

Steuerung von Konzernfunktionen

„Concept to BI“ am Beispiel HR



Dipl.-Kffr. **Sabrina Graf** ist Senior Project Manager bei *Horváth & Partners* im Competence Center Controlling & Finance, München. E-Mail: sgraf@horvath-partners.com



Vanessa Fink, Internationale Betriebswirtin, ist Principal bei *Horváth & Partners* im Competence Center Business Intelligence, Stuttgart. E-Mail: vfink@horvath-partners.com

Die Schaffung von Transparenz und Vergleichbarkeit ist der erste wichtige Schritt bei der Steuerung von Konzernfunktionen. Darauf folgt die spezifische Ableitung von Kennzahlen auf Konzern- und Funktionsebene. Eine integrierte fachliche und technische Lösung sorgt für die notwendige Effizienz. Die richtige Präsentation von entscheidungsrelevanten Informationen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dabei kann zwischen mehreren Umsetzungsvarianten gewählt werden. Grundsätzlich gilt es, die zentralen Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung zu beachten und dem eigenen Vorhaben zunutze zu machen.

Sabrina Graf, Vanessa Fink und Martin Menne

1. Funktionales Controlling als zentraler Erfolgsfaktor bei der Konzernsteuerung

Profitabilitätspotenziale der **Konzernfunktionen** werden oft nicht ausgeschöpft – es mangelt an Transparenz und Nachhaltigkeit. Effizienzverbesserungen werden meist funktional definiert und können über die Geschäftseinheiten nur unzureichend abgebildet werden (vgl. *Gräf et al.*, 2014, S. 28 f.). Zahlreiche Restrukturierungs- bzw. Sparprogramme prägen die Steuerung von Konzernfunktionen. Diese Programme werden kurzfristig umgesetzt, eine nachhaltige Verfolgung der Maßnahmen ist aufgrund der organisatorischen Veränderungen im Rahmen der Programme oft nicht möglich. Da im Konzern Effizienzsteigerungen häufig aus der Konzernzentrale heraus angetrieben werden, erfolgt die Ableitung der Effizienzpotenziale meist über funktionale Sichten und Benchmarks (diese Aussagen basieren auf einer Auswertung von Geschäftsberichten der DAX und MDAX Konzerne, durchgeführt von *Horváth & Partners*; Datenquelle: *Thomson Reuters, Worldscope*, Stand 03.2016). Um jedoch die Basisdaten in vergleichbare Strukturen und Prozesse zu überführen, ist ein hoher einmaliger Aufwand notwendig.

Funktionale Konzernsteuerung bedeutet, die **Funktionskosten** (Kosten für Vertrieb, Informationstechnologie (IT), Human Resources (HR), Logistik, Einkauf etc.) transparent über mehrere Organisations- und Legaleinheiten hinweg darzustellen und die Funktion dadurch aus einer Konzernper-

spektive zu steuern. Dies bildet die Basis für ein aktives Management der Funktionskostenbestandteile und schafft vergleichbare Strukturen zur langfristigen Steuerung.

Funktionen müssen dabei fachliche und technische Herausforderungen überwinden. Dabei gilt es, Informationen immer schneller aufzubereiten (z. B. über Self-Service Business Intelligence (BI) (vgl. *Matzke*, 2013, S. 200)) und aus heterogenen Quellen zusammenzuführen. Data Governance, Datenqualität und -sicherheit spielen eine immer größere Rolle (vgl. *Matzke*, 2013, S. 202). Quellsysteme ändern sich (*S/4 HANA, Cloudlösungen*; vgl. *Matzke*, 2013, S. 207) und die In-Memory-Technologie ermöglicht eine schnellere Verarbeitung. Daher reicht die funktionale Steuerung vom fachlichen Steuerungskonzept über die Ableitung von Kennzahlen bis zur IT-Implementierung und wird durch ein technisches Konzept komplementiert.

Ziel dieses Beitrags ist es, den gesamten Steuerungsprozess einer Konzernfunktion von der Konzeption bis zur Umsetzung („Concept to BI“) darzustellen und somit eine Grundlage für eine nachhaltige Funktionssteuerung zu schaffen. Dabei soll die Funktion HR im gesamten Beitrag als Beispiel näher beleuchtet werden. Der Beitrag soll dabei unterstützen, die relevanten Aspekte bei der Etablierung eines End-to-End-Prozesses zu identifizieren sowie eine höhere Transparenz im gesamten Konzern, stärkere Vergleichbarkeit der Einheiten, Reduktion der manuellen Aufwände und Wartung der IT-Landschaft sowie ggf. Wettbewerbsvorteile

durch neue Erkenntnisse sicherzustellen. Nachdem in diesem Abschnitt bereits erläutert wurde, dass das funktionale Controlling einen zentralen Erfolgsfaktor bei der Konzernsteuerung darstellt, gliedert sich der folgende Beitrag in fünf weitere Kapitel. Zunächst wird die Basis der funktionalen Steuerung – die Schaffung von Transparenz anhand von Konten- und Kostenstellenrahmen – erläutert. Im darauffolgenden Kapitel werden die Strukturierungselemente Geschäftsmodell, Ordnungsrahmen und Business Design erläutert, um auf dieser Basis eine spezifische Kennzahlenableitung vorzunehmen. Anschließend wird die integrierte fachliche und technische Lösung für die Konzernsteuerung und damit der Umsetzungsansatz vorgestellt. Im Kapitel „Dashboard als Umsetzungsvariante“ wird zum einen ein beispielhaftes HR-Dashboard vorgestellt und zum anderen werden mögliche Umsetzungsvarianten und Data Warehouse (DWH) Strukturen vorgestellt. Im sechsten Abschnitt werden die typischen Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung der funktionalen Steuerung erläutert. Aus den genannten Kapiteln geht hervor, dass die Nutzung von Effizienz- oder Kostenpotenzialen einen integrierten Steuerungsprozess vom Konzept bis zur Umsetzung voraussetzt.

