

HANSER

# **Corporate Performance Management mit Business Intelligence Werkzeugen**

Karsten Oehler

ISBN 3-446-40485-6

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/3-446-40485-6> sowie im Buchhandel

# 5

## **Empfehlungen zur Gestaltung von CPM-Projekten**

## 5 Empfehlungen zur Gestaltung von CPM-Projekten

### 5.1 Herausforderungen

CPM ist nicht trivial. Ein umfassendes CPM ist vom Aufwand her vergleichbar mit einer ERP-Einführung, nur mit dem Unterschied, dass eine „Big Bang“-Einführung, d. h. eine komplette Einführung in ein einziges Projekt, aufgrund des wesentlich höheren Unsicherheitsfaktors und des notwendigen Lerneffekts nicht zu empfehlen ist: Denn während die meisten Unternehmen funktionierende operative Prozesse haben, ist dies bei Führungsprozessen wie Planung, Balanced Scorecard, Risikomanagement usw. in der Regel nicht der Fall.

Im Folgenden wird bezüglich der empirischen Fundierung auf Business Intelligence und analytische Anwendungen verwiesen. Dies liegt daran, dass die verfügbaren Studien in der Regel einen Fokus haben, der über CPM hinausgeht. Eine Übertragung auf CPM scheint allerdings unproblematisch.

Was sind die typischen Herausforderungen? Eine Studie von IDC nennt Datenqualität, Training und kulturelle Änderungen als die wesentlichen Problempunkte (Veset (IDC), 2003, S. 7). Vergleicht man diese Ergebnisse mit dem Auftreten vieler Anbieter, überrascht dies jedoch, denn man gewinnt leicht den Eindruck, dass die Werkzeuge nahezu selbsterklärend sind und die Datenbeschaffung kaum ein wesentliches Problem darstellt. Marketing oder Ignoranz? Wahrscheinlich trifft beides zu.

Interessant an den Ergebnissen ist allerdings auch die deutliche Abweichung der Einschätzungen des Managements von denen der IT. Die kulturellen Änderungen sind für IT wesentlich kritischer als für das Management. Dies dürfte deswegen bedeutender sein, weil sich das Benutzermodell bei analytischen Anwendungen gegenüber dem klassischen Konsumentenmodell deutlich ändert. Mehr Eigenverantwortlichkeit und teilweise vollständige Dezentralisierung sind Aspekte, mit denen die klassische IT-Organisation umgehen lernen muss.

Datenqualität ist trotz Data Warehouse-Projekten und aufwändiger ETL-Prozesse offensichtlich immer noch das Hauptproblem. Dies liegt sicherlich auch daran, dass der notwendige „lange Atem“ bei der Umsetzung von Data Warehouse-Projekten unterschätzt wurde. Nur wenige Warenhäuser liefern bis jetzt Daten in dem Umfang, wie es ursprünglich vorgesehen war und wie es für einen umfassenden Einsatz notwendig wäre.

Eine andere Studie, der OLAP-Survey, weist als Hauptproblem die Performance aus (vgl. BARC, 2005). Hier dürfte allerdings eine getrennte Betrachtung von CPM zu einem anderen Ergebnis kommen: In vielen CPM-Anwendungen sind größere Datenmengen nicht das Problem. Mit kleinen Datenmengen sollte es bezüglich Performance weniger Probleme geben. Allerdings gibt es auch hier Ausnahmen. So sind die Anforderungen an Batch-Be-

rechnungen (z. B. der Eliminierungslauf bei der Konsolidierung) höher. Zur Performance-Optimierung wird von BARC vor allem eine professionelle Datenmodellierung empfohlen (BARC, 2005). Dem ist auch in Bezug auf CPM uneingeschränkt zuzustimmen (siehe Kapitel 4).

Ein weiterer kritischer Punkt, wo sich BI und CPM unterscheiden, ist die Integration. Während im BI-Bereich häufig die Technologie im Vordergrund steht – BARC spricht von Datenintegration –, soll für CPM die fachlich orientierte Integration in den Vordergrund gestellt werden.

## 5.2 Erfolgsfaktoren

Die Rahmenbedingungen sind für ein erfolgreiches Projekt entscheidend. Erfolgsfaktoren für einen Einsatz sind (vgl. auch Gluchowski, Gabriel, Chamoni, 1996, S. 326, Clausen, 1998, S. 38–41, BARC, 2005, Rasmussen, Gold, Soll, 2002, p 64–66, Vesset (IDC), 2003, p. 14–15):

- Engagiertes Management. Hierzu gehören unbedingt ein oder mehrere Sponsoren der Unternehmensführung. Unstrittig ist, dass die Einführung von ERP-Software erhebliche Einflüsse auf die Unternehmensorganisation hat. Bei CPM ist diese Denkweise noch nicht überall etabliert. Zwar haben CPM-Anwendungen nur einen geringen Einfluss auf operative Prozesse. Die Veränderung der Entscheidungsprozesse hat jedoch mindestens eine ähnliche Bedeutung und sollte entsprechend beurteilt werden.
- Umfassendes Business Intelligence-Know-how. Vieles ist mit Business Intelligence-Technologie machbar. Ob es auch sinnvoll ist, erweist sich vielfach erst im Echtbetrieb. Daher ist Erfahrung ein unverzichtbares Attribut der Projektmitglieder, alleine um die Machbarkeit und auch die spätere Wartbarkeit einzuschätzen. Hier ist auf die Bedeutung externer Beratung hinzuweisen. Auch auf die Kommunikation zwischen IT und Business ist zu achten.
- Eine ausgefeilte langfristige Strategie mit kleinen, „verdaubaren“ Erfolgserlebnissen (siehe auch Abschnitt 5.3.2). Zielbestimmung und Nutzenerwartungen des Projekts sollten klar sein.
- Das interne Marketing der Anwendung ist nicht zu unterschätzen. Deutlich wird dies besonders bei den, den Führungsprozess verändernden Systemen wie beispielsweise der Balanced Scorecard. Hierzu gehört auch, die Erwartungen adäquat zu setzen. Das einfache Ausrollen und die Hoffnung, dass das System auch genutzt wird, reichen in der Regel nicht aus.
- Einbezug der Endanwender in den Erstellungsprozess. Eine funktionale Spezifikation kann zwar konventionell aufgesetzt werden. Die hohe Interaktivität eines Analysevorgangs wird allerdings durch eine Spezifikation kaum erfasst. Insofern sollte ein Prototyping mit dem Endanwender durchgeführt werden. Dieses Prototyping sollte so früh wie möglich erfolgen. Viele BI-Werkzeuge sind auf eine schnelle Erstellung ausgerichtet, sodass Prototyping im großen Ganzen unterstützt wird.

- Realistische Einschätzung der Chancen und Risiken der angebotenen Technologien. Ansprechende Grafiken täuschen leicht darüber hinweg, dass die Hauptarbeit der Aufbereitung dem Anwender verborgen bleibt.
- Eine fachliche Ausrichtung des Projektes, da die Technik letztendlich nur Hilfsmittel ist. Dabei ist die Hoffnung, durch Software am Segen neuer Konzepte partizipieren zu können, gefährlich. Das Reengineering von Führungsprozessen sollte vor der Einführung von Software angegangen worden sein.
- Professionelles Projekt-Management und Software-Engineering-Methoden (Letzteres bei der Eigenentwicklung). Sorgfältig zu trennen sind die verschiedenen Ebenen (Oberfläche, Daten, Anwendung) der Systemunterstützung. Zur Unterstützung der Entwicklung werden Methoden des Projektmanagements und des Software Engineerings herangezogen. Die üblicherweise häufig vorkommenden Änderungen machen ein professionelles Change-Management notwendig.
- Integration spielt zuerst auf der fachlichen Ebene statt Zunächst sollte hier der Austausch funktionieren. Technologie kann hier unterstützen, ist aber selten der Treiber für verbesserte Zusammenarbeit.
- Es sollte ein stärkerer Fokus auf die Datenqualität gelegt werden.
- Während die Kosten von CPM-Projekten noch transparent sind, gibt es bezüglich der Nutzenseite viele offene Fragen. Hier steht nicht zuletzt der Lösungsanbieter in der Pflicht, entsprechende Hilfestellung zu geben.

## 5.3 Rahmenbedingungen

### 5.3.1 Umfeld

Corporate Performance Management entsteht nicht am Reißbrett. Dazu sind die vorhandenen Steuerungssysteme viel zu heterogen. Daher gibt es auch keine Software-Lösung für einen Führungsteilprozess wie beispielsweise die Budgetierung, die für alle Unternehmen – oder wenigstens für eine Mehrheit – ohne Anpassungen passt. Es ist immer die unternehmensindividuelle Situation zu betrachten. Das klingt trivial, trifft aber für CPM noch viel mehr zu als für ERP-Lösungen, da es eben viel weniger Best Practices oder auch nur Common Practices gibt. Gäbe es mehr etablierte Standards, wäre die Frage nach dem richtigen Ansatz nicht so entscheidend.

Hieraus ergibt sich auch die Notwendigkeit, unterschiedliche Lösungsansätze in Betracht zu ziehen. Nicht immer sind die modernsten Business Intelligence-Technologien auch die beste Lösung (insbesondere dann, wenn man Wirtschaftlichkeitsaspekte heranzieht). In vielen Teilbereichen mag sogar eine bestehende ERP-Unterstützung oder die (hoffentlich) funktionierende Tabellenkalkulationslösung ausreichend sein.

