

Nr. 1

**Lean Reporting und
Führungsinformationssysteme
bei deutschen Finanzdienstleistern**

Jürgen Moormann

Dezember 1995

Autor: Prof. Dr. Jürgen Moormann
Dozent für Bankbetriebslehre

Herausgeber: Hochschule für Bankwirtschaft
Private Fachhochschule der BANKAKADEMIE
Sternstraße 8
60318 Frankfurt/M.
Tel.: 069 / 95 94 6 - 24
Fax: 069 / 95 94 6 - 28
eMail: hfb@mail.pop-frankfurt.com

Lean Reporting und Führungsinformationssysteme bei deutschen Finanzdienstleistern*

Schlüsselbegriffe:

Betriebliches Berichtswesen, Finanzdienstleister, Führungsinformationssysteme, Lean Reporting, Restrukturierung

Inhalt:

1. Notwendigkeit zur Restrukturierung des Berichtswesens
2. Neue Konzeptionen zur Gestaltung des Berichtswesens
 - 2.1. Lean Reporting
 - 2.2. Führungsinformationssysteme
3. Das Untersuchungsdesign
 - 3.1. Fragestellungen der Untersuchung
 - 3.2. Der Erhebungsumfang
4. Untersuchungsergebnisse und Diskussion
 - 4.1. Aktualität und Stand des Themas „Lean Reporting“
 - 4.2. Durchführung von Lean Reporting-Projekten
 - 4.3. Inhalte von Führungsinformationssystemen
 - 4.4. Praxiserfahrungen mit Führungsinformationssystemen
5. Anforderungen an künftige Führungsinformationssysteme
6. Zusammenfassung

** Der Autor dankt der Management- und Technologieberatung Diebold Deutschland GmbH, Eschborn/Ts., für die Kooperation bei der Erstellung dieser Arbeit.*

1. Notwendigkeit zur Restrukturierung des Berichtswesens

Trotz ständig zunehmender technischer Unterstützung gelingt es nur wenigen Finanzdienstleistern, dem Management die zur Steuerung erforderlichen Informationen zeitgerecht, konsistent und in akzeptabler Form an die Hand zu geben. Im Gegenteil: Es gibt kaum ein Unternehmen der Kreditwirtschaft oder der Assekuranz, dessen Führungskräfte nicht über die kaum noch zu bewältigende Informationsflut klagen. Manager ersticken geradezu in Bergen von Auswertungen - vielfach allerdings in den falschen.

Mit dem Wachstum der Finanzdienstleister und der gestiegenen inneren Komplexität ist das Berichtswesen geradezu explodiert. Auf Vorstandsebene kumulieren sich die Berichte der Marktbereiche und Fachabteilungen oft zu einem Informationsgemisch. Häufig liegt diesem kein geschlossenes Reportingkonzept zugrunde, sondern eine Ansammlung strukturell höchst unterschiedlicher Analysen. Der Grund liegt nicht zuletzt in heterogenen DV-Systemen, aus denen betriebswirtschaftliche Informationen nur mit hohem Aufwand zusammengestellt werden können.

Defizite tauchen typischerweise immer dann auf, wenn Führungskräfte Informationen über den Markt, ihre Kunden, deren Zufriedenheit mit den Dienstleistungen oder konkrete Aussagen über die Leistungsfähigkeit des Hauses abrufen wollen. Diese Anforderungen lassen sich mit den gängigen detaillierten Statistiken über erzielte Volumina und Stückzahlen nicht beantworten. „Nackte“ Daten gibt es im Überfluß, an steuerungsrelevanten Informationen herrscht in den meisten Kreditinstituten und Versicherungsunternehmen jedoch akuter Mangel.

Die Folgen des ausgeferten Berichtswesens sind fatal: Verursacht die Berichterstellung schon einen kaum noch tolerierbaren Aufwand, so verschlingt das mühsame Durchforsten und Lesen der „Zahlenfriedhöfe“ noch weit mehr Zeit und Geld. Um den Kostentreiber Berichtswesen in den Griff zu bekommen, muß das Berichtswesen vom Ballast befreit und ein wirklich zukunftsweisendes Reportingkonzept entwickelt werden.

2. Neue Konzeptionen zur Gestaltung des Berichtswesens

Die Restrukturierung des Berichtswesens erfordert einen neuen, den heutigen Bedürfnissen entsprechenden Lösungsansatz, der schließlich zu einem schlanken („lean“), leistungsfähigen Berichtswesen führt. Eine wesentliche Komponente stellen in diesem Zusammenhang Führungsinformationssysteme dar.

2.1. Lean Reporting

Im Zuge der Lean-Welle findet auch die Analyse und Restrukturierung des betrieblichen Berichtswesens zunehmend Aufmerksamkeit. Der Begriff „Lean Reporting“ drückt die Intention aus, das Berichtswesen vom - meist historisch begründeten - Datenballast zu befreien und wieder leistungsfähig zu gestalten. Gleichzeitig sollen die Kosten deutlich reduziert und das Management qualitativ besser unterstützt werden.

Die Vorgehensweise kann in vier Phasen gegliedert werden: Ausgangspunkt eines schlanken Berichtswesens ist die Strukturierung des Unternehmens bzw. eines Teilbereichs in Geschäftsprozesse. Der nächste Schritt besteht aus der Definition von Kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) für diese Prozesse. Die KEF dienen als Ausgangsbasis für die Entwicklung neuer Steuerungsinformationen (Indikatoren) sowie als „Filter“ für die Durchforstung des bestehenden Berichtswesens. In der folgenden Phase werden meß- oder bewertbare Größen entwickelt, die als Indikatoren eine Aussage über die KEF ermöglichen. Die Summe aller entwickelten Indikatoren bildet die Basis für das neue Berichtswesen. Im letzten Schritt ist das vorhandene Berichtswesen nach dem gleichen methodischen Ansatz zu untersuchen und die als „steuerungsrelevant“ identifizierten Berichtsteile in das neue Reportingsystem aufzunehmen.