2. Transparenz und Vergleichbarkeit als erster Schritt zur Steuerung der Konzernfunktionen

Die Erlangung von Transparenz über die Konzernfunktionen dient als Basis für deren Steuerung. Dabei werden Kostenbestandteile der Funktion im gesamten Konzern identifiziert. Mit der konzernweiten Sichtweise entsteht eine hohe Belastbarkeit der Informationen durch Transparenz und Vergleichbarkeit an der Datenquelle. Dies schafft Potenzial für eine langfristige Kostensteuerung, da eine nachhaltige Verankerung durch Integration in den Regel-Steuerungsprozess sichergestellt ist. Eine mögliche Maßnahme zur Schaffung von Transparenz ist die Einführung eines konzernweiten Konten- (vgl. *Kreuz/Tilly*, 2014, S. 347) bzw. Kostenstellenrahmens.

Der **Kontenrahmen** stellt in seiner Ausprägung ein Bindeglied zwischen dem Konzern-Positionsplan und den jeweiligen operativen Kontenplänen der Legaleinheiten dar. Im Konzern-Kontenrahmen werden die operativen Kontenpläne bis zu einem – durch den Kontenrahmen definierten – Mindeststandard in allen operativen Enterprise-Resource-Planning-Systemen (ERP-Systemen) standardisiert, sodass eine einheitliche Richtlinie zur Behandlung von Geschäftsvorfällen in der Buchhaltung vorliegt.

Der Konzern-Kostenstellenrahmen besteht aus drei wesentlichen Elementen, mithilfe derer eine Standardisierung der Kostenstellenstrukturen und Verrechnungen im operativen Controlling erreicht wird: Kostenstellenstruktur, Intra- und Intercompany-Verrechnung (vgl. **Abb. 1**).

Die **Kostenstellenstruktur** wird über einheitliche Merkmale, z. B. der Funktionszugehörigkeit gegliedert. Jeder Kostenstelle wird ein Merkmal, ein sogenannter Unterfunktionsbereich zugeordnet. Somit können zum einen alle Kostenstellen einer Funktion schnell identifiziert werden und zum anderen kann sichergestellt werden, dass der Umgang mit allen Kostenstellen eines Bereichs gleichartig erfolgt. Dies bildet die Basis für das funktionale Reporting des Gesamtkonzerns. Eine beispielhafte Struktur eines Kostenstellenrahmens wird in **Abb. 1** dargestellt.

Eine Voraussetzung für den Vergleich funktionaler Kosten ist die Harmonisierung der **Intracompany-Verrechnungen**. Es muss klar definiert werden, welche Funktion verrechnet werden darf und zu welchem Empfänger eine Verrechnung erfolgen kann. Leitgedanke der harmonisierten **Intercompany-Verrechnung** ist, dass das Merkmal des Unterfunktionsbereichs bei der Sender- und Empfängerkostenstelle analog ist. Somit kann sichergestellt werden, dass alle Primärbuchungen im Konzern einer einheitlichen Logik folgen.

Anhand der harmonisierten Strukturen werden je nach Funktion konkrete Kostenbestandteile definiert. Bspw. können funktionale Kosten einer HREinheit aus der Summe aller Kosten der Kostenstellen mit HR-Bezug definiert werden. Sofern die Funktion dezentral aufgestellt ist, werden funktionale Kostenbestandteile jedoch nicht nur innerhalb der Funktionskostenstellen entstehen. Wenn z. B. in einem Teilkonzern dezentral Mitarbeiter-Trainings eingekauft werden, wird das Training über ein entsprechendes Konto an eine operative Kostenstelle verbucht. Zur Erfassung dezentraler Funktionskosten ist eine Kombination aus Konten- und Kostenstellenrahmen notwendig. Auf Basis der Transparenz und Vergleichbarkeit kann die funktionale Effizienz verbessert werden.

3. Business Design als Basis für ein spezifisches Funktionsreporting

Um ein spezifisches Funktionsreporting auszuarbeiten, gilt es zunächst, die Funktion und ihren Zweck im Detail zu verstehen. **Geschäftsmodell**



Dipl.-Kfm. **Martin Menne** ist Principal bei *Horváth & Partners* im Competence Center Retail & Consumer Goods, Düsseldorf. E-Mail: mmenne@horvath-partners.com

Eine Maßnahme zur Sicherstellung funktionaler Transparenz ist die Einführung eines Konten- bzw. Kostenstellenrahmens.

Zentrale Aussagen

- Schaffung von Transparenz und Vergleichbarkeit ist der erste wichtige Schritt bei der Steuerung von Konzernfunktionen.
- Kennzahlen müssen dem Geschäftsmodell der Funktion angepasst sein. Die Steuerungssicht kann dabei in die funktionale Steuerung auf Konzernebene sowie auf Funktionsebene gegliedert werden.
- Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche fachliche und technische Umsetzung sind die Bereitstellung einer harmonisierten Datenstruktur und die Etablierung von konzernweiten, übergreifenden Definitionen.
- Allerdings sorgt erst eine integrierte BI-Lösung für die effiziente Nutzung der funktionalen Steuerungsansätze.

