

Corporate Performance Management

Corporate Performance Management und BI:

**Der Weg von der BI-Strategie zur Umsetzung
– Konzeption, Erfolgsfaktoren und Nutzen –**

Günter Hauser, Geschäftsführer

Braincourt GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Business Intelligence und Corporate Performance Management	3
2	Trends im BI-Markt	4
3	Einflussfaktoren für die Entwicklung der BI in Unternehmen.....	6
4	BI und die fünf Evolutionsstufen eines Unternehmens	9
5	Die BI-Strategie	10
6	Handlungsfelder der BI-Strategie.....	11
7	Einflussfaktoren auf die Festlegung einer BI-Strategie	14
8	Ausblick	17
9	Ihr Ansprechpartner	18
	Literaturverzeichnis	18

1 Business Intelligence und Corporate Performance Management

Da beiden Begriffen in der Literatur und im Sprachgebrauch unterschiedliche Interpretationen zugrunde liegen, folgt hier zunächst eine Begriffsbestimmung.

Business Intelligence (BI)

„Der Begriff Business Intelligence (...) bezeichnet Verfahren und Prozesse zur systematischen Analyse (Sammlung, Auswertung und Darstellung) von Daten in elektronischer Form. Ziel ist die Gewinnung von Erkenntnissen, die in Hinsicht auf die Unternehmensziele bessere operative oder strategische Entscheidungen ermöglichen. Dies geschieht mit Hilfe analytischer Konzepte, entsprechender Software bzw. IT-Systeme, die Daten über das eigene Unternehmen, die Mitbewerber oder die Marktentwicklung im Hinblick auf den gewünschten Erkenntnisgewinn auswerten. Mit den gewonnenen Erkenntnissen können Unternehmen ihre Geschäftsabläufe sowie Kunden- und Lieferantenbeziehungen profitabler machen, Kosten senken, Risiken minimieren und die Wertschöpfung vergrößern¹.“

[Definition von Business Intelligence](#)

Diesem Fachbeitrag liegt ein Verständnis des Begriffes Business Intelligence zugrunde, das die obige Definition beinhaltet, sich jedoch nicht auf die Auswertung von Daten reduziert, sondern deutlich weiter gefasst ist. Der BI-Begriff dieses Beitrages soll ganzheitlich verstanden werden als:

1. Unterstützung des vollständigen Steuerungskreislaufes eines Unternehmens und somit Unterstützung des Planungsprozesses, der Berichterstattung (ad hoc- und Standard Reporting), des Controllings i. S. v. Auswertung, Analyse und Erkenntnisgewinn. Weiterhin zählen auch die Prozesse Forecasting und Simulation bzw. Szenarienrechnung dazu.
2. Datengewinnung und -integration, Datenverarbeitung und Informationsaufbereitung, Datenhaltung, Informationsbereitstellung und Auswertung. Somit soll der BI-Begriff hier eine vollständige System- bzw. technische BI-Architektur umfassen: ETL ⇒ Data Warehouse ⇒ analytische Datenhaltung ⇒ Frontend.

[Definition von CPM](#)

Corporate Performance Management (CPM)

Corporate Performance Management steht in diesem Fachbeitrag für integrierte Unternehmenssteuerung. Hierbei steht die Integration der einzelnen fachlichen Funktionen des Steuerungskreislaufes (Managementzyklus) im Vordergrund.

¹ siehe Wikipedia, Business Intelligence

Die fachlichen Funktionen haben die folgenden konkreten Ausprägungen:

- Planung, Forecasting und Simulation,
- Reporting,
- Analyse,
- Information Management.

Der Begriff Corporate Performance Management beschreibt die Steuerungsaufgaben an sich, wohingegen Business Intelligence diese Steuerungsaufgaben unterstützt.

2 Trends im BI-Markt

Nachdem sich zu Beginn der Ausbreitung von BI in Unternehmen insbesondere Großunternehmen damit befasst hatten, ist BI zwischenzeitlich auch bei Unternehmen mittlerer Größe eher der Normalfall als die Ausnahme. Bedingt einerseits durch die Chancen, welche BI den anwendenden Unternehmen bietet und andererseits durch die Attraktivität des Marktes für Softwarehersteller und BI-Berater, ist der BI-Markt seit Jahren stark in Bewegung. Dies wird vermutlich auf absehbare Zeit so bleiben. Für die Unternehmen, welche BI nutzen, wird es in der Folge schwieriger sich mit dem Thema zu befassen. Eine grundsätzliche und zukunftsgerichtete Auseinandersetzung mit Business Intelligence erhält eine immer größere Bedeutung. Die Computerwoche veröffentlichte mit der Ausgabe vom 13.10.2010 zu den Trends im BI-Markt die folgenden Aussagen:

- Anwenderunternehmen interessieren sich verstärkt für komplett integrierte Software-Stacks, die bereits BI-Funktionen enthalten. Davon profitieren die großen Anbieter wie IBM, Oracle und SAP, deren Marktanteile weiter wachsen.
- Kleinere BI-Anbieter müssen sich durch technisches Know-how im Markt abheben beziehungsweise sich eine Nische suchen. Fach- und branchenspezifische Speziallösungen, Open-Source-Angebote oder Software-as-a-Service-Modelle (SaaS) könnten solche Nischen sein.
- Die Konsolidierung des Marktes wird weitergehen. Kleinere Anbieter, die durch ihr Fachwissen und ihre Technik ein gutes Standing bei ihren Kunden haben, dürften auf den Einkaufslisten der Großen ganz oben stehen.



- Die Nutzung von BI-Werkzeugen innerhalb der Unternehmen wird sich in den kommenden Jahren verdoppeln. Dazu tragen der wachsende Analysebedarf, eine verbesserte Integration der Tools in die gewohnten Office- Oberflächen sowie die einfachere Bedienung der BI-Software bei.
- Neben einer intensiveren BI-Nutzung erweitert sich auch der BI-Fokus der Unternehmen. Ging es früher hauptsächlich um das klassische Reporting und Monitoring, sind jetzt in die Zukunft gerichtete Analysen und Simulationen gefragt, um Geschäftsentscheidungen besser zu unterstützen.
- Die steigende Bedeutung von Social Media erweitert die Einsatzmöglichkeiten von BI. So geht es etwa darum, Produktprobleme oder anders begründete Missstimmungen im Kundenkreis frühzeitig erkennen und gegensteuern zu können. Schließlich tauschen sich Kunden und Kaufinteressierte immer mehr online über Firmen sowie deren Produkte und Dienstleistungen aus, was zunehmend eine kaufentscheidende Rolle spielt.
- Predictive Analytics: Dedizierte BI-Werkzeuge für Predictive Analytics werten aus verschiedenen Quellen zusammengetragene Informationen mithilfe spezieller Algorithmen im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen aus. Beispielsweise verwenden Banken und Versicherungen entsprechende Tools für ihr Risikomanagement. Demnach sollen sich mithilfe ausgeklügelter Vorhersagemodelle die Ausfallwahrscheinlichkeiten von Krediten vorhersagen bzw. auf Basis von verräterischen Verhaltensmustern und Beziehungen Versicherungsbetrug aufdecken lassen. Händler analysieren das Kaufverhalten ihrer Kunden und optimieren entsprechend ihr Sortiment. Telekommunikationsanbieter versuchen Abwanderungstendenzen von Kunden aufzuspüren und dem drohenden Kundenverlust mithilfe gezielter Marketingmaßnahmen rechtzeitig gegenzusteuern.

Weitere Stimmen zu Trends im BI-Markt²:

- Der weltweite Markt für Analyse-Software im Software-as-a-Service-Modell (SaaS) wird IDC zufolge in den kommenden Jahren dreimal so schnell wachsen wie der Gesamtmarkt. Insgesamt taxieren die Analysten die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate bis 2013 auf 22,4 %.
- Nach Einschätzung von Gartner-Analyst Sommer wird der Anteil der „Megavendors“ (z. B. IBM, Oracle, SAP, Microsoft) bis 2014 auf 75 % des globalen BI-Marktes anwachsen.

² Vgl. IDC (2010)



- Zugleich gehören Firmen wie Micro Strategy, Qliktech, SAS und Tibco zu den technischen Trendsettern, deren Entwicklungen auch die Großen der Branche auf Trab halten, wollen sie nicht ins Hintertreffen geraten.
- Gartner geht davon aus, dass Open Source und SaaS ihre Anteile am weltweiten BI-Geschäft in den kommenden Jahren steigern können.