Zusammenfassend wird unter Lean Reporting die systematische Erfassung aller Berichte bei den Erstellern, die Filterung/Strukturierung von Berichtsinhalten sowie die Identifizierung relevanter Steuerungsgrößen verstanden. Ziel ist die drastische Reduktion von Berichtsmengen durch Konzentration auf die wesentlichen Informationen.

2.2. Führungsinformationssysteme

Führungsinformationssysteme (FIS) sind eine wesentliche Komponente zur Schaffung schlanker Berichtsstrukturen. Mit dem Begriff „FIS“ werden bildschirmgestützte Systeme bezeichnet, die dem Management direkt und zeitnah entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung stellen. Diese Systeme bieten i.d.R. vordefinierte Berichte, aber auch ad-hoc selektierbare Daten und Relationen im Zusammenhang mit Kommunikationsfunktionen.

FIS sollen den Führungskräften die Möglichkeit geben, selbständig Analysen durchzuführen, Pläne zu erstellen und Handlungsalternativen zu entwickeln. Dazu muß die Führungskraft zielgerichtet an die erforderlichen Daten gelangen, unabhängig davon, auf welcher Unternehmensebene oder Hardwareplattform diese

angesiedelt sind. Weiterhin sollen FIS externe Daten integrieren, Abweichungsanalysen automatisieren, Trendverläufe und Zusammenhänge grafisch darstellen usw.

Die Idee der Führungsinformationssysteme (FIS) wird, basierend auf der Arbeit von Rockart/DeLong [1], seit Beginn dieser Dekade in der Literatur intensiv diskutiert [2,3,4,5]. In vielen Unternehmen sind FIS-Projekte bereits durchgeführt worden, so daß zwischenzeitlich eine Vielzahl von Erfahrungsberichten vorliegt [z.B. in 6,7,8].

Zur Erstellung von FIS ist eine Reihe an Softwarewerkzeugen am Markt erhältlich [9]. Insbesondere eignen sich dazu sogenannte FIS-Generatoren, da sie den zeitlichen Entwicklungs- und Wartungsaufwand für ein FIS auf ein Minimum reduzieren.

3. Das Untersuchungsdesign

Das betriebliche Berichtswesen bei Finanzdienstleistern befindet sich derzeit in einem starken Wandel. Vor diesem Hintergrund führte Diebold eine empirische Erhebung durch, in der die bedeutendsten Banken, Bausparkassen und Versicherungsunternehmen Deutschlands zum aktuellen Stand des Lean Reporting in der Praxis befragt wurden [10,11]. Ziel der Studie war es, den aktuellen Stand zur Durchführung von Lean Reporting-Projekten sowie zur Implementierung und Nutzung von Führungsinformationssystemen zu erheben.

3.1. Fragestellungen der Untersuchung

Im Rahmen einer empirischen Erhebung zu dieser Thematik ergeben sich vielfältige Fragestellungen, z.B.:

- Haben die Finanzdienstleister die Notwendigkeit zur Restrukturierung ihres Berichtswesens erkannt? Sind Schritte zur grundsätzlichen Neugestaltung eingeleitet worden?
- Welche wesentlichen Inhalte haben Lean Reporting-Projekte in Banken, Bausparkassen und Versicherungsunternehmen?
- Wie groß wird das Einsparungspotential (Mengen, Kosten) durch ein neustrukturiertes Berichtswesen geschätzt?
- Welche organisatorische Einheit initiiert Lean Reporting-Projekte? Wer ist für die Projektdurchführung verantwortlich?

- Haben sich Führungsinformationssysteme bei Finanzdienstleistern etabliert?
- Gibt es eine typische Vorgehensweise beim Aufbau solcher Systeme?
- Wie wird der Nutzen von Führungsinformationssystemen beurteilt? Gibt es Defizite?

Diese sowie eine Reihe ergänzender Aspekte waren Bestandteile eines Fragebogens, der i.d.R. den Controllingabteilungen der ausgewählten Unternehmen zugestellt wurde.

3.2. Der Erhebungsumfang

Ziel der Untersuchung war es, einen möglichst repräsentativen Überblick zum aktuellen Stand des Lean Reporting in der deutschen Finanzdienstleistungsbranche zu geben. So wurden bei den Banken und Bausparkassen alle Institute mit einer Bilanzsumme von mindestens 5 Mrd. DM in die Erhebung einbezogen. Ausgeschlossen wurden lediglich Kreditinstitute mit Sonderaufgaben und Auslandsbanken. Daraus resultierten 108 Banken sowie die 10 größten Bausparkassen in Deutschland [12]. Bei den Versicherungsunternehmen (VU) wurden alle großen und mittelgroßen Versicherer in die Erhebung einbezogen, ergänzt um einige kleinere VU, um eine ähnlich große Teilnehmerzahl wie bei den Kreditinstituten zu erhalten. Insgesamt haben wir 117 in Deutschland tätige Lebens-, Kranken-, Schaden-, Unfall- und Rückversicherungsunternehmen angeschrieben [13].

Die Rücklaufquote aus der gesamten Erhebung war außergewöhnlich hoch (66,8%). Mit 67,8% bei den Kreditinstituten und 65,8% bei den Versicherern konnten für eine empirische Erhebung sehr gute Werte erreicht werden (Bild 1).

