

* * * *

DAMIT MANAGER DIE RICHTIGEN FRAGEN STELLEN

von Hans-Peter **Sander**, Dießen

Innovatives Controlling heißt Managementprozesse zu moderieren und zu gestalten. Die Controller bei dem Werkzeughersteller und Anbieter für Elektrowerkzeugzubehör **wolcraft** können sich zukünftig zu 80 % ihrer Zeit dem Coaching widmen, **die Generierung von Reports benötigt nur noch 20 %**. Früher war das Verhältnis umgekehrt. Möglich wurde der Wandel unter anderem durch die Softwaresuite DeltaMaster 5, die nicht nur Routineaufgaben abnimmt, sondern zudem

automatisch Auffälligkeiten aufzeigt und entsprechende Analyseschritte empfiehlt. Mit der Lösung werden bei wolcraft komplexe Geschäftsstrukturen methodengestützt durchleuchtet. Die Unterstützung des Controllings durch diese Analytische Intelligenz schafft die notwendigen Freiräume, sich auf die Interpretation und Analyse bedeutsamer Sachverhalte und Entwicklungen zu konzentrieren und entsprechende Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen abzuleiten.

Die wolcraft GmbH

ist ein global agierender, inhabergeführter mittelständischer Konzern mit weltweit 600 Mitarbeitern, davon 200 in Deutschland, und einem Jahresumsatz von annähernd 100 Mio. Euro. Zu wolcraft gehören Vertriebsniederlassungen in mehreren europäischen Ländern, eine Niederlassung in den USA und eine Produktionsstätte in der Slowakei. Es bestehen strategische Partnerschaften zu Lieferanten in China. Werkzeuge, Heimwerkergeräte



Hans-Peter Sander, Dipl.-Journ./PR-Berater
hp.sander@eastwestcom.net

und Elektrowerkzeugzubehör von wolcraft sind in fast allen Baumarktketten der Welt zu finden.

Das Geschäft ist angesichts einer Vielzahl von Produkten, Kunden, Ländern und Vertriebskanälen außerordentlich komplex. Schwankende Umsätze, enormer Preisdruck und der immer rauere Wettbewerb stellen höchste Ansprüche an die Unternehmenssteuerung. Wo jeder Cent zählt, müssen betriebswirtschaftliche Analysen die Ursachen für Abweichungen und Veränderungen aufdecken und den Mitarbeitern die Ergebniswirkung ihrer Handlungen verständlich machen, ohne kostbare Ressourcen an Zeit zu verzehren.

Schon sehr weit – aber dennoch an Grenzen gestoßen

Die allgemein als State-of-the-Art bezeichneten Lösungen, wie sie etwa das installierte SAP-System bietet, reichten wolcraft nicht aus. „Auf diesem Gebiet waren wir schon sehr weit, stießen aber dennoch an Grenzen“, erklärt Harald Weber, Leiter Controlling bei wolcraft. „Mit unserer Marktsegmentrechnung in SAP R/3 konnten wir Kunden-Artikel-Beziehungen in allen Bereichen herunterbrechen. Auch bei Deckungsbeitragsrechnungen und diversen anderen Analysen hatten wir viele Möglichkeiten“, so der Controllingchef. „Kritisch war allerdings, dass stets nur hochqualifizierte Experten z. B. an der Deckungsbeitragsanalyse arbeiten konnten. Den richtigen Weg für die Analyse einzuschlagen, setzte viel Erfahrung und Detailwissen, wie etwa Kenntnis der Kostentreiber, voraus. So bestand ohne entsprechende Spezialisten immer die Gefahr, Dinge zu übersehen, vor allem solche, die sich kompensieren.“

Ein zweites, noch gewichtigeres Problem hatte sich bei der Einführung von SAP BW aufgetan. Im Vertriebscontrolling war ein Vertriebsinformationssystem (Absatz- und Umsatzzahlen sowie Auftragswerte und Lieferquoten) mit SAP BW eingerichtet worden, das aber für eine **moderne multidimensionale Deckungsbeitragsrechnung** zu wenig Akzeptanz bei den Anwendern fand. Es wurde in der Handhabung im Controlling als zu kompliziert und nicht performant genug empfunden.

