verantwortung des zentralen Finanzleiters.<sup>4</sup>

### 4.1.2 Standardkostenstellenstruktur

Im nächsten Schritt trieben wir im Controlling die Vereinheitlichung der Kostenrechnung voran. Auch hier überlegten wir uns eine allgemeine Standardhierarchie für Kostenstellen und bildeten diese im ERP-System ab. Dabei gaben wir die 2 obersten Hierarchieebenen vor. Diese dürfen nicht verändert werden. Darunterliegende Ebenen können individuell gestaltet werden. Im Kostenstellenhandbuch ist festgehalten, welche Sachverhalte wohin zu buchen sind. In Tabelle 1 findet sich ein beispielhafter Auszug.

---

<sup>4</sup> Um gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden, bedurfte es in einigen Fällen einer zusätzlichen lokalen Gliederung, für die jedoch der jeweils zuständige Business Controller bzw. Buchhalter verantwortlich ist.

Knoten/Ebene 1	Knoten/Ebene 2	Kostenstellen- beispiel	Inhalt
1 Administration	10 Management	100.000 Management	sämtliche Kosten der ersten Führungsebene: Personalkosten, Assistenz, Sekretariat ...
...			
2 Production	22 Print	221.002 Pre-Press	Kosten des Produktionsprozesses in Druckereien: Produktionspersonal, Instandhaltungskosten, Einzelkosten ...
2 Production	24 Media	240.102 Layout	Kosten für Erstellung von Anzeigen, Digital Content, Layout
...			

Tab. 1: Auszug aus dem Kostenstellenhandbuch

Das Portfolio der Styria Tochterunternehmen reicht vom Produktionsbetrieb (Druckerei) bis zum Softwaredienstleister. Diese Diversität war sowohl bei der Überarbeitung der Kontenstruktur als auch bei der der Kostenstellenstruktur die große Herausforderung. Es war notwendig, sich auf ein allgemein gültiges Standardsetup zu einigen, mit dem aber trotzdem alle relevanten Sachverhalte sinnvoll abgebildet werden können.

Eine derartig große Umgestaltung hat jedoch auch einen Nachteil: Die Vergleichbarkeit mit der Vergangenheit (auf Basis alter Strukturen) ist nicht mehr möglich. In den meisten Unternehmen wird jedoch ein Greenfield-Ansatz in Form einer vom bisherigen Setup losgelösten Überarbeitung der Organisation, Prozesse und Systeme/Tools viel zu selten mutig in Angriff genommen. Ein Kompromiss mit der Vergangenheit ist dabei meist ein fauler Kompromiss.

Es gibt in jedem Unternehmen Kollegen, die gerechtfertigte und fundierte Bedenken im Zuge einer Überarbeitung einbringen. Manche wollen jedoch oft nur Veränderungen verhindern. Es ist deshalb wichtig, die erwähnte Aufmerksamkeit des Managements bereits beim Projektstart im Gepäck zu haben. Die Ist-Situation muss ungeschönt, vollständig und transparent aufgezeigt werden. Erst dadurch kann die Führungsetage auf Probleme aufmerksam gemacht und das Projektteam entsprechend akkreditiert werden.

## 4.2 Periodenabschluss

Um auf veränderte Marktsituationen in der Medienlandschaft möglichst zeitnah reagieren zu können, wird für jede Tochtergesellschaft neben dem Jahres- auch ein Monatsabschluss erstellt. Auch hier hat sich gezeigt, dass ein und dieselbe Tätigkeit auf unterschiedliche Arten erledigt wird. Besonders aufwändig war dieser Ablauf für die Buchhaltung. Jeder Controller lieferte seine Daten in verschiedenen Formaten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten.

Im Projektteam entwickelten wir deshalb einen Abschlusszeitplan, der die Zusammenarbeit zwischen FI und CO regelt. Ein Auszug der Deadlines aus dem Monatsabschluss findet sich in Tabelle 2.

Arbeitstag des Folgemonats	
2. Arbeitstag, 12.00 Uhr	Übermittlung der Ein- und Ausgangsrechnungen an die Buchhaltung
4. Arbeitstag, 18.00 Uhr	Übermittlung von Abgrenzungen/Rückstellungen an die Buchhaltung
5. Arbeitstag, 12.00 Uhr	FI-Buchungsstopp
5. Arbeitstag, ab 14.00 Uhr	Konzernkonsolidierung durch Data Controlling-Abteilung
6. Arbeitstag, 18.00 Uhr	CO-Buchungsstopp (für Umlagen, CO-Umbuchungen etc.)