Bild 1: Erhebungsumfang und Rücklauf

	Versendete Fragebogen	Rücklauf (abs.)	Rücklauf (%)
Finanzdienstleister	235	157	66,8
<i>davon:</i>			
Kreditinstitute	118	80	67,8
- Banken	108	73	67,6
- Bausparkassen	10	7	70,0
Versicherungsunternehmen	117	77	65,8
- Erstversicherer	109	71	65,1
- Rückversicherer	8	6	75,0

Im einzelnen haben sich 80 Kreditinstitute (73 Banken sowie 7 Bausparkassen) an der Umfrage beteiligt; unter den Banken sind alle fünf großen Privatbanken Deutschlands sowie eine Vielzahl mittelgroßer Privatbanken, Landesbanken, genossenschaftlicher Zentralbanken, Sparkassen und Hypothekenbanken. Gemessen am gesamten Bilanzvolumen der deutschen Kreditinstitute von 5,7 Bio. DM (Stand: 31.12.92, ohne Kreditinstitute mit Sonderaufgaben und Auslandsbanken, jedoch einschließlich Bausparkassen) sind 3,7 Bio. DM in der Umfrage vertreten. Damit repräsentieren die 80 teilnehmenden Institute rund zwei Drittel (63,9%) des deutschen kreditwirtschaftlichen Bilanzvolumens.

Bei den Versicherern haben sich 77 Unternehmen an der Diebold-Umfrage beteiligt. Darunter sind 71 Erstversicherer sowie 6 Rückversicherer. Gemessen an der Gesamtsumme der Bruttoprämien aller Versicherungsunternehmen in Deutschland in Höhe von 238,9 Mrd. DM (Stand: 31.12.92) sind 120,6 Mrd. DM in der Umfrage vertreten. Damit repräsentieren die 77 teilnehmenden VU gut die Hälfte (50,5%) der gesamten deutschen Bruttoprämieneinnahmen.

4. Untersuchungsergebnisse und Diskussion

Der Erhebungsbogen bestand aus vier Fragenkomplexen: Fragen zu Aktualität und Stand des Themas „Lean Reporting“, Fragen zur Durchführung von Lean Reporting-Projekten, Fragen zu Inhalten von Führungsinformationssystemen sowie Fragen zu Praxiserfahrungen mit FIS.

4.1. Aktualität und Stand des Themas „Lean Reporting“

Die Erhebung ergab, daß 81,3% der Kreditinstitute und 75,3% der Versicherer das Thema „Lean Reporting“ bzw. „Führungsinformationssystem“ in ihrem Haus für derzeit aktuell halten. Damit steht für fast 80% der deutschen Finanzdienstleister - darunter befinden sich alle fünf großen Privatbanken und nahezu 90% der befragten Sparkassen - das Thema derzeit zur Disposition. Diese Werte deuten auf einen enormen Handlungsbedarf hin. Bei den Versicherern steigt die Aktualität mit der Unternehmensgröße (83,3% bei großen Erstversicherern).

Ein schlankes Berichtswesen ist heute erst in 21 der befragten Finanzdienstleister realisiert (Bild 2); die meisten Häuser sind entweder gerade mit der Projektdurchführung (52 Unternehmen) oder der Planung eines Lean Reporting-Projekts (51 Unternehmen) beschäftigt. In einigen Kreditinstituten und VU ist zwar kein Projekt vorgesehen, doch es wird fast immer für wünschenswert gehalten. Als größte Hemmnisse für Lean Reporting-Projekte werden fehlende personelle Ressourcen für Aufbau und Pflege eines neuen Reportings sowie - insbesondere in Kreditinstituten - Schwierigkeiten mit der betriebswirtschaftlichen Datenbasis und heterogenen DV-Systemen genannt.

Bild 2: Stand von Lean Reporting-Projekten ($n = 149$)

Projektstatus	Kreditinstitute		Versicherer	
	abs.	%	abs.	%
Schlankes Berichtswesen/FIS ist bei uns bereits realisiert	13	18,1	8	10,4
Projekt wird zur Zeit durchgeführt	27	37,5	25	32,5
Projekt ist geplant	26	36,1	25	32,5
Kein Projekt vorgesehen, wäre aber wünschenswert	8	11,1	21	27,3
Kein Projekt vorgesehen, weil nicht erforderlich	2	2,8	5	6,5

Mehrfachnennungen waren möglich

4.2. Durchführung von Lean Reporting-Projekten

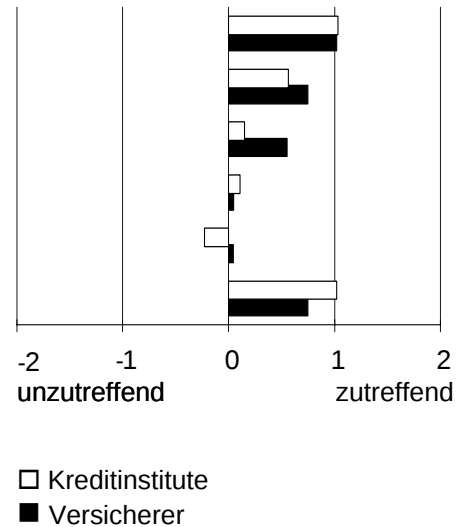
Ausgangssituation

Bild 3 gibt Aufschluß über die Ausgangssituation für Lean Reporting-Projekte in den befragten Unternehmen. Danach ist das alte Berichtswesen viel zu umfangreich, verhindert das rasche Erkennen der wirklich wesentlichen Informationen und ist einseitig auf quantitative Informationen („Zahlenfriedhöfe“) ausgelegt.

Bild 3: Ausgangssituation für Lean Reporting-Projekte ($n = 124$)

Das alte Berichtswesen ...

ist viel zu umfangreich („Papierberge“)
 ist einseitig auf quantitative Informationen ausgelegt
 beruht auf uneinheitlichen Begriffen
 ist nicht ausreichend aktuell
 enthält widersprüchliche Daten
 verhindert rasches Erkennen von Wesentlichem



Grundsätzlich sieht man in Kreditinstituten und VU die Schwächen des bisherigen Berichtswesens in gleicher Weise. Darüber hinaus haben aber die Versicherer größere Probleme mit uneinheitlichen Begriffen, während die Kreditinstitute eher die Schwierigkeit beklagen, wesentliche Informationen schnell genug zu erkennen.

