# BI-gestütztes Controlling in KMU

## Digitalisierung mit Augenmaß bei *Schüt-Duis Fenster & Türentechnik*



Prof. Dr.
**Andreas Wiesehahn**
ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.
E-Mail: andreas.wiesehahn@h-brs.de



**Thorsten Habicht** ist Geschäftsführer bei der *Schüt-Duis Fenster & Türentechnik* GmbH & Co. KG, Aurich.



**Andreas Nikodem**, M.Sc. ist Senior Consultant bei der CIC GmbH, Dortmund. E-Mail: nikodem@cic-do.de

Kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird eine gewisse Zurückhaltung bei der Digitalisierung allgemein und insbesondere im Controlling unterstellt. An einem konkreten Beispiel zeigt der Beitrag, wie das BI-gestützte Controlling auch ohne eine grundlegende Transformation der ERP- und Datenlandschaft zur Verbesserung der Steuerbarkeit des Unternehmens beitragen kann.

**Andreas Wiesehahn, Thorsten Habicht und Andreas Nikodem**

### 1. Digitalisierung in vollem Gange – wirklich?

In deutschen Unternehmen ist die digitale Transformation des Controllings scheinbar in vollem Gange. Die *Siemens* AG möchte nach einem Vortrag des CFOs auf dem *43. Congress der Controller* 2018 des *Internationalen Controller Vereins* bei der Digitalisierung im Bereich Finanzen und Controlling Vorreiter sein. Bei der *Deutschen Bahn* AG hat das Konzernprogramm zur Digitalisierung des Finanzbereichs neben der noch gezielteren Unterstützung des operativen Geschäfts auch den vermehrten Einsatz von Reporting- und Prognosetools und die Echtzeitdatenanalyse zum Ziel (vgl. *Horváth* AG, 2018, S. 13). Bei einer aktuellen Umfrage von mehr als 200 Finanzchefs aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sehen 77 % der Teilnehmer die Transformation des Finanzbereichs aufgrund fortschreitender Digitalisierung als größte Herausforderung in ihrem Bereich an (vgl. *Kappes*, 2018). Eine andere Befragung, an der 212 CFOs teilgenommen haben, zeigt, dass bereits bei 28 % der für die Digitalisierung verantwortliche Bereich an den CFO berichtet. Bei einer ähnlichen Befragung in 2016 waren es lediglich 14 % (vgl. *McKinsey & Company*, 2018, S. 2 f.). Es scheint demnach so, als hätte die Digitalisierung das Controlling in ganzer Breite erreicht.

Schaut man genauer hin, so ist zu erkennen, dass die Untersuchungsergebnisse und Berichte sich zumeist auf Großunternehmen beziehen. Bei KMU, also der großen Mehrheit der deutschen Unternehmen, ist eine gewisse Zurückhaltung bei der digitalen Transformation erkennbar. *Mertens, Barbian* und *Baier* haben eine Fülle von Aussagen zur Digitalisierung in KMU zusammengetragen, die diesen Unternehmen Haltungen von „Zögerlichkeit“ und „stiefmütterlicher Behandlung des Themas“ über „Berührungsängste“ bis hin zur „Ignoranz“ unterstellen (vgl. *Mertens* et al., 2017, S. 92 ff.). Eine andere Untersuchung kommt aufgrund von Interviews zu der Erkenntnis, dass die befragten KMU „noch keine ausreichende Reife zur Digitalen Transformation haben“ (*Albayrak/Gadatsch*, 2018, S. 1690).

Geht man auf Basis dieser eher anekdotischen Evidenz und vergleichsweise wenigen Umfrageergebnissen zumindest von einer vorsichtigen Skepsis von KMU gegenüber des „Hypes Digitalisierung“ aus, so könnte diese Zurückhaltung gute Gründe haben (vgl. *Mertens* et al., 2017, S. 93 sowie die dort angegebene Literatur):

- Ein generell geringerer Grad an Automatisierung in KMU im Vergleich zu Großunternehmen.
- Angestellte Manager in Großunternehmen könnten tendenziell risikobereiter sein als Eigentümer von KMU.
- Jahrzehntelanger, breiter Einsatz der Rechnungswesen Software der *DATEV* eG bei KMU und deren Dienstleistern wie Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.
- Im Vergleich zu Großunternehmen relativ stärkere Belastung von KMU durch das Verhältnis von Kosten für Datensicherheit, Spezialpersonal und Digitalisierungsprojekten zum Umsatz.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Beitrags, ein Beispiel für eine einfache, weitgehend ressourcenschonende und eher risikoarme Möglichkeit eines Business Intelligence (BI)-gestützten Controllings für KMU darzustellen. Dazu wird mit der systemgestützten Controlling-Konzeption zunächst die theoretische Grundlage der weiteren Überlegungen gelegt. Darauf aufbauend wird der Umsetzungsstand des BI-gestützten Controllings in KMU skizziert und im Folgenden die Implementie-

rung bei *Schüt-Duis* dargestellt. Die generellen Erkenntnisse dieses Einzelbeispiels sind dabei durchaus auf andere KMU übertragbar. Der Beitrag endet mit einem kurzen Fazit und Ausblick.

## 2. Die systemgestützte Controlling-Konzeption als theoretische Basis

Eine konzeptionelle Grundlage der IT-Unterstützung im Controlling allgemein und insbesondere in KMU bietet die **Controlling-Konzeption** nach *Reichmann*. Er definiert Controlling als „zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient“ (*Reichmann* et al., 2017, S. 19). In das Zentrum der Controllingdefinition wird damit die Information gestellt, die durch IT-gestützte Controllinganwendungen zur Verbesserung der Entscheidungsqualität im Unternehmen zielorientiert genutzt werden soll.

Ausgangspunkt der systemgestützten Controlling-Konzeption ist ein Fachkonzept, auf dessen Basis das passgenaue IT-Konzept auf der informationstechnologischen Ebene entwickelt wird. **Abb. 1** zeigt den Zusammenhang von Controlling- und IT-Konzeption.

Das Controlling ist v. a. für die Informationsversorgung der Führungskräfte zuständig und definiert die entscheidungsrelevanten Informationen – zumeist in Form von Kennzahlen und Kennzahlensystemen – im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Konzeption. So ergeben sich branchen- und unternehmensspezifische Kennzahlensysteme, die konzeptionell von der obersten Führungsebene bis zur unteren Ebenen im Sinne eines „drill-downs“ aufgebohrt, oder in umgekehrte Richtung zielbezogen verdichtet werden können. Die IT-Konzeption hat nun sicherzustellen, dass die entscheidungsrelevanten Informationen auf Transaktions- und Dispositionsebene zur Verfügung stehen, um dann in themenbezogenen Berichtswürfeln zusammengefasst und im Reporting genutzt werden zu können. Diese integrierte Denkweise von Fach- und IT-Konzept ist charakteristisch für die systemgestützte Controlling-Konzeption und erfordert vom Controller sowohl betriebswirtschaftliche als auch informationstechnologische Kenntnisse.

**Zentrale Aussagen**

- Das BI-gestützte Controlling kann auch ohne eine grundlegende Transformation der ERP- und Datenlandschaft im Rahmen der Digitalisierung zur Verbesserung der Steuerbarkeit des Unternehmens beitragen.
- Die zentrale Informationsbereitstellung im Rahmen eines Data Warehouse vereinfacht das Tagesgeschäft und schafft Transparenz.
- In einem unternehmensindividuellen Controlling Cockpit sind die wesentlichen Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung konzentriert und übersichtlich zusammengestellt.

