



Unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Einführung von BI-Lösungen

## Kein Kardinalsweg in die Fachabteilung

Wer eine unternehmensweite IT-Applikation einführen möchte, trifft in den Fachabteilungen meist auf die unterschiedlichsten Rahmenbedingungen. Das gilt auch im Besonderen für BI-(Business-Intelligence-)Lösungen, die heute ja nicht mehr nur in Unternehmensführung, Finanzbuchhaltung, Controlling und Vertrieb eingesetzt werden, sondern genauso in Personalwesen, Produktion und anderen Bereichen.

Wie heterogen es in den Fachabteilungen zugehen kann, zeigt sich schon in den unterschiedlichen Aufgabenstellungen der Anwender und deren beruflicher Vorbildung. Bei BI-Projekten kommt dann noch hinzu, dass Betriebswirte an die Lösungen genauso herangeführt werden müssen wie Techniker, Geisteswissenschaftler und Branchenexperten aller Couleur. So weichen dann nicht nur die individuellen Anforderungen an die Software voneinander ab, sondern mithin auch Wissensstand, Fertigkeiten und das Grundverständnis der User. Auf Seiten des Projektmanagements erfordert dies eine genaue Analyse der individuellen Gegebenheiten, durchdachte Vorgehensmodelle und nicht zuletzt ein entsprechendes Fingerspitzengefühl.

### Zwischen Ahnungslosigkeit und konkretesten Vorstellungen

Alleine schon die Erwartungshaltungen können von einer Fachabteilung zur anderen stark abweichen. Das kann Matthias Storck, der als Leiter Consulting beim BI-Spezialisten Cubeware über ein-



### Matthias Storck:

„Mit ausschlaggebend für den Projekterfolg ist natürlich die Anwendung selbst, denn nur eine Lösung, mit der auch flächendeckend gearbeitet wird, kann die gesetzten Ziele erreichen.“

schlägige Erfahrungen verfügt, nur bestätigen: „Da gibt es die einen, die mit dem nur vagen Gefühl ankommen, mehr aus ihren Zahlen rausholen zu wollen, und das Bewusstsein haben, in diese Richtung etwas tun zu müssen, um sicherer agieren und die Wettbewerbsfähigkeit ausbauen zu können. Hier werden wir in der Regel mit der bloßen Problemstellung und mit dem Auftrag ‚Machen Sie bitte mal!‘ konfrontiert. Im Gegensatz dazu gibt es aber auch die Kunden, die mit absolut konkreten Vorstellungen oder gar einem ausgearbeiteten Feinkonzept in die Gespräche gehen und denen es dann in erster Linie um die Auswahl des für ihre Anforderungen passenden Projektpartners und um die externe Prüfung geht, ob das vor-

gelegte Fachkonzept plausibel und technisch umsetzbar ist.“

### Ausnahmslos alle mit ins Boot nehmen

Aus beiden Extremen ließen sich grundsätzlich sehr gute Ergebnisse erzielen, wie Matthias Storck betont. Wichtig sei eben nur, von Beginn an auf eine konzeptionelle und projektbegleitende Beteiligung der Fachanwenderschaft und der IT-Abteilung zu bestehen. Denn so lehren ja auch die vielen gescheiterten BW-Projekte, wie verheerend es sich auswirken kann, wenn Fachabteilungsbedarfe unberücksichtigt bleiben und Lösungen rein IT-getrieben entwickelt werden. „Wir empfehlen daher unseren Kunden, sich noch



### Frank Pittig:

„Akzeptanz ist nicht nur in Bezug auf die Abteilung selbst notwendig, sondern muss vor allem von den einzelnen Anwendern dahinter entgegengebracht werden.“

vor dem Kauf im Rahmen eines kleinen Workshops ein klares Bild darüber zu verschaffen, auf was sie sich einlassen.“ Dort sitzen die Vertreter aller involvierten Fachabteilungswelten und aus der IT mit einem oder auch zwei Consultants an einem Tisch, um beispielhaft fachliche Anforderungen und technische Datenstrukturen zusammenzubringen. Alle Beteiligten bekommen so eine förderliche Gesamtsicht und erfahren beispielsweise, warum wer am Tisch welche Frage stellt. Jeder lernt von jedem, und für Matthias Storck ganz wichtig: „Sämtliche Teilnehmer fühlen sich abgeholt, definieren gemeinsame Projektziele und nehmen auch gleich die ersten motivierenden Erfolgserlebnisse aus dem Workshop mit.“

### Zentrale Schaltstelle im Innern

Zur Einrichtung eines Kompetenzzentrums raten vor diesem Hintergrund Thorsten Lorenz und Frank Pittig, die als Controller bei der Bertelsmann Stiftung zunächst für ihre eigene Abteilung ein BI-Projekt erfolgreich aufgesetzt und es dann auf der Basis fundierten Anwenderwissens wie auch ihrer wertvollen Unternehmenssicht auf weitere Abteilungen ausgeweitet haben. Mit einem jährlichen Budgetvolumen von rund 65 Millionen Euro ist die Bertelsmann Stiftung europaweit eine der größten operativen Stiftungen und das Controlling auf den Nachweis der gemeinnützigen Mittelverwendung ausgerichtet. In dem rein projektgestützten Haus existieren zwar nicht die klassischen Fachabteilungen absatzorientierter Wirtschaftsunternehmen wie Marketing, Vertrieb und Produktion, dafür aber Projektteilungen, die diesen in punkto Heterogenität in nichts nachstehen – weder im Hinblick auf Projektziele und -meilensteine noch auf die Mitarbeiter.

