

GHK Management Consulting AG:

Case Study – Aufbau eines digitalen BI-Reporting auf Basis eines automatisierten, cloudbasierten Datawarehouse

Für den weiteren Portfolioausbau investiert die clearwise AG in Wind- und Solarparks mit Fokus auf den europäischen Markt. Der dazu benötigte Finanzierungsbedarf soll durch die weitere Aufnahme von Eigen- und Fremdkapital am börsenorganisierten Kapitalmarkt gedeckt werden. Das aktuelle Reporting ist dahingehend zu optimieren, um das in diesem Zuge erforderliche Kapitalmarkt-Reporting zeitnah, automatisiert und über Systemgrenzen hinweg bereit stellen zu können, ohne zusätzliche Mitarbeiter einstellen zu müssen.

Für börsennotierte Unternehmen gilt es, neben dem Jahresfinanzbericht einen Halbjahresfinanzbericht und zwei Quartalsmitteilungen - jeweils nach IFRS - zu veröffentlichen. Darüber hinaus sind u.a. die Einhaltung der Ad-hoc-Publizität sowie Mitteilungen zu Insiderinformationen und preisrelevanten Tatsachen zu berücksichtigen. Des Weiteren unterliegen diese Finanzinformationen zusätzlich dem sogenannten Enforcement-Verfahren, das die Verlässlichkeit von Informationen in Unternehmensberichten sicherstellen und erhöhen soll. Hierzu werden die Finanzinformationen einer anlassbezogenen oder stichprobenartigen Prüfung durch die BaFin unterzogen.

Die damit notwendigen finanziellen Reporting-Anforderungen sind in Zukunft um weitere operative Kennzahlen (sogenannte ESG-Kennzahlen) zu erweitern und sollen ebenfalls in das automatisierte Reporting der clearwise AG (clearwise) einbezogen werden. Auf dem Weg zur Planung von dessen Umsetzung sind ressortübergreifende und strukturierte Überlegungen, wie die inhaltliche Festlegung von Kennzahlen, Prozessentscheidungen zur Planung und legalen Konsolidierung sowie technische Überlegungen notwendig, um die Backend-Systeme, wie z.B. Produktionssysteme, genauso in die digitale BI-Zielstruktur einzubinden, wie die von den Wind- und Solarparks in Form von Special Purpose Vehicles (SPVs) verwendeten, unterschiedlichen Buchhaltungssysteme. Data Lakes, BI-Tools, Analyseinstrumente sowie Visualisierungstools sind als zukunftsorientierte, integrierte Technologieplattform state-of-the-art zu konzeptionieren, um neu zu erwerbende SPVs jederzeit an die etablierte Plattform andocken zu können. So kann dann das notwendige Reporting auch der neu erworbenen Einheit automatisiert und damit kurzfristig bereitgestellt werden.

Im Hinblick auf das Monitoring der bisherigen Gesellschaften sowie zur Planung zukünftiger Akquisitionen sind hierzu eine Vielzahl an Systemen anzubinden, Daten auszuwerten und Kennzahlen zu erstellen. Der Schlüssel zur konstanten Erreichung einer solchen Zielsetzung besteht in einer weitgehenden Automatisierung, der Sicherstellung einer Verfügbarkeit in



standardisierter Form an einem zentralen Ort sowie der Bereitstellung von Zugriffsmöglichkeiten unabhängig von Arbeitsplätzen oder zeitlichen Restriktionen.

Die GHK Management Consulting GmbH (GHK) aus Frankfurt hatte den Auftrag, die digitale BI-Zielstruktur zu konzipieren, geeignete Dienstleister für die Umsetzung zu identifizieren, dazu einen entsprechenden Ausschreibungsprozess durchzuführen und den Vorstand von clearise während der Implementierungsphase mittels Projektleitung und PMO zu unterstützen und damit zu einem geregelten Projektprozess des ambitionierten und ganzheitlichen Ansatzes beizutragen.

GHK strukturierte das Gesamtprojekt unter Berücksichtigung des Gesamtziels in drei Teilprojekte: (1) Konzeption der digitalen BI-Zielstruktur, (2) Entwicklung eines Anforderungskatalogs sowie Durchführung eines strukturierten und systematischen Ausschreibungsprozess und (3) Implementierung eines digitalen BI-Reportings auf Basis eines automatisierten und cloudbasierten Datawarehouse.