Inhalte von Lean Reporting-Projekten

Zentraler Bestandteil von Lean Reporting-Projekten ist die Implementierung von Führungsinformationssystemen: 80,9% der befragten Kreditinstitute und 67,3% der Versicherer wollen zukünftig FIS einsetzen (Bild 4). Wesentliche Schritte dazu sind die Filterung und Strukturierung der vorhandenen Berichtsinhalte sowie die Identifikation steuerungsrelevanter Indikatoren, die es den Führungskräften erleichtern sollen, ihre Verantwortungsbereiche zu steuern.

Bild 4: Wesentliche Bestandteile von Lean Reporting-Projekten ($n = 123$)

Wesentliche Lean Reporting-Projektinhalte

Systematische Erfassung aller Berichte bei den Erstellern

Filterung/Strukturierung von Berichtsinhalten

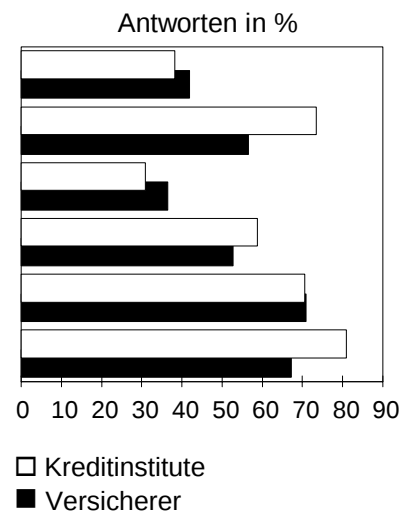
Analyse relevanter Geschäftsprozesse

Reduktion von Berichtsarten/-häufigkeiten/-mengen

Identifizierung steuerungsrelevanter Indikatoren

Aufbau eines FIS

Mehrfachnennungen waren möglich



Die Ergebnisse zeigen, daß die Mehrzahl der Bank- bzw. Assekuranzmanager von einem Lean Reporting-Projekt auch die Verminderung der heutigen Berichtsmengen erwartet. Erstaunlich ist aber, daß die systematische Erfassung aller Berichte und vor allem die Analyse relevanter Geschäftsprozesse oftmals nicht Projektbestandteile sind. Letzteres ist insofern kritisch, als Unternehmen heute zunehmend geschäftsprozeßbezogen ausgerichtet werden und sich dieses im Steuerungsinstrumentarium widerspiegeln muß.

Projektinitiative und -betreuung

Die Initiative zur Durchführung von Lean Reporting-Projekten kommt in Kreditinstituten zu 85,3% aus dem Controlling, bei Versicherern zu 67,3% (Bild 5). Zu mehr als einem Drittel kommen die Anstöße aber auch vom Vorstand (Banken und Sparkassen), bei VU sogar zu fast zwei Dritteln! Hingegen sind Initiativen aus den Marktbereichen selten, obwohl diese für die Steuerung ihrer Teilmärkte doch eigentlich akzentuierte Führungsinformationen benötigen. Angaben zum Dachverband von Finanzdienstleistern kommen ausschließlich aus der Sparkassenorganisation.

Bild 5: Initiative und Betreuung von FIS-Projekten ($n = 123$)

Projektinitiative ging aus vom ...	Kreditinstitute		Versicherer	
	abs.	%	abs.	%
Vorstand	27	39,7	35	63,6
Leiter von Marktbereichen	5	7,4	5	9,1
Organisations-/DV-Bereich	6	8,8	10	18,2
Controlling	58	85,3	37	67,3
Dachverband des Unternehmens	5	7,4	0	0
Projektdurchführung liegt beim ...				
Controlling	61	89,7	45	81,8
Organisations-/DV-Bereich	18	26,5	18	32,7
Benutzerservice	0	0	2	3,6

Mehrfachnennungen waren möglich

Die Durchführung und Betreuung von Lean Reporting-Projekten liegt eindeutig beim Controlling, während Org./DV-Manager nur zu knapp einem Drittel der Fälle federführend sind.

Einsparungspotential

Die immer größere Informationsflut hat das Berichtswesen zu einem gravierenden Kostentreiber werden lassen. Demzufolge werden mit Lean Reporting-Projekten oftmals erhebliche Einsparungserwartungen verbunden.

Das Einsparungspotential hinsichtlich der *Berichtsmengen* (durch Wegfall von Berichten, geringere Erstellungsfrequenzen, Konzentration auf steuerungsrelevante Informationen usw.) schätzen Banker und Versicherer praktisch identisch ein: 28,7% bzw. 28,6%. Erfahrungen zeigen, daß nach erfolgreichem Abschluß eines Lean Reporting-Projekts tatsächlich auf rund 30% aller Berichte verzichtet werden kann. Die geschätzten *Kosteneinsparungen* betragen bei den Kreditinstituten 16,7%, bei der Assekuranz sogar 20,3% der heutigen Reportingkosten. Das bedeutet, daß die absoluten Einsparungsbeträge pro Unternehmen jährlich Millionenbeträge erreichen können, wobei die Zeitersparnis der Manager durch das neue Lean Reporting noch nicht einmal berücksichtigt ist.

Diejenigen Kreditinstitute und VU, die bereits ein Führungsinformationssystem installiert haben, bestätigen die hohen Einsparungserwartungen. Diese Unternehmen berichten von Mengeneinsparungen in Höhe von durchschnittlich 29,3% und Kosteneinsparungen in Höhe von 19,6%.

Bild 6 zeigt das geschätzte Einsparungspotential differenziert nach einzelnen Finanzdienstleistungsgruppen. Hinsichtlich der Berichtsmengen erwarten Sparkassen, Bausparkassen und kleine Versicherer erhebliche Einsparungen (> 32%). Besonders große Effekte bezüglich der Reportingkosten werden von Hypothekengbanken sowie kleinen und großen Versicherern erwartet (> 22%).