3 Einflussfaktoren für die Entwicklung der BI in Unternehmen

Der Business-Intelligence-Markt unterliegt einer starken Dynamik. Aufgrund der stetigen Weiterentwicklung von BI-Technologien, die sehr häufig anforderungsgetrieben ist (z. B. Predictive Analytics, Big Data), entstehen fortlaufend neue Möglichkeiten für die BI-nutzenden Unternehmen, welche Chancen aber auch Risiken mit sich bringen. Es folgen einige Beispiele für Entwicklungen, die die Dynamik des BI-Marktes prägen:

- Enormer Anstieg des Datenvolumens (Marktforscher von IDC gingen 2011 davon aus, dass sich das Datenvolumen alle 18 Monate verdoppelt, damals wurde das Datenvolumen auf 1,8 Zettabyte [das sind 1,8 Billionen Gigabyte] geschätzt). Bei zunehmendem Datenvolumen (Stichwort: Big Data) wird es immer schwieriger, die entscheidungsrelevanten Informationen zu finden. Neue Technologien und neue Konzepte werden diese Entwicklung berücksichtigen³.
- Einbeziehung unstrukturierter Daten in die Analyse. IDC zufolge gehen 80 % des weltweiten Datenwachstums auf das Konto unstrukturierter textbasierender Informationen, wie Dokumente und E-Mails. Hinzu kommen zahlreiche Daten, die außerhalb der Firmengrenzen über das eigene Unternehmen kursieren, wie beispielsweise Produktbewertungen.
- Die Entwicklung der BI in Unternehmen führte vielerorts zu Insellösungen: pro Funktionsbereich (Finanzen, Vertrieb, Personal, usw.) und sogar innerhalb der Funktionsbereiche. Eine horizontale Integration ist demzufolge kaum gegeben. In der Integration dieser Inseln liegt ein großes Potenzial für eine bessere, die Funktionsbereiche integrierende Unternehmenssteuerung.
- BI entwickelte sich über die Jahre top down. Während Management-Informationssysteme eingesetzt wurden um die oberste Unternehmensführung mit Steuerungsinformationen zu versorgen, fanden nachfolgende Generationen dieser Systeme auch auf Hauptbereichs-,

³ Vgl. Computerwoche (2010)



Bereichs- und schließlich Abteilungsebene Einzug. Weiterhin waren BI-Lösungen zunächst im Finanzbereich zu finden, dann in weiteren kaufmännischen Bereichen, wie Vertrieb oder Personal, um schließlich auch in den nicht kaufmännischen Bereichen eingesetzt zu werden. Eine Weiterentwicklung, die z. T. bereits begonnen hat, wird sich in folgenden Feldern abspielen:

- Operational BI: Monitoring und Steuerung von Geschäftsprozessen
- Vertikale Integration von dispositiver BI und operativer BI
- Die Mehrzahl eingesetzter BI-Systeme hat den Fokus auf die Organisationseinheiten eines Unternehmens, nur sehr wenige Systeme konzentrieren sich auf die Steuerung des Personals, insbesondere der Führungskräfte. BI-basierte Incentivierungssysteme könnten zukünftig von den Unternehmen als Chance für die Selbststeuerung der Mitarbeiter erkannt werden. Durch die Integration von auf die Steuerung von Organisationseinheiten bezogener und auf die (Selbst-)Steuerung von Mitarbeitern bezogener BI-Lösungen, wird der Begriff der integrierten Unternehmenssteuerung weiterentwickelt (holistische Integration). Aus einer PWC-Studie⁴: *Die Umsetzung eines effektiven Corporate- Performance-Managements beruht auf der Verknüpfung der Geschäftsstrategie mit den operativen Aktivitäten, der finanziellen und operativen Planung, auf adäquatem Reporting und individueller Leistungsbeurteilung. Der Einsatz unterstützender Software sowie effizienter Prozesse und Organisationsstrukturen ist für CPM ebenso wesentlich wie die Schaffung von Mitarbeiteranreizen zur Steigerung der Performance.*
- Eine einfachere Anwendung/Nutzung von BI-Technologien und die zunehmende Integration in Microsoft Office werden die Verbreitung von BI weiter unterstützen⁵.
- Mobile BI wird die Einsatzmöglichkeiten von BI erweitern und die Attraktivität von BI erhöhen.

⁴ Vgl. PWC-Studie (2009)

⁵ Vgl. Computerwoche (2010)

- Der Wunsch von Fachbereichen in der Anwendung und inhaltlichen Gestaltung von BI-Lösungen eigenständiger und damit unabhängiger zu werden, nimmt zu. Diese genannten Punkte und weitere Aspekte fordern Unternehmen auf, Business Intelligence zur Nutzung von Synergien, Reduzierung von Kosten, Minimierung des Aufwandes, kurz: zur optimalen Nutzung der BI zum Zwecke eines maximalen Wertbeitrages zum Unternehmenserfolg, zu organisieren. Konkret erfordert dies zum einen eine ganzheitliche BI-Organisation. Ganzheitlich bedeutet dabei die Organisation von Verantwortung und Kompetenz bzgl. der Fachlichkeit, Technologie, Methodik und Prozessen⁶. Zum anderen bedarf es der Definition einer BI-Strategie.

