

# Ganzheitliches Performance Management

Unternehmenserfolg durch Perspektivenintegration in ein Management Cockpit

Bearbeitet von  
Armin Roth

1. Auflage 2014. Buch. 461 S. Gebunden  
ISBN 978 3 648 04935 8

[Wirtschaft > Management](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# **Ganzheitliches Performance Management**

**Unternehmenserfolg durch Perspektivenintegration  
in ein Management Cockpit**

**Armin Roth (Hrsg.)**

**Haufe Gruppe  
Freiburg · München**

## 1. Entwicklung und Management von BI-Projekten als Hauptaufgabe

Richtige  
Integration als  
Erfolgsfaktor

Business Intelligence (BI) ist in heutigen Unternehmen nicht mehr weg zu denken. BI will jeder, braucht jeder und hat fast jeder. Doch der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht im reinen Vorhandensein eines BI-Systems, sondern in der richtigen Einbettung in die Unternehmens- und IT-Strategie. Zur Sicherstellung des Erfolgs entstehen in Unternehmen vermehrt Abteilungen, die sich explizit um Business Intelligence und die systemtechnische Umsetzung kümmern. Diese Abteilungen, im weiteren Business Intelligence Competency Center (BICC) genannt, haben die Entwicklung und das Management von BI-Projekten zur Aufgabe und koordinieren bzw. führen den Betrieb von BI-Applikationen durch. Durch die bereichsübergreifende Stellung eines BICC kann die Abteilung eine einheitliche BI-Strategie für das Unternehmen entwickeln und umsetzen, Synergien aufzeigen und nutzen sowie die Kosten für BI senken.

Doch lässt sich grundsätzlich feststellen, dass BICC aktuell eher in größeren Unternehmen zu finden sind. Das wird sich auch in naher Zukunft nicht ändern. Dieser Umstand liegt aber in der Natur der Dinge. Einerseits wächst der Nutzen eines BICC aus der breiten Anwendung von BI und der Kostenreduktion bei BI-Projekten mit der Größe des Unternehmens und der Anzahl der Projekte. Andererseits ist die Bereitschaft, eigene Abteilungen für spezialisierte Aufgaben zu gründen, in größeren Unternehmen im Allgemeinen höher.

In diesem Kapitel soll die Motivation zur Einrichtung eines BICC, sein Selbstverständnis und die daraus resultierenden Anforderungen näher beleuchtet werden. Darauf aufbauend werden die verschiedenen Funktionen und Aufgaben aufgezeigt und mögliche Ausgestaltungen eines BICC zur Erfüllung dieser beschrieben. Nachdem die Funktion und der Aufbau des BICC deutlich geworden sind, wird die organisatorische Implementierung des BICC im Unternehmen betrachtet, da hier ein entscheidender Erfolgsfaktor für das BICC liegt. Zur Darstellung der Praxisrelevanz werden danach verschiedene Nutzungsbeispiele aufgeführt.

## 2. Anforderungen an die BI-Kompetenz

Die BI-Strategie hat die Aufgabe die Unternehmensstrategie zu stützen. Aus dieser Aufgabe heraus, können die verschiedenen Anforderungen und die unterschiedlichen Anforderer oder auch Stakeholder abgeleitet werden (siehe Abb. 1).

Stakeholder sind in diesem Zusammenhang:

- das Management,
- der Chief Information Officer,
- das Controlling und
- die operativen Fachbereiche.

Das **Management** benötigt zur Planung und Umsetzung der Unternehmensstrategie geeignet aufbereitete Informationen. Die Aufgabe wird unter der Hoheit des **Chief Information Officer** (CIO) durch das **Controlling** aufbereitet und bereitgestellt. Die einzelnen **Fachbereiche** setzen dann auf Basis der Informationen die Unternehmensstrategie operativ um.