Tab. 2: Auszug aus dem Zeitplan für den Monatsabschluss

Die Übermittlung der Ausgangsrechnungen erfolgt zum größten Teil automatisiert aus VORSYSTEMEN der Tochterunternehmen an die zentrale Buchhaltung. Dazu werden die Umsätze in das FI-Modul im jeweiligen ERP-System geladen. Für die Eingangsrechnungen mussten wir einen IT-unterstützten Workflow einführen. Dazu werden alle Rechnungen gescannt und abhängig von Gesellschaft, Kostenstelle, Lieferant und Rechnungsbetrag an den oder die verantwortlichen Personen zur Freigabe übermittelt.

Zur Vereinfachung bei der Bildung und Auflösung von Erlös- und Aufwandsabgrenzungen erstellte die Data Controlling-Abteilung ein Template. Dieses befüllt der Business Controller im Zuge seiner Abschlussarbeiten. Die Buchhaltung kann damit die Daten automatisiert im System verbuchen.

Auch an dieser Stelle haben sich durch die Vereinheitlichung der Abläufe und die Koordination der Zusammenarbeit Synergien gezeigt. Es waren sowohl bei den Tätigkeiten im Controlling als auch in der Buchhaltung bereits deutliche Effizienzsteigerungen messbar. Die Durchlaufzeit im Abschlussprozess bei den Tochtergesellschaften konnte insgesamt um etwa einen Tag reduziert werden.

Durch die Steigerung der Qualität bei Stamm- und Transaktionsdaten wurde auch die Quartal-Konzernkonsolidierung einfacher. Diese ersten Resultate waren wichtige Motivationsschübe für den weiteren Projektverlauf.

### 4.3 Planung

Die Planung ist ein wesentlicher Teil im Aufgabenumfeld des Controllings. Aufgrund der Größe mussten wir dieses Thema jedoch in ein separates und nachgelagertes Projekt ausgliedern. Eine komplette Überarbeitung des Prozesses sowie die Einführung des Planungssystems hätte zu diesem Zeitpunkt nicht nur das Projektteam überlastet, sondern auch die junge Controllingorganisation überstrapaziert.

Wir einigten uns an dieser Stelle lediglich auf einen Zeitplan und die groben Inhalte, die ein Budget enthalten muss. Diese sind zum einen eine Gewinn- und Verlustrechnung mit einer detaillierten Planung des Umsatzes und der operativen Aufwände (OPEX) auf Kostenstellenebene. Die Mengenplanung, die gezwungenermaßen als Basis dient, wurde jedoch nicht weiter vereinheitlicht, da die Anforderungen aufgrund der unterschiedlichen Tochtergesellschaften vom Produktionsbetrieb einer Druckerei bis zum Software-Dienstleister reichen. Eine Standardmethode würde für diesen Zweck keinen Mehrwert bringen. Zum anderen wurde eine Personal- und Investitionsplanung als zwingend erforderlich festgelegt.

Der Planungshorizont reicht von einem Forecast für das laufende (restliche) Geschäftsjahr (FC), ein monatsgenaues Budget für das Folgejahr ( $BUD_x$ ) sowie jeweils eine Jahresplanung für das nächste und übernächste Jahr ( $BUD_{x+1}$  und  $BUD_{x+2}$ ). Im nachgelagerten Projekt für die Implementierung des Planungssystems haben wir uns für TM1 entschieden.

## 5 Der erste Erfolg: Die zentrale Datenbasis

Die Vergangenheit hat uns gelehrt, dass es unabdingbar ist, einen „Single Point of Access“ zur Verfügung zu stellen. Zum damaligen Zeitpunkt verwendete jeder Controller eine eigene Datenbank und individuelle Tools zur Abfrage und Aufbereitung seiner Daten. Access-Lösungen und eine große Anzahl von Excel-Tabellen haben sich im Laufe der Jahre ebenso wie ein Jedox Palo-Server eingebürgert. Die Verwendung solcher Insellösungen war aufwändig und fehleranfällig. Vor allem die nicht strukturierten und dokumentierten Schnittstellen stellten aus Unternehmenssicht ein hohes Risiko dar.