⁶ Siehe hierzu Kapitel 3.4 „BI-Kompetenz im ganzen Unternehmen: Strategien für Business Intelligence Competency Center“.

4 BI und die fünf Evolutionsstufen eines Unternehmens

Aus Sicht des Informationsmanagements lässt sich folgendes behaupten: Je besser ein Unternehmen über sich selbst und den Markt informiert ist, desto vorteilhafter ist seine Marktposition. Und je besser die für die Unternehmenssteuerung erforderlichen Informationen hinsichtlich Aktualität, Qualität, Integrationsgrad und Relevanz sind, desto schneller ist der Entscheidungsfindungsprozess und desto qualitativ hochwertiger sind die Entscheidungen.



Abbildung 1: Evolutionsstufen eines Unternehmens

Abb. 1 zeigt den Zusammenhang zwischen dem Reifegrad eines Unternehmens (1 = geringer Reifegrad, 5 = hoher Reifegrad) und der Verfügbarkeit sowie der Nutzung von Informationen im Unternehmen. Es ist augenscheinlich, dass Business Intelligence dabei hilft, den Reifegrad eines Unternehmens zu erhöhen. Ganz besonders wirkt BI im Unternehmen dann, wenn dessen Gestaltung getrieben durch die fachlichen Anforderungen und mit unternehmensübergreifendem Fokus vorgenommen wird.

5 Die BI-Strategie

Business Intelligence ist heute weder für Controller, noch für Manager wegzu-denken. Die durch BI erzielte Transparenz, die Erkenntnismöglichkeiten und die schnelleren und oft qualitativ besseren Entscheidungsprozesse sorgen für einen Wertbeitrag der BI, der unstrittig ist. Jedoch: In vielen Unternehmen hat sich BI im Laufe der Jahre und in vielerlei Hinsicht sehr heterogen entwickelt. Fachbereiche haben ohne Abstimmung mit anderen Fachbereichen und mit der IT-Organisation BI-Softwareanbieter eingeladen und Lizenzen gekauft. BI-Projekte wurden immer wieder auf der „grünen Wiese“ begonnen und sehr individuell durchgeführt und auch eine Projekt- und Betriebsorganisation wurde zum Beispiel pro Anwendungsfall neu diskutiert und festgelegt. Diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass BI in Unternehmen oft teuer und aufwendig ist.

Um BI richtig umzusetzen, braucht man eine einheitliche und übergreifende Strategie

In der Behebung der sich historisch entwickelten Missstände liegt für viele Unternehmen ein zum Teil beträchtliches Nutzenpotenzial. Dieses kann gehoben werden durch die Entwicklung und Umsetzung einer BI-Strategie. Über die BI-Strategie wird festgelegt, wie die Business Intelligence fachlich, technisch und methodisch sowie hinsichtlich der Aspekte Verantwortung und Kompetenz organisiert werden soll. Das Ziel der Strategie ist es:

- den Wertbeitrag der BI im Unternehmen zu maximieren,
- die strategische Tragfähigkeit der BI sicherzustellen,
- eine durchgängig integrierte, qualitätsgesicherte Informationsbasis für die Entscheidungsfindung im Gesamtunternehmen sicherzustellen,
- die Erfahrungen in Projekten und im Betrieb fortlaufend zu sammeln und zu nutzen,
- über Standards die Effizienz und die Effektivität zu maximieren,
- die Time to Market zu optimieren,
- BI kostengünstig und aufwandsoptimal zu gestalten,
- eine schlagkräftige BI-Organisation zu erhalten und
- die Zufriedenheit von Anwendern und Adressaten zu erhöhen.

Maßnahmen, die im Rahmen der Operationalisierung der BI-Strategie durchgeführt werden, sind z. B.:

Ziele und Maßnahmen
der BI-Strategie

- die unternehmensweite Konsolidierung der BI-Applikationen,
- die Optimierung des BI-Technologie-Sets (Best-of-Breed vs. One-Vendor),
- die übergreifende Organisation und Koordination der BI – technisch und fachlich,
- die Vereinheitlichung des Ordnungsrahmens, z. B. durch die Einführung von standardisierten Vorgehensmodellen, Templates sowie
- eine Standardisierung des Anforderungsmanagements.

