

# Business Intelligence & Enterprise Performance Management

## Das Zusammenwachsen zweier Welten?

von Rainer Schauer

Die Bedeutung von Business Intelligence (BI) als eigene Disziplin hat in der jüngeren Vergangenheit stark zugenommen und dieser Trend verstärkt sich weiter. Unternehmen schaffen durch das Zusammenlegen von in verschiedenen (Fach-)Bereichen gewachsenen BI Abteilungen eigene Organisationseinheiten für dieses Themengebiet, wie etwa das vieldiskutierte Business Intelligence Competence Center. Buzz Words wie Big Data, Advanced und Cloud Analytics, Operative BI, Self-Service BI, Machine Learning, Artificial Intelligence etc. sind in der Fachpresse allgegenwärtig, und deuten die Heterogenität des Themas bereits an. Für den Begriff Business Intelligence existiert eine Vielzahl von Definitionen, auf deren erneute Wiedergabe an dieser Stelle verzichtet werden soll. In der Praxis wird Business Intelligence selbst von Fachleuten häufig sehr unterschiedlich verstanden.

### Unterschiedliche Perspektiven auf das Thema Business Intelligence

Finanzbereiche, und hier insbesondere Controller, verstehen unter Business Intelligence regelmäßig (Management) Reporting inkl. zugehöriger Analysen, sowie die Planung aber auch Management- und legale Finanzkonsolidierung. Oftmals herrscht hier ein Business Intelligence Begriff vor, der seinen Schwerpunkt sehr stark im Themenkomplex Enterprise Performance Management (EPM) hat, und eigene Organisationseinheiten für dieses Thema in den Finanzbereichen hervorgebracht hat.

IT-Organisationen sowie deren Kunden aus den operativen Einheiten definieren Business Intelligence oftmals deutlich stärker über (Massen-) Daten und Technologie.

Das Schlagwort Data-Driven Enterprise weist auf die zunehmende Bedeutung der Nutzung von Massendaten hin, um daraus geschäftskritische Informationen zu generieren, bzw. Unternehmensprozesse zu optimieren und automatisieren. Data Scientists extrahieren relevante Informationen, und durch die Industrie 4.0 und das Internet-of-Things steigt das Aufkommen an nutzbaren Daten drastisch an. Als zentrale Disziplin im BI wird oftmals noch das Datawarehousing gesehen, während Planung oder gar Finanzkonsolidierung in ihrer Zugehörigkeit angezweifelt werden.

### Unterschiedliche Sichtweisen – unterschiedliche Anforderungen

Die unterschiedlichen Sichtweisen auf Business Intelligence stellen sehr unterschiedliche Anforderungen an die eingesetzte Technologie und Architektur, im Besonderen aber auch an die für Business Intelligence verantwortlichen Organisationseinheiten. So sind Auswertungen in den Finanzbereichen zum Großteil stichtagsgetrieben, zeitkritisch und setzen eine sehr hohe Datenqualität und -integration voraus. In operativen Bereichen steht oft eine sofortige Verfügbarkeit (neartime oder realtime) von Daten im Vordergrund. Qualitätsansprüche treten in Teilen in ihrer Bedeutung hinter die Verfügbarkeit zurück. Sich rückwirkend in einem bestimmten Maß verändernde Daten werden akzeptiert.

Die Themengebiete Enterprise Performance Management und Business Intelligence im eher technischen Verständnis haben sich in der jüngeren Vergangenheit durch technologische Entwicklungen, wachsende Informationsbedarfe und organisatorische Veränderungen deutlich

aufeinander zubewegt. Je nach organisatorischer Ausrichtung ist in der Praxis meist eine stärkere Gewichtung der einen oder der anderen Sichtweise zu beobachten, was die laufende Transformation erschwert oder sogar in Frage stellen kann.

### Herausforderungen der Transformation

Viele Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren intensiv damit beschäftigt, eine Business-Intelligence-Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Es besteht ein **breiter Konsens in der Fachwelt, dass eine BI-Strategie sowohl inhaltliche als auch technische und architektonische Aspekte berücksichtigen muss. Auch die Neugestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation ist als wesentlicher Bestandteil einer Business-Intelligence-Strategie anerkannt.**

Durch eine konsequente Umsetzung einer BI-Strategie eröffnen sich enorme Potenziale für die Generierung und Nutzung relevanter Informationen. Die einzelnen Themengebiete bergen jedoch auch ein großes Konfliktpotenzial und begründen damit verbundene Risiken. Beispielsweise herrscht schnell Einigung, dass redundante Systeme, Prozesse und Daten zu vermeiden sind, Organisations- und Technologieentscheidung in heterogenen gewachsenen Landschaften gehen jedoch auch mit einer Verschiebung von Einfluss bzw. direkter Steuerbarkeit einher.