Bild 6: Einsparungspotential durch Lean Reporting ($n = 108$)

4.3. Inhalte von Führungsinformationssystemen

Die Daten und Angaben zu diesem Abschnitt resultieren wir von denjenigen Unternehmen erhalten, in denen ein Führungsinformationssystem bereits *im*

Einsatz oder in der Entwicklung ist. Diese Häuser beschäftigen sich also aktuell mit der Lean Reporting- bzw. FIS-Thematik.

Zielgruppen von FIS

Entscheidend für die adäquate Gestaltung eines Führungsinformationssystems ist die zukünftige Nutzergruppe. Erwartungsgemäß zeigt Bild 7 den Vorstand als ersten Adressaten von FIS (87,3% bzw. 94,1%). Interessanterweise zählt in der Assekuranz die erste Führungsebene ebenso selbstverständlich zur Zielgruppe (ebenfalls 94,1%), bei den Banken aber nur zu 78,2%.

Bild 7: Zielgruppen von FIS ($n = 106$)

Primäre FIS-Zielgruppe	Kreditinstitute		Versicherer	
	abs.	%	abs.	%
Vorstand	48	87,3	48	94,1
1. Führungsebene	43	78,2	48	94,1
2. Führungsebene	15	27,3	14	27,4
Leiter Hauptfilialen/Filialdirektionen	27	49,1	25	49,0
Leiter Filialen/Bezirksdirektionen	23	41,8	19	37,3

Mehrfachnennungen waren möglich

Die Ausrichtung eines FIS an den Bedürfnissen der Unternehmensspitze ist im Sinne der Akzeptanz und der weiteren Unterstützung des Projekts sicherlich hilfreich. Mittelfristig sollte ein FIS jedoch im Rahmen einer Informationsöffnung auch mittleren und unteren Führungsebenen zur Verfügung stehen, um die Eigenverantwortlichkeit und Marktverantwortung dieser Mitarbeiter zu fördern. Diese Intention wird nur teilweise - u.a. von den großen Erstversicherern, den großen Privatbanken und den Sparkassen - verfolgt.

Komponenten von FIS

In heutigen Führungsinformationssystemen sind vorwiegend traditionelle Komponenten enthalten (Bild 8 zeigt eine Auswahl der abgefragten Items): Absatzzahlen, operative Zielvereinbarungen, Personalinformationen sowie Daten zu internen Leistungen. Informationen über Produktnutzungsgrade, zum Bilanzstrukturmanagement und zum Einbezug externer Daten finden sich fast nur in Kreditinstituten.

Bild 8: FIS-Komponenten ($n = 108$)

FIS-Komponente (Auswahl)	Kreditinstitute (in %)			Versicherer (in %)		
	heute	ge- plant	wün- schens- wert	heute	ge- plant	wün- schens- wert
<u>Kundengeschäft</u>						
Absatzdaten	75	32	4	71	43	2
Deckungsbeiträge von Kundengruppen	28	67	13	9	58	42
Deckungsbeiträge von Produktgruppen	28	72	8	29	54	29
Deckungsbeiträge von regionalen Teilmärkten	42	47	14	21	45	40
Marktanteile	44	29	34	24	37	47
Produktnutzungsgrade	51	35	19	10	34	55
<u>Betriebsbereich</u>						
Benchmarks	19	29	57	11	30	61
Personal	59	41	9	61	39	17
Produktivitätskennzahlen	49	51	13	30	61	20
Qualitätskennzahlen	12	29	66	0	21	82
<u>Risikobereich</u>						
Bilanzstrukturmanagement	45	45	18	9	34	56
Spartenbezogene Risikostruktur/-streuung	29	52	25	26	56	28
<u>Führungsdaten</u>						
Operative Zielvereinbarungen	70	32	7	49	51	6
Strategische Geschäftsfeldziele	38	44	24	19	51	35
<u>Externe Daten</u>						
Konjunkturdaten	49	24	30	17	21	69
Konkurrenzdaten	51	31	26	19	19	67

Mehrfachnennungen waren möglich

Große Lücken bestehen bei Finanzdienstleistern immer noch hinsichtlich Deckungsbeitragsinformationen. Hier planen sowohl Kreditinstitute als auch VU, zukünftig insbesondere Deckungsbeiträge von Kunden- und Produktgruppen in ihr FIS aufzunehmen. Ferner arbeiten die befragten Unternehmen an der Darstellung von Produktivitätskennzahlen und Informationen zum Risk Management (Risikostruktur/-streuung).

Besonders gewünscht - aber bislang kaum realisiert oder geplant - werden Qualitätskennziffern (bei Versicherern von 82% der Befragten gewünscht!) und Benchmark-Informationen.

Analysemöglichkeiten in FIS

Die heute existierenden Führungsinformationssysteme bieten in erster Linie standardisierte Berichte/Abfragen und einfache Textnachrichten (interne Reports, Pressespiegel etc.); nur zum kleinen Teil sind die eigentlichen Features moderner FIS enthalten.

Diese sind vielfach erst in Planung, z.B. Möglichkeiten zur Drill-down-Analyse, die Erzeugung individueller Berichte/Abfragen sowie Ampelfunktionen, die automatisch das Über- oder Unterschreiten von Grenzwerten signalisieren („traffic lighting“).

Für wünschenswert wird die elektronische Weiterleitung von Handlungsanweisungen im gleichen System (d.h. innerhalb des FIS), die Verarbeitung verbaler Daten (z.B. Methoden der Inhaltsanalyse) sowie der Anschluß an externe Datenbanken gehalten. Zukünftig erwarten die Manager aber eine deutlich weitergehende - und erheblich schwieriger zu implementierende - Unterstützung, wie etwa Ergebnisinterpretationen im FIS und systemgestützte Handlungsvorschläge.

