



Management Informationssysteme (MIS) als Ausweg aus dem Kennzahlenschungel

In einer immer komplexeren Welt ist Information ein kritisches Gut. Strategische wie operative Entscheidungen wollen aus einer soliden Faktenlage heraus getroffen werden. Doch warum bereitet das Berichtswesen in vielen Unternehmen mehr Ärger als es Nutzen bringt?

Kennzahlen: Segen und Fluch

Führungskräfte verlassen sich täglich bei ihren Entscheidungen auf Berichte und Kennzahlen, die ihnen das Berichtswesen liefert. Dank der fortschreitenden Verknüpfung von IT-Systemen mit operativen Prozessen kann das Berichtswesen auf eine Vielzahl von Daten zugreifen und auch sehr individuelle Berichtsanforderungen erfüllen. Soweit die Theorie.

In der Praxis lässt sich immer wieder beobachten, dass gerade aufgrund dieser Individualisierung des Berichtswesens Manager mit einer Vielzahl von Berichten und Kennzahlen überfrachtet werden. Nicht selten enthalten diese fußballfeldgroße Excel-Tabellen mit veralteten oder widersprüchlichen Informationen.

Initiativen, dies zu ändern, verlaufen sich häufig in scheinbar unendlich komplexen Berichts-, Kennzahlen- und Systemstrukturen. Sie enden oft in Kompromisslösungen, welche die Wurzel des Problems in Wahrheit verstärken: Intransparenz und mangelnde Steuerbarkeit.

Das Berichtswesen als Biotop

Eine der wesentlichen Ursachen für eine sehr komplexe Berichtslandschaft ist das unstrukturierte Anfragen und Erstellen immer wieder neuer Berichte. Da Transparenz über bestehende Berichte und Kennzahlen häufig kaum bis gar nicht vorhanden ist, kommt es nicht selten dazu, dass Berichte oder Kennzahlen eingeführt werden, die schon existieren. Dazu müssen häufig adhoc neue, redundante Datentöpfe und -schnittstellen etabliert werden. Diese erzeugen weiteren manuellen Aufwand. Entspricht dann die technische Umsetzung nicht zu 100 Prozent den Erwartungen des Berichtsempfängers, ist das Chaos perfekt.

Inkonsistente Daten aufgrund einer hohen Fehleranfälligkeit, Fehlinterpretationen durch un schlüssige Kennzahlendefinitionen und hohe Kosten als Folge von Ineffizienz sind nur einige der möglichen Auswirkungen, wenn das Berichtswesen stetig ungesteuert wächst.

Ein eleganter Ausweg aus dieser Eigendynamik kann die Einführung eines Management-Informationssystems (MIS) sein.

Noch ein System?

Ein MIS hat das Ziel, jedem Berichtsempfänger genau jene Kennzahlen zur Verfügung zu stellen, welche für ihn zu jenem Zeitpunkt entscheidungsrelevant sind. Und das bei höchstmöglicher Effizienz und minimierter Fehlerquote. Schlüssel zum Erfolg ist dabei, die bestehende heterogene Systemwelt im Berichtswesen durch ein integriertes Enterprise Data Warehouse abzulösen.

Die Berichte selbst, die in der Ausgangssituation die Empfänger über verschiedene Medien aus unterschiedlichen Quellen erreicht haben, werden durch ein Management-Cockpit ersetzt. Dieses deckt, ergänzt um Standard-Reports, die erforderlichen Kennzahlen für eine effektive Steuerung ab.

Was den besonderen Charme eines MIS ausmacht, sind jedoch weniger seine technischen Features, sondern vielmehr der Prozess seiner Einführung.

Da auch das beste IT-System nur so gut sein kann, wie die Daten, mit denen es versorgt wird, muss das Berichtswesen – aufbauend auf den bestehenden Erfahrungen und dem Know-how der beteiligten Stakeholder – neu konzipiert und strukturiert werden.