Es sollte daher nach strukturbestimmenden Merkmalen gefragt werden. In der Betriebswirtschaft wird häufig ein so genanntes Turbulenzportfolio verwendet. Als strukturbilden-

de Merkmale gelten allgemein (z. B. Berger, Buchner, Weigand, 2000, S. 84):

- Komplexität, definierbar als Anzahl und Verschiedenartigkeit der für die Unternehmung relevanten Umwelttatbestände in einzelnen Umweltsegmenten. Für ein System bedeutet dies, dass eine hohe Anzahl von Objekten und -dimensionen sowie die zahlreichen Abhängigkeiten zwischen den Objekten zu berücksichtigen sind.
- Dynamik, definierbar als Häufigkeit, Geschwindigkeit, Stärke, Regelmäßigkeit und Vorhersehbarkeit von Veränderungen von für die Unternehmung relevanten Umwelttatbeständen in einzelnen Umweltsegmenten. Systeme sind also entsprechend häufig anzupassen.

Die beiden Dimensionen sind auch bei der Systemauswahl hilfreich.

- Eine höhere Komplexität erfordert ein methodisches Vorgehen. Man nähert sich dem Ziel nicht in einem Schritt, sondern zerlegt das Problem in kleine Schritte. Bei einer geringen Komplexität lässt sich eine Ad-hoc-Vorgehensweise, beispielsweise mit Hilfe einer Tabellenkalkulation, noch am ehesten verzeihen.
- Je höher die Dynamik der Anforderungen, desto flexibler müssen Lösungen sein. Daher eignen sich Speziallösungen. In einem eher statischen Umfeld kann man tendenziell mehr Zeit in eine individuelle Lösung stecken. Denn Schnittstellen sind stabiler, d. h. das Entwicklungsergebnis wird noch lange verwendbar sein. Das ist zum Beispiel auch der Grund, warum man im transaktionalen Bereich Schnittstellen am leichtesten für Rechnungswesen-Anwendungen erstellen kann. Hier tut sich erfahrungsgemäß relativ wenig. Bei Betrachtung der Ansätze ist es wichtig, bezüglich der Konfigurationsflexibilität und der Laufzeitflexibilität zu unterscheiden (Oehler, 2000a, S. 30–31). Individualprogrammierung glänzt beispielsweise bezüglich der Konfigurationsflexibilität, wird jedoch schnell unflexibel, wenn ein extrem dynamisches Umfeld häufige Änderungen erfordert.

In das Turbulenz-Portfolio können nun die Lösungen eingetragen werden (Abbildung 5.1). Es ergeben sich vier Quadranten.

- Geringe Komplexität und Dynamik. Dies könnte beispielsweise bei dem kleinen Einzelhändler oder Handwerker der Fall sein. Benötigt man hier wirklich eine Speziallösung? Kleine Unternehmen können mit einer Abrechnungslösung mit einfachstem Reporting durchaus leben.
- Ist das Geschäft einfach, aber dynamisch, reicht es häufig aus, Ad-hoc-Modelle zu verwenden, denn die Neuerstellung oder Anpassung ist in der Regel nicht sehr aufwändig.
- Erhöht sich die Komplexität bei geringer Dynamik durch eine höhere Anzahl an Mitarbeitern, Produkten, Kunden usw., wird die Steuerung komplizierter. Man behilft sich mit Berichtsergänzungen.

- Wachstum/Wettbewerb in der Branche
- Länge Produktlebenszyklus
- Verfügbare Zeit für eine Entscheidung
- Betriebswirtschaftliche Reife

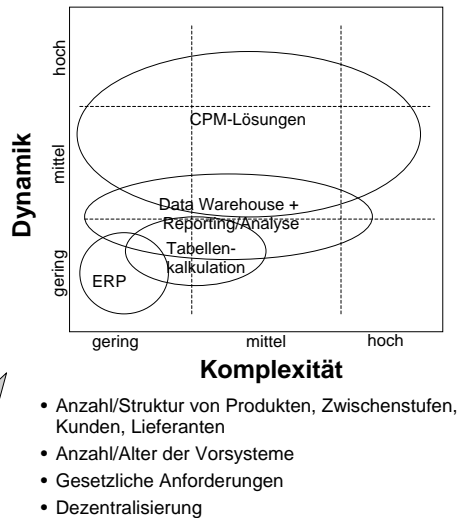
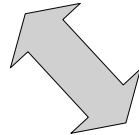


Abbildung 5.1: CPM im Turbulenz-Portfolio

- In einem moderat dynamischen Umfeld besteht die Notwendigkeit, den Informationsprozess in mehrere Schritte zu unterteilen. Reporting und ein Data Warehouse scheinen hier die geeignete Lösung zu sein. Die schwierigste Situation ist schließlich bei einer hohen Dynamik und einer hohen Komplexität anzutreffen. Das trifft mittlerweile auf ein Großteil der Unternehmungen zu. Dies ist der Bereich, der in der Regel durch CPM-Anwendungen adressiert wird.

Was ist die Konsequenz? Ein Unternehmen sollte zunächst seine individuelle Situation einschätzen und dann die Werkzeugauswahl angehen. Man sollte bestimmte Werkzeuge wie beispielsweise die Tabellenkalkulation nicht generell verdammen. Gerade die Tabellenkalkulation leistet gute Dienste, ist etabliert und verfügbar. Allerdings sind mittlerweile Lösungen im Einsatz, die in Bezug auf Dynamik und Komplexität kritischen Aspekte aus der Tabellenkalkulation in Spezialanwendungen auslagern (siehe Kapitel 3). Insofern kann das Beste aus mehreren Konzepten miteinander kombiniert werden.

### 5.3.2 Relevanz des individuellen Reifegrads

Neben Komplexität und Dynamik ist auch der Reifegrad als endogener Faktor zu berücksichtigen. Hierbei geht es im Gegensatz zur Umfeldbestimmung allerdings um die Festlegung der kurzfristigen Handlungsparameter. Der Reifegrad einer Unternehmung bzw. eines Unternehmensbereichs ist wichtig für die Nutzbarkeit von CPM.-Technologie auf dem neuesten Stand nützt letztendlich wenig, wenn die Organisation nicht in der Lage ist, die Ergebnisse aus dem Einsatz der Technologie adäquat zu nutzen. Die ausgereifteste Schnittstellentechnik bringt wenig, wenn man beispielsweise nicht weiß, wie die Informationen inhaltlich zusammenpassen. Natürlich können hier (externe) Berater unterstützen. Allerdings muss auch die Unternehmenskultur die neuen Möglichkeiten vertragen.

Ein Beispiel hierzu: Bei einer BSC-Einführung haben sich viele Verantwortliche gewundert, dass die Organisationseinheiten die Scorecards als Steuerungssystem trotz bekannter Vorteile einfach nicht nutzen. Offenheit, Arbeiten mit weichen Größen, Frühwarnsysteme, usw. müssen gelernt werden. Als Konsequenz war die Scorecard in zahlreichen Unternehmen eben nicht sonderlich erfolgreich und ist wegen mangelnder Berücksichtigung der kulturellen Aspekte bald wieder verschwunden. Etwas Ähnliches mussten auch viele Firmen bei der Einführung von ERP-Software feststellen: Wenn die Prozesse nicht vorher klar waren, waren die an die Standardlösung angepassten Prozesse in der Regel nicht besonders effektiv. Im Unterschied zum BSC-Beispiel kann man allerdings nicht auf die operativen Prozesse verzichten. Hohe Anpassungsaufwendungen waren die Folge.

Aus dem Qualitätsmanagement sind Reifegrad-Modelle bekannt. Sie haben dort einen festen Stellenwert. Es sind Stufenmodelle, die einen Normpfad aufzeichnen. Man geht hier üblicherweise von einem sehr langwierigen Prozess aus: zwischen fünf und fünfzehn Jahre werden als Zeitraum von der ersten bis zur höchsten Stufe genannt. Wichtig ist daher, dass eine unternehmensindividuelle Entwicklung zu einer hohen qualitativen Stufe ein strukturiertes, langfristiges, aber auf mittelfristige Meilensteine ausgerichtetes Projekt darstellt. Dieser Ansatz kann auch im CPM-Umfeld sehr wirkungsvoll eingesetzt werden.

Zunächst ist es sinnvoll, unterschiedliche Reife-Dimensionen zu betrachten, denn die Wirkungen von Systemunterstützung sind in der Regel komplex. Übliche Dimensionen sind Kultur, Technologie, Organisation, Prozesse und fachliches Know-how:

- Die Unternehmenskultur ist, wie erwähnt, für die Akzeptanz von hoher Bedeutung. Wie werden beispielsweise Informationen ausgetauscht? Gibt es eine „Bring-“ oder „Holschuld“? Was herrscht für ein Kontrollklima? Werden Kenngrößen bereits großzügig ausgetauscht? Wenn nicht, warum nicht? Zur Umsetzung einer strategischen Steuerung ist Offenheit und Kontrolle im Sinne eines „Feed Forwards“ geeigneter als das klassische „Command and Control“.
- Der Grad der Organisation wirkt auf den Einsatz von CPM-Lösungen. Wie ist das Verhältnis von Aufbau- versus Ablauforganisation? Wie sind Steuerungsprozesse etabliert? Wer plant beispielsweise? Gibt es Prozessbeschreibungen? Wie weit ist das Unternehmen in Bezug auf Standardisierungen?
- Kriterien für den technologischen Reifegrad können funktionale Abdeckung und Flexibilität sein. Wie ist beispielsweise das Verhältnis von zentralen zu dezentralen Anwendungen?
- Fachliches Know-how. Hat sich eine einheitlich Meinung bezüglich wesentlicher Steuerungsthemen gebildet? Ist beispielsweise die klassische Budgetierung akzeptiert, oder gibt es Bestrebungen im Sinne von Beyond Budgeting?