**Auf Basis des Controlling-Fachkonzeptes muss ein passgenaues IT-Konzept entwickelt werden.**

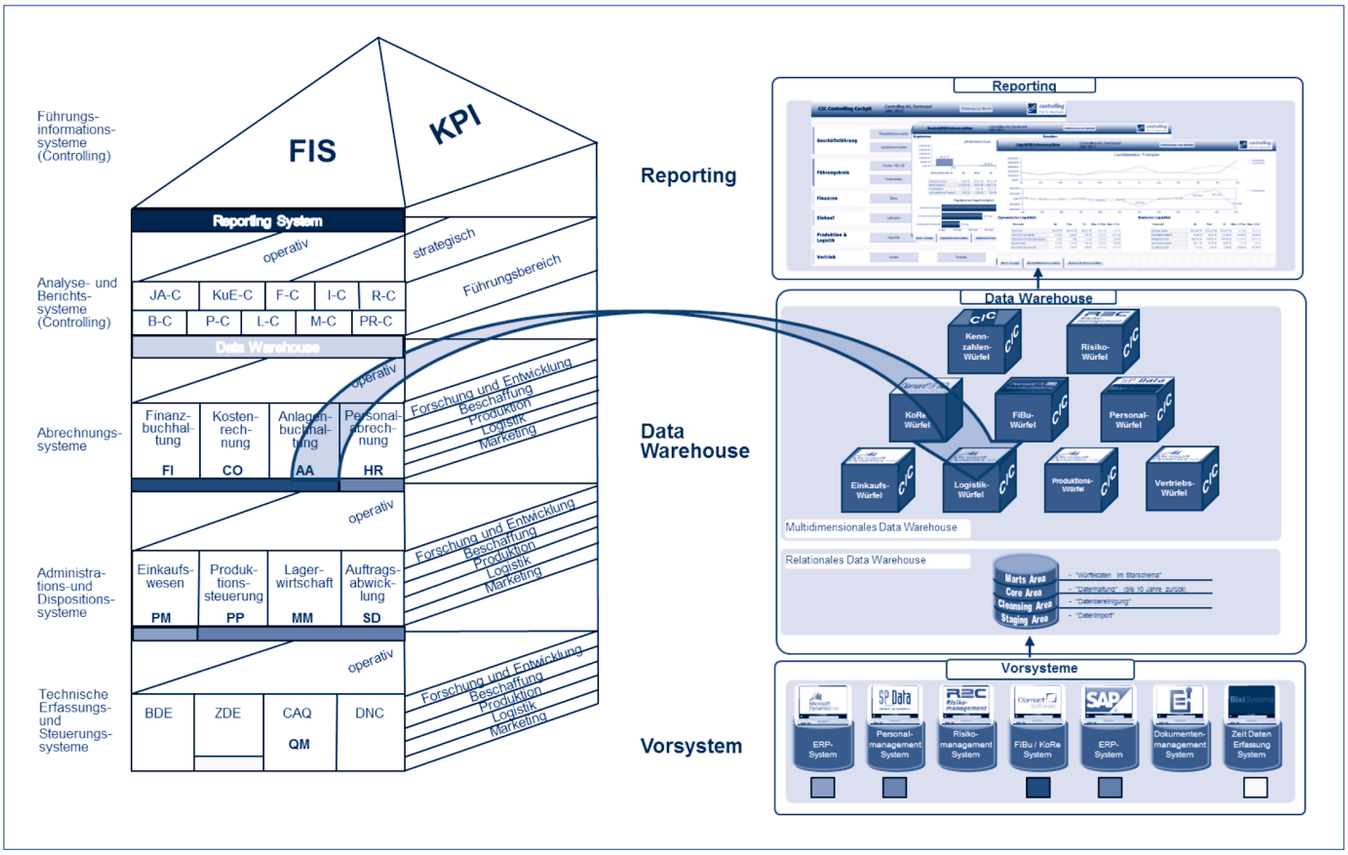



**Abb. 1: Zusammenhang von Controlling- und IT-Konzeption (vgl. *Reichmann* et al., 2017, S. 77)**



# Maßwerkzeuge für Controller.

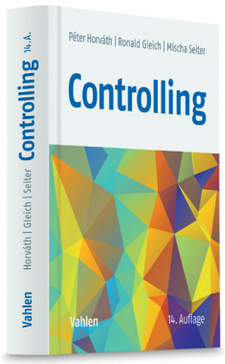



**Hichert/Faißt**
**Gefüllt, gerahmt, schraffiert**

2019. 232 Seiten.
Gebunden € 49,80
ISBN 978-3-8006-5982-1

**Portofreie Lieferung**
**vahlen.de/27205830**

Dieses komplett vierfarbig gestaltete Werk stellt die Grundlagen vor, wie Berichte, Präsentationen und Dashboards gestaltet werden sollten, damit sich zukünftig Berichtsersteller wieder verstanden und Berichtsempfänger gut bedient fühlen.




**Horváth/Gleich/Seiter**
**Controlling**

14. Auflage. 2019.
Rund 520 Seiten.
Gebunden ca. € 69,–
ISBN 978-3-8006-5869-5
(Neu im Juli 2019)

**Portofreie Lieferung**
**vahlen.de/25337903**

Das Standardwerk stellt das Gesamtspektrum des Controllings theoriebasiert und praxisorientiert dar – mit zahlreichen Beispielen aus dem Unternehmensalltag, Abbildungen, Tabellen sowie Gestaltungsfragen für Controller und Manager.




**Seiter**
**Business Analytics**

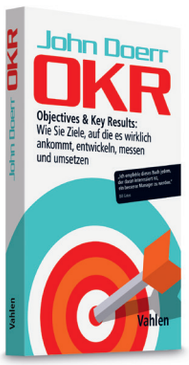
2. Auflage. 2019.
Rund 180 Seiten.
Gebunden ca. € 49,80
ISBN 978-3-8006-5871-8
(Neu im August 2019)

**Portofreie Lieferung**
**vahlen.de/25337909**

”

*Für Führungskräfte, die ihr Verständnis von Datenanalyse erweitern und Analytics-Prozesse überblicken, planen und steuern wollen, ist das Buch nach Meinung des Rezensenten ein Muss.*

in: Organisator 11/2017, zur Vorauflage




**Doerr**
**OKR**

2018. 254 Seiten.
Kartoniert € 24,90
ISBN 978-3-8006-5773-5

**Portofreie Lieferung**
**vahlen.de/24058586**

”

*Dieses Buch ist leicht zu lesen. Es besticht durch eine begeisternde Sprache, beinhaltet zahlreiche Beispiele und ist insbesondere Führungskräften zu empfehlen, die sich für innovative Führungs- und Steuerungsinstrumente (aus dem Silicon Valley) interessieren.*

in: Controlling 05/2018, zur 1. Auflage 2018




**Die Toolbox des Controllers**

2019. Sonderausgabe der Zeitschrift Controlling. 120 Seiten.
Geheftet € 14,90
ISBN 978-3-8006-5980-7

**Portofreie Lieferung**
**vahlen.de/27205828**

In dem Spezialheft der Zeitschrift CONTROLLING stellen ausgewiesene Experten aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis die neuesten Erkenntnisse und Entwicklungen im Bereich der Controlling-Instrumente dar.

Erhältlich im Buchhandel oder bei:
**beck-shop.de** | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 170526

Vahlen

**Implikationen für die Praxis**

- Kleine und mittlere Unternehmen sollten dem „Hype Digitalisierung" im Controlling nicht blind folgen, sondern ihren eigenen, individuellen Digitalisierungsweg gehen.
- Das BI-gestützte Controlling muss auf Basis eines individuellen Fachkonzeptes auf die unternehmensspezifischen Bedarfe ausgerichtet werden.
- Welche Analysen im BI-gestützten Controlling für welche Mitarbeiter zur Verfügung stehen, ist durch ein detailliertes Berichtskonzept festzulegen.