Struktur von FIS

Die Frage nach der primären Struktur des Führungsinformationssystems beantworten Kreditinstitute und VU sehr unterschiedlich, nämlich entsprechend ihrer traditionellen Organisationsstrukturen (Bild 9). Die FIS der Kreditinstitute sind in erster Linie nach Produktgruppen, teilweise nach regionalen Teilmärkten und immerhin in 28 Instituten nach Kundengruppen aufgebaut. Demgegenüber haben die Versicherer ihre FIS vorwiegend spartenbezogen und ansonsten stark nach Vertriebswegen strukturiert. Dieses Ergebnis entspricht sicher den unterschiedlichen Geschäftsstrukturen der Kredit- bzw. Versicherungswirtschaft. Dennoch ist Handlungspotential bezüglich der Kundenorientierung in beiden Gruppen - besonders aber in der Assekuranz - und hinsichtlich der Vertriebswege bei Kreditinstituten erkennbar.

Bild 9: FIS-Struktur ($n = 100$)

Primäre FIS-Struktur	Kreditinstitute		Versicherer	
	abs.	%	abs.	%
Regionale Teilmärkte	31	58,5	19	40,4
Kundengruppen	28	52,8	13	27,7
Produktgruppen/Sparten	36	67,9	38	80,9
Vertriebswege	14	26,4	31	66,0

Mehrfachnennungen waren möglich

4.4. Praxiserfahrungen mit Führungsinformationssystemen

Die Daten zu diesem Abschnitt haben diejenigen Kreditinstitute und VU geliefert, in denen ein FIS heute *im Einsatz* ist. Diese Unternehmen können daher über konkrete Erfahrungen bei der Realisierung und Nutzung von Führungsinformationssystemen berichten.

Einsatzdauer und Zufriedenheit

Durchschnittlich sind FIS in den befragten Unternehmen seit rund vier Jahren im Einsatz (Kreditinstitute 46,9 Monate, Versicherer 48,7 Monate). Auffällig ist, daß in beiden Gruppen die Einsatzdauer mit steigender Unternehmensgröße zunimmt. Die Zufriedenheit mit den Systemen hält sich jedoch in Grenzen. So ergab sich auf einer Skala von +2 (sehr zufrieden) bis -2 (völlig unzufrieden) bei den Kreditinstituten ein Zufriedenheitswert von 0,67, bei Versicherern ein Wert von 0,57. Diese Werte liegen zwar im positiven Bereich, jedoch scheinen sich die Erwartungen bei den Nutzern bislang nicht ganz erfüllt zu haben. In der Zukunft müssen deutlich höhere Zufriedenheitswerte erreicht werden, z.B. durch neue, betriebswirtschaftliche Konzepte im Sinne des oben skizzierten Lean Reporting-Ansatzes sowie weiterentwickelte Softwarewerkzeuge für die FIS-Realisierung.

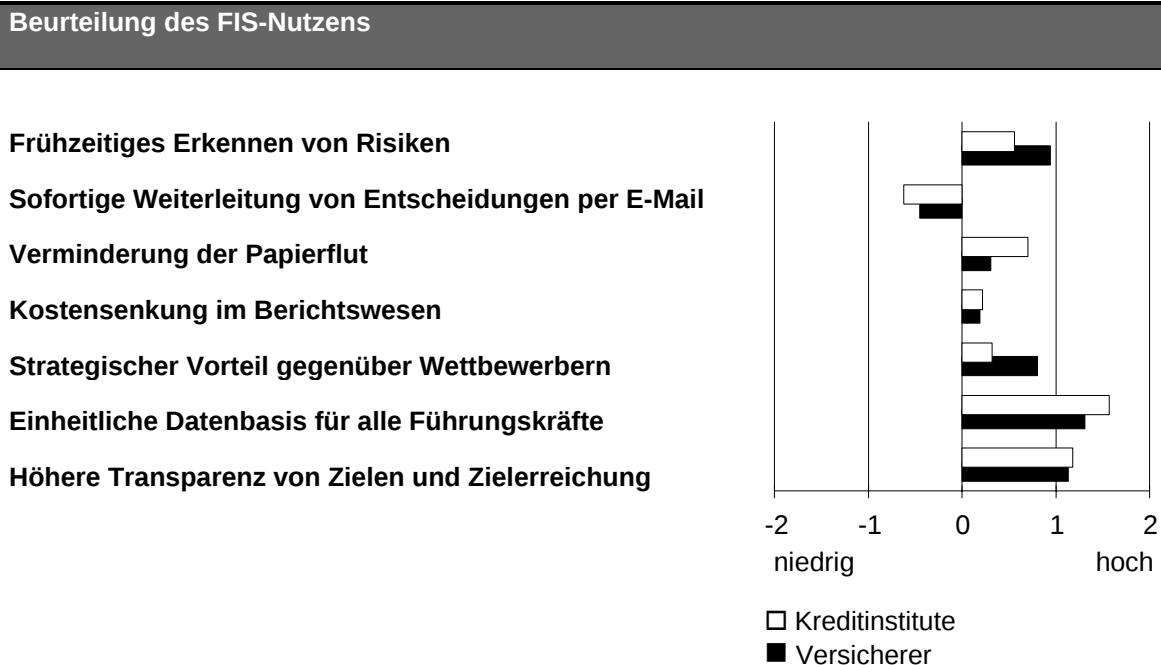
Die Konzeption und Implementierung von Führungsinformationssystemen gestaltet sich durchaus nicht immer problemlos. Die von den befragten Häusern als besonders kritisch geschilderten Themenbereiche sind: Schnittstellenprobleme aufgrund der heterogenen Datenbasis und mangelnden Kompatibilität von DV-Systemen, Probleme der allgemeinen Funktionalität sowie die bislang unzureichende Abdeckung fachlicher Anforderungen (z.B. Integration eines Risk-Managements). Vielfach erschweren fehlende Controlling-Komponenten (z.B. Stückkostenrechnung) oder Mängel des Vertriebskonzepts (fehlende oder unklare Kundensegmentierung) den Aufbau von Führungsinformationssystemen.