Die BI-Strategie sollte grundsätzlich die in der Unternehmensstrategie formulierten strategischen Ziele unterstützen und mit der Strategie weiterer Unternehmensfunktionen abgestimmt sein. Da ein wesentlicher Teil der Business Intelligence die BI-Systeme sind, steht hier insbesondere die IT-Strategie im Fokus (siehe Abb. 2).

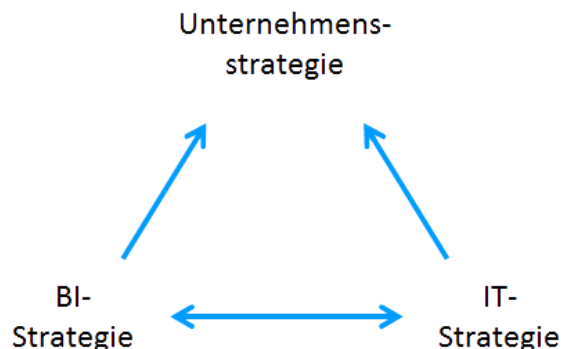


Abb. 2: Beziehungen zwischen Unternehmens-, BI- und IT-Strategie

6 Handlungsfelder der BI-Strategie

So wie das diesem Fachbeitrag zugrunde liegende Begriffsverständnis zu Business Intelligence ein ganzheitliches ist, so soll auch der Begriff der BI-Strategie mehrdimensional verstanden werden. Natürlich ist es möglich, die Business Intelligence in erster Linie als Prozess zu betrachten, etwa als analytischen Prozess, der Unternehmens- und Wettbewerbsdaten in handlungsgerechtes Wissen für die Entscheidungsunterstützung überführt⁷, um in der Folge im Wesentlichen die strategische Entwicklung dieses Prozesses zu beschreiben.

⁷ Vgl. Gansor/Totok/Stock (2010), S. 29

Ebenso ist es denkbar, den Fokus der BI-Strategie insbesondere auf die Technologie, also die einzusetzende Software und die technische Gestaltung von BI-Systemen zu legen.

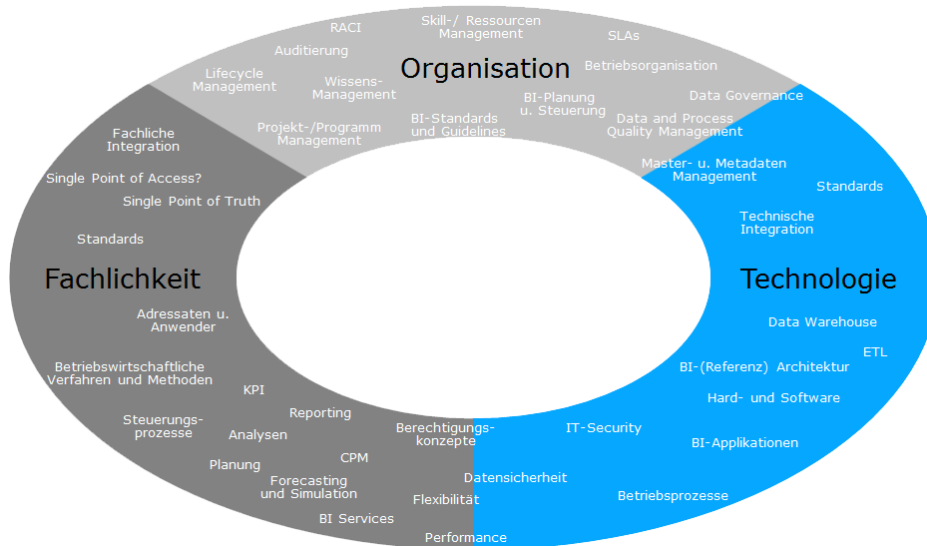


Abbildung 3: Strukturelle Handlungsfelder der BI

Eine ganzheitliche BI-Strategie erhält man allerdings nur dann, wenn alle relevanten Dimensionen der Business Intelligence betrachtet und insofern folgende zwei Differenzierungsmöglichkeiten berücksichtigt werden:

1. Strukturelle Handlungsfelder

- die Fachlichkeit,
- die Technologie,
- die Organisation.

2. Lifecycle-abhängige und -unabhängige Handlungsfelder

- die übergeordnete BI-Organisation,
- BI im Projekt,
- BI im Betrieb.