Die systemgestützte Controlling-Konzeption verspricht v. a. aus zwei Gründen insbesondere bei KMU eine solide und passende Grundlage für das BI-gestützte Controlling dieser Unternehmen zu bieten. Zum einen ist die koordinationsorientierte Konzeption, die nach dem Großteil der akademischen Vertreter des Controllings die theoretische Begründung für das Controlling liefert, stärker an Großunternehmen orientiert (vgl. *Ossadnik* et al., 2012, S. 214). Zum anderen stellt die informationsorientierte Konzeption wie kein anderer Erklärungsansatz die Informationsflüsse im Unternehmen in das Zentrum der Betrachtung, die dann mittels geeigneter Datenverarbeitungs- und Informationstechnologie zur Planung, Steuerung und Kontrolle durch das Controlling genutzt werden können (vgl. *Baumöl/Kißler*, 2018).

**Für Planung und Reporting wird in KMU zumeist *Microsoft® Excel®* genutzt.**

Ganz im Sinne dieser Konzeption wird Business Intelligence im Folgenden als IT-Unterstützung von Aufgaben des Controllings verstanden. Es ist die Integration von Managementmethoden, IT-Verfahren und analytischen Prozessen, die sowohl die Bereitstellung und Aufbereitung von Daten als auch das Aufdecken von Zusammenhängen zwischen Daten und deren Kommunikation zur Unterstützung der Entscheidungsprozesse von Fach- und Führungskräften zum Ziel hat. Dies erfolgt etwa durch die Anwendung von Data Warehouse-Technologien, OLAP-basierten Frontend-Systemen und Dashboards zur Datenanbindung, -verwaltung, -auswertung und -nutzung (vgl. *Schön*, 2012, S. 277).

## 3. Umsetzungsstand des BI-gestützten Controllings in KMU

In Deutschland hatten im Jahr 2016 mehr als 99,3 % aller Unternehmen bis zu 249 Beschäftigte und bis zu 50 Mio. EUR Umsatz und waren damit nach Definition der *Kommission der Europäischen Gemeinschaft* KMU (vgl. *Statistisches Bundesamt*, 2019). Obwohl KMU den weit überwiegenden Teil der deutschen Unternehmen ausmachen, beziehen sich die Veröffentlichungen zum Controlling, allgemein und speziell zum BI-gestützten Controlling, allerdings weitgehend auf Großunternehmen. Dies liegt v. a. an der Heterogenität dieser rund 2,5 Mio. Unternehmen.

Ausgehend von der Annahme, dass es sich bei KMU größtenteils um Familienunternehmen handelt, hat *Görres* auf Basis eines Systematic Literature Reviews insgesamt 14 konzeptionelle oder empirische Vorgehensweisen zur Unterteilung von Familienunternehmen identifiziert, die im Zeitraum von 1998 bis 2014 veröffentlicht wurden (vgl. *Görres*, 2017). Sind die Untersuchungen auch in Methodik und Design durchaus unterschiedlich, lassen sich doch die fünf Metadimensionen Familienbeteiligung, Familienphilosophie, Unternehmenskultur, Entwicklungsstadium und Kapitalausstattung zur Einteilung von Familienunternehmen aus diesen Analysen herauskondensieren. In Abhängigkeit von der Ausgestaltung v. a. dieser Faktoren stellt sich das Controlling in KMU sehr unterschiedlich dar. Aussagen zur Ausgestaltung des Controllings in KMU sind damit sehr kontextabhängig. Es existiert also nicht „das" Controlling für KMU.

Empirische Untersuchungen zum Controlling in KMU sind sehr unterschiedlich angelegt. Es lassen sich Einzelfallbeispiele und Fallstudien, Experteninterviews, Ergebnisse von Befragungen einer mehr oder weniger großen Anzahl von Unternehmen und auch Meta-Analysen finden. Aufgrund der skizzierten Anzahl und Heterogenität der KMU, aber auch aufgrund der methodischen und begrifflichen Unterschiede der Untersuchungen, können diese Veröffentlichungen kein repräsentatives Gesamtbild für KMU zeichnen. Die Einzelergebnisse geben allerdings wichtige Erkenntnisse zur Ausgestaltung des Controllings und Indikationen zum Umsetzungsstand des BI-gestützten Controllings in diesen Unternehmen. In diesem Sinne zeigen ausgewählte Untersuchungen von deutschen KMU (vgl. *Becker* et al., 2008; *Becker* et al., 2012*; Becker/Ulrich*, 2016; *Diamant Software*, 2015; *Drechsler/Ahlemann*, 2016; *Ossadnik* et al., 2012) mit Bezug zum BI-gestützten Controlling v. a. folgende Aspekte:

- Für Planung und Reporting wird zumeist *Microsoft® Excel®* genutzt. Daneben kommen auf ERP-Systemen basierende Business Suites, selbsterstellte Lösungen sowie integrierte Planungssysteme zum Einsatz.
- Das Reporting ist größtenteils eine Mischform aus manuellen und automatisierten Berichten.
- Managergeführte KMU nutzten Management Informationssysteme zumeist häufiger als eigentümergeführte Unternehmen.
- Die im Controlling genutzten Daten kommen zumeist aus dem Rechnungswesen. Bei der Nutzung nicht-finanzieller Daten besteht ein deutlicher Nachholbedarf.
- Nur sehr wenige KMU setzen systematisch BI-Werkzeuge im Controlling ein, v. a. aufgrund der beschränkten Ressourcen und weil die Lösungen einen direkten, erkennbaren Mehrwert für KMU generieren müssen.
- KMU erkennen einen Optimierungsbedarf bei der Automatisierung des Controllings.

Insbesondere der Optimierungsbedarf bei der Automatisierung des Controllings und eine sich daraus ergebende Vereinfachung des Tagesgeschäfts waren die wesentlichen Beweggründe von *Schüt-Duis*, ein BI-gestütztes Controlling auf Basis der systemgestützten Controlling-Konzeption nach *Reichmann* aufzubauen.

## 4. Die Umsetzung bei *Schüt-Duis*

Seit seiner Gründung im Jahre 1838 hat sich das Unternehmen *Schüt-Duis* zum Großhändler und Systemgeber von Fenster- und Türentechnik sowie zum Produzenten und Entwickler von Isolierglas und Profilsystemen gewandelt. Das Unternehmen bietet weit über 1.000 Partnern des Handwerks, Objektplanern und Objektbauplanern sowie Architekten alles lückenlos aus einer Hand. *Schüt-Duis* verfügt an zwei Standorten in Aurich/Ostfriesland über 180 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2018 einen Umsatz von etwa 33 Mio. EUR. Die Beweggründe für den Aufbau eines BI-gestützten Controlling bei *Schüt-Duis* waren vielfältig. Hierzu zählten vor allem:

- Vereinfachung des Tagesgeschäfts durch zentrale Informationsbereitstellung und mehr Transparenz,
- Einsparung von Lizenzkosten für Vorsysteme, da nicht mehr jeder Anwender für Auswertungen unbedingt einen Zugriff auf das entsprechende Vorsystem benötigt,
- Abkehr von vielen unterschiedlichen Auswertungs-/Analysesystemen hin zu einem einheitlichen, unternehmensweiten Tool,
- Schaffung optimaler Voraussetzungen für einen evtl. Nachfolger durch Bereitstellung eines umfassenden BI-gestützten Controlling Cockpits,
- Visualisierung wichtiger Kennzahlen.