Diese Fragen sollten im Rahmen eines Self-Assessment durchgeführt werden können. Vergleichbare Ergebnisse können aus einem Beitrag von Chamoni und Gluchowski herangezogen werden. Die beiden Autoren unterscheiden fünf Reifegrad-Stufen. (Abbildung 5.2) Diese Struktur ist an das Capability Maturity Model angelehnt, welches sich im Rahmen des Quality Management von Software-Entwicklungsprozessen etabliert hat.

	<b>Fachlichkeit</b>	<b>Technik</b>	<b>Organisation/Prozesse</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensbedeutung CPM</li> <li>• Unterst. von Analyseproz.</li> <li>• Fachliche Validität</li> <li>• Unterstützung von Plan./St.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der IT-Lösung</li> <li>• Flexibilität des Systementwurfs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institut. der Prozesse</li> <li>• Wirtschaftlichkeit</li> <li>• Standardisierung</li> </ul>
1. Vordefiniertes Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalte werden z. T. redundant berichtet</li> <li>• Keine weitergehende Analysemöglichkeit</li> <li>• Fachbereichsbezogene Auswertungen</li> <li>• Keine einheitliche Semantik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statische, parametergesteuerte Berichte (häufig papiergebunden)</li> <li>• Einfache Darstellung (z. B. Listendruck)</li> <li>• Lokale Layoutstandards</li> <li>• Einbettung in operative Informationssysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Transparenz von Kosten und Nutzen</li> <li>• Manuelle, wenig organisierte Prozesse</li> <li>• Keine übergreifende Qualitätssicherung</li> <li>• Lange Informationswege</li> </ul>
2. BI pro Fachbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insellösungen</li> <li>• Ad-hoc-Analysemöglichkeiten</li> <li>• Abteilungswelt gültige Semantik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OLAP-Navigationsfunktionalität</li> <li>• Zeitreihenanalysen</li> <li>• Datenhistorisierung</li> <li>• Automatisierung von Extraktions-, Transformations- und Ladeprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cost-Center mit Projektbudget</li> <li>• BI-Team mit undifferenzierter Themengsamverantwortung</li> <li>• „Einmal“-Initiativen ohne Programm-Management</li> </ul>
3. Unternehmensweites BI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration verschiedener Fachbereiche</li> <li>• Vereinheitlichtes Berichtswesen</li> <li>• Unternehmensweit homogenisierte Semantik</li> <li>• Einfache Forecast-Berechnungen</li> <li>• Integration externer Daten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hub&amp;Spokes-Architektur</li> <li>• Metadatenmanagement</li> <li>• Übergreifende Normen und Standards</li> <li>• Hohe Verfügbarkeit</li> <li>• Web-Oberflächen</li> <li>• Automatisierte Integration externer Daten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensweite BI-Strategie</li> <li>• Kosten-/Nutzenbetrachtung pro BI-Teilprojekt</li> <li>• Trennung Entwicklung und Betrieb</li> <li>• Formales Evolutionsmanagement</li> <li>• Supporteinrichtungen</li> </ul>
4. Erweiterte Entscheidungsunterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessunterstützung</li> <li>• Closed-Loop-Umsetzung</li> <li>• Erweiterte Analysemethoden (z. B. Data-Mining)</li> <li>• Trendberechnungen</li> <li>• Bildung komplexer Szenarien</li> <li>• Alternativenrechnungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehung semi-strukturierter Daten</li> <li>• Data-Mining</li> <li>• Planungs- und Simulationstools</li> <li>• Workflow-Systeme zur Unterstützung komplexer Prozesse</li> <li>• Portaltechnologien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beanspruchungsgerechte Kostenumlage</li> <li>• BI-Prozesse durchgängig institutionalisiert</li> <li>• Prozessausrichtung auf bedarfsorientiertes Informations- und Analyseangebot</li> </ul>
5. Aktives Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitnahe Analysen bis hin zum Realtime-Betrieb</li> <li>• Adaptives Lernen</li> <li>• Enge Kopplung von quantitativen und qualitativen Wissensdomänen</li> <li>• Benutzerrollenkonzepte</li> <li>• Aktive Entscheidungsunterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realtime-fähige Infrastruktur</li> <li>• Aktive Komponenten (Push-Technologie)</li> <li>• Integration unstrukturierter Daten</li> <li>• Agentenbasierte Informationssammlung</li> <li>• Verschmelzung operativer und dispositiver IV-Systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchgängige Integration aller Prozesse</li> <li>• Betriebsführung wie bei operativen Systemen</li> <li>• BI als unternehmenskritisches Thema</li> <li>• Akzeptanz auf allen Ebenen und in allen Bereichen</li> </ul>

Abbildung 5.2: Reifegradschema und Entwicklungspfade (Chamoni, Gluchowski, 2004, S. 122)

Interessanterweise erscheint CPM erst in der fachlichen Stufe 4. Verbunden mit dem Stufenmodell ist auch eine Studie, die zusammen mit Mummert & Partner durchgeführt wurde. Diese zeigt deutlich, dass die meisten Unternehmen noch ziemlich am Anfang stehen (Abbildung 5.3). Nur wenige Unternehmen erreichen in einzelnen Teilaspekten gute Ergebnisse.

Aus dem Reifegrad-Modell ergeben sich konkrete Empfehlungen:

- Aufbau eines solchen Schemas für das eigene Umfeld. Hierbei muss es sich nicht um das von Chamoni und Gluchowski vorgeschlagene Schema handeln. Allerdings sollte der Entwicklungspfad genau festgelegt werden.
- Eine gleichmäßige Entwicklung aller Reifedimensionen ist angebracht. Damit bekommen alle Unternehmensbereiche die Chance, sich auf die Veränderungen einzustellen.
- Aus dem Schema ergibt sich eine Reihenfolge für die kurzfristigen Aktivitäten.

Die Verfolgung einer solchen Strategie könnte beispielsweise bedeuten, dass auch eine Zwischenlösung für einen kurzen Zeitraum (z. B. eine Berichtslösung für ein oder zwei Jahre) geeignet sein kann. Eine langfristige Lösung (z. B. über eine Data Warehouse-Plattform) würde zwar zum Ziel besser passen, könnte aber an den anderen Reife-Dimensionen scheitern. Einen Vorschlag für eine individualisierte Roadmap unterbreitet Gartner (CPM Roadmap (Buyendijk, Wood, Geishecker, 2004, p. 5).

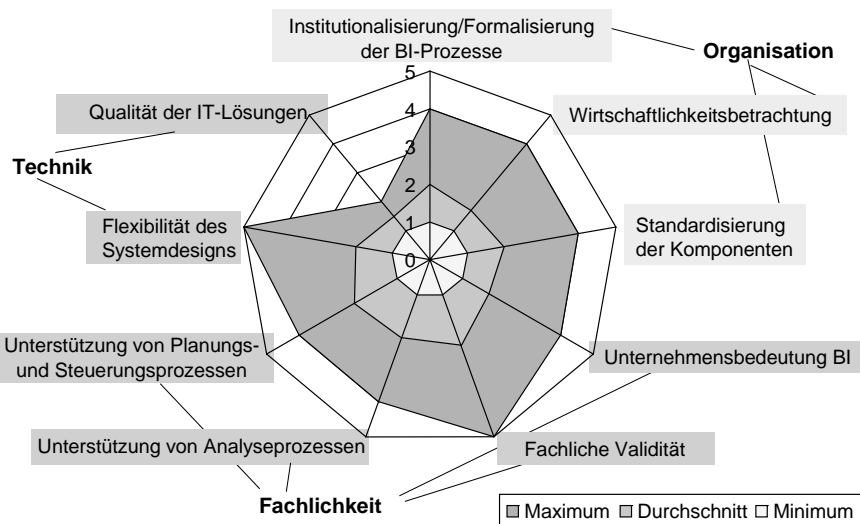


Abbildung 5.3: Empirische Untersuchung bzgl. des Reifegrads

## 5.4 Auswahl des Lösungsansatzes

### 5.4.1 Make or Buy

Nach Erarbeitung der eigenen Umfeldbestimmung und Klärung der fachlichen Konzeption stellt sich die Frage, wie ein Corporate Performance Management umgesetzt werden soll. Die klassischen Entscheidungsalternativen sind üblicherweise „Make or Buy“: selber machen, sprich programmieren, oder von der Stange kaufen. Auf Corporate Performance Management übertragen, bedeutet dies den Erwerb ein oder mehrerer Business Intelligence-Werkzeuge oder die Entscheidung, entsprechende Anwendungen selbst zu erstellen. Oder aber upzugraden, falls schon ein System vorhanden ist. Die Entscheidung ist nicht einfach, zumal die Kategorien gerade bei Business Intelligence häufig ineinander verschwimmen.

In der Regel werden die bekannten Argumente für und wider die Alternativen genannt (Abbildung 5.4): Für Eigenentwicklungen gilt: Es wird spezifische Funktionalität benötigt, die Anwendung ist strategisch bzw. komplex.