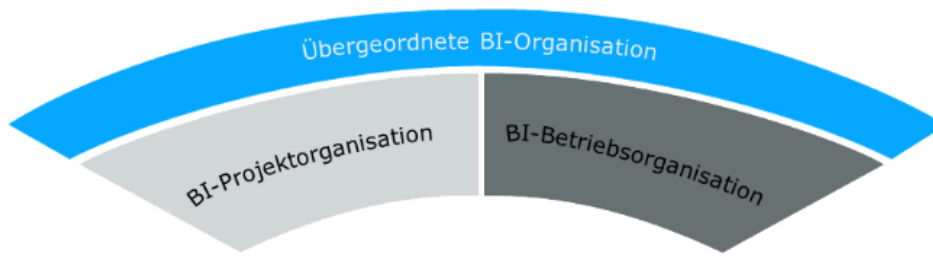


Abbildung 4: Lifecycle-abhängige und -unabhängige Handlungsfelder

Auf Basis dieses Verständnisses muss eine BI-Strategie mit den im Kapitel 5 „Die BI-Strategie“ dargestellten Zielen beispielsweise aufzeigen,

- für ein BI-Projekt:
 - Nach welchem Standard ein BI-Projekt geplant wird
 - Nach welchen Kriterien ein Projekt oder Teile eines Projektes nearshore oder offshore erbracht werden können bzw. sollen und welche Rahmenbedingungen für den jeweiligen Fall geschaffen werden müssen
 - Wie die Projektorganisation zu gestalten ist (z. B. Verantwortung, Kommunikation)
 - Die Ausgestaltung des Project Management Office und der dort angesiedelten Aufgaben, wie z. B. die Projektberichterstattung, das Projektcontrolling usw.
 - Welche Templates als Standard für welchen Zweck vorgesehen sind (z. B. für die fachliche und die technische Konzeption, Testprotokolle, Schulungsdokumentationen etc.)
 - Die Vorgehensmodelle für das Architektur-Design (BI-Referenzarchitektur) und die Software-Entwicklung in BI-Projekten
 - Welche Technologien zu welchem Zweck vorgesehen sind (z. B. für ETL, Datenhaltung, Visualisierung)
 - Gestaltungsrichtlinien für Applikationen
 - Das Notationskonzept zur Gestaltung von Berichten, Dashboards etc.
 - Die verbindlichen Quellen für konkrete Daten
 - Die Standards bzgl. Datensicherheit und Datenschutz
 - Die Richtlinien für die Dokumentation von BI-Lösungen

- Das Vorgehensmodell für die Überführung einer BI-Lösung aus dem Projekt in den Betrieb
- für den BI-Betrieb:
 - Wie Service Level Agreements zu gestalten sind
 - Nach welcher Regelung und in welchem Umfang eine Weiterentwicklung im Betrieb erfolgen soll und wann ein Projekt zu organisieren ist
 - Die Standards bzgl. Datensicherheit und Datenschutz
 - Die Anforderungen an Backup- und Recovery-Szenarien
 - Die Anforderungen an die Betriebsdokumentation
- und unabhängig von Projekt und Betrieb:
 - Die Verantwortungsorganisation bzw. Kompetenzregelung
 - Die Ausgestaltung des Anforderungsmanagements
 - Die Versionsverwaltung
 - Wie Fehlermeldungen und die Fehlerverfolgung organisiert sind
 - Die Anforderungen an das Qualitätsmanagement

7 Einflussfaktoren auf die Festlegung einer BI-Strategie

Wie oben dargestellt, muss die BI-Strategie die Unternehmensstrategie stützen. Diesem Anspruch kann sie nur dann gerecht werden, wenn sie den übergeordneten Anforderungen der Stakeholder, als Ableitungen aus den jeweiligen Bereichsstrategien, dient. Die wesentlichen Stakeholder der im Unternehmen eingesetzten Business Intelligence sind die Anwender und Adressaten sowie der Verantwortungsbereich des CIO. Allerdings hat auch der Einkauf Anforderungen, die sich auf die BI-Strategie auswirken.

Folgende (aktuelle und zukünftige) Anforderungen der Stakeholder und weitere, von diesen Anforderungen losgelöste Einflussfaktoren wirken in unterschiedlichem Ausmaß direkt oder indirekt auf die Festlegung der BI-Strategie:

Informationsbedarfe der BI-Anwender

Abhängig vom Einsatzgebiet der BI im Unternehmen ist der Informationsbedarf der Anwender sehr unterschiedlich. Ein Kostenstellenverantwortlicher hat andere Anforderungen als ein Bereichsleiter, der Mitarbeiter im Vertrieb andere Anforderungen, als sein Kollege in der Logistik.