Im Unternehmen wurde seit langer Zeit die Software *Diamant®/3 Rechnungswesen* eingesetzt, daher war es naheliegend, sich bei der Auswahl der Controlling Software für die *Diamant®/3 Business Intelligence Software* (*Diamant Controlling)* zu entscheiden, die auf der *TARGIT Decision Suite* basiert. Es handelt sich hierbei um eine Controlling-Lösung, die auf vorbereitete OLAP-Würfel und ein vordefiniertes Data Warehouse aufbaut. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass wesentliche Informationen aus dem Rechnungswesen ohne allzu großen Aufwand im *Diamant Controlling* analysiert werden können. Zudem besteht die Möglichkeit, das *Diamant Controlling* um Daten und Würfel zu erweitern (vgl. **Abb. 2**).

**Ein Data Warehouse ist Grundlage einer einfachen und effizienten Datenanalyse.**

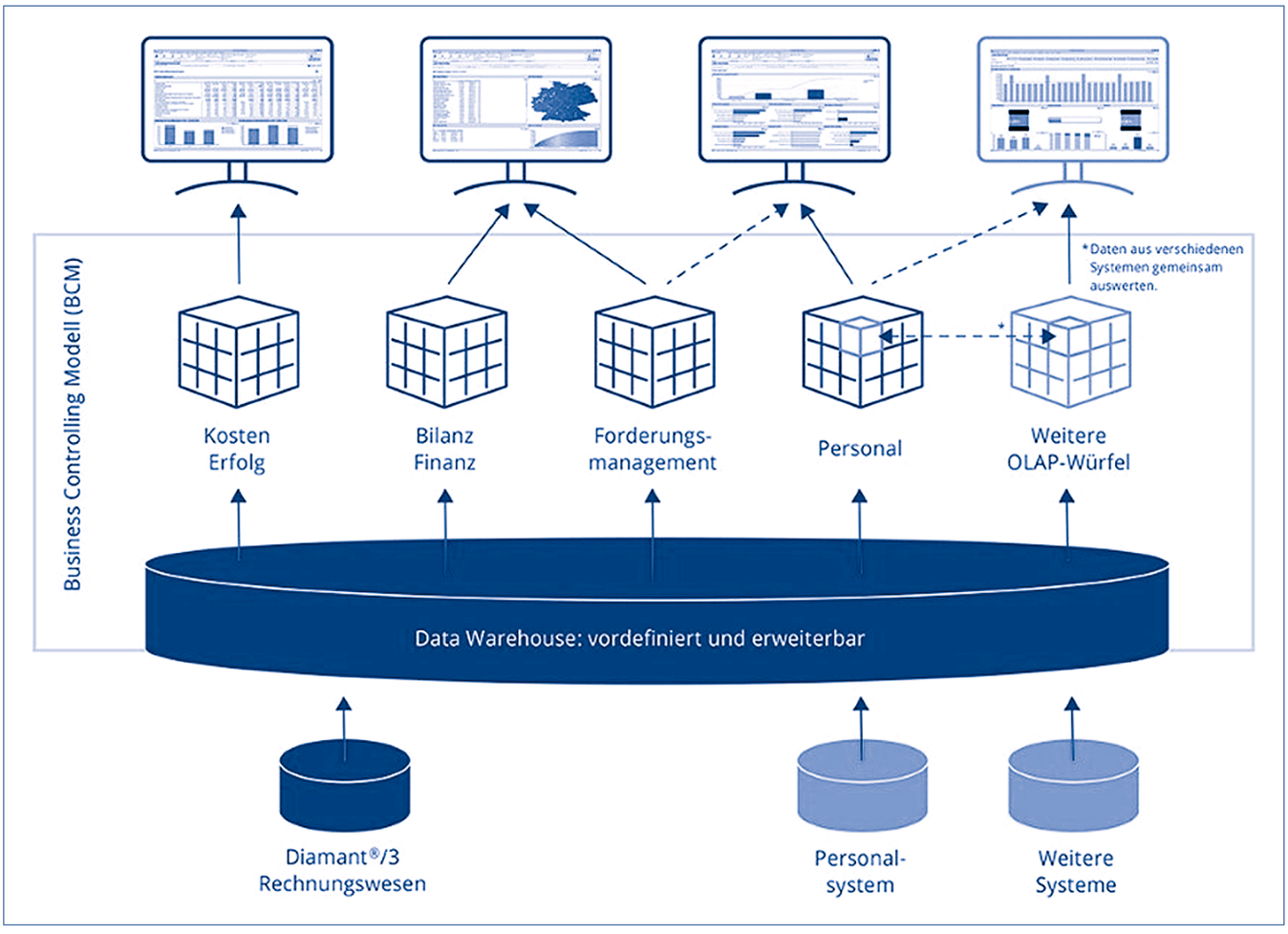



**Abb. 2: *Diamant* Business Controlling Modell (vgl. *Diamant Software*, 2019)**

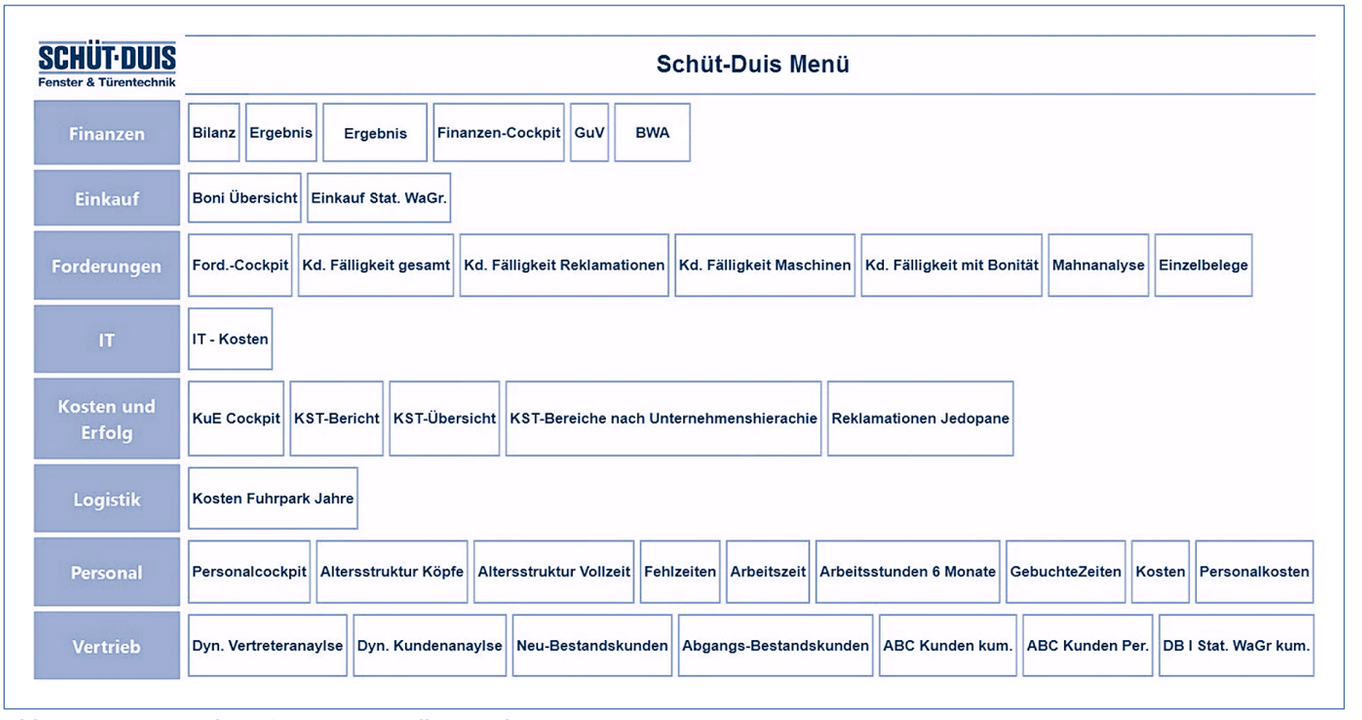



**Abb. 3: Hauptmenü des *Schüt-Duis* Controlling Cockpits**

**Ein exakt definiertes Berechtigungssystem ist Basis der Datensicherheit im Controlling.**

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung der Systeme und der verschiedenen Anwendergruppen spielt die Datensicherheit bei der Implementierung eines BI-gestützten Controlling Cockpits eine wichtige Rolle. Nach *Eckert* liegen hierbei vier wesentliche Eigenschaften im Rahmen der Sicherheit von IT-Systemen vor: Datenintegrität, Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Verbindlichkeit (vgl. *Eckert*, 2014, S. 10–14). Durch die Umsetzung eines mehrdimensionalen Berechtigungssystems auf Datenbank- und Anwendungsebene ist gewährleistet, dass ausschließlich autorisierte Anwender auf bestimmte Daten zugreifen und so gezielt und sicher Transparenz über die Geschäftstätigkeit gewinnen können. Hierfür wurde ein detailliertes Berechtigungskonzept entwickelt und implementiert, bei dem die Anwender in verschiedene Gruppen eingeteilt wurden. Es wurde zum einen definiert, welcher Anwender auf welche Analysen zugreifen kann und zum anderen, welche Daten er dort sehen darf. Die Eingrenzung erfolgt beispielsweise auf Mandanten, Kostenstellen, Kostenträger oder Vertreterinformationen.