Anforderungen  
ans BICC aus  
verschiedenen  
Perspektiven

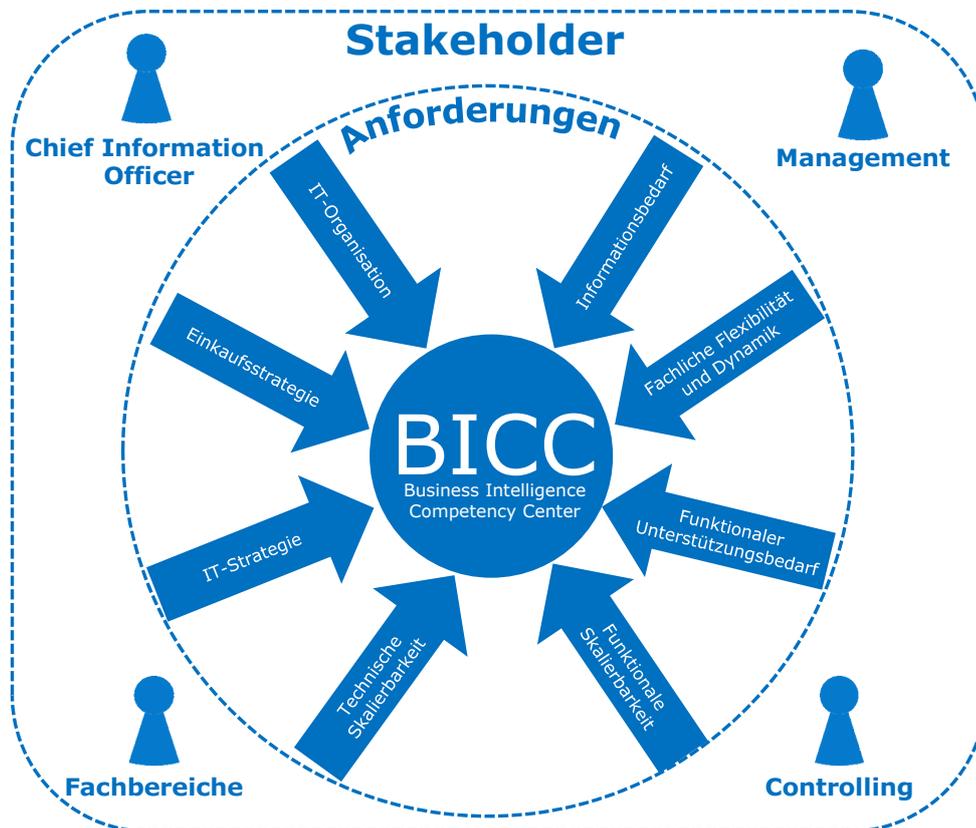


Abb. 1: Anforderungen an ein BICC<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Birkenfeld, König (2010), S. 178.

Jeder dieser Stakeholder bzw. Stakeholdergruppen hat auf Basis ihrer oben skizzierten Aufgabe unterschiedliche Anforderungen an das BICC.

Je nach Anwendergruppe kann der **Informationsbedarf** stark unterschiedlich sein. Dies hängt einerseits davon ab, wo innerhalb eines Unternehmens der Bedarf auftritt (z. B. Produktion, Vertrieb oder Personal) und andererseits, wie detailliert die Informationsbedürfnisse sind (Top-Level-Informationen für das Management vs. Detailinformationen für das Controlling). Dementsprechend ist es wichtig, dass das BICC diesen Informationsbedarf frühzeitig erkennt und bei der Entwicklung von BI-Anwendungen eine adressatengerechte Lösung schafft.

Aufgrund des mittlerweile sehr volatilen Umfelds, in dem sich Unternehmen heute bewegen, ist eine **fachliche Flexibilität** eine wesentliche Anforderung an ein BICC. Deshalb ist darauf zu achten, dass Modelle und Berichte unternehmensweit so konzipiert und programmiert werden, dass sie leicht zu warten, zu ändern und zu erweitern sind.

Erfüllung des Informationsbedarfs, Flexibilität und Skalierbarkeit sind Muss-Kriterien

Da die Aufgaben der Stakeholder sehr vielfältig sind und die Datenmenge immer weiter ansteigt, ist ein großer **funktionaler Unterstützungsbedarf** vorhanden. BI-Systeme können für die unterschiedlichsten Zwecke eingesetzt werden, dazu gehören Analysesysteme, Planungs-/Forecasting-Systeme oder Reportingsysteme. Zur besseren Handhabung sind individuell auf die Aufgabenstellung zugeschnittene Funktionen hilfreich, u. a. automatische Alarmmeldung bei Analysesystemen, wenn ein Schwellwert über-/unterschritten wird oder Szenariorechnung bei Planungssystemen usw.

Momentan werden BI-Systeme gerne und häufig im Finanz- und Vertriebsbereich eingesetzt. Mit steigendem Informationsbedarf werden nach und nach alle Unternehmensbereiche mit BI-Systemen durchdrungen. Es werden neue Anwender (z. B. Produktionsabteilungen) und neue Arten von BI-Systemen (z. B. Monitoringsysteme) entstehen. Das BICC muss sicherstellen, dass eine **funktionale Skalierbarkeit** gesichert ist, damit die heute bereits zu erahnen den zukünftigen Entwicklungen, aber auch gerade die noch nicht erkennbaren Trends abbildbar sein werden. Hierbei ist es wichtig, das richtige Maß zu finden. Werden Anwendungen in fachlicher Hinsicht zu klein dimensioniert, müssen sie später teuer ersetzt werden. Genauso fatal wäre es, eine zu groß und zu komplex definierte Anwendung zu entwerfen, die in der Folge nicht mehr zu handhaben ist.