Rollenspezifische Informationsaufbereitung

Funktionale Unterstützungsbedarfe der Anwender

Business Intelligence wird i. d. R. zur Unterstützung der Berichterstattung herangezogen. Wird sie ebenfalls dazu eingesetzt, die betriebswirtschaftlichen Prozesse des Unternehmenssteuerungszyklusses zu unterstützen und zu integrieren, muss die Lösung darauf ausgelegt sein, Planungsprozesse, Forecastingprozesse und die unterschiedlichsten Formen von Analyse-/Auswertungsprozessen ebenso wie Monitoringprozesse abbilden zu können. Anforderungen wie diese wirken sich maßgeblich auf die Gestaltung der IT-Architektur für eine BI-Lösung aus. Sie tragen dazu bei zu klären, ob die Implementierung des Konzeptes des Active Data Warehousing oder das des Real Time Data Warehousing erforderlich ist und ob sich zum Beispiel die Ausprägung von Data Marts zielführend auswirken wird.

Unterstützung nur, wo sie gebraucht wird

Fachliche Skalierbarkeit

Dem Leitsatz folgend „think big, start small“ ist ein Vorgehen in mehreren Stufen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Durchführung von BI-Projekten. Eine BI-Architektur muss den aktuellen Anforderungen ebenso gerecht werden, wie den Anforderungen der Zukunft: Eine bereichsbezogene BI-Lösung muss zur Unternehmenslösung, eine Reporting-Applikation zur Lösung, welche die Berichterstattung, Planung und z. B. Forecasting integriert, weiterentwickelt werden können.

Jede Lösung muss flexibel auf neue Anforderungen erweiterbar sein

Fachliche Flexibilität und Dynamik

Die BI-Lösung muss der Dynamik des Unternehmens gerecht werden. Veränderungen in der Unternehmensorganisation oder im Steuerungsmodell des Unternehmens schlagen sich unmittelbar im Datenmodell und in den Berichtsstrukturen nieder. Ein intelligentes Lösungsdesign reduziert den Betriebs- und Pflegeaufwand.

Unternehmensorganisation

Es muss wohl überlegt sein, wie die Verantwortung für Business Intelligence grundsätzlich und die BI-Kompetenz im Speziellen im Unternehmen organisatorisch verankert werden. Es macht einen großen Unterschied, ob der „Enabler“ für BI der Fachbereich ist oder ob sich dieser im Verantwortungsbereich des CIO befindet; ob die BI-Kompetenz als Stabsstelle organisiert oder Teil der CIO- oder etwa der Controlling-Organisation ist. Unabhängig davon erfordert eine erfolgreiche Operationalisierung der BI-Strategie immer sowohl Fach-, als auch Machtpromotoren.

Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten sind nötig

Reifegrad der BI (Maturity Model)

Je nachdem, welches „Business Intelligence Maturity Model“ herangezogen wird, ist die maximale Reife der BI in fünf oder sechs Stufen zu messen. Sie beginnt mit einem einfachen, abteilungs- oder bereichsbezogenen Berichtswesen und findet ihre Vollendung in einer BI-Lösung, die das gesamte Unternehmen in differenzierter Form in der Weise unterstützt, dass sie wertvolle Impulse z. B. auf das unternehmenseigene Geschäftsmodell und die Positionierung im Markt ermöglicht. Ein Return on Investment ist in der Regel erstmalig in der Stufe 2 darstellbar⁸ und in der Endausbaustufe am höchsten.

Die richtige BI-Strategie wählen, die zum Unternehmen passt

IT-Strategie

Die IT-Strategie gibt die grundsätzlichen Stoßrichtungen für den Einsatz der Business-Intelligence-Technologie im Unternehmen vor. Über sie ist beispielsweise festgelegt, ob BI auf Basis einer serviceorientierten Architektur (SOA, service-oriented architecture) entwickelt, das Geschäftsmodell Software as a Service (SaaS) auf BI-Systeme angewendet oder welche Leistungen, die während eines BI-Projektes erbracht werden müssen, durch das Unternehmen selbst erbracht bzw. eingekauft werden sollen (Make-or-buy- Entscheidungen). Die Regeln und Rahmenbedingungen zur Festlegung des strategisch zum Einsatz kommenden BI-Technologieportfolios sind ebenfalls Bestandteil der IT-Strategie.

BI mit IT-Strategie abgleichen

Technische Skalierbarkeit

Wie bereits im Punkt „Fachliche Skalierbarkeit“ beschrieben, muss eine BI-Lösung mit dem Unternehmen in dem sie zum Einsatz kommt „atmen“. Während die fachliche Skalierbarkeit die Entwicklungsmöglichkeiten im funktionalen und inhaltlichen Sinne beschreibt, konzentriert sich die technische Skalierbarkeit auf die Entwicklungsmöglichkeiten der IT-Architektur, des Datenmodells, der IT-Infrastruktur und des Lizenzmodells auf dessen Basis die Software zum Einsatz kommt.