Im ersten Teilprojekt wurden nach einem Kick-off mit dem Managementteam von clearise die Interviews mit den Projektbeteiligten durchgeführt, um die Reporting-Anforderungen aufzunehmen, die Reporting-Prozesse zu dokumentieren sowie die aktuelle IT-Infrastruktur inkl. der verwendeten Anwendungsprogramme als Quellsysteme für das Reporting zu erfassen und zu visualisieren.

Nach der Ist-Analyse wurde in Abstimmung mit dem Management die digitale BI-Zielstruktur für ein zeitnahes und automatisiertes Reporting unter stetiger Berücksichtigung der Gesamtstrategie abgeleitet. Dies ist notwendig, um einerseits im Hinblick auf die zukünftigen Reporting-Anforderungen des Kapitalmarktes die digitalen Reporting-Prozesse aufsetzen zu können und andererseits die für eine clearise spezifische Lösung benötigten IT-Tools im Sinne einer unternehmensweiten Technologieplattform auszuwählen. Neu zu erwerbende SPVs können somit kurzfristig an die Plattform angebunden und danach im BI-Reporting ausgewertet werden. Die digitale BI-Zielstruktur ist demnach ein Soll Zustand der Gesamtlösung für das automatisierte BI-Reporting, auf deren Basis die weitere Projektumsetzung erfolgen kann.

Den Abschluss des ersten Teilprojekts bildete die Entwicklung einer Roadmap zur Umsetzung der digitalen BI-Zielstruktur als Entscheidungsvorlage mit den hierzu notwendigen Inhalten der nächsten Schritte, der zeitlichen Planung sowie des groben notwendigen Aufwandes zur Freigabe des weiteren Projektbudgets für die Durchführung des Ausschreibungsprozesses begleitet durch GHK. Konkret sind dies der Projektplan zur Planung und Durchführung des Ausschreibungsprozesses für die Dienstleister, eine erste zeitliche Übersicht der folgenden konkreten Implementierung sowie eine grobe Aufwandsschätzung für deren Umsetzung.

Im zweiten Teilprojekt war nun durch GHK ein Anforderungskatalog zu entwickeln, der in einem strukturierten und systematischen Ausschreibungsprozess mündet, in dem die geeignetsten Dienstleister zur Realisierung der BI-Zielstruktur ausgewählt werden sollten.

Der Aufbau einer digitalen BI-Zielstruktur für ein vollautomatisiertes BI-Reporting besteht aus den drei Leistungsbereichen zur Abdeckung des identifizierten Tool Bedarfs: (1) cloudbasierte Datawarehouse-Infrastruktur (2), Konsolidierungsmodul und (3) Planungsmodul. Das Ausschreibungsverfahren wurde so aufgebaut, dass für die drei Leistungsbereiche entweder drei komplett unabhängige Dienstleister beauftragt oder auch Dienstleister ausgewählt werden konnten, die eine Kombination von zwei oder auch drei Leistungsbereichen anbieten. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass sich je Leistungsbereich für die beste Lösung entschieden werden kann und keine auf einen einzelnen Leistungsbereich spezialisierte Dienstleister im Vorfeld ausgeschlossen werden.

Damit wurde für alle drei Leistungsbereiche ein Ausschreibungsverfahren aufgesetzt. GHK ging bei der Durchführung des strukturierten Ausschreibungsprozesses in Abstimmung mit dem Vorstand von clearwise in fünf Arbeitsschritten vor: (1) Erstellung eines Anforderungskatalogs. (2) Durchführung des Long-List Ausschreibungsprozesses (3) Durchführung des Short-List Ausschreibungsprozesses, (4) Vertragsgestaltung sowie -unterzeichnung und (5) Vorbereitung des Projekts zur Umsetzung der digitalen BI-Zielstruktur.