Das BI-gestützte Controlling Cockpit bei *Schüt-Duis* ist zwecks optimaler Navigation in diverse Funktionsbereiche aufgeteilt (vgl. **Abb. 3**). Hierzu gehören unter anderem das Finanz-Controlling, das Forderungs-Controlling, das Kosten- und Erfolgs-Controlling, das Personal-Controlling und das Vertriebs-Controlling. Durch diesen Aufbau ist gewährleistet, dass das Controlling Cockpit – wie von *Reichmann* beschrieben – „übersichtlich, konzentriert und unter Berücksichtigung vorhandener Interdependenzen" dem Anwender die wichtigsten Informationen „funktionsbezogen sowie funktionsübergreifend" (*Reichmann* et al., 2017, S. 31) zur Verfügung stellt. Das gesamte Cockpit verfügt derzeit über ca. 50 Analysen, weitere Analysen befinden sich im Aufbau. Des Weiteren ist zu beachten, dass die unterschiedlichen Anwendergruppen, zu welchen unter anderem die Geschäftsführung, die Bereichsleiter, die Abteilungsleiter und die Vertreter bzw. Außendienstmitarbeiter zählen, nur jeweils die für sie relevanten Analysen im Cockpit sehen. Der Fachanwender hat somit beispielsweise nicht 50, sondern nur die für ihn relevanten z. B. 15 Analysen im Zugriff. So sind wesentliche Aspekte eines Lean-Reportings berücksichtigt.

Jeder Controllingbereich enthält verschiedene Analysetypen, die dem Anwender zur Verfügung stehen. Diese können in Dashboards, Detailanalysen, Kennzahlenanalysen im Mehrjahresvergleich oder Listendarstellungen unterteilt werden. Um ein schnelles, einheitliches Verständnis der Daten zu gewährleisten, wurde das Grundlayout einer jeden Analyse gleich gestaltet. Im oberen Bereich befindet sich jeweils ein Menüband, welches die vorhandenen Analysen des ausgewählten Controlling-Teilbereichs darstellt und somit eine schnelle Navigation ermöglicht, bzw. einen Sprung in das ursprüngliche Hauptmenü erlaubt. Zu den weiteren Layout-Komponenten gehören das Firmenlogo, der Name der jeweiligen ausgewählten Analyse und die Darstellung des ausgewählten Zeitraumes.

Als Großhändler und produzierendes Gewerbe mit weit über 1.000 Kunden sind für *Schüt-Duis*

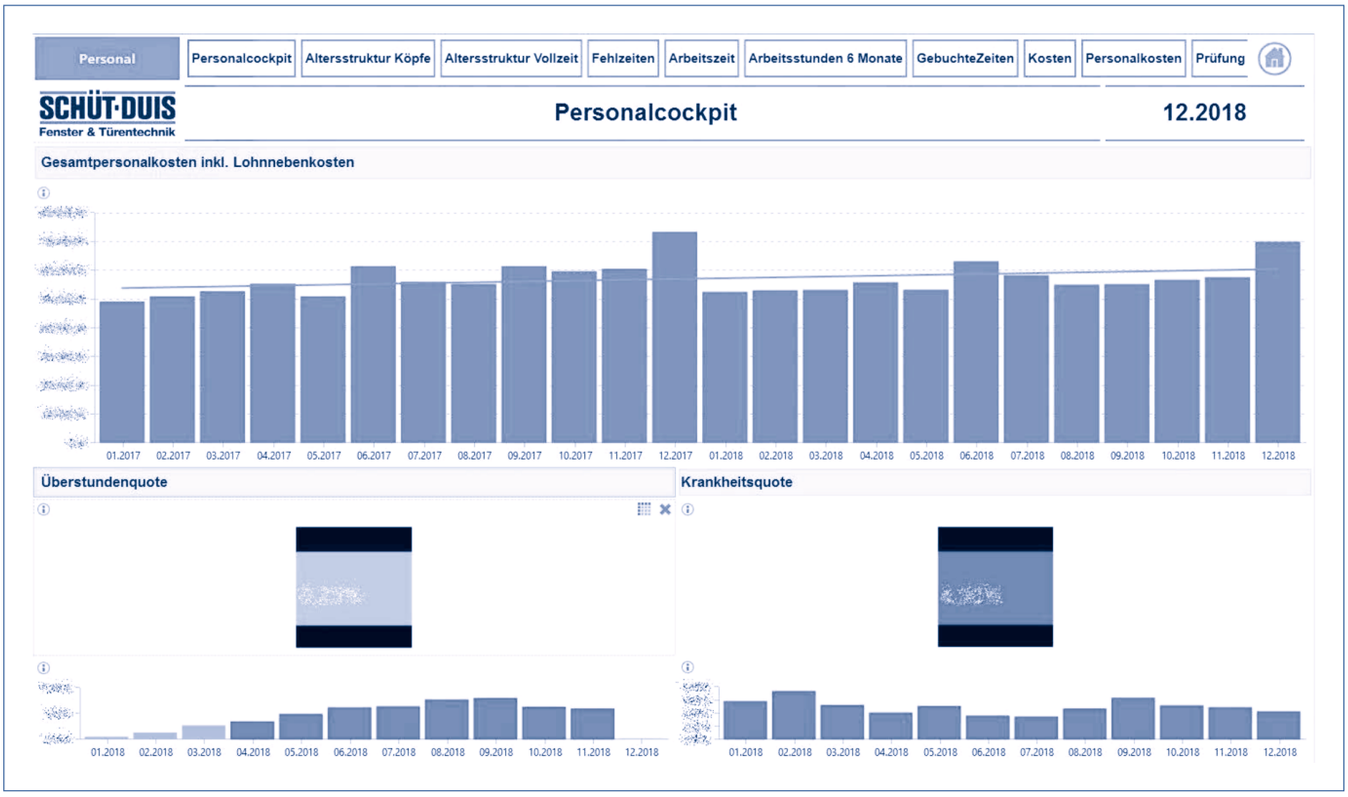



Abb. 4: Personalcockpit (Beispielanalyse)