Die große Zahl der Antworten bezüglich Funktionalität unterstreicht die Aussage, dass Best Practice im analytischen Bereich noch bei weitem nicht so etabliert ist wie beispielsweise bei Abrechnungssystemen.

Auf der anderen Seite bestehen Bedenken bezüglich der Dauer der Implementierung, des Managements von Erwartungen und des häufig ausufernden Projektumfangs (Abbildung 5.5).

Eine wichtige Frage bei Eigenentwicklungen ist die nach dem eingesetzten Instrumentarium. Der hohe Anteil an klassischer Programmierung zeigt, dass viele Unternehmen die Vorteile von Business Intelligence-Technologie noch nicht erkannt haben (Abbildung 5.6).

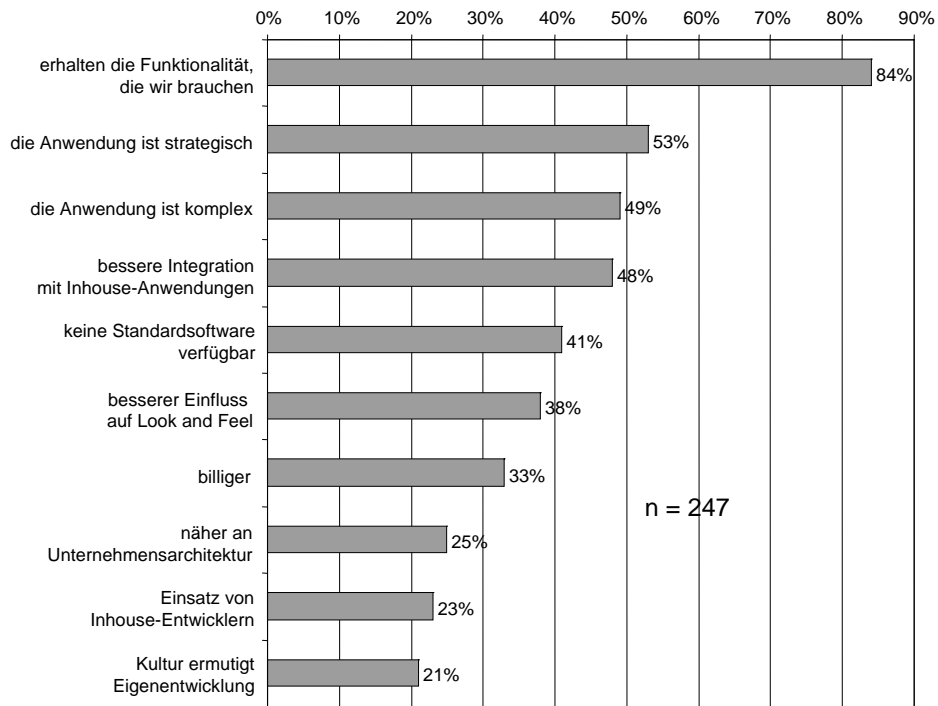


Abbildung 5.4: Beweggründe für Eigenentwicklung (Eckerson, 2002, p. 25)

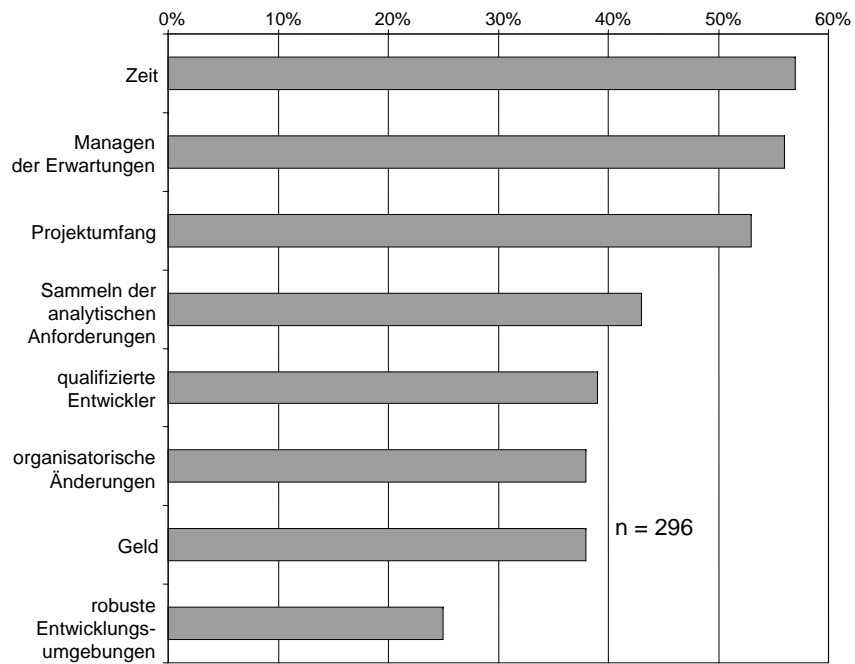


Abbildung 5.5: Bedenken bzgl. Eigenentwicklung (Eckerson, 2002, p. 26)

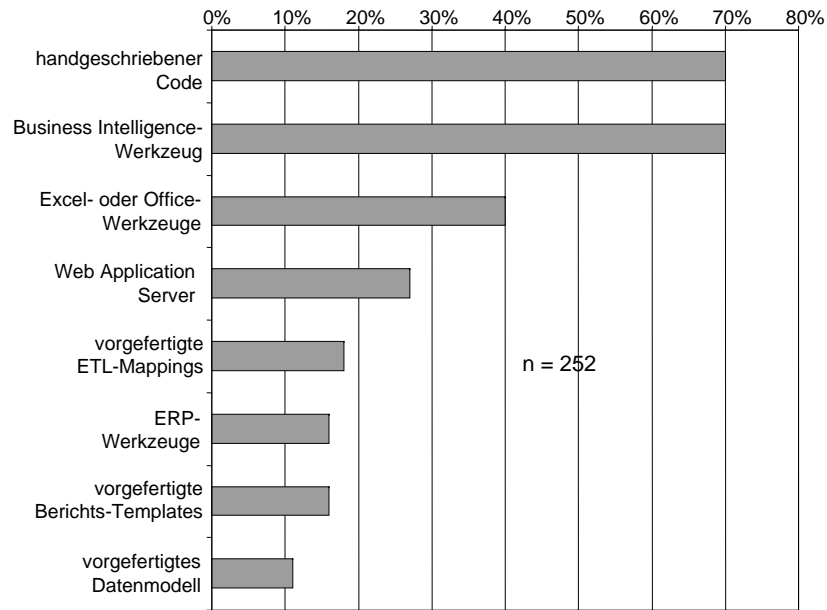


Abbildung 5.6: Werkzeugeinsatz bei der Eigenentwicklung (Eckerson, 2002, p. 22)

Für die Beschaffung von Standardsoftware spricht hingegen schnellere Einführungszeiten, beschränkte IT-Ressourcen und wieder benötigte Funktionalität (Abbildung 5.7).

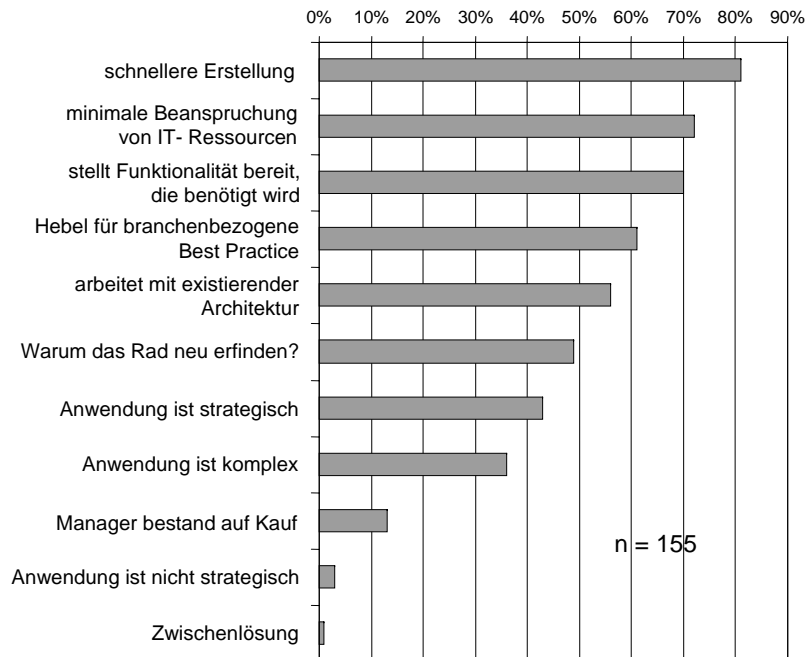
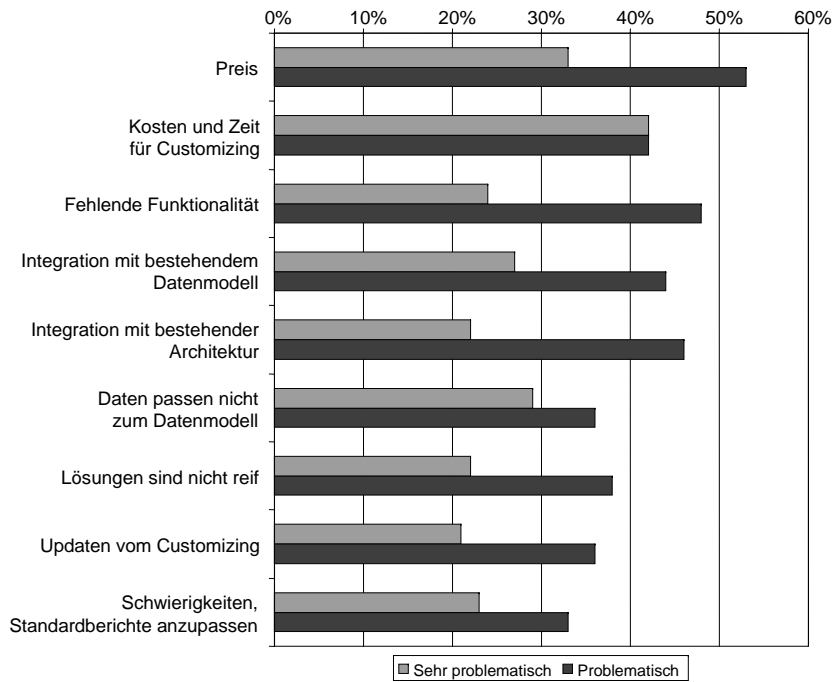