Nach den Vorarbeiten zur Vereinheitlichung der Organisation und der Arbeitsweisen galt es zu entscheiden, wie wir diese – nun strukturierten – Daten

möglichst effizient nutzen konnten, ohne wieder in der Spreadsheet-Hölle zu landen. Dabei wurde uns schnell klar, dass wir um die Einführung einer zentralen Data Warehouse-Lösung nicht herumkommen werden.

Im Variantenvergleich fiel die Entscheidung auf SAP BW. Vor allem in der Möglichkeit, die Daten über Standardschnittstellen aus den beiden operativen ERP-Systemen übernehmen zu können, sahen wir einen großen Vorteil. Die in BW vollintegrierte SAP-Konsolidierungslösung SEM BCS (Strategic Enterprise Management Business Consolidation System) und der erste Ausblick auf die angebotenen Frontend-Tools, die in ihrem optimalen Setup auf BW zugreifen, waren zusätzliche Argumente für die SAP-Lösung.

Abb. 2 zeigt die Systemlandschaft und die Datenflüsse rund um das SAP BW in der Styria-Gruppe. Als Ist-Datenquellen dienen vor allem die beiden SAP ERP-Systeme für Österreich und Kroatien/Slowenien (siehe durchgezogene Linien). Die Beladung erfolgt über tägliche Prozessketten. Zusätzlich bauten wir File-Schnittstellen und SQL-Server-Anbindungen auf. So ist es uns möglich, Mengendaten, Umsatzerlöse, Wareneinsätze etc. aus verschiedenen Vorsystemen zu übernehmen.

Zur Erfassung von Einzelwerten, für die auch eine File-Schnittstelle zu aufwändig gewesen wäre, fanden wir im Zuge der Auswahl unserer Frontend-Tools einen geeigneten Lösungsansatz. Wir erstellten eingabefähige Queries und können somit bspw. öffentlich verfügbare Auflagenzahlen von Zeitungen der Mitbewerber oder Hörerreichweiten von Privatradios über den umgekehrten Weg in SAP BW zurückschreiben. Diese Vorgangsweise ist jedoch nur bei selten zu erfassenden Kennzahlen praktikabel. Zusätzlich werden Kommentare im Monatsabschluss über das Frontend erfasst und quasi als Ist-Daten an SAP BW geliefert.

Anfänglich gab es Performance-Probleme beim Abruf der BW-Daten, wodurch die Akzeptanz im Rollout etwas an Dynamik eingebüßt hat. Dieses Thema konnten wir jedoch durch den Umstieg auf SAP BW on HANA lösen.

Etwa 3 Jahre später begannen wir in einem nachgelagerten Projekt mit der Einführung des Planungssystems IBM Cognos TM1. Seitdem werden Ist-Daten für die Budgetierung in TM1 geladen. Die Controller erstellen auf Basis dieser Werte den Forecast sowie die Planung für die 3 Folgejahre und geben diese Planwerte dann an SAP BW zurück (siehe punktierte Linien). Angereichert um zusätzliche statistische Plan-Kennzahlen wie bspw. FTEs, die direkt über das Frontend-Tool erfasst werden, erfolgt die Retraktion in SAP ERP.