So war es lange Zeit, und ist auch jetzt noch in großem Maße, Aufgabe des Controllings, Daten aus unterschiedlichsten Quellen physisch und

semantisch zusammenzuführen, diese zu analysieren und zielgruppengerecht für eine Entscheidungsunterstützung aufzubereiten. Obwohl die Aufgaben häufig mit Microsoft Office Tools wie Excel, Access und PowerPoint oder speziellen Fachbereichslösungen erledigt werden, trifft diese Arbeitsbeschreibung sehr genau viele gebräuchliche Definitionen von Business Intelligence.

### Kontrollverlust der Fachbereiche?

Mit der IT-technischen Professionalisierung der genannten Aufgaben, und einer neuen organisatorischen Zuordnung zumeist in der IT-Organisation, befürchten Fachbereiche einen deutlichen Kontrollverlust oder nehmen diesen nach der Umsetzung bereits wahr. Die zunehmende Bedeutung von Self-Service BI kann auch als Symptom für zu stark zentralisierte BI-Systeme gesehen werden, und in aller Regel auch für Prozesse, die den Anforderungen einzelner Fachbereiche nicht mehr gerecht werden. Der Zielkonflikt zwischen Stabilität und Flexibilität bzw. Agilität scheint allgegenwärtig.

Die Diskussion über Self-Service BI fokussiert momentan stark die eingesetzten Tools. Der Erfolg von Tools wie QlikView oder auch SAP Lumira verdeutlicht die Sehnsucht der Fachbereiche nach Handlungsfähigkeit. Dabei ist die Entscheidung für solche Tools nur teilweise durch die Technologie getrieben. Die Organisationsentscheidung zur Wiedererlangung der Kontrolle ist von gleicher oder sogar noch größerer Bedeutung.

**Die Gefahr, dass durch die Einführung von Self-Service BI Tools jedoch erneut Fachbereichslösungen losgelöst von einer übergeordneten Governance entstehen, ist nicht zu unterschätzen.** Dies würde die BI-Strategie

in weiten Teilen in Frage stellen, und eine Realisierung des Potenzials einer modernen BI-Landschaft erschweren. Die häufig formulierte Forderung im Controlling, mehr Zeit für Analyse bzw. wertschöpfende Tätigkeiten zu haben, und weniger Aufwand in der Datenverarbeitung zu investieren, könnte nur schwer erreicht werden.

Verstärkt wird dieser Trend dadurch, dass klassische BI-Themen in ihrer Priorität oft hinter den Hype-Themen Big Data etc. zurücktreten und entsprechende Ressourcenverschiebungen zum Leidwesen der abhängigen Fachbereiche entschieden werden.

### Lösungsansatz: Governance und Freiheitsgrade

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Business Intelligence ist es, dieses Dilemma aufzulösen. Dabei kommt dem Aspekt der Organisation in der BI-Strategie eine entscheidende Bedeutung zu. Diese muss den Fachbereichen die für ihre Aufgaben nötigen Freiheitsgrade garantieren und gleichzeitig eine geeignete Governance zur Einhaltung definierter Standards und Methoden durchsetzen.

Grundsätzlich gilt nach wie vor, dass Business Intelligence gesamthaft entlang der bereits genannten Dimensionen betrachtet werden muss:

- Fachlichkeit & Inhalt  
(Informationsbereitstellung)
- Technologie & Architektur
- Organisation & Governance

Ziel der Betrachtung ist es, die drei Handlungsfelder in ihren Abhängigkeiten zu behandeln, um das Potenzial von Business Intelligence in allen Bereichen zu heben. **Der systemimmanente Trade-off zwischen Stabilität und Flexibilität/Agilität kann nicht**

**vollständig aufgelöst werden.** Ein deutlich höheres Niveau ist jedoch erreichbar und kann so vermeintliche Zielkonflikte zwischen den Organisationseinheiten abschwächen.

Eine zu starke Zentralisierung von Business-Intelligence-Aufgaben führt häufig zur Überlastung von liefernden Einheiten, hohem Abstimmungsaufwand und langen Warte- und Entwicklungszeiten. Daher wird an dieser Stelle eine Unterscheidung von Kernaufgaben und erweiterten BI-Aufgaben empfohlen. Da selbst agile Methoden die genannten Probleme vielfach nur unzureichend adressieren, wird außerdem empfohlen, erweiterte BI-Aufgaben dezentral in Fachbereichen anzusiedeln.