Darüber hinaus war man im zentralen Controlling mit der SAP BW-Anwendung aus einem weiteren Grund unzufrieden: „Das war zwar ein neues System, aber es bot eigentlich nur dieselben Möglichkeiten, die wir schon vorher irgendwo hatten. Wir wollten ein **durchgängiges Analysetool**, an das auch andere Abteilungen leicht angebunden werden konnten. Und vor allem verstehen wir unter Analyse **nicht einfach ein schlichtes OLAP-Frontend mit dreh- und wendbaren Pivottabellen** bzw. Grafiken sowie oberflächlichen Ampelfunktionen“, so Weber. Vielmehr suchte das Controller-Team methodische Unterstützung, denn bei wolcraft steht mehr die Analyse im Vordergrund als Standardreports. „Die Grundversorgung war ja gesichert. Wir hatten uns also mit Auffälligkeiten auseinander zu setzen und diese zu thematisieren. Wie aber findet man z. B. Auffälligkeiten eines Monats hinter einem Standardreport, ohne zusätzliche Zeit zu binden?“

Das Controller-Leitbild verwirklichen

Die hohen Ansprüche an eine neue Analyse-Lösung resultierten aus einem sehr fortschrittlichen Controlling-Verständnis. „Ich habe fünf Mitarbeiter in meiner Abteilung, die in der Vergangenheit 80 % ihrer Zeit mit irgendwelchen Reports beschäftigt waren“, beschreibt Harald Weber, der seit fünf Jahren das Controlling leitet, die Ausgangssituation. „Dass nur höchstens 20 % blieben, diese Ergebnisse mit den betreffenden Managern und Mitarbeitern zu besprechen, habe ich nicht akzeptiert. Dieses Verhältnis umzukehren ist die Herausforderung. Wir sind auf einem guten Weg, das zu verwirklichen.“ Damit **entspricht das wolcraft-Controlling zunehmend dem Controller-Leitbild der International Group of Controlling**, in dem es heißt: „Controller moderieren und gestalten den Managementprozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann. Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung. Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.“

Für wolcraft sind aktuelle und prägnante Informationen sowie Vertrauen und Offenheit schon immer entscheidende

Erfolgsfaktoren gewesen, erklärt Wilfried Schneider, Controller und Projektleiter für die Implementierung von DeltaMaster 5. „Hier gilt die Devise: Wer informiert ist, hat Vertrauen und denkt mit. Und wer Wissen hat, kann gar nicht anders als eigenständig und verantwortlich zu handeln.“ Zudem verstehe sich **wolcraft als ein lernendes Unternehmen**: „Das Lernunternehmen besteht aus einer besonderen Organisation, seiner Philosophie, seinen Methoden und Instrumenten und seinen Menschen. Ein besonderes Merkmal sind die Selbsterneuerungsprozesse“, so Schneider.

„Unsere Aufgabe ist doch nicht, aus Daten Informationen zu machen. Information ist einfach nur die Basis“, erklärt Chefcontroller Weber. „Wir sind aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden. Für die generelle Informationsversorgung betreffend gleichbleibender Fragestellungen machen wir natürlich ausgefeilte Deckungsbeitrags-, Kosten-, Konzern-Ergebnis-Rechnungen und wir haben auch ein gereiftes Kennzahlen-System. Zur interaktiven Entscheidungsunterstützung aber gehen wir ins Unternehmen, machen dort aktivitätengestützte Budgets/Forecasts sowie Simulationen mit den Entscheidungsträgern oder gehen wesentlichen Auffälligkeiten nach. Dafür brauchten wir ein leistungsfähiges IT-Instrument. Für DeltaMaster von Bissantz & Company haben wir uns entschieden, weil wir damit alles gut abdecken können.“