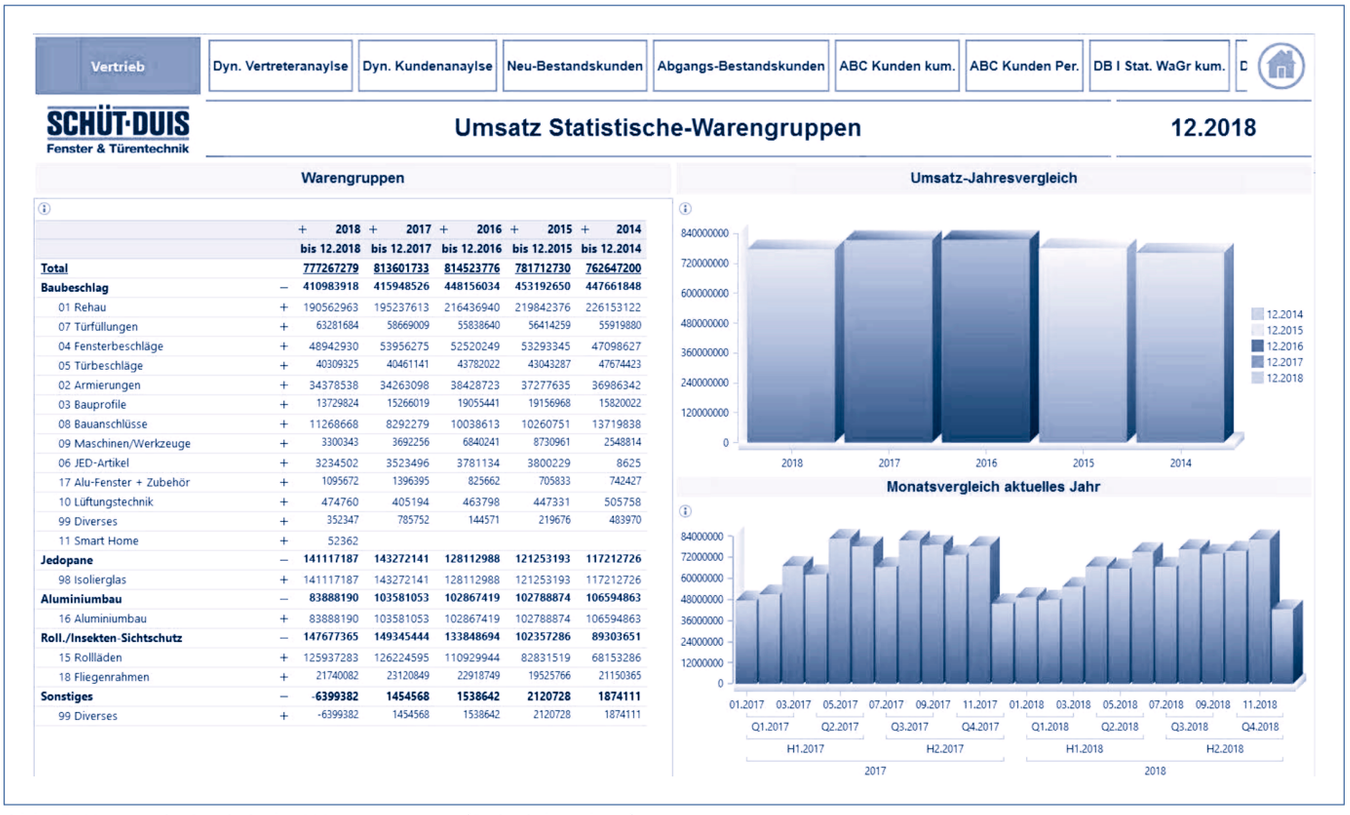
drei Funktionsbereiche besonders wichtig: das Personal-Controlling, das Vertriebs-Controlling und das Forderungs-Controlling. Das Personalcockpit dient als Einstiegsanalyse des **Personal-Controllings** und versorgt die Führungskräfte mit den wichtigsten Personalkennzahlen. Zu diesen zählen die Entwicklung der durchschnittlichen Kosten sowie der Gesamtpersonalkosten inklusive Lohnnebenkosten in einer 24-monatigen rollierenden Darstellung. Es wird die Überstunden- und Krankheitsquote für den aktuellen Monat jeweils als Kennzahl und das Jahr bis zum aktuellen Monat im graphischen Verlauf dargestellt (vgl. **Abb. 4**). Für eine genauere Analyse der Zusammenhänge, wie sich z. B. die Krankheitszeiten oder Personalkosten zusammensetzen, können Detailanalysen, wie etwa die Fehlzeiten-Analyse oder Personal-Kostenanalyse herangezogen werden. In diesen können die entsprechenden Kennzahlen nach verschiedenen Ausprägungen wie den Dienstarten, Kostenstellenbereichen oder Altersgruppen ausgewertet werden.

Im **Vertriebs-Controlling** gibt es mit den Statistischen-Warengruppen und den Vertretern und Kunden zwei wesentliche Analysewege. Mit Hilfe von im Rechnungswesen angelegten Zusatzfeldern können die erzeugten Produkte im *Diamant Controlling* in einer Warengruppenhierarchie ausgewertet werden, um diese miteinander in Relation zu setzen. Beispielhaft ist hierfür die Analyse Umsatz je Statistische-Warengruppen zu nennen (vgl. **Abb. 5**). In dieser wird auf der linken Seite der kumulierte Umsatz für die letzten fünf Jahre in einer Kreuztabelle angezeigt. Es besteht dann die Möglichkeit, die Warengruppenhierarchie um weitere Ebenen zu erweitern oder durch Auswahl einzelner Warengruppen, die sich im rechten Teil der Analyse befindenden Balkendiagramme, dynamisch für die jeweilige Auswahl anzupassen.

Bei der Analyse der Vertreter und Kunden gibt es verschiedene Detailanalysen, die bspw. die gezielte Analyse von Neu- oder Abgangskunden ermöglichen. Eine andere Analyse ist die dynamische Vertreteranalyse, welche dem Anwender einen guten Überblick über die erzielten Umsätze in Bezug auf die Vertreter, Statistischen-Warengruppen, Debitoren und Sachkonten bietet. Die ABC-Umsatzanalyse ermöglicht einen schnellen Überblick über die Top-Vertreter und Top-Kunden. Zur Darstellung dieser wurde der aktuelle kumulierte Umsatz in Bezug zu diversen Ausprägungen, wie z. B. Vertreter, Debitoren oder Regionen in mehreren ABC-Analyseobjekten dargestellt.

Das **Forderungs-Controlling** ermöglicht über das Forderungscockpit einen schnellen Überblick über die aktuelle Situation der offenen Posten (vgl. **Abb. 6**). Hierzu werden die im Rechnungswesen angelegten Fälligkeitsklassen und Mahnstufen für Analysezwecke herangezogen. Mit Hilfe dieser wird bspw. der kumulierte überfällige Rechnungsbetrag nach Fälligkeitsklassen, oder die Top 10 Kunden nach verschiedenen Kategorien, wie offener Rechnungsbetrag oder durchschnittliche, überfällige Tage, graphisch ausgewiesen. Weitere Detailanalysen bieten bspw. die Möglichkeit, Einzel-