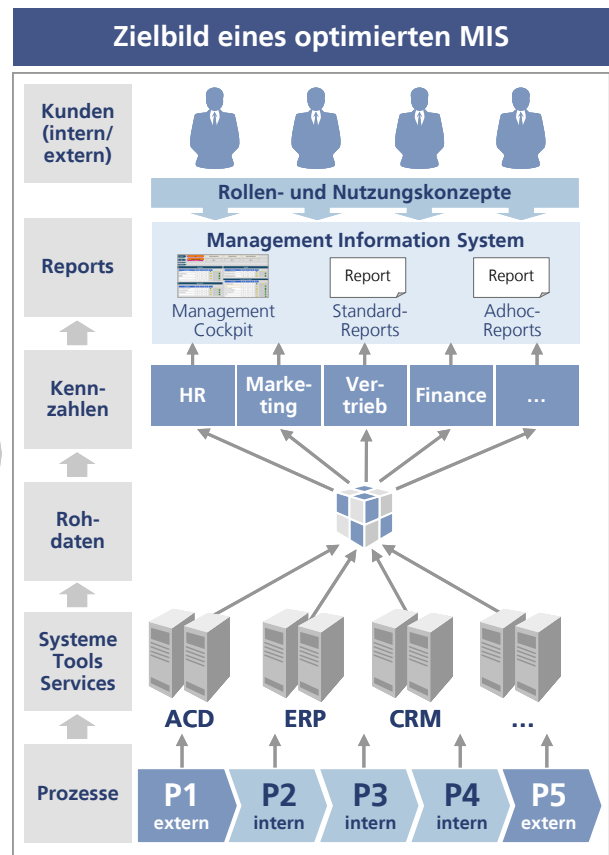
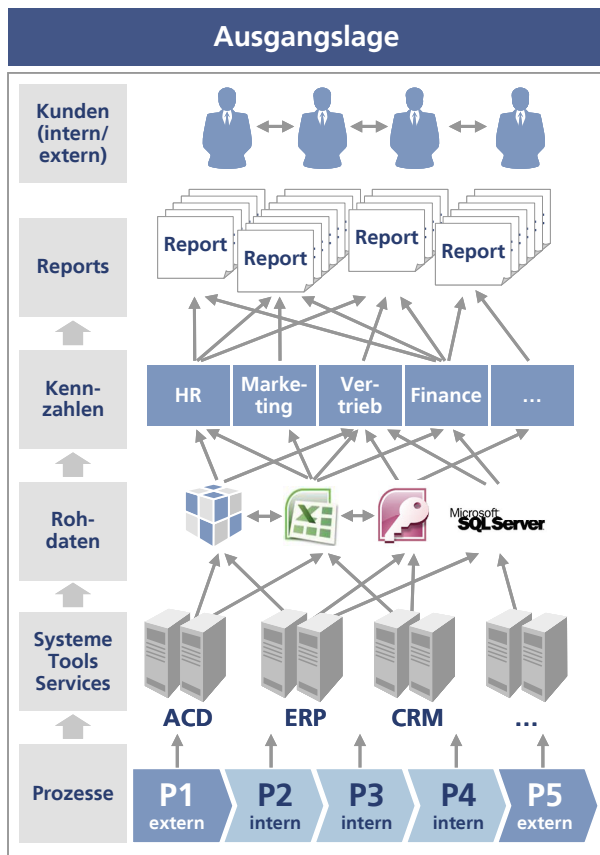
Weniger ist mehr

Zunächst gilt es, grundlegende Transparenz über alle Berichte und Kennzahlen zu schaffen. Wer erhält welche Berichte und welche Kennzahlen? Wie werden diese berechnet und aus welchen Systemen und Prozessen werden diese mit Daten gespeist? Wenn alle Strukturen offengelegt, Kennzahlendefinitionen abgeglichen und kritisch hinterfragt worden sind, werden Mängel in den Strukturen und Systemen sichtbar. Erste Maßnahmen für die Verbesserung von Qualität und Effizienz lassen sich sofort ableiten und sind ohne großen Aufwand direkt umsetzbar.