Abbildung 5.7: Beweggründe für Standardsoftware (Eckerson, 2002, p. 29)



**Abbildung 5.8:** Problempunkte beim Einsatz von Standardsoftware (Eckerson, 2002, p. 31)

Dagegen sprechen Preis, fehlende Flexibilität sowie Kosten und Zeit der Anpassung (Abbildung 5.8).

Die zum Teil gleichen Argumente für und wider Standardsoftware lassen darauf schließen, dass noch erheblicher Forschungsbedarf besteht. Was sind die wesentlichen Determinanten für eine solche Fragestellung? Insbesondere für CPM sind verschiedene Aspekte von Bedeutung:

- Sind stabile Lösungen überhaupt verfügbar? Für eine Balanced Scorecard sind beispielsweise brauchbare Lösungen erst seit wenigen Jahren verfügbar. Hingegen ist der Markt für Konsolidierungslösungen etabliert und damit transparent. Hier sind entsprechend ausgereifte Lösungen verfügbar. Die Branchenausrichtung ist insgesamt ein wunder Punkt aller Anbieter.
- Wie weit liegen die individuellen Anforderungen vom Funktionsumfang der Standardlösung entfernt? Aber auch wie stabil sind die Anforderungen im eigenen Unternehmen?
- Viele als Implementierung von Standardsoftware begonnene Projekte endeten als Individuallösung.
- Haben sich Standards etabliert? Je höher die Verbreitung von Standards ist, desto eher lässt sich Standardsoftware einsetzen. Es überrascht also nicht, dass im Finance-Umfeld am meisten Standardsoftware eingesetzt wird.

- Wie strategisch ist der Prozess? Je niedriger die Bedeutung, desto höher sollte die Bereitschaft zur Reduzierung der individuellen Anforderungen sein.
- Eine Studie von IDC (IDC 2002) zeigt, dass der ROI von Make versus Buy sich deutlich unterscheidet, je nachdem, aus welchem Funktionsbereich die Anwendung kommt. So scheint es sich eher zu lohnen, aus dem Finanzbereich eine Buy-Lösung zu nehmen. Bei CRM-Lösungen scheint es genau umgekehrt zu sein.

Verallgemeinernd stellt sich für die Unternehmen die Frage nach dem richtigen Abstraktionsgrad. Damit ergibt sich der klassische Trade off: Je höher die Ausprogrammierung von Standardlösungen bei geringer Standardisierung, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass es für die individuelle Situation passt.

Von der Kostenseite her gibt es offensichtlich wenig Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdentwicklung (Eckerson, 2002, p. 34). Tendenziell sind Kauflösungen sogar noch etwas teurer als eigen erstellte Lösungen. Eine Frage nach dem Anteil der Anpassungen gibt eine Antwort, warum die Kosten für die Standardsoftware so hoch sind. Die Mehrheit der Unternehmen passt Standardlösungen in einem erheblichen Maße an (Abbildung 5.9).

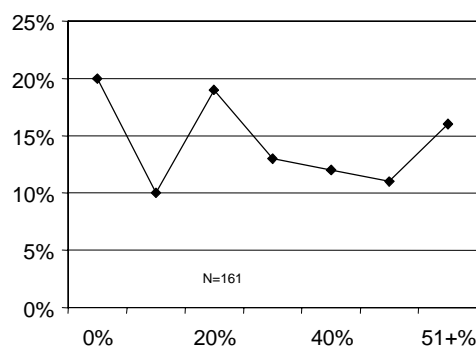


Abbildung 5.9: Anpassung analytischer Anwendungen (Eckerson, 2002)

Allerdings hat die Entwicklung von Business Intelligence-Werkzeugen gezeigt, dass die Fragestellung bezüglich Make oder Buy häufig nicht mehr adäquat ist:

- Ist die angebotene Lösung Werkzeug oder Anwendung? Die Frage ist häufig nicht einfach zu beantworten. Ist ein Berichtsgenerator ein 4GL-Werkzeug oder eine Anwendung? Die Antwort liegt irgendwo in der Mitte, auch weil viele Berichtswerkzeuge mittlerweile etliche fachliche Funktionen (wie z. B. eine eingebaute Kontenlogik) bereitstellen.
- Kombinationen sind möglich: so nimmt man eine fertige Planungslösung und verwendet einen Berichtsgenerator für erweiterte Berichte.
- Ein Trend besteht darin, dass Anwendungen offener bezüglich Anpassungen werden. Lösungen und Templates sind daher immer schwerer zu unterscheiden. Insofern bietet sich dem Anwender häufig ein Kontinuum an Lösungsmöglichkeiten, sogar bei einem einzigen Anbieter.

Insofern ist es meistens die Kombination aus Make und Buy: Man kauft eine Infrastruktur sowie Lösungen auf der Basis dieser Infrastruktur. Eingabeberichte, Berichtswesen, Verarbeitungslogiken usw. werden frei gestaltet.

In dieser Entwicklung haben konzeptionelle Vorlagen („Templates“) einen besonderen Stellenwert. Branchen- und Funktionsvorlagen werden mittlerweile von vielen Anbietern angeboten, ohne dass fertige Lösungen im Sinne einer Standardsoftware erstellt werden. Beim Einsatz von Templates kommt allerdings die Qualität ins Spiel. Dies zeigt sich an folgenden Fragen:

- Sind die Templates dokumentiert? Zum Teil werden lediglich Ergebnisse aus anderen Projekten angeboten. Häufig ist dann meistens auch keine Dokumentation vorhanden.
- Sind die Templates methodisch fundiert? Ist es Best Practice oder lediglich eine einzelne Projektadaption?
- Wie leicht sind Anpassungen möglich? Dies hängt auch mit der Dokumentation zusammen.
- Was passiert bei einem Release-Wechsel? Gibt es Routinen, die das Template auch für neue Releases anpassen? Wird das Template weitergepflegt? Wenn ja, wie kann eine bereits stattgefundene Implementierung von den Erweiterungen profitieren?

Gerade beim letzten Punkt bestehen zur Zeit noch erhebliche Bedenken gegen Templates. Diese Aspekte sollten bei einer erweiterten „Make or Template or Buy“-Entscheidung berücksichtigt werden.

#### 5.4.2 Best of Suite versus Best of Breed

Eine weitere Frage, die von Bedeutung ist, inwieweit ein oder mehrere Technologien bzw. Anbieter ausgewählt werden sollten. Es wird häufig beklagt, dass zu viele Lösungen verschiedener Anbieter in den Unternehmen im Einsatz sind. Die verkürzte Frage lautet ganz einfach „Best of Breed“ (BoB) versus „Best of Suite“ (BoS), was frei übersetzt bedeutet: Das Beste auf dem Markt für jede individuelle Fragestellung oder alles von dem Anbieter, der das beste Gesamtkonzept hat. Die Nachfrage scheint eher indifferent, wie eine Umfrage von IS-Report nahe legt (Abbildung 5.10). Unbestritten ist, dass vielleicht nicht jede einzelne Anwendung zu einem neuen Anbieter führen soll. Nur: Was ist die richtige Anzahl?

Auf jeden Fall wollen die Entscheider weg vom Wildwuchs, der insbesondere unzählige lokale Eigenentwicklungen enthält, wie Abbildung 5.11 deutlich macht.