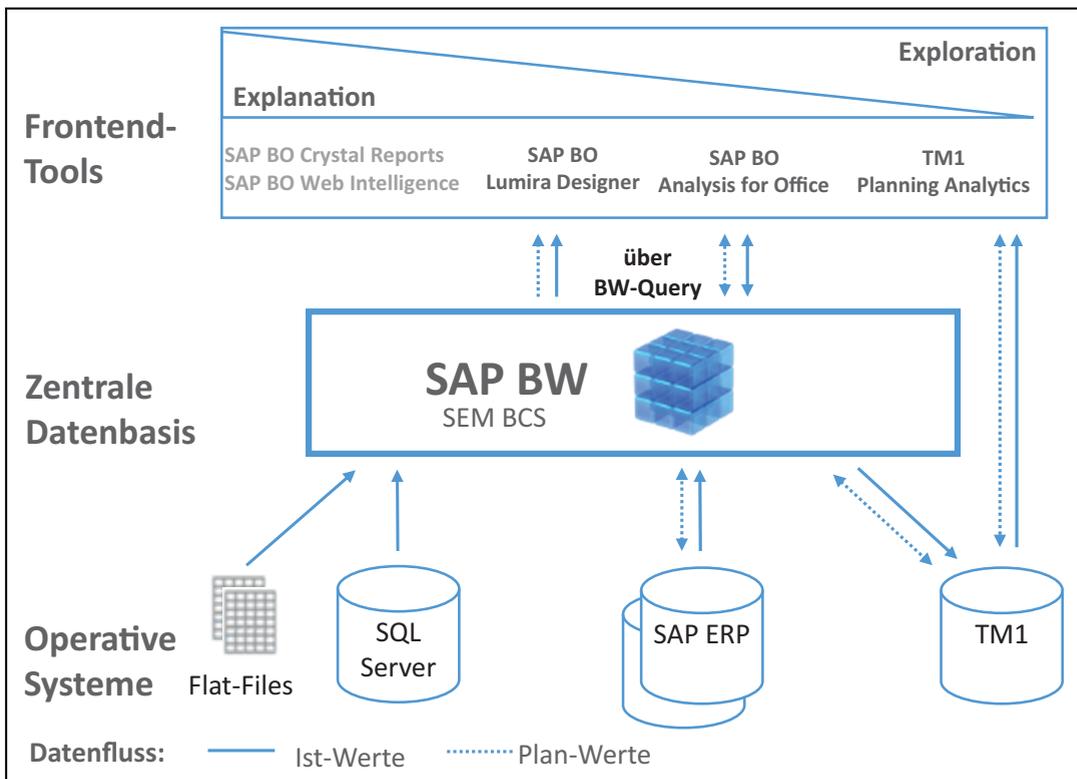


Abb. 2: Systemlandschaft der Styria-Gruppe

Dort werden die Umlagen in den 2 klassischen Schritten gerechnet: Umlage der Hilfskostenstellen und Umlage auf Produkte.<sup>5</sup> Um den Wartungsaufwand möglichst gering zu halten, haben wir uns bei der Struktur der Planumlagen soweit möglich an jene im Ist gehalten. Die Ergebnisse werden im Anschluss wieder an SAP BW übergeben.

In einem Konzern in der Größe der Styria-Gruppe stellt sich natürlich auch zurecht die Frage, ob der Betrieb von 2 getrennten ERP-Systemen notwendig ist oder die Zusammenführung zu einem System ökonomischer wäre. Da diese Fragestellung jedoch nicht ausschließlich aus FI-/CO-Sicht zu beantworten ist, haben wir sie aus unserem Projekt ausgeklammert.

<sup>5</sup> Die Umlage auf Produkte wurde nach der Einführung der Deckungsbeitragsrechnung (vgl. Abschnitt 6.1 Produkterfolgsrechnung) möglich.

## 6 Die tragenden Säulen II: Methoden und Systeme

### 6.1 Produkterfolgsrechnung

Durch die Überarbeitung der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung wurden sämtliche Erlöse und Kosten zwar ab sofort einheitlich verbucht, eine Information über den Erfolg/Misserfolg eines einzelnen Produktes konnte man jedoch noch immer nicht daraus gewinnen. Der nächste logische Schritt war deshalb die Einführung der Kostenträgerrechnung.

Für die stufenweise Deckungsbeitragsrechnung auf Produktebene gliederten wir die Kostenarten in variable, semi-variable, unternehmensfixe und sonstige Fixkosten (vgl. Tabelle 3). Damit wurden Entscheidungsmöglichkeiten für/gegen ein Produkt von einem eher kurzfristigen (Deckungsbeitrag 1) bis hin zum langfristigen Horizont (Deckungsbeitrag 3) geschaffen. Um konzernweit vergleichbare Produktinformationen zur Verfügung zu stellen, haben wir einheitliche Umlagekonzepte erstellt. Sämtliche Posten auf den Hierarchieknoten der Kostenstellenrechnung mussten auf eine Ebene in der Deckungsbeitragsrechnung umgelegt werden.

Position	Anmerkung
Produktumsatzerlöse	
– variable Kosten	z. B. Papier, Tinte, Druckplatten
Deckungsbeitrag 1	
– semi-variable Kosten	z. B. Kosten der Abteilung Redaktion, Marketing
Deckungsbeitrag 2	
– unternehmensfixe Kosten	z. B. Verwaltungskosten im Tochterunternehmen (z. B. Geschäftsführung)
Deckungsbeitrag 3	
– sonstige Fixkosten und Konzernallokation	z. B. außerordentliche Effekte, Finanzergebnis, Verwaltungskosten der Holding
<b>Betriebsergebnis</b>	

Tab. 3: Auszug aus der stufenweise Deckungsbeitragsrechnung der Styria

Die technische Umsetzung der Umlagezyklen in den beiden ERP-Systemen erfolgte durch die Data Controlling-Abteilung. Die operative Abrechnung im Periodenabschluss ist jedoch in der Verantwortung des jeweiligen Business Controllers. Zur einfacheren Handhabung und besseren Übersicht haben wir den Abschlusskalender um die Fristen für diese Tätigkeiten erweitert.