Die häufigsten Optimierungsfelder liegen hierbei in der Abstimmung aufgedeckter Doppelarbeiten, in der Harmonisierung widersprüchlicher Kennzahlen und in der Abschaltung nicht mehr erforderlicher Berichte. Die Praxis hat gezeigt, dass sich durch diese Optimierungen bis zu 20 Prozent der Berichte und 30 Prozent der Kennzahlen abschalten lassen – bei gleichzeitiger Verbesserung der Berichts- und Kennzahlenqualität.

Kundenorientierung auch im Berichtswesen

Sind erste Breschen in den Kennzahlenschungel geschlagen, ist der nächste Schritt, die Sichtweise der Berichtsempfänger als Kunden des Berichtswesens anzunehmen. Es gilt, Steuerungsanforderungen der Management-Rollen einzufangen und zu dokumentieren. Welche Funktion übt der Berichtsempfänger aus und welche Kennzahlen benötigt er dafür wirklich? Welche konkreten Aufgaben sind mit dieser Funktion verbunden und in welcher Form und Dimension müssen ihm Kennzahlen verfügbar gemacht werden? Antworten auf diese Fragen münden in der Definition von Rollen- und Nutzungskonzepten für das MIS.



In diesen wird (an den formulierten Steuerungsanforderungen entlang) festgelegt, wer in welcher Form auf welche Kennzahlen im Management-Cockpit und in Standard-Berichten zugreifen kann. Adhoc-Berichte behalten auch weiterhin ihre Existenzberechtigung als kurzfristige Informationsquellen, bekommen jedoch einen temporären, maßnahmenbezogenen Fokus.

Fitnessprogramm für die Kennzahlen- und Systemwelt

Um sicherzustellen, dass das MIS auf einer effizienten Datenbasis aufbauen kann, muss für jede Kennzahl der Zusammenhang zu den assoziierten Geschäftsprozessen, Datenladewegen sowie Interdependenzen erarbeitet und dokumentiert werden. Sie dienen als Vorlage für die Systemintegration in das Enterprise Data Warehouse.

Dieses bietet den unschätzbaren Vorteil, dass Rohdaten im optimalen Fall vollautomatisiert Eingang in das MIS finden und an zentraler Stelle aggregiert werden. Dadurch werden Doppelarbeiten deutlich reduziert, potenzielle Fehlerquellen beseitigt und laufende Kosten für parallel betriebene Systeme und Tools eingespart. Weitere deutliche Effizienzgewinne und Kostensenkungen können dadurch erzielt werden, dass Änderungen in der Kennzahlenlogik zukünftig an zentraler Stelle vollzogen werden können.

Klare Regeln und Strukturen

Damit die Organisation lange von den errungenen Qualitäts- und Effizienzsteigerungen im Berichtswesen profitieren und dieses in Zukunft gesteuert und gesund wachsen kann, sind eine Reihe von organisatorischen Maßnahmen umzusetzen.

Dabei muss insbesondere sichergestellt werden, dass Änderungsanforderungen an Berichte und Kennzahlen einen strukturierten Freigabe- und Überprüfungsprozess durchlaufen. Es hat sich in der Praxis als empfehlenswert erwiesen, diese Funktion in einer zentralen Einheit zu bündeln.

Fazit:

Ein MIS kann das Berichtswesen wieder zu seiner eigentlichen Zielsetzung zurückführen, valide Informationen effizient bereitzustellen. Entscheidend für den Erfolg sind dabei nicht nur die technischen Funktionen des IT-Systems, sondern insbesondere die erforderliche Vorarbeiten zur Strukturierung und gleichzeitigen Optimierung des Berichtswesens.

Impressum:

TellSell Consulting GmbH

Schumannstraße 59, 60325 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 238520-0, Fax +49 69 238520-25
spotlight@tellsell.de, www.tellsell.de/spotlight

Verantwortlich für den Inhalt:

Frank Theis

Redaktion:

Dorothee Ebert, André Müller, Viktor Schulz

TellSell Consulting hat in mehreren Unternehmen erfolgreich Management-Informationssysteme konzipiert und ihre Umsetzung aktiv begleitet. Gerne teilen wir mit Ihnen unsere Erfahrung und weitere Informationen zu diesem Thema.

*Ihr Ansprechpartner: André Müller
andre.mueller@tellsell.de*