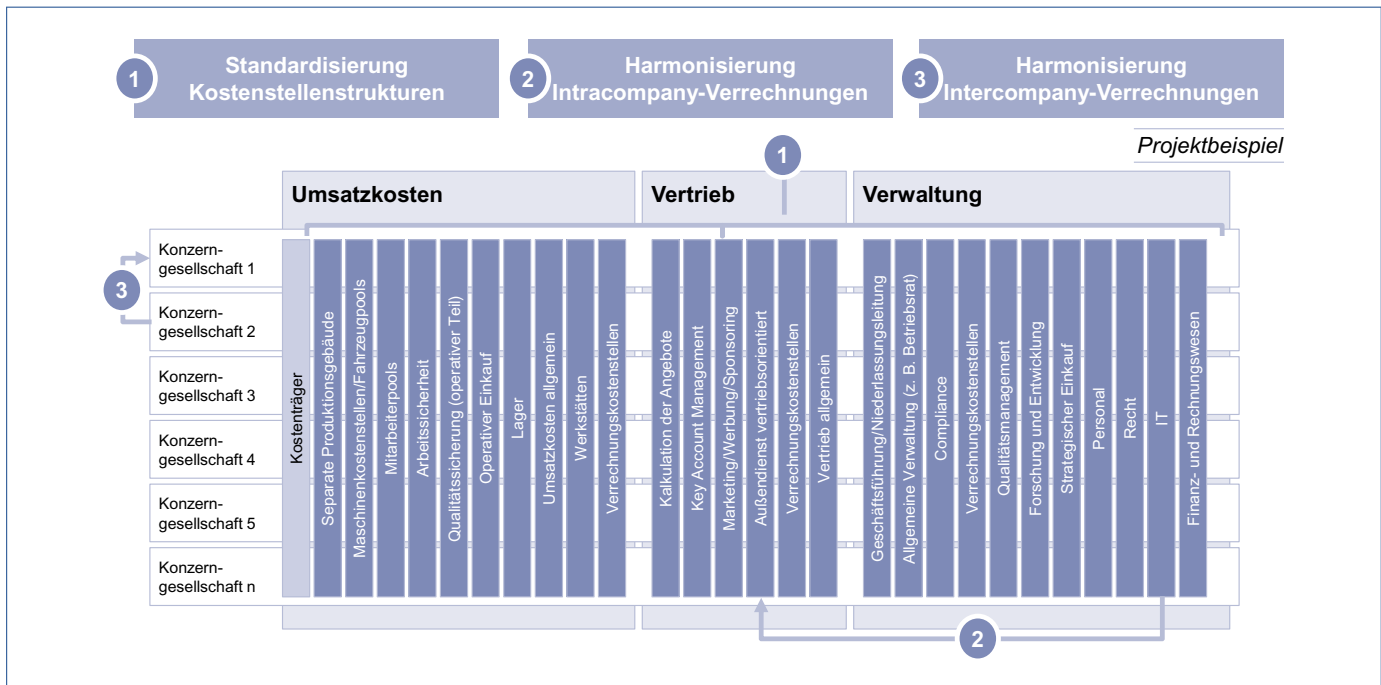


Abb. 1: Beispielhafte Strukturierung von Kostenstellen im Konzern (Kostenstellenrahmen) (in Anlehnung an Kirchmann/Graf, 2014, S. 8/124)

Das Business Design einer Funktion bestimmt deren relevante Kennzahlen.

und **Business Design** sollen dabei als strukturierende Elemente unterstützen. Das Geschäftsmodell beschreibt, wie der Nutzen für den Leistungsempfänger generiert wird sowie die dafür notwendigen Wertschöpfungsstufen. Zusätzlich geht aus dem Geschäftsmodell hervor, wie die Leistung durch den Empfänger vergütet wird, z. B. interne Leistungsverrechnung, Umlagen, oder Tarife (vgl. Strähler, 2001, S. 41 f.). Eine Funktion im Gesamtkonzern weist teilweise mehrere Geschäftsmodelle (z. B. Standardsetzer oder Dienstleister) auf und überschreitet in der Gesamtkonzernsicht Verantwortungsstrukturen. Daher muss zwischen der funktionalen Steuerung auf Konzernebene (Steuerung aller HR-Einheiten im Konzern in Summe) und der operativen Steuerung auf Funktionsebene (Steuerung HR-Bereich der Holding) unterschieden werden. Die beiden Sichtweisen der funktionalen Steuerung sind in **Abb. 2** dargestellt.

Die Funktionssicht nimmt die **Kostenperspektive** je Organisationseinheit ein, innerhalb derer ein aktives Kostenmanagement zu betreiben ist. Zusätzlich ist es auch relevant, eine **nicht-finanzielle Perspektive** einzunehmen, wie bspw. die funktionale Performance (Fluktuationsrate oder Zeit zur Stellenbesetzung). Daher sollte aus Funktionssicht ein aktives Performancemanagement, d. h. die transparente Darstellung von Zielen, erbrachten Leistungen, Erfolgen und relevanten Prozessen, betrieben werden.

Die funktionale Steuerung auf Konzernebene wiederum fokussiert auf die funktionale Kostensicht für den gesamten Konzern. Hierbei gilt es, organisations- und legaleinheitenübergreifende Kosten einer Funktion zu erfassen. Die finanzielle Sicht sollte dabei Pflicht für ein Top-Management-Reporting sein,

denn sie ermöglicht dem Top-Management einen wichtigen Überblick über die Kostensituation im Konzern. Die nicht-finanzielle Sicht hingegen ist für das Top-Management-Reporting dann empfehlenswert, wenn ein operativer Steuerungsanspruch vorliegt. Bei einem eher finanziellen Führungsanspruch, z. B. bei einer Finanzholding, ist dieser Bestandteil eher als optional anzusehen. Die Integration der Top-Management-Sicht und der Funktionssicht in das Reporting, d. h. die Überleitbarkeit der Berichtsinhalte, ist essentiell.

Weiter gilt es, die Steuerungsgrundlage der Funktion besser zu verstehen. Hierzu dient das Business Design der Funktion. Typischerweise werden unternehmens- und funktionsindividuelle

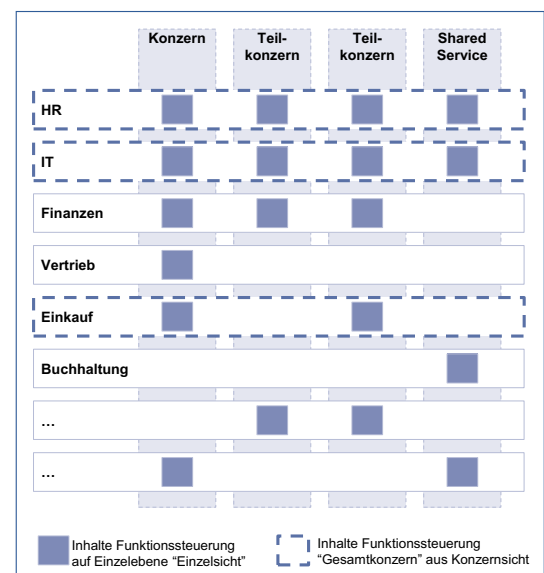


Abb. 2: Bestandteile einer Funktion im Konzern (in Anlehnung an Kirchmann/Graf, 2014, S. 126)

SCHWERPUNKT

Rollen, Verantwortlichkeiten und Hebel definiert. Anhand der Rollen und Verantwortlichkeiten im Business Design kann abgeleitet werden, ob die Funktion im Wesentlichen interne Services erbringt, einen Zugang zum externen Absatzmarkt hat oder eher als Standardsetzer fungiert. Die Hebel einer Funktion beschreiben, welche Sachverhalte die Funktion beeinflussen kann und demnach auch wonach die Funktion gesteuert werden sollte. Kennzahlen müssen also deren Ergebnis und somit die direkte Leistung der Funktion messen.