**Personal-, Vertriebs- und Forderungscockpit sind Grundlage der Unternehmenssteuerung bei *Schüt-Duis*.**




| | | + 2018 bis 12.2018 | + 2017 bis 12.2017 | + 2016 bis 12.2016 | + 2015 bis 12.2015 | + 2014 bis 12.2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total** | | **777267279** | **813601733** | **814523776** | **781712730** | **762647200** |
| **Baubeschlag** | – | **410983918** | **415948526** | **448156034** | **453192650** | **447661848** |
| 01 Rehau | + | 190562963 | 195237613 | 216436940 | 219842376 | 226153122 |
| 07 Türfüllungen | + | 63281684 | 58669009 | 55838640 | 56414259 | 55919880 |
| 04 Fensterbeschläge | + | 48942930 | 53956275 | 52520249 | 53293345 | 47098627 |
| 05 Türbeschläge | + | 40309325 | 40461141 | 43782022 | 43043287 | 47674423 |
| 02 Armierungen | + | 34378538 | 34263098 | 38428723 | 37277635 | 36986342 |
| 03 Bauprofile | + | 13729824 | 15266019 | 19055441 | 19156968 | 15820022 |
| 08 Bauanschlüsse | + | 11268668 | 8292279 | 10038613 | 10260751 | 13719838 |
| 09 Maschinen/Werkzeuge | + | 3300343 | 3692256 | 6840241 | 8730961 | 2548814 |
| 06 JED-Artikel | + | 3234502 | 3523496 | 3781134 | 3800229 | 8625 |
| 17 Alu-Fenster + Zubehör | + | 1095672 | 1396395 | 825662 | 705833 | 742427 |
| 10 Lüftungstechnik | + | 474760 | 405194 | 463798 | 447331 | 505758 |
| 99 Diverses | + | 352347 | 785752 | 144571 | 219676 | 483970 |
| 11 Smart Home | + | 52362 | | | | |
| **Jedopane** | – | **141117187** | **143272141** | **128112988** | **121253193** | **117212726** |
| 98 Isolierglas | + | 141117187 | 143272141 | 128112988 | 121253193 | 117212726 |
| **Aluminiumbau** | – | **83888190** | **103581053** | **102867419** | **102788874** | **106594863** |
| 16 Aluminiumbau | + | 83888190 | 103581053 | 102867419 | 102788874 | 106594863 |
| **Roll./Insekten-Sichtschutz** | – | **147677365** | **149345444** | **133848694** | **102357286** | **89303651** |
| 15 Rollläden | + | 125937283 | 126224595 | 110929944 | 82831519 | 68153286 |
| 18 Fliegenrahmen | + | 21740082 | 23120849 | 22918749 | 19525766 | 21150365 |
| **Sonstiges** | – | **-6399382** | **1454568** | **1538642** | **2120728** | **1874111** |
| 99 Diverses | + | -6399382 | 1454568 | 1538642 | 2120728 | 1874111 |

Abb. 5: Umsatz je Statistische-Warengruppen (Beispielanalyse)

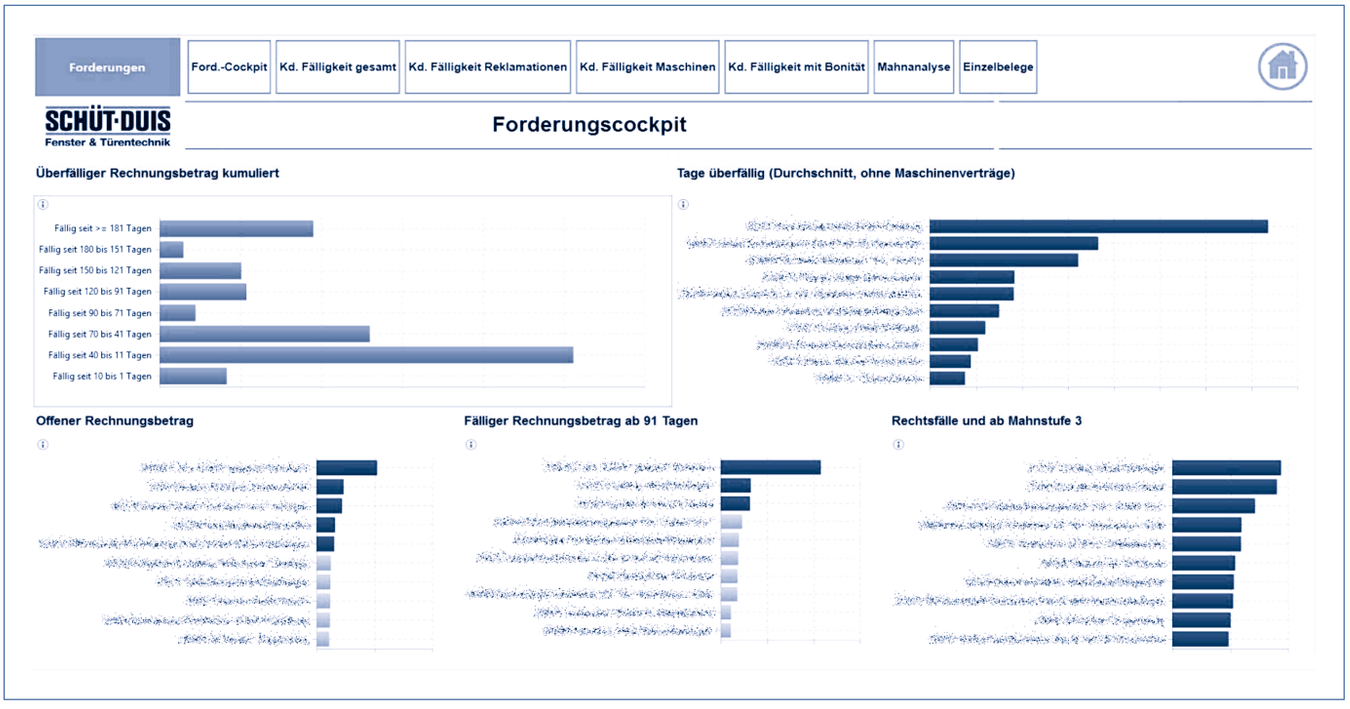



Abb. 6: Forderungscockpit (Beispielanalyse)

belege zu prüfen oder die Informationsversorgung von Vertretern über die Zahlungsmoral bzw. offenen Forderungen ihrer Kunden zu informieren. Zu diesen Detailanalysen des Forderungs-Controllings gehört unter anderem die Mahnanalyse. In dieser werden die überfälligen, gemahnten offenen Posten je Kunde nach Mahnstufen dargestellt. Des Weiteren bietet diese mit Hilfe einer graphischen Darstellung in Form eines Säulendiagrammes einen schnellen Überblick über die Aufteilung der überfälligen offenen Posten je Mahnstufe an. Diese Informationen sind für die Vertreter bei der Angebotserstellung bzw. Verhandlung mit den jeweiligen Kunden wichtig.

## 5. Fazit und Ausblick

Die skizzierte Umsetzung des BI-gestützten Controllings hat bei *Schüt-Duis* die angestrebten Ziele vollständig erreicht. Die ersten Analysepfade waren bereits nach wenigen Beratungstagen ressourcenschonend nutzbar und werden seitdem systematisch ausgebaut und um aktuelle Erkenntnisse erweitert. Zur ressourcenschonenden Umsetzung trägt zudem bei, dass die Entwicklung der Analysen direkt mit der Geschäftsführung abgestimmt und durchgeführt wurde. Dieser für KMU nicht unübliche Weg ohne Einbindung weiterer Entscheidungsebenen sichert eine schnelle, zielführende und effiziente Umsetzung des Berichtkonzeptes. Ein weiterer, wichtiger Faktor für die schnelle und effektive Umsetzung ist eine hohe Stammdatenqualität. Sollte diese nicht gegeben sein, so muss im ersten Schritt eine Pflege der entsprechenden Daten in den Vorsystemen erfolgen, was oftmals zu Mehraufwänden und einer Verzögerung des Projektes führt. Die zentrale Informationsbereitstellung im Sinne eines „single point of truth" hat dazu geführt, dass auch die Lizenzkosten wie geplant reduziert und andere Auswertungs- und Analysesysteme konsequent abgeschaltet wurden. In Zukunft ist die Einbindung weiterer ERP-Systeme wie etwa des Produktionsbereichs, des Großhandels und einer Tochtergesellschaft geplant.