Das Entscheidungsfeld ist heterogen, denn es geht nicht ausschließlich um CPM-Anwendungen. Häufig sollen Anwendungen des Unternehmenssteuerungssystems von einem Anbieter ausgewählt werden. In diesem Zusammenhang sind CPM-Suites relevant. Eine CPM-Suite sollte nach Gartner mindestens drei Funktionsbereiche unterstützen. Also zum Beispiel Planung, Konsolidierung und Balanced Scorecard. Damit ist allerdings noch nicht gewährleistet, dass alle Aspekte des Unternehmenssteuerungssystems auch abgebildet werden können. So stellt beispielsweise das Risiko-Management spezifische Anforderungen

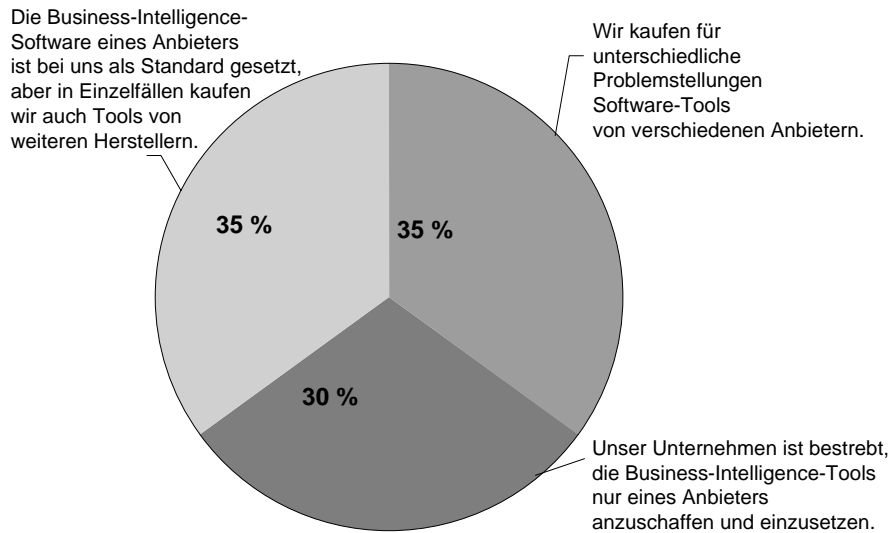


Abbildung 5.10: Best of Breed versus Best of Suite

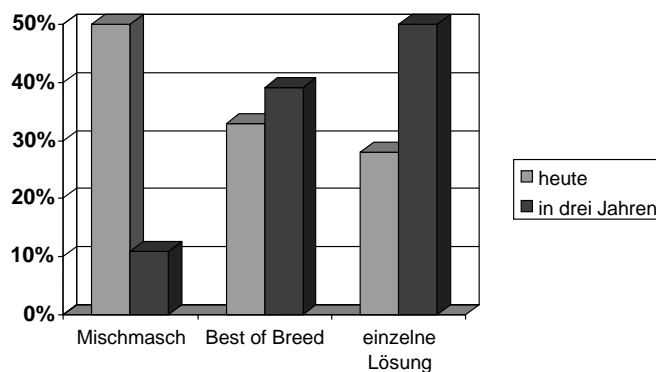


Abbildung 5.11: CFOs wollen weg von Altsoftware (CFO Research, 2003, S. 25)

(vgl. auch Kapitel 6). Auch setzt dies meistens voraus, dass die BI-Plattform des entsprechenden Anwenders verwendet wird. Denn der Unterschied zwischen CPM- und ERP-Markt besteht auch darin, dass die Technologie-Entscheidung viel stärker an die Anwendung gekoppelt ist. Man kann leider noch nicht einfach die Datenbank austauschen, wie dies bei ERP in der Regel der Fall ist. Insofern bezieht die Fragestellung auch Data Warehouse und BI-Werkzeug (und unter Umständen auch die ERP-Lösung) mit ein.

Auch hier ist ein Blick hinter der Motivation sinnvoll. Aspekte für eine „Best of Suite“-Lösung sind:

- Augenscheinlich für eine „Best of Suite“-Lösung die Anforderung einer hohen Integration. Die Entwicklung von Schnittstellen ist bekanntermaßen teuer. Bei der gleichen Konzeption sollen die Werkzeuge besser zusammenpassen. Eine Quantifizierung ist al-

lerdings schwer, weil sich die Integration nicht direkt erschließt. In diesem Zusammenhang sind allerdings Aussagen von Analysten durchaus hilfreich. So äußerte sich beispielsweise Nigel Pendse: „Die Integration geht selten über die Benutzeroberfläche hinaus. Deshalb ist es oft ein Irrglaube anzunehmen, dass die Produkte eines Anbieters wirklich integriert und kompatibel seien oder auch nur die Bedienerlogik übereinstimmen.“ (Eriksdotter, 2005)

- Ein gemeinsames Look & Feel reduziert Schulungsaufwand.
- Konzeptionell sollte der gleiche „Tenor“ zu spüren sein. Ein CPM-Konzept wie die Balanced Scorecard könnte sich beispielsweise durch alle Lösungen (u. a. Risk Management, Budgetierung, siehe Kapitel 6) eines Anbieters ziehen.
- Beziehungen zum Anbieter. Dies kann ganz trivial die Einräumung von Rabatten betreffen. Allerdings ermöglichen intensivere Kontakte zum Anbieter unter Umständen auch eine Möglichkeit, Einfluss auf die weitere Entwicklung zu nehmen.
- Bei der Nutzung von CPM-Anwendungen eines Anbieters kann „Business Content“ verwendet werden. Allerdings wird die Bedeutung von den inhaltlichen Aspekten wohl deutlich überschätzt. Carsten Bange vom BARC führt dazu aus: „Dieser (Content) ist jedoch lediglich als Vorlage zu verstehen. Seine Anpassung kann in der Praxis durchaus aufwändiger sein als eine Neuentwicklung. Beispielsweise müssen Berichte so gut wie immer mit den individuellen Wünschen der Anwender abgestimmt werden. Auch funktioniert die Datenversorgung über den Business Content nur dann ohne Anpassung, wenn das zugrunde liegende R/3-System nicht verändert wurde.“ (Bange, 2004)

Bezüglich der Integration muss man allerdings vorsichtig sein. Der Integrationsbegriff unterscheidet sich deutlich von dem im ERP-Bereich verwendeten. Insofern ist die angebotene Integration meistens eher technisch orientiert.

Auf der anderen Seite bringen Best of Breed-Lösungen Vorteile (Abbildung 5.12):

- Die grundsätzliche Steuerungsphilosophie sollte stimmen. Was nützt beispielsweise eine Planungslösung, die nur die klassische Budgetierung unterstützt, wenn das Unternehmen ein Forecasting implementieren will?
- Innovative Lösungen entstehen häufig bei kleinen Anbietern. Größere Anbieter springen in der Regel erst auf den Zug, wenn ein entsprechender Markt besteht. Im CPM-Markt gibt es noch viele Nischen, die für größere Anbieter uninteressant sind.
- Bei kleineren Anbietern kann die Einflussnahme durchaus größer sein.

Ein entscheidender Faktor ist die Reife der Lösung bzw. des Marktes. Als Faustregel kann folgende Regel gelten: Je höher die Anwendung Massenmarkt-tauglich ist, desto geringer ist der Wert einer „Best of Breed“-Anwendung. Hier ist CPM aufgrund der Heterogenität der Einzellösungen schwer einzuordnen. Obwohl es einige Lösungen schon ziemlich lange gibt, ist der CPM-Markt relativ neu, und die zu unterstützenden Prozesse ändern sich. Zumindest bestehen diesbezüglich deutliche Unterschiede im Vergleich zu ERP-Lösungen.

Insofern ist die Empfehlung einer gemilderten Best of Breed-Strategie empfehlenswert. Dies sehen die Analysten von BARC ähnlich: „Eine geeignete Bebauung der Business-Intelligence-Architektur enthält in der Regel zwischen zwei und drei gezielt ausgewählte und

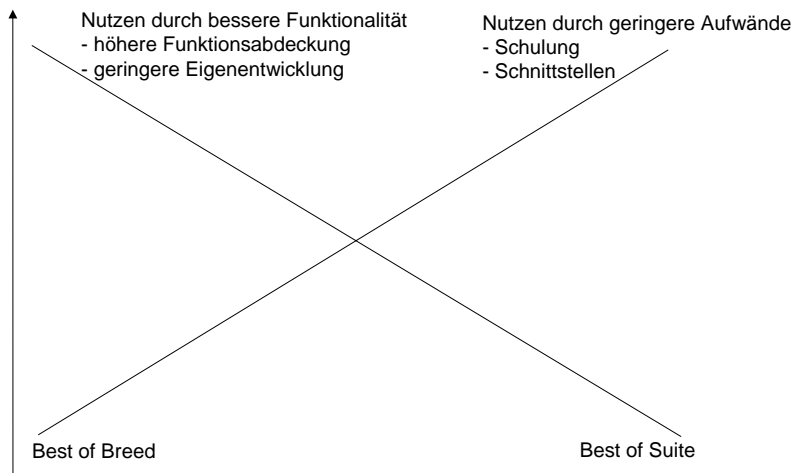


Abbildung 5.12: Vorteile von Best of Breed versus Best of Suite

sich ergänzende Softwareprodukte. Ein Beispiel wären etwa ein SAP BW, eine geeignete Lösung für das Berichtswesen und eine Ergänzung um ein Tool für einen abgeleiteten Data Mart für Controlling und Vertrieb, falls Performance-Probleme die Anwender plagen.“ (Eriksson, 2005)

### 5.4.3 Software-Auswahl

Die Auswahl der Software kann selbst ein komplexes Projekt sein. Abbildung 5.13 listet mögliche Projektschritte bezüglich des Kaufs einer Standardsoftware auf.