Beispiele für Rollen oder Verantwortlichkeiten sind die Erbringung von HR-Dienstleistungen im Konzern nach den Anforderungen eines Leistungskataloges. Ein Steuerungshebel könnte hier die „Dimensionierung der Kapazitäten (unterschieden nach eigenen und fremden Ressourcen)“ auf den Kostenstellen oder die „Auslastung der eigenen Kapazitäten“ sein. Letztere kann mit der Beschäftigungsabweichung gemessen werden. Die Qualität einer Funktion kann bspw. über die Verweildauer von Mitarbeitern oder die Zufriedenheit interner Kunden gemessen werden. **Abb. 3** zeigt dabei ein Beispiel unterschiedlicher Kennzahlenanforderungen für die Konzern- und die Funktionssicht.

Funktionsberichterstattungen enthalten Detailinformationen in Form von operativen, finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen. Die Kennzahlen dienen dazu, die Funktionen so zu steuern, dass sie ihre zugeordnete Rolle im Konzern, ihr Geschäftsmodell bestmöglich erfüllen (vgl. Gräf et al., 2014, S. 32 f.). Der Detaillierungsgrad des Funktionsreportings kann daher auch höher sein, als bei der Finanzberichterstattung (vgl. Niebecker/Kirchmann, 2011, S. 97). So wird eine HR-Funktion bspw. nicht nach Ergebnis, sondern nach Produktivität, Leistungserfüllung bzw. Kosteneinhaltung gesteuert.

4. Die integrierte fachliche und technische Lösung für die Konzernsteuerung

Eine **integrierte fachliche** und **technische Lösung** für die Konzernsteuerung ist unerlässlich für die erforderliche Transparenz zur Ableitung von Maßnahmen. Dabei ist ein Berichtswesen zur Steuerung einzelner Konzernfunktionen i. d. R. mehr als eine Weiterentwicklung des bisherigen Unternehmensreportings. Um einen Mehrwert zu erzielen, sollte mehr als die bloße (manuelle) Zusammenführung bestehender Informationen betrachtet werden; die einzelnen Bestandteile (finanziell und nicht-finanziell) sollten so kombiniert werden, dass ein Mehrwert im Sinne einer besseren Entscheidungsbasis generiert werden kann (vgl. Gräf et al., 2014, S. 27).

Eine **Berichtslösung** sollte dabei so umfassend wie nötig und so einfach wie möglich (kurz und klar) ausgestaltet sein. Sie ist dabei als eigenständige Lösung für den jeweiligen funktionalen Bereich verfügbar und kann darüber hinaus als Bestandteil eines übergeordneten CxO-Reportings verwendet

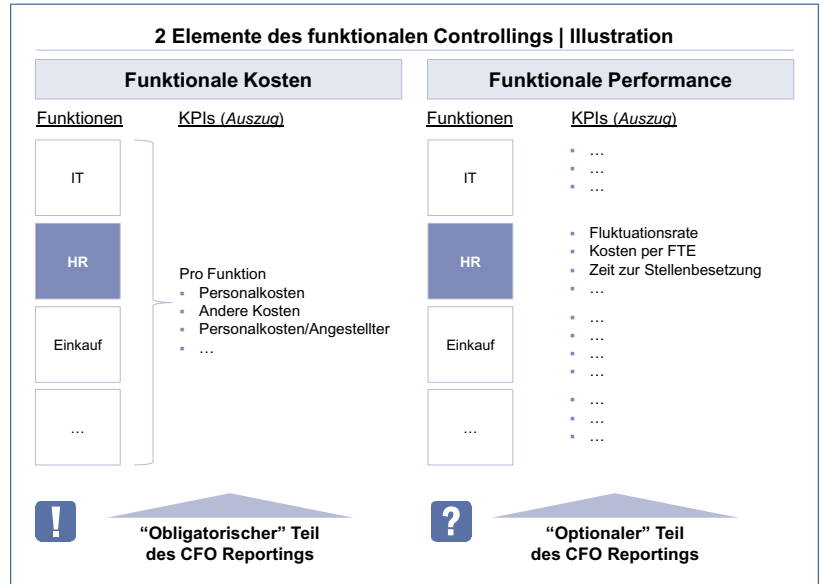


Abb. 3: Kennzahlen für die funktionale Kosten- und die funktionale Performance-sicht

werden. Somit können Informationen aus verschiedenen Datenquellen in einem „single-point-of-information“ aggregiert werden, aber auch Detailinformationen im erforderlichen Maße zu einzelnen Reportbestandteilen abgerufen werden (vgl. Gräf/Jens, 2014, S. 36). Legale oder zusätzliche Compliance Anforderungen (sofern vorhanden) müssen bei der Gestaltung einer Berichtslösung ebenfalls berücksichtigt werden.

Bereits heute erstellen und veröffentlichen Unternehmen eine Vielzahl an Berichten, die kontinuierlich an Umfang und Komplexität zunehmen. Häufig sind die enthaltenen Informationen innerhalb dieser Berichte nicht hinreichend integriert, da verschiedene Datenquellen verwendet werden und/oder verschiedene Abteilungen für die Zusammenführung und Aufbereitung der Daten verantwortlich sind (vgl. Matzke, 2013, S. 202). Vielfach ist aufgrund abweichender Verantwortungen ein Bruch zwischen dem CFO-Reporting und dem Reporting einzelner Konzernfunktionen anzutreffen. Unterschiedliche Definitionen von Kennzahlen oder Redundanzen bei Berichtsinhalten sind dabei aktuell noch in großem Maße Handlungsfelder in Unternehmen. Ein Beispiel im Funktionsbereich HR ist die unterschiedliche Definition eines Full Time Equivalent aus Finance- oder aus HR-Sicht.

Zur Erreichung eines integrierten Reportings sowohl für den Konzern als auch die Konzernfunktion sind – neben der organisatorischen Verankerung durch das Management sowie der fachlichen Definition der Inhalte – die technologischen Voraussetzungen zu prüfen und abhängig vom Reifegrad des Reportings zu schaffen bzw. anzupassen.