Da der Zeitraum für das Ausschreibungsverfahren aufgrund des geplanten Projektstarts im Februar von Mitte Oktober bis Mitte Dezember auch durch die mit einzuplanende Weihnachtszeit mit zwei Monaten sehr kurz bemessen war, mussten einige Arbeitspakete parallelisiert durchgeführt werden: Parallel zur Entwicklung des Anforderungskatalogs mit funktionalen und non-funktionalen Anforderungen auf Basis der entwickelten Konzeption für die digitale BI-Zielstruktur, wurden die möglichen Dienstleister für den Long-list Prozess angesprochen und deren grundsätzliche Bereitschaft zur Teilnahme abgefragt. Dazu wurde zunächst ein NDA ausgetauscht und dann dem einbezogenen Dienstleister die Eckdaten des Projektes mitgeteilt. Zu den Eckdaten gehört auch ein Zeitplan von der Zusendung der Ausschreibungsunterlagen, über die Rücksendung eines indikativen Angebots bis zur Abstimmung eines Slots für eine mögliche Präsentation im Rahmen des Short-list Prozesses. Durch die Abstimmung dieses Zeitplans sowie ein entsprechendes engmaschiges Monitoring der einzelnen Projektschritte durch GHK wurde eine beidseitige Prozesstransparenz und die Einhaltung des Zeitplans sichergestellt. Parallel zur Aussendung des Anforderungskatalogs an die Long-list Dienstleister wurde mit dem Management von clearwise eine Bewertungsmatrix abgestimmt, um nach der Rücksendung der indikativen Angebote innerhalb von zwei Tagen die objektive Bewertung dieser finalisieren zu können. Aufgrund der bereits abgestimmten Slots konnten weitere zwei Tage später die verbliebenen drei Short-list Dienstleister pro Leistungsbereich bereits eingeladen werden. Die Präsentationen pro Dienstleister umfassten ca. vier Stunden und wurden innerhalb von sieben Arbeitstagen

durchgeführt, so dass nach knapp zwei Monaten und kurz vor Weihnachten die Auswahl der Dienstleister tatsächlich getroffen werden konnte.

Die Auswahl nach objektiven und in der Matrix messbar gemachten Kriterien führte dazu, dass pro Leistungsbereich jeweils ein Dienstleister ausgewählt wurde. Aufgrund des Charakters als Technologieplattform mit ineinandergreifenden Prozessen und unterschiedlichen Tools erhöhte dies die Gesamtkomplexität und notwendige operative Steuerung. In Kombination mit der hohen Einbindung der clearwise Personalressourcen in die operativen Prozesse des Tagesgeschäfts sorgte dies auf Seiten des Managements von clearwise für anfängliche Skepsis ob des Aufwands zur Projektsteuerung. Aufgrund der bisherigen positiven und vertrauensvollen gemeinsamen Zusammenarbeit, der zahlreichen Projekterfahrungen in der Projektleitungsfunktion von GHK sowie des gewonnenen tiefen Einblicks in die Prozesse und Anforderungen von clearwise konnten diese jedoch zerstreut werden und GHK wurde mit jeweils einer Ressource für die Projektleitung sowie das PMO mit der Begleitung der Projektumsetzung beauftragt.

Im dritten Teilprojekt, der Implementierung, unterstützte GHK auf mehreren Ebenen: Koordinierung der drei Dienstleister, um deren jeweiligen Leistungen für das Gesamtprojekt zusammenzuführen, Koordinierung des externen Steuerberaters sowie enger Austausch mit dem Teilprojekt zur Einführung des IFRS-Standards und Koordinierung und Sicherstellung der Projekttransparenz mit dem Management von clearwise.

Durch ein effizientes Projektcontrolling und kontinuierlicher JF-Termine wurden Blockaden und Show-Stopper laufend während des Projekts identifiziert und jeweils zeitnah gelöst. Transparenz war von grundlegender Bedeutung, damit das Management von clearwise fundierte Entscheidungen zu Schlüsselfragen treffen konnte, auch um sicherzustellen, dass die Reporting-Ziele von clearwise erreicht werden.

Die Implementierung des digitalen BI-Reporting gelang sowohl hinsichtlich des cloudbasierten Datawarehouse als auch des Konsolidierungstools in time and budget - hinsichtlich des Planungsmoduls aufgrund von Zusatzanforderungen zur detaillierteren und zukunftsfähigen Planung allerdings nicht, was aber aufgrund engmaschigen Monitorings frühzeitig erkannt und einkalkuliert werden konnte.

Zusammengefasst sind dies die Schlüsselkriterien für eine erfolgreiche Implementierung eines digitalen BI-Reporting:

1. Die Analyse und sorgfältige Definition der Anforderungen für die Ausschreibung führen während der Implementierung von IT-Projekten nur zu geringfügigen Anpassungen und damit weitestgehenden Einhaltung des Investitionsbudgets und der Projektlaufzeit.
2. Die Ausschreibung von IT-Projekten führt im Ergebnis zu einem inhaltlich und kostenseitig optimierten Vertrag mit den beauftragten Dienstleistern, der bei einem frühzeitigen Festlegen auf einen Anbieter kaum möglich wäre.