Aus der fachlichen Skalierung einer BI-Applikation resultieren oft Anforderungen an die **technische Skalierbarkeit** der eingesetzten Hard- und/oder Software. Eine höhere Datengranularität zieht ein höheres Datenvolumen nach sich, erfordert mehr Speicherkapazität, womöglich eine höhere Prozessorleistung. Als neue technische Anforderungen an ein BI-System sind technische Migrationen, die Einführung eines neuen ERP-Systems, die Änderung

der Lizenzpolitik eines Anbieters und weitere mehr vorstellbar. Hier ist das BICC gefordert, Antworten und Lösungen zu entwickeln, die dann unternehmensweit einheitlich umgesetzt werden<sup>2</sup>.

Neben der Unternehmensstrategie hat auch die **IT-Strategie** einen Einfluss auf die BI-Strategie und damit auf das BICC. Die IT-Strategie gibt gewisse grundlegende Rahmenbedingungen vor, die Einflüsse auf die Ausgestaltung der BI-Systeme haben können. Dies kann einerseits die Klärung der grundlegenden Frage „Welche Leistungen werden selbst erstellt, welche werden eingekauft?“ (make or buy), andererseits auch die Vorgabe bzgl. der Architektur sein, z. B. serviceorientierte Architektur (SOA, service-oriented architecture) oder Software as a Service (SaaS).

Einbettung in Unternehmensstrategie ist wichtig

Parallel zur IT-Strategie muss sich das BICC auch der **Einkaufsstrategie** unterwerfen. Die Umsetzung strategischer Entscheidungen des Einkaufs (z. B. Reduzierung der Anzahl an Lieferanten bzw. Lizenzgebern) kann auch zur Aufgabe des BICC werden.

Zur Vermeidung von Missverständnissen, Eifersüchteleien und Grabenkämpfen zwischen den IT-Abteilung und dem BICC ist eine klare Abstimmung der **IT-Organisation** auf das Einsatzgebiet des BICC notwendig. Eine zu starke IT-Abteilung, die fachliche Einwände nicht gelten lässt, oder ein zu starker Einfluss der Fachabteilungen wird immer zu Schwächen im System führen, da eine Einbettung in das Unternehmen nicht nahtlos erfolgen kann. Deswegen sind eine klare Aufgabenverteilung aller beteiligten Bereiche und eine klare Definition der Rahmenbedingungen innerhalb der IT-Organisation notwendig.

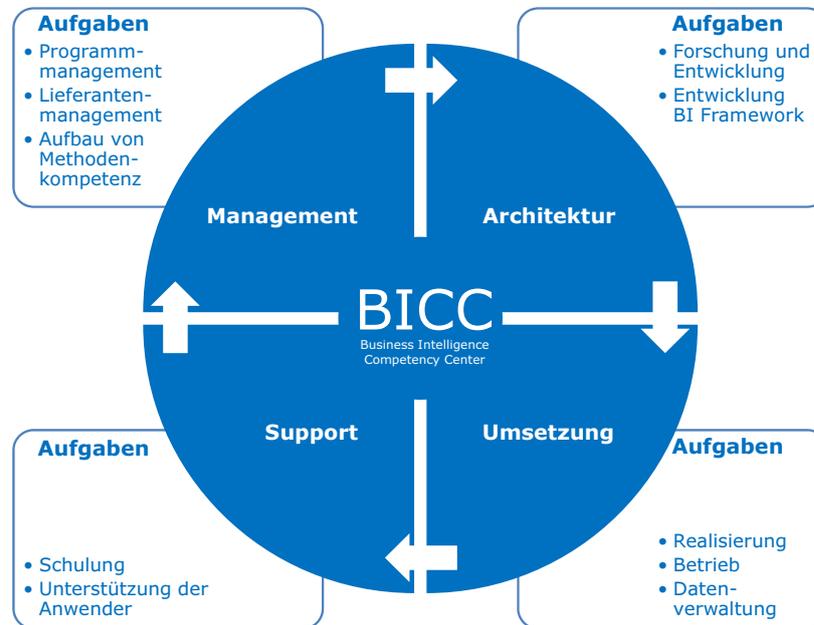
### 3. Funktionen, Aufgaben und Ausgestaltung

Aus den verschiedenen oben aufgezeigten Anforderungen an ein BICC lassen sich dessen Funktionen und Aufgaben ableiten. Auf dieser Basis lassen sich unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße und -kultur verschiedene Ansätze zur Ausgestaltung diskutieren.

#### 3.1 Funktionen und Aufgaben

Aus den oben beschriebenen Anforderungen lassen sich idealtypisch vier verschiedene Funktionen ableiten (siehe Abb. 2).