Neben der Herausforderung, die richtigen Kennzahlen zu wählen, ist die Frage zu beantworten, wie, d. h. in welcher Form und über welches Medium, auf diese Informationen innerhalb eines Unternehmens zugegriffen werden soll. Offensichtlich

Die Integration von Konzern- und Funktionssystemen reduziert die Komplexität im Reporting.

Implikationen für die Praxis

- Die Etablierung einer dauerhaften Funktionssteuerung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im Konzernreporting.
- Dabei müssen spezifische Informationen für die Konzern- und die Funktionsebene generiert werden und deren Überleitbarkeit sichergestellt werden.
- Um die Effizienz des Reportings sicherzustellen, gilt es, den Steuerungsprozess zu Ende zu denken, also die technische Umsetzung zu berücksichtigen.
- Hierbei ist ein Review der bestehenden IT-Architektur im Hinblick auf die Integration von Konzern- und Funktionsreporting notwendig.
- Die Funktionssteuerung „Concept to BI“ steigert die Transparenz, senkt den Aufwand und schafft Wettbewerbsvorteile.

ist, dass die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Stakeholder aus Konzernsicht und Konzernfunktionssicht an die bereitzustellenden Informationen eine hohe Komplexität mit sich bringen.

Die **technische Systemarchitektur** sowie die Auswahl des richtigen **Reportingtools** spielen für die erfolgreiche Umsetzung einer integrierten Reportinglösung eine wesentliche Rolle. Zur Präsentation der steuerungsrelevanten Informationen sind folgende Anforderungen, die durch zahlreiche Projekte von *Horváth & Partners* identifiziert wurden, durch eine Systemlösung abzubilden:

- Web- oder dokumentenbasierte Lösung mit graphischen Visualisierungs- und Kommentierungsfunktionalitäten (vgl. *Gräf et al.*, 2014, S. 39 f.)
- Integration von und Ausgabe in Dokumenten
- Aggregierte und Detaildarstellungen, z. B. über verlinkte Detailreports (Drill-down oder Verlinkungsfunktionalität)
- Schnelle Antwortzeiten bei einer webbasierten Lösung

Bei bestehenden Reportinglösungen ist die Komplexität bei der Abbildung in einer technologischen Plattform häufig nicht auf die Präsentationsschicht zurückzuführen. Datenbereitstellung und -aufbereitung gelten eher als **Komplexitätstreiber**. Im Zuge der immer preiswerter werdenden Speicherkapazitäten und der höheren Verfügbarkeit an Daten und somit größeren **Datenvolumina** („Big Data“) sowie dem **Technologiewandel** (In-Memory-Technologien wie S/4 HANA) ändern sich DWH Strukturen und Prinzipien. Die Komplexität zukünftiger Architekturen nimmt zu und es ist zu prüfen, welche Anforderungen in welchem Teil der Systemlandschaft (z. B. ERP, BI, Big Data Lösung) abgedeckt wird.

Unternehmen verfügen bereits heute über Reporting- und DWH-Lösungen, allerdings aufgrund einer heterogenen Systemlandschaft oftmals nicht integriert, was zu Redundanzen z. B. durch mehrfaches Vorhalten von Daten führt. Der Weg von einer verteilten IT-Landschaft hin zu einer modernen und nachhaltigen Architektur ist exemplarisch in **Abb. 4** dargestellt. Unter der Prämisse, dass ein gesamthaftes Unternehmensreporting – sowohl auf

Konzernebene als auch auf Funktionsebene – mit möglichst wenig manuellen Schritten bzw. mit höchstmöglicher Automatisierung generiert werden soll, sind für eine technische Implementierung unabhängig von der geplanten Präsentation folgende Herausforderungen zu berücksichtigen:

- Eine größere Datenmenge wird innerhalb einer integrierten Architektur erzeugt, z. B. für einen höheren Detailgrad im Reporting.
- Neue Dateninhalte werden generiert, die in eine ggf. bestehende Datenstruktur zu integrieren sind.
- Zusätzliche Datenlieferanten, z. B. für nicht-finanzielle Informationen, entstehen.

Darüber hinaus werden im Rahmen der von einer Vielzahl von Unternehmen angestrebten **Digitalisierung** Themen im Reporting relevant, die bisher nur in selektiven Branchen (z. B. Handel, Banken und Versicherungen) oder in einzelnen Konzernfunktionen (z. B. Vertrieb, Marketing) Anwendung gefunden haben. **Advanced Analytics**, d. h. die Aufnahme von **Predictive Forecasting** oder **analytischen Applikationen** zur verbesserten Entscheidungsunterstützung im Reporting soll nun konzernweit in allen Bereichen (z. B. HR, Controlling) Anwendung finden. So kann z. B. die aufwändige Personalplanung über statistische Modelle, statt über lange manuelle Prozesse erfolgen.

Jeder dieser Faktoren wirkt sich auf die **Systemarchitektur** der Reportinglösung aus. Dabei sind die bestehende **Systemlandschaft**, die Systemarchitektur sowie die jeweilige **Unternehmensstruktur** als Rahmenbedingung für die Erweiterung oder den Aufbau der etablierten IT-Lösung zu berücksichtigen (vgl. *Oehler et al.*, 2013, S. 211). Abhängig von der bestehenden Ist-Situation können die genannten Faktoren einzeln oder in Kombination relevant sein.

Mindestvoraussetzung zur Reduzierung der manuellen Aufwände für ein integriertes Reporting zwischen Konzern und Konzernfunktion ist ein Enterprise-DWH. Die bestehende Ausgangssituation in Unternehmen zeigt allerdings noch einen geringen Reifegrad, so besteht vielfach eine heterogene IT Landschaft; ggf. in Teilen als Managed Self-Service Architektur, d. h. zentral verwaltete unabhängige Datenquellen und Reportinglösungen.

Erst eine Enterprise DWH Lösung unterstützt eine nahtlose Integration von größeren Datenmengen und neuen Dateninhalten zur Erstellung des Konzernfunktions-Reportings (z. B. Bereitstellung von Detailinformationen). Dabei sind zum einen eventuelle Datenharmonisierungsaktivitäten zu berücksichtigen, ebenso wie die Durchführung von Maßnahmen zur Sicherstellung einer adäquaten Systemperformance, d. h. Antwortzeit des Berichtes, wie z. B. Partitionierung, Erhöhung der Hardwarekapazität oder die Nutzung von In-Memory-Technologien.