Nutzen von FIS

Der Aufbau eines Führungsinformationssystems wird nur dann erfolgen, wenn der erwartete Nutzen dieses rechtfertigt. Bild 10 zeigt die Einschätzung des Nutzens anhand typischer Kriterien. Nach Meinung der Befragten liegen die entscheidenden Vorteile in einer einheitlichen Datenbasis für alle Führungskräfte und in der höheren Transparenz von Zielen und Zielerreichung. Die Kostensenkung im Be-

richtswesen wird eher als Nebeneffekt gesehen.

Bild 10: Nutzen des FIS-Einsatzes ($n = 44$)



Speziell in der Assekuranz betrachtet man FIS als Mittel, einen strategischen Vorteil gegenüber Wettbewerbern zu erlangen und Risiken früher zu erkennen. Dagegen messen Kreditinstitute - vor allem Sparkassen - der Verminderung der Papierflut einen besonders hohen Wert bei. Für Hypothekenbanken und mittelgroße Privatbanken steht ebenfalls das frühzeitige Erkennen von Risiken im Vordergrund.

Projektdauer und Kosten

Die durchschnittliche Entwicklungszeit eines FIS-Prototypen betrug in den befragten Kreditinstituten 11 Monate; die Projektdauer zur Implementierung des gesamten FIS dauerte im Schnitt 29 Monate. In den VU betrug die Entwicklungszeit für den Prototypen nur durchschnittlich 5,6 Monate, einer vergleichsweise kurzen Zeitspanne. Die Ursache kann darin liegen, daß einige Softwareanbieter über vorgefertigte FIS-Prototypen für die Versicherungsbranche verfügen und so den Entwicklungsprozeß erheblich verkürzen. Die Projektdauer zur Implementierung des gesamten FIS dauerte hier im Schnitt 23 Monate.

Ein interessanter Aspekt im Rahmen der FIS-Thematik ist sicher die Kostenfrage. Erwartungsgemäß streuen die angegebenen Werte aufgrund der unterschiedlichen Größe und Struktur der befragten Unternehmen stark. Durchschnittlich liegen die summierten Entwicklungskosten (Hardware, Software, Personal, Schulung, Sonstiges) in Banken bei rund 900 TDM (Versicherer 2,3 Mio. DM); die jährlichen Betriebskosten belaufen sich auf durchschnittlich 300 TDM (Versicherer knapp 600 TDM). Die Kosten einer FIS-Einführung mögen auf den ersten Blick hoch erscheinen. Die Erfahrung zeigt aber, daß FIS-Investitionen durchaus nach 12 bis 24 Monaten wieder „eingespielt“ werden können.

Nicht nur aufgrund der zunächst entstehenden Kosten, sondern auch aufgrund der Bedeutung für das gesamte Haus, muß ein Lean Reporting-Projekt professionell geplant und durchgeführt werden. Voraussetzung für ein wirklich zukunftsweisendes Reporting ist ein solides betriebswirtschaftliches Konzept für das neue Berichtswesen sowie die Einbindung des Führungsinformationssystems in das DV-Konzept des Unternehmens.

5. Anforderungen an künftige Führungsinformationssysteme

Vielfach wird das Thema der FIS-Implementierung noch nicht mit der nötigen Stringenz angegangen. Die Folge ist, daß man sich häufig zur Lösung von singulären Fragestellungen mit prototypischen Softwareentwicklungen behilft. Als Ergebnis entsteht dann eine unstrukturierte Sammlung von Abfrageroutinen, die die Bezeichnung FIS eigentlich nicht verdient. Ein Führungsinformationssystem bedarf, um langfristig Akzeptanz zu finden und so eine Existenzberechtigung zu erhalten, eines integrativen Ansatzes. Nur wenn das System als unternehmensweites Berichts- und Informationssystem entwickelt wird, kann es die mit dem Begriff des FIS verknüpften Erwartungen erfüllen.

Die Qualität von Führungsinformationssystemen im Rahmen von Lean Reporting-Projekten muß erheblich gesteigert werden. U.a. sind in FIS-Konzepten künftig folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- *Erfolgsfaktoren-gesteuertes Reporting*

Das traditionelle Berichtswesen unterliegt häufig einer unerwünschten Beschränkung durch die reine Aggregation vergangenheitsbezogener, quantitativer Daten. Ein zukunftsweisendes FIS sollte nach einer umfassenden Analyse der unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren qualitative Komponenten mindestens ebenso stark gewichten wie die quantitativen Informationen. Dazu

muß geklärt werden, welche Informationen zur Steuerung des Hauses im Hinblick auf die Markterfolgskriterien - also auf das, was die Kunden honorieren - wichtig sind.

- *Orientierung an Geschäftsprozessen*

Immer mehr Unternehmen lösen sich heute von traditionellen - meist produktorientierten - Organisationsstrukturen, um sich kunden- und damit geschäftsprozeßbezogen auszurichten. Dem muß auch das Reportingsystem Rechnung tragen, indem es die Geschäftsprozesse des Hauses abbildet. Dieses wird über eine schrittweise Funktions- und Datenzerlegung erreicht. Wird ein FIS als umfassendes Berichtswesen des Unternehmens eingesetzt, bedeutet das, daß jeder Berichtsprozeß außerhalb des FIS aufzulösen ist.

- *Integration von Entscheidungsunterstützungsmethoden*

Ein FIS sollte nicht nur die gewünschten Informationen bereitstellen, selektieren usw., sondern auf Basis eines implementierten Methodensets selbständig Datenbestände analysieren und Handlungsempfehlungen geben. Relevant können z.B. automatisierte Trend-, Diskriminanz- oder Portfolioanalysen sein. Dazu wird die Integration mit Entscheidungsunterstützungssystemen, etwa zur Durchführung von Simulationsrechnungen, weiter voranschreiten.