<sup>2</sup> Vgl. Birkenfeld/König (2010), S. 178 ff.

Abb. 2: Funktionen und Aufgaben<sup>3</sup>

### Management

Der Regelkreis findet auch im BICC Anwendung

Die Funktion **Management** hat als Aufgabe sowohl das *Programmmanagement*, als auch das *Lieferantenmanagement* durchzuführen. Die Aufgabe *Programmmanagement* beinhaltet die Formulierung einer BI-Strategie, aber auch deren Umsetzung. Es fördert die Einführung und Verbreitung von BI im Unternehmen und betreut jedes einzelne BI-Projekt. Ein enger und guter Kontakt zu den Stakeholdern ist dafür unverzichtbar, um die übergeordneten Ziele sicherzustellen. Hierzu gilt es, Bedarfe zu analysieren und zu priorisieren, um Parallelentwicklungen zu vermeiden.

Im Rahmen des *Lieferantenmanagement*, welches in diesem Verständnis die Lizenzverwaltung beinhaltet, werden alle Fragen rund um Verträge mit Softwareherstellern und externen Beratern gebündelt. Hier ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Einkauf zur Berücksichtigung der Einkaufsstrategie notwendig.

Aufbau und Anwendung von *Methodenkompetenz* teilen sich auf zwei Gebiete auf. Zum einen geht es um die Kenntnis und Standardisierung der betriebswirtschaftlichen Modelle, die innerhalb des Unternehmens zur Anwendung kommen. Je größer und je verteilter ein Unternehmen ist, desto wichtiger ist

<sup>3</sup> Vgl. Gansor/Totok/Stock (2010), S. 118 ff.

die Schaffung eines einheitlichen Unternehmensstandards für alle betriebswirtschaftlichen Informationen (z. B. Schaffung von einheitlichen Kontenrahmen, Definition der wichtigsten Kennzahlen und Berechnungslogiken). Zum anderen zählt zur Methodenkompetenz auch das Wissen über das Projektmanagement und die Projektdurchführung. Beispielsweise kann dies im Rahmen eines Projektmanagementhandbuchs standardisiert und für zukünftige Projekte festgelegt werden.

### Architektur

Die Funktion **Architektur** beschäftigt sich mit der *Forschung und Entwicklung* neuer BI-Trends. Hierbei wird bewusst der Blick über die Unternehmensgrenze hinaus gewagt, um aktuelle Trends im Business-Intelligence-Bereich zu erkennen und für das Unternehmen nutzbar zu machen. Hier werden außerdem neue BI-Werkzeuge und -Methoden getestet. Die Impulse und Ideen hieraus sollten in die Entwicklung eines **BI Frameworks** münden. Das Framework dient als Basis für alle zu erstellenden BI-Anwendungen und reduziert durch seine Wiederverwendbarkeit die Projektlaufzeit und die Entwicklungskosten neuer Anwendungen.

Jede Funktion im BICC hat einen relevanten Beitrag am Erfolg

### Umsetzung

Die **Umsetzungsfunktion** hat als Hauptaufgabe die *Realisierung* und den *Betrieb* von BI-Anwendungen. Hierbei beinhaltet die Realisierung nicht nur die eigentliche technische Umsetzung der Lösung, sondern auch die vor- und nachgelagerten Aufgabenpakete (Erstellung Lastenheft, Erstellung Pflichtenheft, Dokumentation, Erstellung Betriebshandbuch). Hierbei können verschiedene gängige Entwicklungsverfahren zum Einsatz kommen (z. B. Prototyping, Scrum). Im Rahmen des Betriebs ist der reibungslose Ablauf der BI-Anwendungen sicherzustellen, dabei wird die Benutzerbetreuung im Rahmen der Funktion Support abgebildet. Hierzu zählt die Betreuung der technischen Plattformen (Überwachung der Hardware, Einspielen von Softwareupdates usw.) genauso wie die *Datenverwaltung*. Sie stellt sicher, dass die aus den operativen Systemen gelieferten Daten für die BI-Anwendungen verwendet werden können. Hierbei ist besonders auf den notwendigen Detaillierungsgrad und die Überführung von unterschiedlichen Nomenklaturen (z. B. Produktnummernklassen) zu achten. Im besten Fall wird bereits in den operativen Systemen sichergestellt, dass die Daten in der benötigten Qualität gesammelt werden. Um dies zu erleichtern, sollte versucht werden, die Metadaten der BI-Systeme synchron mit den betriebswirtschaftlichen Metadaten der operativen Anwendungen zu halten. Außerdem wird die regelmäßige Sicherung und Archivierung der Daten im Rahmen der IT-Strategie sichergestellt.