



Effektive Unternehmenssteuerung durch Smart Reporting

Effektives Reporting wird immer mehr zur Grundlage einer gezielten Unternehmenssteuerung. Doch gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sehen sich oft mit einem Dilemma konfrontiert: Ihre verschiedenen Softwaresysteme können selten effizient miteinander kommunizieren, was zu einem mühsamen manuellen Reporting-Prozess führt. In dieser zunehmend komplexen Datenlandschaft bieten moderne Business-Intelligence-Systeme einen Ausweg.

■ Von Jürg Jenny und Lukas Krüttli

Viele Datenquellen erschweren das effiziente Reporting

Die Vielzahl an Datenquellen stellt Unternehmen vor die Herausforderung eines effizienten Reportings. Ein unverzichtbares Instrument zur gezielten Unternehmensführung sind aussagekräftige **Kennzahlen**. Diese variieren je nach Geschäftstätigkeit und Unternehmenszielen. So sind beispielsweise für Produktions- und Handelsbetriebe der Lagerumschlag und die Downtime der Produktionsmaschinen von Bedeutung, während für Webshop-Betreiber die Conversion Rate und die regionale Kundenverteilung im Fokus stehen.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nutzen verschiedene Softwaresysteme, die jedoch selten miteinander kommunizieren können. Die Berechnung relevanter Kennzahlen erfordert jedoch häufig Daten aus mehreren Quellen. In der Praxis wird das Kennzahlenreporting typischerweise monatlich manuell und mit hohem Aufwand in Excel durchgeführt.

Moderne, automatisierte Business-Intelligence-Systeme bieten kostengünstige Lösungen für diese Herausforderungen. Dieser Artikel präsentiert zwei Praxisbeispiele, in denen wir unsere Kunden bei der Implementierung unterstützt haben.

Interaktives Management-Dashboard

GNL ist ein innovativer Schweizer Schuhhersteller mit einer revolutionären Sohlentechnologie. Die Marke möchte Menschen zu einem aktiven und gesunden Lebensstil inspirieren.

Über ein interaktives, leicht zugängliches Management-Dashboard, welches mit **Microsoft**

- Verkaufszahlen nach Schuhmodellen und -größen, Farbvarianten, Bestellzeitpunkten oder Verkaufskanälen
- Abweichungsanalysen zu Vorperioden und Planwerten
- Planung von Back Orders, Rentabilitätsberechnungen, Cash-Management und Berechnung von Planzahlen

Die Daten, welche für das Dashboard benötigt werden, stammen aus mehreren Quellsystemen: Webshop, ERP, Finanzbuchhaltung und Excel. Die Daten aus den verschiedenen Quellen werden mehrmals täglich automatisiert in das Dashboard geladen und miteinander verknüpft.

Für die Berechnung vieler Measures werden Informationen aus mehreren Systemen benötigt. Ein Beispiel: Um die Abweichung

Power BI entwickelt wurde, hat die operative Geschäftsleitung Zugriff auf stets aktuelle Kennzahlen (siehe Abbildung 1). Nebst den klassischen Finanzkennzahlen deckt das Dashboard auch folgende Fragestellungen ab:

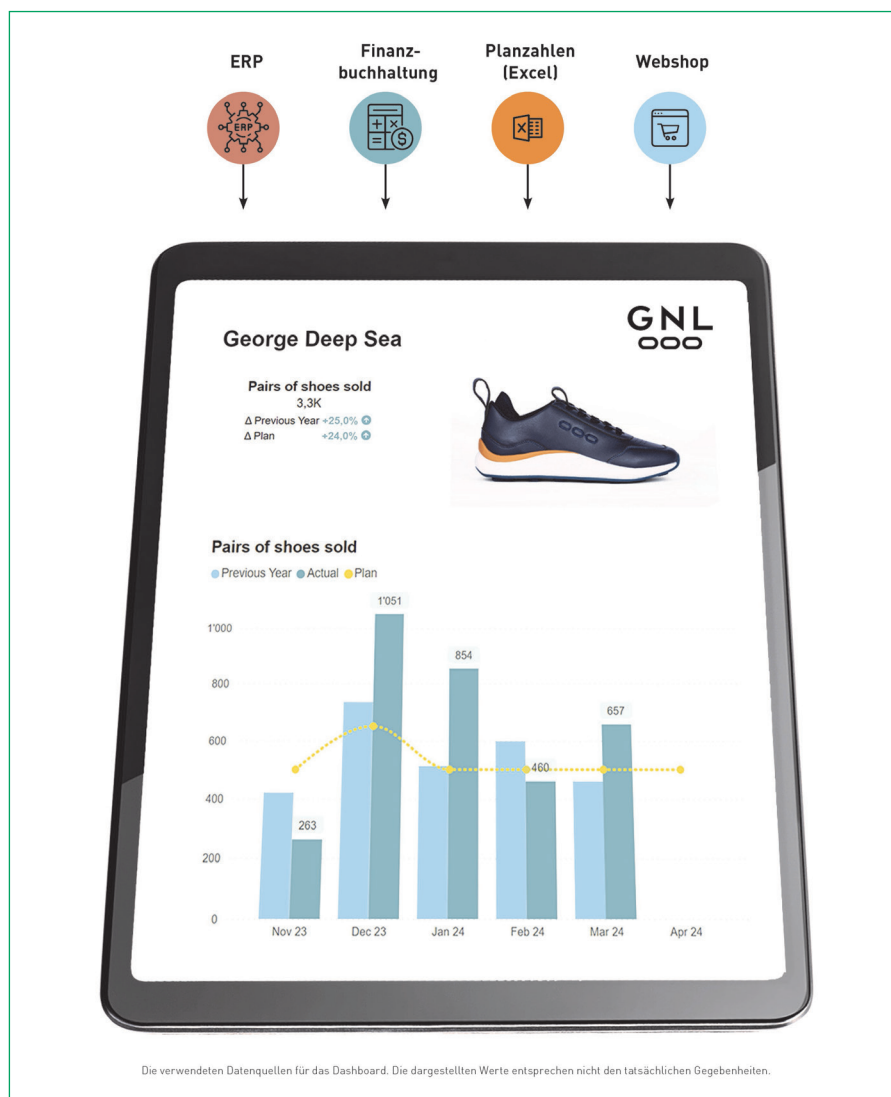


Abbildung 1: Management-Dashboard



der verkauften Stückzahlen im Vergleich zur Planmenge darstellen zu können, wird die verkaufte Menge (Quelle Webshop) der verschiedenen Schuhmodelle (Stammdaten aus dem ERP) mit den budgetierten Verkäufen (Planung in Excel) gegenübergestellt.

«Wie viele Stück von Schuhmodell X, aufgliedert nach Grösse, haben wir in den letzten drei Monaten im Vergleich zu Vorjahr und Plan über welchen Verkaufskanal abgesetzt, und wie ist der aktuelle Lagerbestand?»

Solche Fragen können dank der interaktiven Filtermöglichkeiten einfach und blitzschnell beantwortet werden. Mittels Drilldown lassen sich die zugrunde liegenden Verkaufstransaktionen detailliert einsehen.

Der Einsatz des Power-BI-Dashboards hat zu folgenden Vorteilen geführt:

- Kosteneinsparungen durch gezielte Lager-einkäufe
- Zeitersparnis durch Wegfall der manuellen wiederkehrenden Reportaufbereitung
- akkuratere Finanzzahlen in allen Bereichen
- Schneller Informationsfluss und hohe Verlässlichkeit der Daten führen zu besserer Entscheidungsqualität.
- weniger Ad-hoc-«Übungen», um das Management/Investoren zu informieren

Automatisierte Profitcenter-Rechnung

Ein Dienstleistungsunternehmen ist in drei Geschäftsbereichen tätig. Für die Geschäftsleitung ist es von grosser Bedeutung, die Rentabilität der einzelnen Bereiche zu kennen. Zu diesem Zweck wurde eine Profit Center Rechnung erstellt, in dem die Erlöse und Aufwände auf die einzelnen Geschäftsbereiche (Profit Centers) aufgeteilt werden. Es wurde entschieden, dies mit einem Datenmodell in Excel zu automatisieren.