## 6.2 Steuerungskennzahlen

Nach Gesprächen mit den für Finanzen beauftragten Geschäftsführern und Abteilungsleitern hat sich wider Erwarten relativ schnell ein klares Anforderungsbild für die wichtigsten Steuerungskennzahlen gezeigt. Für die Monatsabschlussanalyse wurde ein kumulierter Plan-/Ist-Vergleich gefordert. Als Planwert gilt das jeweilige Budget, wobei die Abweichung in Absolutwerten in EUR dargestellt werden sollte. Die Ausgangswerte stammten vorerst zum größten Teil aus der Gewinn- und Verlustrechnung (vgl. Beispiel in Tab. 4).

	10/2019, YTD in kEUR		
	ACT	BUD	$\Delta$ abs.
Produktumsätze	700	800	-100
– Wareneinsatz	-200	-180	-20
– Honorare	-50	-60	+10
– Personalkosten	-300	-320	+20
– Mieten	-80	-50	-30
...			
Betriebsergebnis	70	190	-120

Tab. 4: Beispielhafte Darstellung der Plan-/Ist-Vergleiche im Monatsabschluss<sup>6</sup>

Mit der Ergänzung um den Vorjahresvergleich, der Gegenüberstellung von Einzelmonaten sowie der Darstellung der relativen Abweichung in Prozent rundeten wir diese Erstanforderung ab. Parallel dazu fand die Produkterfolgsrechnung beim Vorstand relativ schnell Anklang. Das Ziel „Jedes Produkt muss 3 Jahre nach der Einführung im Deckungsbeitrag 3 positiv sein“ wurde in diesem Zusammenhang für alle Unternehmen vorgegeben. Daneben ist für einzelne Produktgruppen noch eine Quote im Deckungsbeitrag 1 festgelegt.

Im Laufe der Zeit entwickelte das Controlling in Zusammenarbeit mit dem Management noch weitere und betriebswirtschaftlich deutlich anspruchsvollere Kennzahlen. Nichtsdestotrotz sind aber die Plan-/Ist-Abweichung sowie der Deckungsbeitrag nach wie vor einige der wichtigsten Steuerungsgrößen in der Styria. Bei der Entwicklung der Reports wurde diesen deshalb besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

## 7 Fazit

Wir konnten zeigen, dass ein BI-Projekt mehr sein muss, als nur die Verpflichtung einer externen IT-Beratung zur Ablösung eines bisher Excel-basierten Berichts-

<sup>6</sup> YTD ... Year-to-date (kumulierte Werte), ACT ... Actual (Ist-Werte), BUD ... Budget (Planwert).

wesens. Es gilt mannigfaltige Struktur- und Prozessstandardisierungen zu implementieren, was ohne eine umfassende Unterstützung des obersten Managements nicht machbar ist. Erst diese sprichwörtlich tragenden Säulen ermöglichen die Etablierung eines „Single Point of Access“, ohne den ein BI-Projekt kaum erfolgreich umsetzbar scheint.

Die Effizienzsteigerung durch dieses Projekt ist zum einen bei den Periodenabschlüssen im Business Controlling und in der Buchhaltung spürbar. Durch die Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen konnten pro Periodenabschluss insgesamt etwa 50 Personentage eingespart werden. Bei 12 Abschlüssen und 220 Arbeitstagen p.a. wurde dadurch der jährliche Aufwand um 600 Personentage bzw. knapp 3 FTEs (Full Time Equivalent; Vollzeitäquivalente) reduziert. Zum anderen kann das Data Controlling durch die gesteigerte Qualität der Stamm- und Transaktionsdaten die Quartal-Konsolidierung um ungefähr 5 Tage (d.h. 20 Tage p.a.) schneller durchführen.

Wir haben über eineinhalb Jahre hinweg ungefähr 1.000 interne Personentage aufgewendet. Die externen Kosten sind vernachlässigbar gering. Durch die gesamte Einsparung von 620 Personentagen p.a. ergibt sich eine Amortisationszeit von ca. 1,6 Jahren.