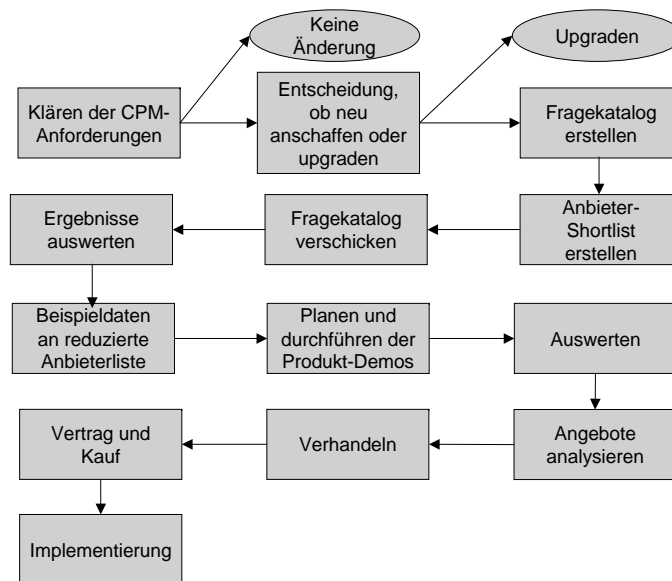


Abbildung 5.13: CPM-Auswahlprozess (Rasmussen, Gold, Soll, 2002, p. 110)

Es wird empfohlen, einen mit allen Anwendern abgestimmten Fragebogen zu erstellen. Dieser sollte die Anforderungen umfassend beschreiben. Dieser Fragenkatalog sollte allerdings nicht zu detailliert sein und auch nur Aspekte berücksichtigen, die gegenwärtig benötigt bzw. in Zukunft als relevant eingestuft werden. Die Forderung hört sich trivial an, aber es existieren etliche Standard-Fragebögen von Beratern, die zwar eine außerordentliche inhaltliche Tiefe auszeichnet, deren über eine Checkliste für die eigenen Anforderungen hinausgehender Nutzen fragwürdig aber ist. Denn erstens schließt man unter Umständen preiswerte Anbieter von vorneherein aus, und zweitens zahlt man nicht benötigte Funktionalitäten mit. Auch sollte jede Funktionalität begründet sein, um unrealistische Wunschlisten zu vermeiden (BARC, 2005). Nigel Pendse fasst die Anforderungen prägnant zusammen (Eriksdotter, 2005):

- „Die meisten Kosten in BI-Projekten entstehen nicht durch Lizenzgebühren, sondern durch Pflege der Systeme und Beratung der Anwender.
- Versuchen Sie möglichst genau abzusehen, was die Anwender wirklich brauchen – und nicht das, was sie gerne haben wollen.
- Binden Sie die Endanwender in jeder Phase in das Projekt ein – von der Definition über Produktauswahl bis zur Implementation.
- Erwarten Sie von den Endanwendern nicht, dass sie exakt ihre Ansprüche beschreiben können – und zwingen Sie sie nicht, alle denkbaren Aufgaben vorherzusagen.
- Legen Sie die Hardware- oder Storage-Architektur nicht fest, bevor alle Business-Anforderungen vollkommen klar sind.
- Setzen Sie auf keinen Fall ‚Shelfware‘ ein, die aus vorangegangenen Projekten liegen geblieben ist.“

Eine Problematik ist auch die Vergleichbarkeit. „Während sich beispielsweise bei ERP-Systemen der Funktionsumfang der Anbieter in weiten Teilen überschneidet, liegen die verschiedenen Komponenten von BI-Systemen so weit auseinander, dass sie kaum miteinander vergleichbar sind.“ (BARC, 2005)

Was sind die wesentlichen Aspekte für die Auswahl? Einige Aspekte sind (Rasmussen, Gold, Soll, 2002):

- Funktionalität
- Flexibilität
- „Ease of Use“
- Kompatibilität mit bestehenden Lösungen
- Stabilität der Lösung

Zur Beurteilung können sicherlich Umfragen wie der OLAP-Survey (<http://www.olapreport.com/survey.htm>) gute Dienste leisten. Allerdings sollte eine gut vorbereitete Anbieter-Präsentation nicht fehlen, die auf die individuellen Anforderungen zugeschnitten ist. Unter Umständen ist auch ein längerer Workshop geeignet, falls die Anforderungen weit über die gewohnten Anforderungen hinausgehen.

### 5.4.4 Anbieterauswahl

Der CPM-Markt ist äußerst fragmentiert. Neben einigen wenigen internationalen Anbietern wie Hyperion, Cognos, SAP oder Systems Union tummeln sich Hunderte von kleineren Firmen mit zum Teil sehr interessanten Lösungen. Man kann die CPM-Anbieter in vier Kategorien unterteilen:

- Anbieter von integrierten Geschäftsanwendungen, deren Schwerpunkt ERP ist (SAP, Oracle, Lawson)
- „Klassische“ BI-Anbieter (Cognos, Hyperion und MIS)
- Klassische “Best of breed”-Anbieter (Cartesis, Winterheller, OutlookSoft)

Eine aggregierte Einschätzung im so genannten „Magic Quadrant“ liefert Gartner (Gartner, 2005). Hier wird nach Vollständigkeit der Vision und der Fähigkeit, diese auch umzusetzen, klassifiziert. Leaders sind danach Hyperion und Cognos. Der Großteil der Anbieter sind Nischen-Anbieter. Berücksichtigt man, dass nur ein Bruchteil der Anbieter im Quadranten vertreten ist, dürfte der Markt zu mehr als 95 % aus Nischenanbietern bestehen. Gemessen am Umsatz sieht das allerdings wieder anders aus, hier haben die größeren Anbieter durchaus einen signifikanten Marktanteil.

BARC gibt einige grobe Empfehlungen (BARC, 2005):

- „Evaluation und Proof-of-Concept erhöhen die Auswahlssicherheit und Nutzenerreichung deutlich.
- Gute Produkte setzen sich durch, große Anbieter sind keine Garantie für die Qualität und Kontinuität.
- 50 % des Projekterfolgs hängen vom Implementierer ab.“

Insbesondere Letzteres ist zu betonen. Häufig werden entweder die Möglichkeiten einer neuen Lösung überschätzt oder Bestehendes zu unreflektiert abgebildet. Mit der entsprechenden Kompetenz eines erfahrenen Beraters lässt sich diese Schieflage unter Umständen korrigieren. Einige weitere Empfehlungen sind (Rasmussen, Gold, Soll, 2002, p. 127):

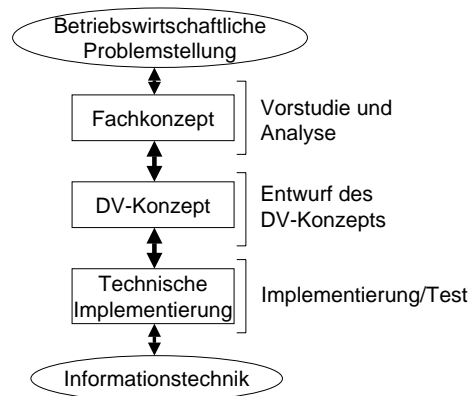
- Reputation im Markt
- Zufriedene Kunden. Dies bekommt man durch Referenzen, allerdings auch durch Umfragen, wie beispielsweise den OLAP-Survey, heraus.
- Training und Support in den relevanten Regionen
- Einsatz der aktuellsten Technologie, wobei dies seine Grenzen darin findet, dass die Technologie erprobt sein sollte. Der erste Anwender einer neuen Technologie oder Version zu sein, ist nicht unbedingt zu empfehlen.
- Professionelle Entwicklungs- und Testmethoden
- Stabiler Umsatz und kontinuierliche Profitabilität
- Ansprechende zukünftige Vision und Strategie
- Umfassende Liste von Partnern (Software-Partner und Beratungspartner)
- Hosting oder ASP (falls dies als Alternative in Frage kommt)

## 5.5 Implementierung

Je höher der Eigenentwicklungsanteil ist, desto mehr sind Prinzipien der Software-Entwicklung zu berücksichtigen. Man unterteilt die Software-Entwicklung in die Phasen (vgl. Schönthaler, Németh, 1992):

- Vorstudie und Anforderungsanalyse. Ziel der Vorstudie ist die Analyse und Formalisierung des Pflichtenhefts. Zur Formalisierung eignen sich semantische Modelle, die auch den Schwerpunkt dieses Kapitels bilden.
- Entwurf des DV-Konzepts. Das DV-Konzept enthält konkrete Hinweise auf die Umsetzung. Es wird bereits auf ein konkretes Werkzeug hin entwickelt.
- Die Implementierung umfasst das konkrete Einrichten der Dimensionen, das Aufsetzen der Schnittstellendefinitionen, das Entwickeln der Berechnungsfolgen und der Benutzeroberfläche. Durch das strukturierte Testen wird schließlich die Einsetzbarkeit des Systems überprüft.
- Betrieb und Wartung führen im Rahmen von CPM-Projekten immer wieder zu Rücksprüngen in die vorhergegangenen Phasen. Meistens sind weitere Berichte zu erstellen. Gelegentlich müssen jedoch auch Änderungen an der Struktur vorgenommen werden. Dies liegt an dem geringeren Strukturierungsgrad von Managementprozessen gegenüber Ausführungsprozessen.

Man bewegt sich durch diese Phasen sukzessive von der fachlichen bzw. betriebswirtschaftlichen Problemstellung zur technischen Umsetzung (Abbildung 5.14).



**Abbildung 5.14:** Modellierungsebenen eines Informationssystems (Scheer, 1995)

Die strenge Einhaltung der Phasen führt zu einem Wasserfall-Modell. Diese Bezeichnung rührt daher, dass mit den Arbeiten der nächsten Phase erst begonnen wird, wenn die vorherige Phase abgeschlossen ist. Eine solche relativ starre Vorgehensweise lässt sich kaum durchhalten, sodass praktisch in jedem Projekt mehr oder weniger Rücksprünge in vorhergehende Phasen vorgenommen werden.