Nachfolgend wird zuerst die grundsätzliche Mechanik einer Profit-Center-Rechnung aufgezeigt und anschliessend die konkrete Umsetzung beschrieben.

Mechanik einer Profit-Center-Rechnung

Die für die Profit-Center-Rechnung benötigten Daten stammen aus der Finanzbuchhaltung. Die Zuteilung der Erlöse auf die Geschäftsbe-reiche stellt in der Regel kein Problem dar, da

pro Bereich ein dezidiertes Erlöskonto geführt wird. Die Verteilung der Kosten ist jedoch eine Herausforderung, weil diese auf Sammelkonten verbucht werden. So gibt es z. B. für die vielen verschiedenen Arten der Personalaufwendungen nicht pro Geschäftsbereich ein separates Konto.

Tabelle 1 zeigt das stark vereinfachte Beispiel einer Erfolgsrechnung:

Kontokategorie	Betrag (in CHF)
Erlös Bereich A	400 000.–
Erlös Bereich B	350 000.–
Erlös Bereich C	250 000.–
Total Erlöse	1 000 000.–
Personalaufwand	650 000.–
Übriger Aufwand	300 000.–
Total Aufwände	950 000.–
Gewinn	50 000.–

Tabelle 1: Beispiel Erfolgsrechnung

Die Zuweisung der Aufwände auf die Profit Center erfolgt über Umlageschlüssel. Beim Personalaufwand bieten sich die geleisteten Arbeitsstunden als Schlüssel an. Im Zeiterfassungssystem erfassen die Mitarbeitenden die Stunden auf Projekte. Jedes Projekt ist einem der drei Geschäftsbereiche zuge-

wiesen. Mit diesen Angaben lässt sich der Umlageschlüssel berechnen. Idealerweise fliesst ein individueller Stundensatz pro Mitarbeitenden in die Berechnung ein. Diese Komponente ist aus Gründen der Übersichtlichkeit in unserem Beispiel (siehe Tabelle 2) nicht enthalten.

Bei der Verteilung der Personalkosten anhand der Umlageschlüssel auf die Profit Center wird ersichtlich (siehe Tabelle 3), dass der Geschäftsbereich A defizitär wirtschaftet. Die übrigen Aufwände sind der Einfachheit halber zu gleichen Teilen den Bereichen zugewiesen. Die Umlageschlüssel können sich über die Dauer ändern. Der Verteilschlüssel kann beispielsweise abhängig vom Arbeits-einsatz variieren. Für die übrigen Aufwand-posten sind unterschiedliche Umlageschlüssel sinnvoll.

Beispiele:

- bei den Mietkosten die Fläche der Räumlichkeiten
- beim Marketing die Kosten der Akquise-Kampagnen
- bei den internen IT-Kosten die Anzahl Supporttickets oder die verwendeten PCs

Vor der Automatisierung

Vor dem Projekt zur Automatisierung der Profit-Center-Rechnung wurden die Daten manu-

Geleistete Stunden				
Mitarbeiter	Bereich A	Bereich B	Bereich C	Total (in Stunden)
Mitarbeiter X	300	60	0	360
Mitarbeiter Y	160	160	100	420
Mitarbeiter Z	160	140	100	400
Total	620	360	200	1 180
<i>Umlageschlüssel</i>	<i>52,54%</i>	<i>30,51%</i>	<i>16,95%</i>	<i>100%</i>
<i>Personalaufwand in CHF</i>	<i>341 525.42</i>	<i>198 305.08</i>	<i>110 169.50</i>	<i>650 000.00</i>

Tabelle 2: Übersicht geleistete Stunden

Kontokategorie	Bereich A	Bereich B	Bereich C	Total (in CHF)
Erlös	400 000.–	350 000.–	250 000.–	1 000 000.–
Personalaufwand	341 525.–	198 305.–	110 169.–	650 000.–
Übriger Aufwand	100 000.–	100 000.–	100 000.–	300 000.–
Profit	-41 525.–	51 695.–	39 831.–	50 000.–

Tabelle 3: Übersicht Geschäftsbereiche



ell aus der Finanzbuchhaltung exportiert und in einer Excel-Datei aufbereitet. Dieser Ansatz führte jedoch zu einigen Schwierigkeiten:

- Die Datei wies schnell eine komplexe Struktur mit vielen Formeln auf.
- Anpassungen und Wartungen an der Datei waren schwierig.
- Das Nachführen der Umlageschlüssel war aufwendig.
- Die monatliche Aufbereitung nahm insgesamt viel Zeit in Anspruch.
- hohe Fehleranfälligkeit

Automatisierte Lösung

Aus diesen Gründen wurde eine Lösung mit einem hohen Automatisierungsgrad gesucht. Auch in der überarbeiteten Version erfolgt die Berechnung weiterhin in Excel, allerdings mit entscheidenden Vorteilen:

- Die Daten aus der Finanzbuchhaltung werden auf Knopfdruck importiert.
- Die Arbeitszeiten werden aus dem Quellsystem importiert, und die Umlageschlüssel werden automatisiert berechnet.
- einfache Pflege der Umlageschlüssel, z.B. auf Monatsbasis
- In der Excel-Datei werden die Daten in einem Datenmodell aufbereitet und können somit flexibel ausgewertet werden. Dafür haben wir das von Microsoft in Excel mitgelieferte Add-in Power Pivot verwendet.
- Die Profit-Center-Rechnung lässt sich nach unterschiedlichen Gliederungen darstellen, beispielsweise nach dem Gesamt- oder Umsatzkostenverfahren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich mit der Automatisierung der manuelle, wiederkehrende Aufwand auf ein Minimum reduziert hat, während die Auswertungsmöglichkeiten flexibler und umfangreicher wurden.



Fazit

Moderne Business-Intelligence-Systeme bieten eine Vielzahl an Möglichkeiten, um unterschiedliche individuelle Anforderungen zu erfüllen. Gemeinsame Merkmale aller Lösungen sind der hohe Automatisierungsgrad sowie die umfassenden und flexiblen Analysemöglichkeiten, die ein statisches Reporting nicht bieten kann.

Bei der Einführung eines Reporting-Systems sind sowohl ein finanzieller als auch ein zeitlicher Aufwand einzuplanen. In der Praxis zeigt

sich, dass sich dieser Aufwand schnell amortisiert, da wiederkehrende manuelle Tätigkeiten entfallen und die Daten akkurater sind.

Learnings aus unseren Projekten

1. Fokussierung auf die «Low Hanging Fruits» für schnelle Ergebnisse und unmittelbaren Kundennutzen.
2. Flexibilität bei der Erweiterung des Systems, um sich an ändernde Anforderungen anzupassen.
3. Beschränkung auf das Wesentliche, um eine klare sowie präzise Beschreibung und Dokumentation der Kennzahlen sicherzustellen. Dadurch werden Interpretationsspielräume minimiert und Missverständnisse vermieden.
4. Erfolgreiche Ergebnisse erfordern eine multidisziplinäre Zusammenarbeit. Die kombinierten Fachkompetenzen des Kunden, des Beraters und des Spezialisten im Bereich Datenaufbereitung führen zu den gewünschten Ergebnissen.
5. Die Qualität der Quelldaten ist entscheidend für aussagekräftige Ergebnisse und erfordert eine kontinuierliche Validierung.

AUTOREN



Jürg Jenny ist Inhaber und Geschäftsführer der Datawise GmbH in Aarau. Das Unternehmen unterstützt Firmenkunden beim Aufbau und Betrieb von modernen Business-Intelligence-Systemen. Er ist

Wirtschaftsinformatiker und verfügt über einen MAS in Informatik.



Lukas Krüttli ist Partner und umfassender Finanzplaner bei der BCO Gruppe (bco.ch). Er bezeichnet sich selbst als spezialisierten Generalisten mit Schwerpunkt Finanzen und Accounting/Controlling. Er ist

Er ist zertifizierter Verwaltungsrat und zugelassener Revisionsexperte.



Storytelling mit Zahlen
Zahlen in Finanzen und Controlling zum Leben erwecken
 1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/szm

Strategisches Risikomanagement
Identifikation, Quantifizierung, Aggregation und Überwachung der wesentlichen Risiken
 1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/srm

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement
Strategische Relevanz von Nachhaltigkeit, ESG und CSR
 1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/snm