DeltaMaster ist eine integrierte Software-suite von Bissantz & Company GmbH aus Nürnberg. Die im Frühjahr 2003 erschienene fünfte Generation dieser **Standardsoftware-Lösung für das analytische Reporting** brachte ein mehrstufiges Benutzerkonzept mit. Dadurch können beispielsweise passive Berichtsempfänger (z. B. Kostenstellenverantwortliche), aktive Fragesteller (Geschäftsleitung und Management) sowie professionelle Analysten (zentrales Controlling) ganz gezielt bedient werden. Alle Gruppen arbeiten mit derselben integrierten Lösung; von der Einordnung des Benutzers hängt es ab, wie viele und welche Funktionen für ihn freigeschaltet sind. Neben SAP sowie Microsoft Analysis Services, wie bei wolcraft, greift DeltaMaster beispielsweise auch auf MIS Alea, Applix TM/1 oder Panoratio zu.

„DeltaMaster 5 hat zunächst den Vorteil, dass ein regelmäßiges Reporting bestehend aus standardisierten Berichten sowie aufbereiteten Analysen enthalten ist, mit dem wir das ganze Unternehmen durchgängig mit aussagekräftigen Führungsinformationen versorgen können. Dies gewährleistet eine transparente Unternehmenssteuerung auf Basis kritischer Haupterfolgsfaktoren.

Unser Vertrieb lässt zukünftig sein Berichtswesen darüber laufen, während wir im zentralen Controlling unsere Analysen damit durchführen“, schildert Wilfried Schneider. „An DeltaMaster hat uns überzeugt, dass mit einem Frontend die Bedürfnisse ganz unterschiedlicher Anwender ineinandergreifend abgedeckt werden: von der Stufe ‘Offline-Reader’ für den reinen Berichtsempfänger bis hin zum ‘Miner Expert’, also dem professionellen Datenanalysten.“

„Management-Bibliothek“ im Intranet

Mit dem Ziel, 80 % der Controller-Zeit für das Coaching anstatt für die Berichtsgenerierung einzusetzen, hatte das Controllerteam in den letzten zwei Jahren zunächst ein Informationsportal geschaffen, aus dem Manager und verantwortliche Mitarbeiter einfach ihre relevanten Informationen abrufen können.

„Es war eine grundsätzliche Anforderung, die weltweite Informationsversorgung internetfähig zu gestalten“, berichtet Harald Weber. Eine im Intranet eröffnete „Management-Bibliothek“ bietet den berechtigten Benutzern jeweils aktuell aufbereitete Informationen. „Vom relativ einfachen Umsatz bis zu qualifizierten Analysen etwa des Deckungsbeitrags oder der Herstellkostenabweichungen: Alles ist dort hinterlegt. Zudem sind Forecasts, Budgets und der 3-Jahres-Plan in diesem Rahmen dargelegt. Die Informationsversorgung ist nun auf sehr hohem Niveau“, erklärt Wilfried Schneider. Zu den Lesern der „Management Library“ gehören das Top-Management, Produkt-, Country- sowie Key-Account-Manager. Auf Informationen über das Unternehmensgeschehen greifen in der Bibliothek etwa 40 Benutzer in bestimmten Abstufungen zu.

Die fünf Mitarbeiter im Controlling haben indes weit mehr Aufgaben als die Pflege der Management-Bibliothek. Dazu

gehören **Gespräche in allen Unternehmensbereichen, in denen die Gesprächspartner von einer Ist-Analyse ausgehend über Maßnahmen beraten** oder auch zu einer neuen Prognose gelangen. Im Aufgabenbereich Planung/Budgetierung integriert das Controlling alle Beteiligten, bereitet die Gesprächsrunden vor und moderiert diese auch.