„Wir haben auf unsere Vorgesysteme inklusive der SAP-Daten aus den Modulen ‚FI‘, ‚CO‘ und ‚HR‘ für die Bereiche Finanzen, Personal, Staffing und Zeitwirtschaft schrittweise ein einheitliches Reporting- und Analysesystem aufgesetzt“, berichtet Thorsten Lorenz rückblickend „Unsere erklärten Ziele waren, jederzeit tagesaktuelle Auswertungen erstellen und

das BI-System eigenständig weiterentwickeln zu können.“ Nach dem Motto „Vom Controlling fürs Controlling“ hatte die Abteilung im ersten Schritt in weitestgehender Eigenregie eine BI-Lösung auf der Basis von Cubeware-Technologie eingeführt, um damit die SAP-Daten für das Controlling besser visualisieren zu können, Datenredundanzen zu verhindern und Strukturen flexibel abbilden zu können. Über einen Zeitraum von rund anderthalb Jahren hinweg wurde daraufhin das Anwender-Know-how vertieft und der weitere Ausbau der BI-Lösung in die Projektteilungen durchgeführt.

### Zwei Hürden zu nehmen

„Der Startpunkt zum weiteren Ausbau der BI-Lösung lag für uns in der gesicherten Erkenntnis, mit einem einfach zu nutzenden System auch für andere Anwender Analysewege vorgeben zu können, die sie dann bedarfsgerecht anhand der von uns vorgegebenen Parame-

ter anpassen“, erklärt Frank Pittig. Nach seiner Einschätzung öffnete das vorhandene Know-how im eigenen Unternehmen und die Möglichkeit, live präsentiert zu bekommen, was man mit der Lösung alles bewerkstelligen kann (und dass es funktioniert), Tür und Tor für die Ausweitung auf andere Bereiche. Umso größer sei die Akzeptanz der Abteilung, wenn im Projekt unbeliebte Systeme abgelöst würden. „Akzeptanz ist aber nicht nur in Bezug auf die Abteilung selbst notwendig, sondern muss vor allem von den einzelnen Anwendern dahinter entgegengebracht werden. Daher sollten die Applikationen im Idealfall sehr einfach zu durchschauen und möglichst sogar ohne Schulungen intuitiv erlernbar sein“, so Frank Pittig weiter. Auch für die beiden Projektleiter der Bertelsmann Stif-

tung ist es immens wichtig, die Anwenderschaft von Beginn an mit ins Projekt zu nehmen. „Wenn man frühzeitig Prototypen erstellt, lässt sich hierüber in der Praxis verdeutlichen, inwieweit die Anforderungen erfüllt sind und das System auch wirklich nutzbringend eingesetzt werden kann“, lautet die entsprechende Einschätzung von Thorsten Lorenz. Und damit der Faden zu den Anwendern nicht verloren geht, wurde in die Applikation ein Feedback-Button integriert.

### Flexibilität des Produkts mit ausschlaggebend

„Mit ausschlaggebend für den Projekterfolg ist ferner natürlich die Anwendung selbst, denn nur eine Lösung, mit der auch flächendeckend gearbeitet wird, kann die gesetzten Ziele erreichen“, ergänzt Matthias Storck. „Entscheidend hierfür ist in erster Linie natürlich, dass sie für jede Abteilung den erwarteten Nutzen stiftet. Aber die Anwendungen sollten möglichst auch flexibel genug sein, um sich auf die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen User anpassen zu lassen.“ Damit ist gemeint, dass der eine Anwender mehr Führung bevorzugt, der andere eine viel freiere Bedienung, hier vielleicht für Analysen und Reports Dashboards mit grafisch dargestellten Kennzahlen gewünscht sind mit den verschiedensten Chart-Typen und einer breiten Farbpa-

### Thorsten Lorenz:

„Unsere erklärten Ziele waren, jederzeit tagesaktuelle Auswertungen erstellen und das BI-System eigenständig weiterentwickeln zu können.“



lette, anderswo jedoch nur schlichte „Excel“-Auswertungen. „Zur Flexibilität gehört zudem die freie Art des Zugangs zu Standard- und Ad-hoc-Analysen“, wie Matthias Storck hinzufügt. „Ob über den Windows-Client, übers Web oder einen Mobil-Device: Die Anwender dürfen heute erwarten, dass ihnen alle Zugangswege interoperabel offen stehen.“ Auch wenn man also einen Kardinalsweg zum erfolgreichen Ausrollen von BI-Lösungen in die Fachabteilungen vergeblich suchen wird, gibt es einige Aspekte, die man beherzigen sollte. Und wer auf Nummer sicher gehen will, der setzt auf die Partnerschaft mit einem Anbieter, der die Problemstellungen heterogener Landschaften kennt und erwiesenermaßen mit ihnen umzugehen weiß. (Andreas Becker/ap) @