- *Unternehmensweite Nutzung von FIS*

Ein wesentlicher Schritt zur Effizienz- und Akzeptanzsteigerung ist die Bereitschaft der FIS-Promotoren zum Information-Sharing. Ein unternehmensweites FIS, daß allen Führungsebenen zur Verfügung steht, wird einen erheblich größeren Nutzen darstellen als ein allein dem Vorstand vorbehaltenes FIS. Selbstverständlich muß ein System der abgestuften Zugangsberechtigung implementiert sein.

- *Einsatz adäquater Technologie*

Ein breiter Zugang zum FIS verlangt auch flexible, den individuellen Anforderungen der Nutzer angepaßte Oberflächen und Informationsschnittstellen. Relationale, tabellenorientierte Systeme sind auf mittlere Sicht um einen objektorientierten Ansatz zu ergänzen, der gerade bei der Zusammenführung verteilter Informationen Vorteile bietet. Weiterhin müssen die Verarbeitungskapazitäten wachsende Informationsdichten und zusätzliche Funktionalitäten bewältigen können. Netzwerkfähigkeit und der Einsatz von FIS-Generatoren in Client-Server-Umgebungen ist bereits selbstverständlich.

6. Zusammenfassung

Die Neugestaltung des betrieblichen Berichtswesens ist bei Banken, Bauspar-kassen und Versicherern derzeit von hoher Aktualität. Von den befragten Unter-nehmen führen zwei Drittel zur Zeit Lean Reporting-Projekte durch oder planen solche. Wichtigster Auslöser für die Restrukturierung des Berichtswesens ist die derzeitige Massenproduktion von Statistiken, Berichten und Auswertungen. Damit verbunden ist die Schwierigkeit, die wirklich wesentlichen Informationen in diesen Zahlenwerken ausreichend schnell zu identifizieren.

Mit Hilfe von Lean Reporting-Projekten und dem Einsatz von Führungsinforma-tionssystemen kann die heutige Komplexität des Berichtswesens reduziert und ein marktorientiertes Berichtswesen realisiert werden. Die Umfrageergebnisse zeigen, daß neben dem erheblichen Einsparungspotential bei den Berichtsmengen und den durch das Berichtswesen verursachten Kosten der wesentliche Nutzen eines solchen Projekts in der Schaffung einer gemeinsamen, akzeptierten Datenbasis für alle Führungskräfte des Hauses sowie in einer größeren Transparenz von Zielen und Zielerreichung gesehen wird.

Diese Einschätzung dokumentiert, das Lean Reporting nicht nur darauf abzielt, den Kostentreiber Berichtswesen in den Griff bekommen. Vielmehr führt es zu einem neuen Bewußtsein im Management über die Wichtigkeit von Steue rungs-informationen. In diesem Sinne stellt Lean Reporting ein Lösungsmodell für grundlegend neue, leistungsfähige Berichtsstrukturen für Finanzdienstleister dar.

Literaturverzeichnis:

- ¹[1] Vgl. Rockart, J.F./DeLong, D.W., *Executive Support Systems*, Homewood/Il. 1988.
- [2] Vgl. Al-Ani, A., *Die Bedeutung von Executive Information Systems für die betrieblichen Prozesse*, in: *Die Unternehmung* 46 (1992), Nr. 2, S. 101-110.
- [3] Vgl. Holtham, C. (Hrsg.), *Executive Information Systems and Decision Support*, London 1992.
- [4] Vgl. Matthews, R./Shoebridge, A., *EIS - A Guide for Executives*, in: *Long Range Planning* 25 (1992), Nr. 6, S. 94-101.
- [5] Vgl. Rainer, R.K.Jr./Snyder, C.A./Watson, H.J., *The evolution of executive information system software*, in: *Decision Support Systems* 8 (1992), S. 333-341.
- [6] Vgl. Klotz, M./Wenzel, H. (Hrsg.), *Führungsinformationssysteme im Unternehmen*, Berlin 1994.
- [7] Vgl. Quittenbaum, G., *Maßgescheiderte Konzeption und Realisierung eines Führungsinformationssystems*, in: *Controlling* o.J. (1993), Nr. 1, S. 28-32.
- [8] Vgl. Gerlach, D., *Lean Reporting im Personalwesen*, in: *Die Bank* 35 (1995), S. 418-421.
- [9] Vgl. Moormann, J., *Führungsinformationssysteme. FIS-Generatoren für Client-Server*, in: *Diebold Management Report* (1994), Nr. 8/9, S. 7-10.
- [10] Vgl. Diebold Deutschland GmbH (Hrsg.), *Lean Reporting und Führungsinformationssysteme bei Finanzdienstleistern, Teilbereich Kreditinstitute*, Eschborn 1994.
- [11] Vgl. Diebold Deutschland GmbH (Hrsg.), *Lean Reporting und Führungsinformationssysteme bei Finanzdienstleistern, Teilbereich Assekuranz*, Eschborn 1994.
- [12] Stand per 31.12.92; Quelle: Verlag Hoppenstedt & Co. (Hrsg.), *Banken-Jahrbuch 1994*, Darmstadt 1993.
- [13] Stand per 31.12.92; Quelle: Verlag Hoppenstedt & Co. (Hrsg.), *Versicherungs-Jahrbuch 1994*, Darmstadt 1993.

Arbeitsberichte der Hochschule für Bankwirtschaft

Nr.	Autor/Titel	Jahr
1.	Moormann, Jürgen: Lean Reporting und Führungsinformationssysteme bei deutschen Finanzdienstleistern	1995

Bestelladresse:

Hochschule für Bankwirtschaft
z. H. Frau Glatzer
Sternstraße 8
60318 Frankfurt/M.

Tel.: 069/95946-16
Fax: 069/95946-28