3. Ein neutraler Partner, der komplett von der Analyse bis zur Implementierung dem Unternehmen als Projektbegleiter zur Verfügung steht, kann während des Projekts die Vielzahl von Projektpartnern im Sinne des Unternehmens steuern.
4. Die Einbeziehung eines neutralen Partners mit Fachkenntnissen im Projektmanagement, in allen fachlichen Fragen sowie der IT gewährleistet eine effiziente Projektsteuerung gegen den Projektplan der Dienstleister.
5. Ein neutraler Partner kann außerdem dafür sorgen, dass der Projektfortschritt transparent kommuniziert wird und der Auftraggeber jederzeit weiß, wo er im Projekt steht.

Abschließend kann festgehalten werden, dass das gemeinsame Projekt in time and budget erfolgreich abgeschlossen wurde und damit clearvise in die Lage versetzt auch bei weiterem Wachstum zeitnah das Reporting sicherzustellen, ohne zusätzliches Personal einstellen zu müssen. Die dafür gelegte systemische Basis eines automatisierten, cloudbasierten Datawarehouse bildet einen digitalen Datenraum ab, der zukünftig auch für ein automatisiertes ESG-Reporting verwendet werden kann. Außerdem können KI-Tools den Datenraum nutzen, um die Analyse und Steuerungsmaßnahmen ebenfalls automatisiert bereitstellen zu können. GHK wird auch bei diesen Themen clearvise weiter beraten, um beim Kapitalmarkt-Reporting state-of-the-art aufgestellt zu sein.

Zitate zum Abschluss:

„Mit der Zusammenarbeit mit der GHK bin ich sehr zufrieden, da ich mich als verantwortlicher Vorstand auf die selbstständige Projektleitung der GHK-Kollegen jederzeit verlassen konnte. Angefangen von der Ist-Analyse und der Soll-Konzeption über den Auswahlprozess bis hin zur Implementierung hatte ich immer das Gefühl, dass ich informiert war und einen kompetenten Partner an meiner Seite hatte. Der state-of-the-art-Ansatz von GHK zur Entwicklung eines automatisierten BI-Reporting auf Basis eines digitalen Datenraums hat mich überzeugt. clearvise ist nun gut gewappnet für ein automatisiertes ESG-Reporting und wenn wir dann noch ein geeignetes KI-Tool für automatisierte Controlling-Abfragen finden, können wir unser weiteres Wachstum ohne zusätzlichen Personalbedarf umsetzen. GHK hat uns hier einen sehr modernen, aber auch pragmatischen Weg gewiesen, dafür möchte ich mich bedanken.“

Manuel Sieth, Vorstand, clearvise AG

„"Daten zu Gold machen" - ein Ausdruck, der sicherlich ähnlich häufig erwähnt wird wie der Megatrend Digitalisierung an sich. Doch wie ist es möglich, aus exponentiell wachsenden und unstrukturiert abgelegten Daten innerhalb von Unternehmen einen Mehrwert zu erreichen? Diese Frage lässt sich kurz wie folgt beantworten: Konsolidieren, Transformieren und Visualisieren. Unsere langjährigen Erfahrungen im Bereich der Infrastruktur-Services und im Umgang mit sensiblen Daten konnten wir in diesem Projekt nutzen, um im ersten Schritt sämtliche Unternehmensdaten an einem Ort, der Public Cloud, in einem Data Lake zu konsolidieren. Ausgehend von der Datenkonsolidierung galt es nun das gesuchte Gold über Transformationszyklen herauszustellen und über eine Darstellungsschicht nutzbar zu machen und optimiert darzustellen. Gemeinsam mit GHK haben wir hier eine Lösung etablieren können, die sich als Blueprint auf viele weitere Unternehmen und Branchen übertragen lässt. Eine Lösung, die durch die Integration von KI für eine effizientere Datenauswertung und das Adressieren weiterer Nutzergruppen, einen nochmals gesteigerten Wertschöpfungsbeitrag für unsere Kunden bewirken kann.“

Jakob Gelhard, Accounting Manager, operational Services GmbH & Co KG

„Das mit Spannung erwartete zukunftsweisende Projekt zur Entwicklung eines digitalen BI-Reportings mithilfe eines automatisierten, cloudbasierten Datawarehouse war zweifellos eine komplexe Herausforderung. Die Koordination verschiedener Dienstleister und die Bewältigung vieler auftretender Themen machten das Projektmanagement äußerst anspruchsvoll. Trotzdem haben wir dank der engagierten Zusammenarbeit und jeweils raschen Entscheidungen von Manuel Sieth dieses Vorhaben erfolgreich umgesetzt.“

Robin Sachse, Projektleiter, GHK Management Consulting GmbH