Da für ein Reporting von Konzernfunktionen i. d. R. auch nicht-finanzielle Kennzahlen zur Beantwortung von Reportingfragestellungen herange-

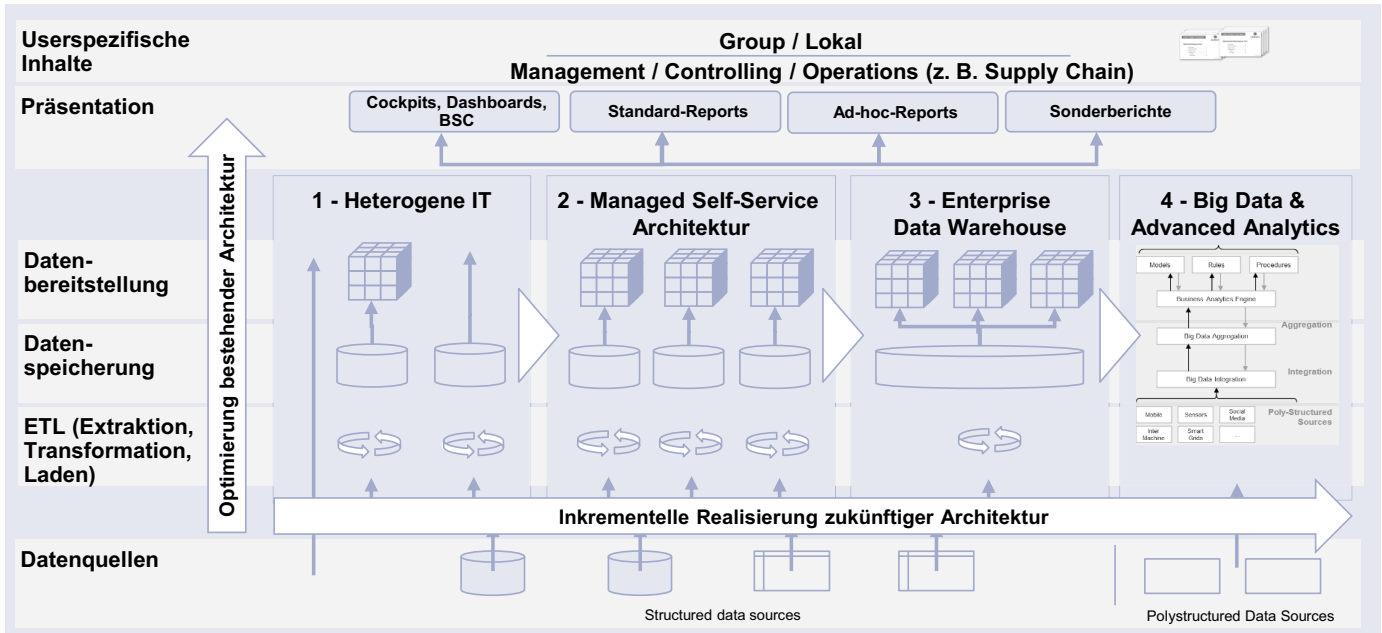


Abb. 4: Exemplarische DWH-Architekturen abhängig von Anforderungen und Reifegrad

zogen werden sollen, sind für diese neue Architekturlösungen bzw. -komponenten in Betracht zu ziehen. Diese sollen die Verarbeitung von großen, unstrukturierten Datenmengen („Big Data“) ermöglichen. Ein Beispiel für den HR-Bereich ist die Verarbeitung und Auswertung von Feedback von Bewerberportalen.

DWH versus ERP Reportinglösung

Derzeit implementierte Reportinglösungen basieren häufig auf einer oder mehreren – mehr oder weniger integrierten – BI-Lösung(en). Jedoch wird im Zuge der Entwicklung hin zu In-Memory-Technologien aktuell diskutiert, ob ein DWH zukünftig überhaupt noch benötigt wird oder ob stattdessen z. B. ein Unternehmensreporting direkt aus dem transaktionalen System erfolgen kann (vgl. Winse-mann/Köppen, 2011, S. 99). Insbesondere Unternehmen, die eine SAP ERP Lösung einsetzen, können mit S/4 HANA neue Architekturoptionen in Erwägung ziehen.

Bei einem integrierten Reporting sollte dabei berücksichtigt werden, welche Informationen die Empfänger benötigen und ob diese im ERP System verfügbar sind. Beispielsweise können externe Informationen in ein operatives System überführt werden oder die Zusammenführung und Aufbereitung von Daten aus verschiedenen heterogenen Quellen erfolgen als klassische Aufgaben im DWH. Für ein klassisches Finanzreporting oder auch ein einfaches HR-Reporting kann die Reportgenerierung aus einem ERP System eine Option sein, unter der Voraussetzung, dass eine harmonisierte System- und Datenstruktur vorliegt.

Allerdings sind insbesondere für ein Reporting im HR-Bereich Fragestellungen hinsichtlich des Datenzugriffs und der Datensicherheit zu beachten. HR-Systeme sind häufig separate Installationen

und enthalten sensitive Informationen, die nicht allen Mitarbeitern eines Unternehmens zur Verfügung gestellt werden sollen. Im Gegensatz dazu sollen Informationen wie Anzahl der Mitarbeiter und Personalkosten zumindest auf aggregierter Ebene auch anderen Funktionen oder auf Konzernebene zur Verfügung gestellt werden. Dies kann z. B. durch eine separate BI-/DWH-Lösung ermöglicht werden.

5. Dashboard als Umsetzungsvariante

Für die Steuerung von Funktionen ist die richtige Präsentation von entscheidungsrelevanten Informationen ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Neben der klassischen tabellarischen Aufbereitung von Daten ist dabei ein Dashboard eine Umsetzungsvariante, die es ermöglicht, die relevanten Informationen „auf einen Blick“ darzustellen. Ein **Dashboard** sollte einfach lesbar sein, beschränkt sich auf die Größe einer Seite und erlaubt über **Visualisierungen** ein schnelles Erkennen von Trends, Abweichungen oder Ineffizienzen.