Das BI-gestützte Controlling in der beschriebenen Ausgestaltung ist im Vergleich zu den derzeit diskutierten Lösungen der digitalen Transformation des Controllings, etwa durch Echtzeitreporting oder datengetriebenen Kausalanalysen, im Rahmen von Predictive Analytics sicher nicht der höchste technisch mögliche Entwicklungsstand. Ob diese technischen Lösungen und darauf basierende Analysen im aktuellen „Digitalisierungshype" allerdings stets einen Zusatznutzen für die Unternehmen entfalten, ist insbesondere für KMU kritisch zu prüfen. Die Frage sollte also weniger lauten: „Was ist technisch möglich?", sondern vielmehr: „Ist das, was technisch möglich ist, auch betriebswirtschaftlich zweckmäßig?".

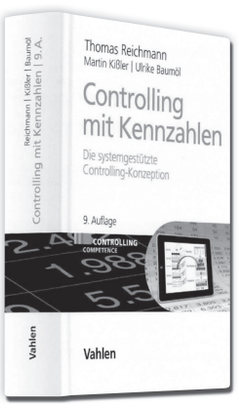
### Literatur

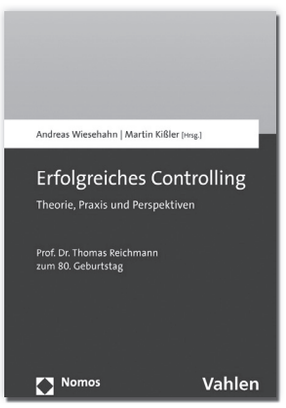

- *Albayrak, C. A./Gadatsch, A.*, Sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bereits auf die Digitale Transformation vorbereitet?, in: Gesellschaft für Informatik, Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018, March 06–09, Lüneburg, S. 1683 – 1693, unter: http://mkwi2018.leuphana.de/programm/tagungsband/, Stand: 08.01.2019.
- *Baumöl, U./Kißler, M.*, Meilensteine des Controllings: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, in: *Wiesehahn, A., Kißler, M.* (Hrsg.): Erfolgreiches Controlling. Theorie, Praxis und Perspektiven. Prof. Dr. Thomas Reichmann zum 80. Geburtstag, Baden-Baden 2018, S. 21–38.
- *Becker, W./Staffel, M./Ulrich, P.*, Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand: Einflüsse von Unternehmensgröße und Leitungsstruktur, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bamberg 2008, unter: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Download-Bereich/BBB_154_final.pdf, Stand: 06.01.2019.
- *Becker, W./Ulrich, P./Zimmermann, L.*, Betriebsgröße als Gestaltungsparameter des Controllings, in: Controlling, 24. Jg. (2012), H. 4/5, S. 208–213.
- *Becker, W./Ulrich, P.*, Controlling und IT. Wechselwirkungen im Mittelstand, in: Controlling, 28. Jg. (2016), H. 12, S. 735–742.
- *Diamant Software (Hrsg.)*, Controlling im Mittelstand. Notwendigkeit oder zu viel Aufwand? Bielefeld 2015, unter: https://www.diamant-software.de/studie-controlling-im-mittelstand, Stand: 06.01.2019.
- *Diamant Software (Hrsg.)*, Business Controlling Modell für unternehmensweites Controlling unter: https://www.diamant-software.de/diamant3/controlling/business-intelligence/, Stand: 16.01.2019.
- *Drechsler, A./Ahlemann, F.*, IT-Steuerung im Mittelstand, in: Controlling, 28. Jg. (2016), H. 12, S. 722–727.
- *Eckert, C.*, IT-Sicherheit, Konzepte – Verfahren – Protokolle, München 2014.
- *Görres, P.*, Controlling in Familienunternehmen. Thesen zur Ausgestaltung des Controllingsystems, in: Wiesehahn, A. (Hrsg.): Schriften zum anwendungsorientierten Controlling, Band 4, Düsseldorf 2017.
- *Horváth AG (Hrsg).*, Leistungsfähiger durch Digitalisierung, Interview mit Wolfgang Heinrichs Deutsche Bahn, in: Horváth Directions, o. Jg. (2018), H. 2, S. 12–13.
- *Kappes, M.*, Drei Wege in die digitale Zukunft, in: Horváth Directions, o. Jg. (2018), H. 2, S. 6–11.
- *McKinsey & Company (Hrsg.).*, The new CFO mandate: Prioritize, transform, repeat. November 2018, unter: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-cfo-mandate-prioritize-transform-repeat, Stand: 06.01.2019.
- *Mertens, P./Barbian, D./Baier, S.*, Digitalisierung und Industrie 4.0 – eine Relativierung, Wiesbaden 2017.
- *Ossadnik, W./van Lengerich, E./Niemann, B.*, Controlling und Performance Measurement mittelständischer Unternehmen, in: Controlling, 24. Jg. (2012), H. 4/5, S. 214–220.
- *Reichmann, T./Kißler, M./Baumöl, U.*, Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 9. Aufl., München 2017.

CIC controlling
Prof. Reichmann

**Ihr Partner für Controlling und IT-Solutions**

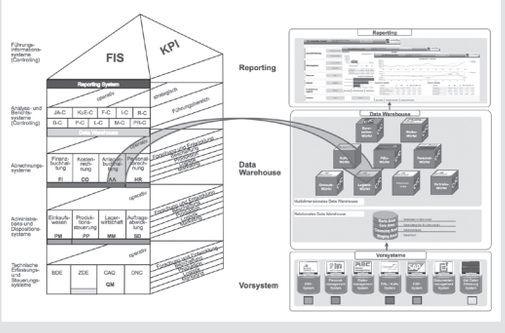
- CIC begleitet Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur IT-Umsetzung eines Controllingsystems
- CIC realisiert die IT-Umsetzung zeitgemäßer Controlling-Konzepte




**Führen Sie mit den richtigen Informationen?**

**CIC Controlling Cockpit®**




- Einheitliche Versorgung der Führungskräfte mit wichtigen Führungs-informationen (Kennzahlen)
- Integration von Planung und Reporting für alle relevanten Ergebnisobjekte
- Sparten- und Niederlassungsreportings zur Steuerung der Geschäftsbereiche
- Anbindung der Vorsysteme von großen Softwarehäusern (Diamant®, Connext, Microsoft, SAP, Schleupen und Cubeware etc.)
- Viele Branchenlösungen (Industrie, Handel, Dienstleistungen, Gesundheitsbetriebe)

**Alles zum Thema Controlling, Seminare, Beratung und Konzeption finden Sie unter:**
**www.cic-do.de**

**CIC GmbH**
Emil-Figge-Str. 88
44227 Dortmund

Telefon: 0231/75897-10
E-Mail: info@cic-do.de

- *Schön, D.*, Planung und Reporting im Mittelstand – Grundlagen, Business Intelligence und Mobile Computing, Wiesbaden 2012.
- *Statistisches Bundesamt*, Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2016, unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Tabellen/Insgesamt.html, Stand: 05.01.2019.

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

- Julian Ereth und Hans-Georg Kemper, Business Analytics und Business Intelligence, Ausgabe 08–09/2016, S. 458–464.
- Dietmar Schön, Michael Ständer und Miguel Liebe, Unternehmens- und Projektsteuerung mit Hilfe eines BI-gestützten Controlling-Cockpits am Beispiel der Securiton GmbH, Ausgabe 04–05/2013, S. 252–260.
- Miguel Liebe und Maik Drozdzynski, IT-gestützte Ausgestaltung einer GeSo-spezifischen mehrdimensionalen Controlling-Konzeption, Ausgabe 04/2018, S. 31–40.

**Stichwörter**

# BI-gestütztes Controlling # Cockpit # Digitalisierung # KMU # Systemgestützte Controlling-Konzeption

**Keywords**

# BI # Cockpit # Data Warehouse # Digitization # SMEs

**Summary**

Publications on the digital transformation of the finance function are usually focusing on large companies. The case of *Schüt-Duis* in this article shows that companies and especially SMEs should choose the technological solution based on their individual needs and not just follow technological hypes blindly.