### Unterscheidung in Kern- und erweiterte BI-Aufgaben

Hier findet das Konzept eines stabilen BI-Kerns, der um dezentrale Freiheitsgrade ergänzt wird, in allen drei Handlungsfeldern Anwendung. Im Bereich der Informationsbereitstellung kann es etwa unternehmensweit einheitliche Grundsätze zum Corporate Design geben, wobei in verschiedenen Fachbereichen ergänzende Regeln wie etwa die **Anwendung der International Business Communications Standards (IBCS)** vorgeschrieben werden. Globale Architekturentscheidungen können durch definierte Self-Service Lösungen ergänzt werden, die vollständig in der Verantwortung der Fachbereiche liegen. Ein zentrales BI Competence Center kann durch in den Fachbereichen bereitgestellte Key User ergänzt werden, die einen First und Second Level Support für die ihnen zugeordneten User anbieten. Die Ausgestaltung ist entsprechend der Rahmenbedingungen nicht nur unternehmensindividuell zu gestalten, sondern muss auch die unterschiedlichen Bedarfe und Ansprüche einzelner Fachbereiche berücksichtigen. So wird ein Data Scientist deutlich mehr Freiheitsgrade genießen als etwa ein reiner Berichtsempfänger im Facility Management.

Für Controlling-Abteilungen ist es in aller Regel essentiell, nicht nur hochgradig flexible Analysemöglichkeiten vorzufinden, sondern bei Bedarf auch Standard Reports kurzfristig zur ergänzen oder zu verändern. Neben der Möglichkeit, diese

#### Autor



#### ■ Dipl.-Kfm. Rainer Schauer

ist Partner bei der Beratungsfirma Business Intelligence Kompetenzteam und verantwortet als Geschäftsführer die Themen BI Strategie und Enterprise Performance Management.

E-Mail: [rainer.schauer@bi-kt.de](mailto:rainer.schauer@bi-kt.de)

[www.bi-kt.de](http://www.bi-kt.de)

0171-146 04 01

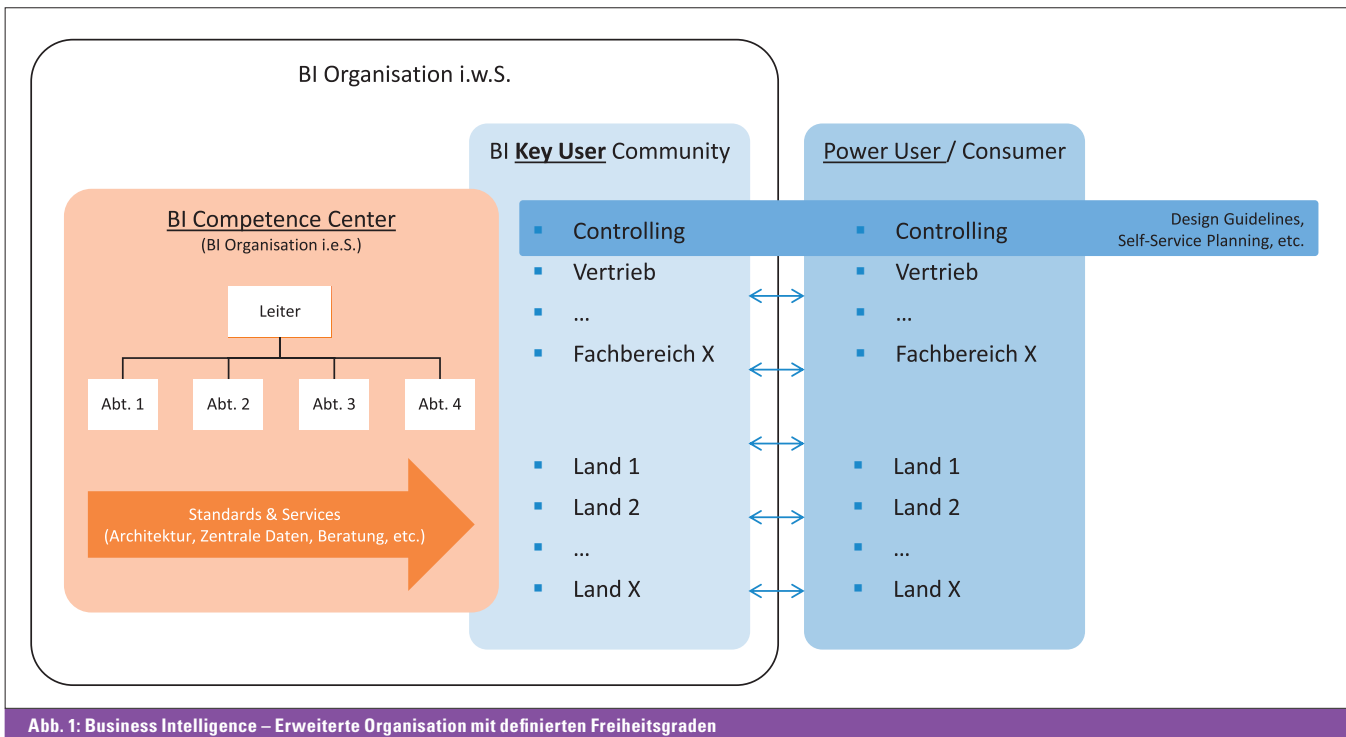


Abb. 1: Business Intelligence – Erweiterte Organisation mit definierten Freiheitsgraden