Bezüglich des Ablaufs weicht ein CPM-Projekt üblicherweise von der klassischen Wasserfall-Methode ab. Problematisch ist, dass sehr viele Beziehungen zwischen den Teilphasen bestehen. Je unstrukturierter die zu lösende Fragestellung ist, desto öfter müssen auch Rücksprünge durchgeführt werden. Daher ist bei entsprechenden Projekten eine explorative Vorgehensweise häufig nicht vermeidbar. In diesem Zusammenhang wird das Prototyping eingesetzt (Stahlknecht, 1991, S. 292ff.). Hier wird zunächst in Zusammenarbeit mit den Endanwendern ein Prototyp erstellt, der die wesentlichen Eigenschaften der Endanwendung haben soll. Nach dieser eher explorativen Phase wird dann in den skizzierten Phasen das eigentliche System erstellt. Die Nutzung des Prototyps dient hierbei nur zur Analyse; eine unmittelbare Verwendung ist meistens nicht möglich.

## 5.6 Startpunkt und Aufteilung

Was ist nun die richtige Vorgehensweise, um CPM zum Leben zu erwecken. Zumindest einen gemeinsamen Nenner scheint es zu geben: Gemeinsamer Tenor erfahrener CPM-Experten ist: Der sicherste Ansatz, Corporate Performance Management scheitern zu lassen, ist es, dieses wie ERP in einem Rutsch einzuführen. Das Ergebnis (wenn es dann nach längerer Zeit noch eins gibt) ist häufig zu kompliziert, und der Wert wird (unter anderem wegen mangelndem Verständnis) nicht gesehen. Die Analysten von BARC bringen es auf den Punkt: „Alles, was länger als 6 Monate dauert, ist kein Projekt, sondern ein Problem“ (BARC, 2005). Eine Studie von IDC zeigt, dass die Chance eines Scheiterns nach 6 Monaten ganz erheblich ansteigt (Vesset, 2004, p. 13).

Eine allgemeine Empfehlung könnte lauten: Die größte Erfolgswahrscheinlichkeit verspricht die schnelle Einführung einer Funktion, in der die größten Problempunkte liegen, sodass die ersten Erfolge sichtbar sind. In kurzen Zeitabständen (entsprechend der Projektdauer) sollten neue Teilprojekte angeschoben werden.

Die Kernfrage ist allerdings, was die richtigen „Leistungspakete“ sind. Wie kann ein so komplexes Unterfangen in kleine Teile unterteilt werden? Formal ist das scheinbar einfach: Man wähle den Bereich aus, der den größten Erwartungswert bzgl. ROI bringt. Allerdings tut man sich mit Wirtschaftlichkeitsberechnungen im CPM noch ziemlich schwer (siehe nächster Abschnitt).

Häufig wird empfohlen, mit einer Planungslösung anzufangen. In der Regel bietet sich die Budgetierung aus folgenden Gründen an:

- Der Steuerungszyklus beginnt nun mal mit der Planung.
- Die Unterstützung hat hier den größten Einfluss, weil die meisten Leute von der Planung betroffen sind.
- Die Vorteilsrechnung fällt am leichtesten, da die Prozessprobleme am größten sind.

Von Nachteil ist allerdings, dass ein Planungsprozess und damit ein entsprechendes Projekt ziemlich komplex werden können (siehe Kapitel 6). Es erscheint daher sinnvoll, über eine Abspeckung eines traditionell viel zu komplizierten Prozesses nachzudenken. Damit

gehen allerdings CPM-Implementierung und Reengineering eines Prozesses ineinander über, was nicht unbedingt für eine kurze Projektlaufzeit spricht. Insofern wird hier die Empfehlung gegeben, mit einem Berichtswesen oder KPI-System zu beginnen. Diese Empfehlung sollte allerdings nicht falsch verstanden werden: Die Gesamtstrategie darf nicht fehlen.

## 5.7 Erfolgsmessung

Ein kritischer Bereich von BI und im Besonderen von CPM ist die Erfolgsmessung eines solchen Projektes. Knackpunkt ist immer der Nutzen. Diese Kosten lassen sich mit einem Projekt-Controlling-Werkzeug recht gut erfassen. Nutzenaspekte sind schon bei transaktionalen Systemen nur eher unscharf zu ermitteln. Bei Systemen, die die Strategie unterstützen sollen, wird eine entsprechende Rechnung schnell fragwürdig.

Insbesondere darf man nicht den Fehler begehen, den Nutzen von Konzept und Umsetzung zu verwechseln. So zählt bei der Beurteilung der Einführung einer Software zur Unterstützung der Balanced Scorecard nicht die explizite Einschätzung der Vorteile in Verbindung mit der Balanced Scorecard, sondern ausschließlich die Vorteile der Software-Lösung, als solcher.

Eine Unterscheidung nach qualitativen und quantitativen Aspekten scheint geeignet zu sein. Als qualitative Aspekte können genannt werden:

- Verbesserte Entscheidungen
- Ausrichtung an strategischen Zielen
- Größere Transparenz
- Kontinuierliche Verbesserung

Quantitative Aspekte sind:

- Prozessverbesserungen
- Eingesparte Zeit/Aufwand
- Einsparungen Technologie

Insgesamt scheint noch wenig Erfahrung mit diesem Thema im CPM/BI-Bereich zu bestehen, wie Abbildung 5.15 zeigt.

Bemerkenswert hierzu ist sicherlich eine Studie von IDC (IDC, 2002). Diese weist durchweg positive ROI der untersuchten Projekte aus (von 17 bis über 2000 %). Dies liegt allerdings nicht zuletzt auch daran, dass sich die Sponsoren sehr aktiv an der Kundenauswahl beteiligten. Es zeigt allerdings, dass BI-Projekte einen recht positiven Effekt belegen können.

Die ROI-Ermittlung erfolgt üblicherweise nach dem folgenden Schema:

Nettoarwert Nutzen / Nettoarwert Kosten

Das Beispiel auf der nächsten Seite zeigt eine Kalkulation über vier Jahre.

Sind in Ihrem Unternehmen schon einmal ROI-Analysen von BI-Projekten durchgeführt worden?

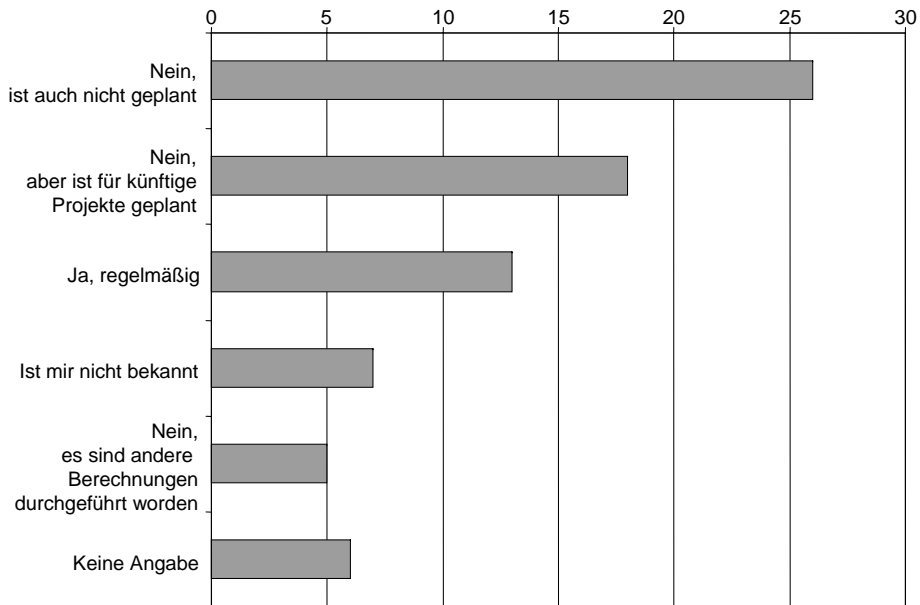


Abbildung 5.15: Erfahrung mit ROI-Analysen (Hillringhaus, Kedzierski, 2004, 41)

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Lizenzkosten	87.000			
Hardware-Kosten	33.000			
Wartung & Updates	15660	15660	15660	15660
externe Beratungskosten	43.000			
interne IT-Unterstützung	15.000			
Trainingskosten	12.000	5.000		
<b>Summe</b>	<b>205.660</b>	<b>20.660</b>	<b>15.660</b>	<b>15.660</b>
Nettobarwert	<b>249.150</b>			
Produktivitätssteigerungen	50.000	60.000	70.000	70.000
Prozessverbesserungen	40.000	60.000	80.000	80.000
<b>Summe</b>	<b>90.000</b>	<b>120.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>
<b>Überschuss</b>	<b>-115.660</b>	<b>99.340</b>	<b>134.340</b>	<b>134.340</b>
<b>Nettobarwert</b>	<b>186.606</b>			
<b>ROI</b>	<b>75%</b>			

So bestechend eine entsprechende Berechnung ist, so schwierig ist die Datenbeschaffung. Gerade bei der Nutzenbewertung wird nach Erfahrung des Autors mit äußerst phantasievollen Konstrukten gearbeitet. Insofern ist hier noch viel Forschungsarbeit notwendig.