So nutzen die wolcraft-Controller DeltaMaster nicht nur als Analyse-Tool, sondern als „umfassende Anwendungssuite, um Controlling in vielen Facetten betreiben zu können. Von Reporting über Analyse, Simulationen bis zu Forecasting und Budgetierung/Planung ist alles abgedeckt, was das Management für die Unternehmensführung braucht“, erläutert Wilfried Schneider.

„Aber woher kommen die Abweichungen?“

Das komplexe Geschäft in einem dynamischen Markt mit schwankenden Umsätzen stellt hohe Anforderungen an die Unternehmenslotsen: „Um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, müssen Störungen frühzeitig erkannt und ihnen gezielt wie strukturiert begegnet werden. „Eine Abweichung vom Kurs festzustellen, ist das eine; aber woher kommt sie? Da muss man einfach von einem funktionalen System unterstützt und auf Auffälligkeiten aufmerksam gemacht werden“, formuliert Schneider seinen Anspruch. DeltaMaster leistet mit Verfahren, die selbständig nach Auffälligkeiten, Abhängigkeiten oder Zusammenhängen fahnden, außergewöhnliche Hilfestellung und erleichtert so in der Folge die Entscheidungsfindung der Manager.

„90 % der Abweichungen kommen aus einer ganz bestimmten Richtung. Wenn wir da genauer hinschauen, sind wiederum 80 % mit nur einem Faktor zu erklären usw.

Solche Methoden brauchen wir, und im Bissantz-System sind sie schon vorgefertigt“, erläutert Schneider und nennt Beispiele: „Bei der Betrachtung von Produkten, bei der etwa Standard-Herstellkosten mit den Ist-Herstellkosten sowie die zeitlichen Veränderungen der Ist-Herstellkosten in Beziehung gesetzt und Abweichungen ausgewiesen werden, gehen wir mit dem System, mit seinen Vor-

schlägen und der Analyseketten-Technik den ursächlichen Gründen nach. Und diese Analyseketten-Technik, d. h. die flüssige Abbildung analytischer Sequenzen, ist nur ein faszinierendes Beispiel. Monitoring by Key-Performance-Indicators, die Deckungsbeitrags-Flussrechnung mit hierarchischem Struktureffekt sowie die flexible Einbindung von MDX-Statements sind weitere ausgezeichnete Beispiele aus den vielen praxisnahen Möglichkeiten.“

„Methoden, auf die man sich verlassen kann“

DeltaMaster 5 ist für wolcraft eine Lösung, die eine methodengestützte analytische Navigation als Zusatz zur statischen Informationsvisualisierung bietet. Wertvolle Erkenntnisse für die Unternehmenssteuerung werden gewonnen und Problemen wird ursächlich auf den Grund gegangen. Seit der Einführung arbeiten im Unternehmen neben den Controllern auch Benutzer im Vertrieb und im Marketing mit der Lösung. Anwendungen im Einkauf sowie der Kostenstellenrechnung sind in der Vorbereitung.

Resümee der Anwender

„Mit einem halben Dutzend erworbener Softwarelizenzen und einigen wenigen Beratertagen zur Einführung liegen die Kosten für das ganze Projekt bei etwas über 50.000 Euro“, schätzt Controlling-Chef Weber. „Bei einem halbwegs vergleichbaren SAP-BW-Projekt wären die Kosten um ein vielfaches höher gewesen. Außerdem ist unsere Lösung viel leistungsstärker und weniger beratungsintensiv.“

„Der Kern ist: In unserem System gibt es vorgefertigte Methoden, auf die man sich verlassen kann“, fügt Wilfried Schneider hinzu. „Da muss nichts mehr erst entwickelt werden. Die Methoden braucht man einfach nur anzuwenden. Das Motto ‘nachdenken statt programmieren’ wird bei wolcraft zur selbstverständlichen Realität werden.“ ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
03	04	39	G	F	