Reports in den Controlling Bereichen selbstständig zu erstellen und zu pflegen, gibt es meist auch den Bedarf, eigene fachbereichsspezifischen Daten hinzuzunehmen. Als Beispiel sei hier die Akquisition eines Unternehmens genannt, dessen Daten kurzfristig im Gruppen-Reporting darzustellen sind.

Planungsprozesse sind idealerweise so zu gestalten, dass sie flexibel und ohne Abhängigkeiten von BI-Einheiten von den verantwortlichen Fachbereichen durchzuführen sind. Self-Service BI Tools sind auf diese Aufgaben spezialisiert, BI-Organisationen werden den Anforderungen hier seltener gerecht.

### Aktive Gestaltung der Zusammenarbeit

Damit sich solche BI-Lösungen der Fachbereiche nicht verselbständigen und weiterhin von zentralen Prozessen, Daten und insbesondere dem Know How der BI-Organisation profitieren, ist die Zusammenarbeit aktiv zu gestalten. Die dedizierten BI-Einheiten sollten hier als Treiber einen entsprechenden Rahmen schaffen. Auch um in eigenem Interesse die Beziehung zur ihren Kunden zu steuern und die Stabilität der verantworteten Systeme und Anwendungen sicherzustellen. Die Fachbereiche ihrerseits sind angehalten, Mitarbeiter für die BI-Aufgaben abzustellen, zielgerichtet auszubilden und eine

enge Kooperation auf Augenhöhe mit den BI-Einheiten einzugehen.

Den Bedürfnissen unterschiedlicher BI-Kundengruppen ist durch eine entsprechende BI-Organisation (im engeren Sinn) Rechnung zu tragen. So setzt ein Power User im Controlling bei den BI-Ansprechpartnern eine tiefere fachliche Kompetenz voraus als ein reiner Informationskonsument etwa in einer dezentralen Vertriebsorganisation. Während für letzteren als Single-Point-of-Contact das klassische Service Desk eingesetzt werden kann, wird für den Power User ein BI-Experte mit Fachbereichs- bzw. Applikationsausrichtung empfohlen. Eine rein technisch ausgerichtete BI-Organisation trägt das häufig nicht.

### Fazit & Ausblick

Durch die Zentralisierung von unterschiedlichen Business-Intelligence-Disziplinen und Ausrichtungen in neuen anerkannten Organisationseinheiten wie dem BI Competence Center sind Unternehmensdaten aus allen Bereichen nun deutlich effektiver und effizienter für die Informationsgewinnung nutzbar. Um das Vertrauen und die Handlungsfähigkeit aller Fachbereiche zu erhalten, ist die BI-Organisation virtuell in die Fachbereiche zu erweitern und ein Austausch etwa über Key User Communities und Entscheidungsgremien zu organisieren. **Freiheiten für**

**die Fachbereiche im definierten Rahmen nehmen Last von den BI-Einheiten und schaffen dadurch Freiraum für neue Themen.** Hieraus können wiederum neue innovative Angebote für die Fachbereiche entstehen.

Die unterschiedlichen Welten in der BI können gewinnbringend zusammenwachsen. EPM als klassische Disziplin im Bereich der strukturierten Daten kann beispielsweise von unstrukturierten Daten, die z.B. im Umfeld CRM generiert werden, profitieren – und umgekehrt. Operative und strategische Aspekte können zusammengeführt und gleichermaßen bedient werden. **Analytische und operative Systeme verschmelzen zunehmend, wie das z. B. beim neuen SAP Flaggschiff S4 HANA zu beobachten ist.** Big-Data-Lösungen auf Basis von Hadoop werden in nahezu allen Unternehmen diskutiert oder bereits in die BI-Architekturen integriert. Predictive-Lösungen eröffnen einen neuen Blick in die Zukunft.

Systeme und Architekturen unterliegen dabei einem sich permanent beschleunigendem Wandel. Die Ausrichtung des Themenkomplexes Business Intelligence erfordert daher stets angemessene organisatorische Antworten. Diese müssen sowohl die fachliche als auch die technische Sicht abdecken, und das relevante Know-how des Unternehmens über Bereichsgrenzen hinweg nutzen.