Neben der Effizienzsteigerung ist die gesteigerte Qualität und Transparenz durch die Überarbeitung der Organisation, der Prozesse und die Einführung der zentralen Datenbasis für die Styria mindestens genauso wertvoll.

Ein derartig umfangreiches Projekt zieht auch Folgetätigkeiten nach sich. Einerseits ist die technische Instandhaltung der IT-Systeme und Tools notwendig. Andererseits darf aber auch auf die regelmäßige Überarbeitung und Überprüfung der Prozesse und Beschreibungen (in unserem Fall bspw. Kostenstellen- und Kostenartenhandbuch) nicht vergessen werden. Die Punkte, die wir in regelmäßigen Abständen überprüfen reichen von „Werden die Prozesse eingehalten?“ über „Ist die Dokumentation noch aktuell?“ bis „Sind die betroffenen Personen (noch) ausreichend geschult?“.

## 8 Literaturhinweise

Gräf/Isensee/Mehanna, Management Reporting: Aufgaben, Konzeption und Umsetzung, in Klein/Gräf (Hrsg.), Reporting und Business Intelligence – Berichte klar gestalten, effizient erstellen, prägnant kommentieren, 2014, S. 25–42.



## Das Power-Paket für Ihr Controlling!



**Haufe Controlling Office**  
DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version  
Bestell-Nr. A01422  
136,00 € zzgl. MwSt.  
Updates nach Bedarf  
à 68,00 € zzgl. MwSt.

auch als Online-Version erhältlich:

Bestell-Nr.: A01426VJ01  
monatlich 29,00 € zzgl. MwSt.  
Jahresbezugspreis  
348,00 € zzgl. MwSt.

Mit *Haufe Controlling Office* haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategischer Partner im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

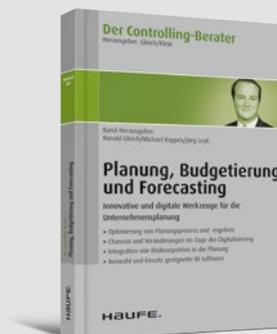
### Leistungsmerkmale:

- **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeits-hilfen zur erfolgreichen Umsetzung, z. B. Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung
- **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungs-berichte von Experten aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise von der Einführung eines Risikomanage-ments bis zur Optimierung Ihrer Kostenstellenrechnung
- **Nützliche Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Businessplaner, Investitions-rechner, Rating-Tool, Checklisten, Vorlagen, Mustertexte und Excel-Makros für die tägliche Arbeit

Der *Controlling-Berater* informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein rele-vantes Controlling-Schwerpunktthema. Die Inhalte kombinieren aktuelles Grund-lagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis.

### Leistungsmerkmale:

- Ausführliche, umsetzungsorientierte Fachinformationen zu zentralen Auf-gabenstellungen des Controllers
- Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking



**Der Controlling-Berater**  
Bestell-Nr.: A01401  
72,90 € zzgl. MwSt.  
Aktualisierung 4 Bände  
pro Jahr

Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz.	Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/>	<b>Haufe Controlling Office</b> DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version	A01422	<b>136,00 €</b> zzgl. MwSt. (161,84 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 3,90 €
<input type="checkbox"/>	<b>Haufe Controlling Office</b> Online-Version	A01426VJ01	monatlich <b>29,00 €</b> zzgl. MwSt. (34,51 € inkl. MwSt.) Jahresbezugspreis zzgl. MwSt. 348,00 €
<input type="checkbox"/>	<b>Der Controlling-Berater</b> 4 Bände pro Jahr	A01401	<b>72,90 €</b> zzgl. MwSt. (78,00 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 3,90 €

Darauf können Sie vertrauen. **Garantiert!** Bei der Haufe Group bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zusagt. Anderenfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. Unser Aktualisierungs-Service gewährleistet, dass Ihre Produkte gesetzlich, inhaltlich und technisch stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum  Unterschrift

Firma

Herr  Frau

Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

Straße/Postfach

PLZ  Ort

Branche

E-Mail

Per Internet:  
shop.haufe.de/controlling

Per E-Mail:  
bestellung@haufe.de

Per Fax:  
0800 50 50 446\*

Per Telefon:  
0800 50 50 445\*

\*kostenlos

Vielen Dank für Ihre Bestellung!