⁸ Siehe z. B. das Business Intelligence Maturity Model des TDWI

IT-Organisation

Vom Rollenverständnis der IT-Organisation, deren Positionierung gegenüber den BI-anwendenden Bereichen sowie dem Zusammenspiel zwischen IT und Fachbereich, hängt ein großer Teil des Business-Intelligence-Erfolges ab. Es müssen Fragestellungen beantwortet werden wie „Wer wird mit welcher Rolle in ein BI-Projekt involviert?“, „Wo liegt die Verantwortung für ein Projekt, wo für den Betrieb einer BI-Applikation?“ oder „Welche Betriebsorganisation (methodisch, fachlich, technisch) gibt es für die Business-Intelligence- Lösung?“. Erfahrungsgemäß profitiert das Unternehmen vom Einsatz der BI, wenn die für BI zuständige Einheit des IT-Bereiches (die nicht die Verantwortung für BI im Unternehmen haben muss), in Form einer Serviceorganisation etabliert ist. Eine strategische Festlegung darüber, welche Kompetenz zur Durchführung von BI-Projekten und für den Betrieb von BI-Lösungen im Unternehmen selbst vorgehalten und welche vom externen Markt eingekauft werden soll, hilft dabei, die interne Kompetenzentwicklung konkret zu planen und Projekte, wie auch den Betrieb, professionell aufzusetzen.

Einkaufsstrategie

Strategische Programme des Einkaufsbereiches können sich auf die Reduzierung der Anzahl der Lieferanten konzentrieren oder die Bereinigung der Lizenzgeber für die im Unternehmen zum Einsatz kommende Software. Insbesondere durch die Konsolidierung des BI-Marktes, nach dem nun bereits seit einiger Zeit z. B. BO zu SAP, Hyperion zu Oracle, Applix zu Cognos und Cognos zu IBM gehören, entstehen für die Unternehmen interessante Potenziale, die jeweilige Lizenzsituation zu klären und Lizenzkosten zu optimieren. Eine BI-Strategie, unter Berücksichtigung der genannten Einflussfaktoren und weiterer Kriterien zu entwickeln und zur Unterstützung der Unternehmensstrategie auszurichten, darf nicht zum Selbstzweck erfolgen. Vielmehr muss eine nachvollziehbare, transparente und abgestimmte Nutzenerwartung die Hauptmotivation zur Beschreibung der BI-Strategie sein.

Einkauf entsprechend dem Bedarf

8 Ausblick

Der zweite Teil des Artikels beschäftigt sich mit der Nutzenargumentation einer BI-Strategie aus verschiedenen Blickwinkeln und dem praxiserprobten Phasenmodell zur Erarbeitung einer BI-Strategie.

9 Ihr Ansprechpartner

Günter Hauser

Geschäftsführer
Braincourt GmbH
Fasanenweg 11
70771 Leinfelden

guenter.hauser@braincourt.com

T: + 49 711 75 85 80 -0

Günter Hauser ist Geschäftsführer der Braincourt GmbH, Managementberatung & Informationssysteme in Leinfelden-Echterdingen. Er verantwortet das Geschäftsfeld Corporate Performance Management. Business Intelligence und Data Warehousing sind seit seinem Studium die zentralen Themen seiner beruflichen Entwicklung.

Literaturverzeichnis

Bezeichnung	Autor, Buchtitel, Verlagsangaben/URL
Computerwoche (2010)	Informationen, Daten, Fakten verzweifelt gesucht, verfügbar unter: http://bit.ly/14q8Y9T , 2354278, [28.08.2013]
Gansor/Totok/Stock (2010)	Von der Strategie zum Business Intelligence Competency Center (BICC) – Konzeption, Betrieb und Praxis, TDWI, Hanser- Verlag
IDC-Studie (2010)	Worldwide Business Analytics Software-as-a-Service Forecast 2008–2013, aus: IT-BUSINESS, Markt für Business Analytics SaaS wächst überdurchschnittlich, verfügbar unter: http://bit.ly/14Y4PO1 , [08.08.2013]
PWC, Studie (2009)	Corporate Performance Management, Wie effektiv ist Ihre Unternehmenssteuerung, verfügbar unter: http://pwc.to/1a6fM0z , [28.08.2013]
Wikipedia	Business Intelligence, verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Business_Intelligence , [08.08.2013]