BI-Tools bieten die Funktionalitäten zur Abbildung von Informationen in Dashboards; über einen Abgleich der kundenspezifischen Anforderungen mit den Funktionalitäten kann im Rahmen einer Softwareauswahl das jeweils passende Tool identifiziert werden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass – sofern für die graphische Darstellung eine Standardsoftware und keine Individualprogrammierung gewählt wird – i. d. R. kein Tool alle Anforderungen gleichermaßen abbilden kann. Daher sind Priorisierungen vorzunehmen.

Für die **Umsetzung** eines Dashboards zur Steuerung einer Konzernfunktion haben sich folgende Richtlinien im Rahmen von *Horváth & Partners*-Projekten bewährt:

Ein Funktionsdashboard ermöglicht, die relevanten Informationen einer Funktion übersichtlich darzustellen.

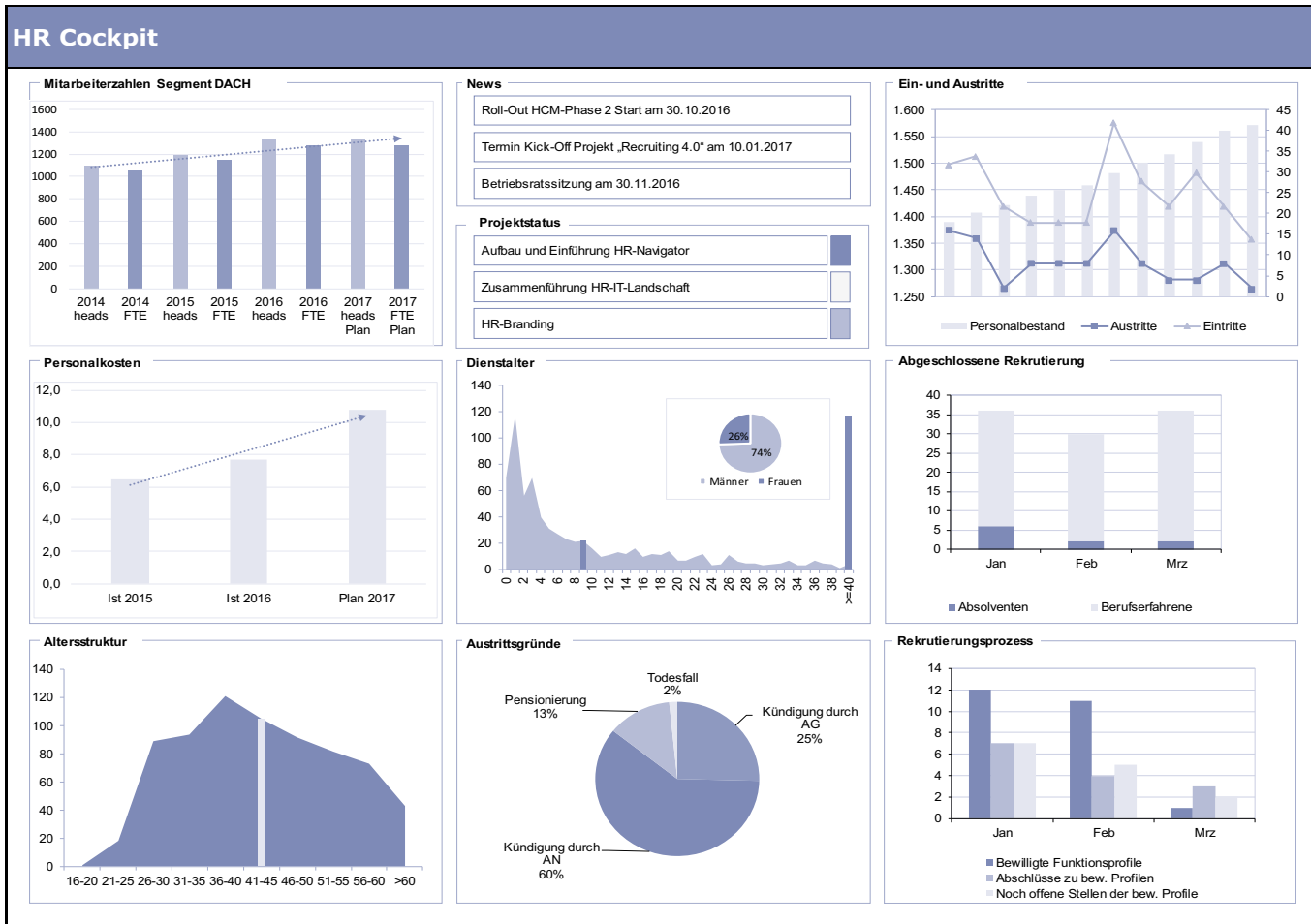


Abb. 5: Exemplarische Darstellung eines Dashboards für den Bereich HR

Bei der Gestaltung einer Funktionssteuerung gilt es, zentrale Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

- Sicherstellung einer überschaubaren Anzahl von graphischen Abbildungen um den Bildschirm nicht zu „überladen“ (je nach Bildschirmgröße – Desktop, Laptop, mobile – drei bis maximal zehn Elemente).
- Definition von Visualisierungsstandards über alle Konzernfunktionen zur einfachen Interpretation eines Dashboards auf allen Ebenen.
- Klare Definition der im Dashboard verwendeten KPIs.

Ein operatives Dashboard zeigt dabei sehr häufig – insbesondere auch im HR-Bereich – nicht-finanzielle Kennzahlen, die zusätzliche Informationen zum finanziell gemessenen Erfolg des Unternehmens bereitstellen. In der Abb. 5 lassen sich neben den Mitarbeiterzahlen und den Personalkosten z. B. auf einen Blick aktuelle HR-Informationen bzw. ein aktueller Projektstatus erkennen. Darüber hinaus werden Ein- und Austritte skizziert, die dahinter liegenden Austrittsgründe von Mitarbeitern analysiert, das Rekrutierungsportfolio dargestellt und Altersstrukturen erläutert.

Spezifisch für Dashboards im Bereich der Konzernfunktion HR im Vergleich zu anderen Funktionen ist dabei, dass für eine Vielzahl von KPIs keine Echtzeit-Information erforderlich ist, sondern eine monatliche Auswertung hinreichend ist, z. B. hinsichtlich Personalbestand und Personalentwicklung.

6. Erfolgsfaktoren der Umsetzung einer funktionalen Steuerung

Die Steuerung von Konzernfunktionen bietet Potential zur Effizienzsteigerung, das durch einen integrierten und nachhaltigen Ansatz umgesetzt werden kann. Der vorliegende Beitrag zeigt die dafür relevanten Komponenten vom Konzept bis zur Umsetzung, also „concept to BI“ und prägt diese beispielhaft für die Funktion HR aus. Konten- und Kostenstellenrahmen sorgen dabei für die notwendige Transparenz, Business Designs bilden die Grundlage für die Ableitung der Kennzahlen, klare Datenstrukturen erleichtern die Integration der fachlichen und technischen Lösungsansätze und Dashboards visualisieren die erarbeiteten und umgesetzten Konzepte.

Eine zusammenfassende Übersicht von Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer integrierten Reportinglösung auf Konzern- und Konzernfunktionsebene soll an dieser Stelle einen praktischen Nutzen für künftige Projekte stiften und diesen Beitrag abrunden:

- **Top-Management-Commitment** zur Erreichung einer integrierten Lösung – sowohl inhaltlich wie auch in der Präsentation – sicherstellen.
- **Schnelle und klare Entscheidungen** bei kritischen Fragen fordern.

SCHWERPUNKT

- Transparenz und Vergleichbarkeit durch konzernweit **standardisierte Konten- und Kostenstellenrahmen** schaffen.
 - Steuerungsgrößen anhand des **Business Designs** funktionspezifisch ableiten.
 - **Anforderungen verschiedener Empfänger** der Reportinginformation über die Konzernfunktion HR innerhalb eines Unternehmens, z. B. Führungskräfte, Gesundheitsmanagement, Betriebsrat berücksichtigen.
 - Alle relevanten **Stakeholder** einbinden und Umsetzung durch geeignete **Kommunikationsmaßnahmen** (neue Steuerungsinhalte und -werkzeuge) begleiten.
 - Klares **Erwartungsmanagement** im Anforderungsprozess bei Verwendung von Standard BILösungen herstellen.
 - Fokus auf **Anwenderfreundlichkeit** und einfache Nutzung legen.
 - **Harmonisierte Datenstruktur** und Etablierung von konzernweiten, übergreifenden Definitionen, z. B. von Full Time Equivalents bereitstellen.
 - Umsetzungsinitiative durch geeignete **Datenqualitätsmaßnahmen**, z. B. zu Mitarbeiterstammdaten, Arbeitszeiterfassung etc. begleiten.
 - Bestehende **Informationsarchitektur** und Ableitung von Ausbaustufen auf Basis der Unternehmenssituation und des **Reifegrads** bewerten.
 - Zentralisierte **Governance**, um das für die Steuerung von Konzern und Konzernfunktion integrierte Reporting nachhaltig in der Organisation zu verankern.
- *Kreuz, M./Tilly, K.*, Konsolidierung durch Transparenz – Konzernbilanz und Konzernsteuerung am Beispiel der Stadt Hamm, in: *Weiß, J.* (Hrsg.), Strategische Haushaltskonsolidierung in Kommunen, Wiesbaden 2014, S. 329–348.
 - *Matzke, H.*, Effizienzsteigerung im Controlling durch den richtigen Einsatz von IT optimieren, in: *Gleich, R.* (Hrsg.), Controllingprozesse optimieren, 1. Aufl., München 2013, S. 189–208.
 - *Niebecker, J./Kirchman M.*, Group Reporting und Konsolidierung: Optimierung der internen und externen Berichterstattung, Ansätze zur Prozessverbesserung, effiziente Unterstützung der Berichtsprozesse, 1. Aufl., Stuttgart 2011.
 - *Oehler, K./Seufert, A./Sextl, S.*, Effektive Planung in Konzernen durch integrierte Planungslösungen, in: *Gleich, R.* (Hrsg.), Controllingprozesse optimieren, 1. Aufl., München 2013, S. 209–228.
 - *Stähler, P.*, Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen, 1. Aufl., Köln-Lohmar 2001.
 - *Winsemann, T./Köppen, V.*, Kriterien für Datenpersistenz bei Enterprise Data Warehouse Systemen auf In-Memory Datenbanken, in: Proceedings of the 23rd GI-Workshop on Foundations of Databases (2011), S. 97–102.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Alexander Bassler und Oliver Kirchhof, Konzernreporting für ein integriertes Geschäftsmodell, Ausgabe 11/2006, S. 589–598.
- Gonn Weide, Management Reporting, Ausgabe 01/2009, S. 5–12.

Literatur

- *Ewert, R./Wagenhofer, A.*, Interne Unternehmensrechnung, 8. Aufl., Berlin und Heidelberg 2014.
- *Gräf, J./Isensee, J./Mehanna, W.*, Management Reporting: Aufgaben, Konzeption und Umsetzung, in: *Klein, A./Gräf, J.* (Hrsg.), Reporting und Business Intelligence, Berichte klar gestalten, effizient erstellen und prägnant kommentieren, München 2014, S. 25–41.
- *Gräf, J./Isensee, J.*, KPI-Studie 2013 – Effektiver Einsatz von Kennzahlen im Management Reporting, <http://www.horvath-partners.com/de/publikationen/studien/detail/publication/kpi-studie-2013-effektiver-einsatz-von-kennzahlen-im-management-reporting/?cHash=f63732f35efec4b80fcd2e390fab9d0b>, Stand: 20.05.2014.
- *Kirchmann, M./Graf, S.*, Transparenz als Voraussetzung für funktionale Exzellenz – Konzernfunktionen im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Flexibilisierung, in *Horváth, P./Michel, U.* (Hrsg.), Controller Agenda 2017: Trends und Best Practices, Stuttgart 2014, S. 117–142.

Stichwörter

BI-Umsetzung # Funktionssteuerung # HR-Controlling # Steuerungsansatz # Transparenz

Keywords

BI Implementation # Controlling Approach
Functional Controlling # HR-Controlling
Transparency

Summary

The achievement of transparency and comparability represents the first essential step for functional group controlling. It is followed by specific derivations of indicators on group and function level. An integrated content-related and technical solution enables the required efficiency. The correct presentation of decision-relevant information is a crucial success factor. There exist a variety of implementation options. Generally, the success factors have to be taken into consideration and to be utilized for own purposes.