

# Aufbau von BI/DWH-Strukturen im Fachbereich

Matthias Spieß  
SHS VIVEON AG  
München

## Schlüsselworte:

BI, DWH, Datawarehouse, Fachbereiche, BIC, Insellösungen, Vorgehensmodell, IT

## Einleitung

Der Vortrag beleuchtet den Aufbau von BI- und DWH-Strukturen in Fachbereichen. Dabei wird darauf eingegangen, wie es dazu kommt, dass Fachbereiche oder fachlich dominierte Unternehmen eigene BI-Lösungen erstellen (lassen), wie man sich als IT-Abteilung oder Beratungsunternehmen dazu stellen sollte und vor allem, welche Fallstricke für Fachbereiche lauern, wenn man eigene BI-Strukturen aufbauen möchte.

Weiterhin stellt der Vortrag zusammen, welche Voraussetzungen Fachbereiche mitbringen müssen und welche Vorgehensweise sinnvoll ist, um erfolgreich BI-Projekte umzusetzen und strategisch für den eigenen Fachbereich als aber strategisch im Sinne des Gesamtunternehmens zu handeln.

Da meist eine Umsetzung von BI-Strukturen partiell oder gesamt als Auftrag an ein externes Unternehmen vergeben wird, beleuchtet der Vortrag auch die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit diesen externen Dienstleistern.

Der Vortrag selbst wird über die hier beschriebenen Informationen hinaus mit Beispielen und Hintergründen aufwarten und bietet jedem Zuhörer auch die Gelegenheit, eigene Meinungen und Erfahrungen einzubringen.

## Motivation und Voraussetzung

In Unternehmen gibt es heute mehrere mögliche vorhandene Strukturen, die dem Thema BI gewidmet sind. Es gibt sicherlich mehr Strukturen, als hier dargestellt sind – dies ist eine Konzentration auf die wesentlichen Drei:

1. Keine dezentralen oder zentralen entwickelten BI- und DWH-Strukturen - meist historisch gewachsene Strukturen in Fachbereichen oder IT-Bereichen mittels vorhandenen Tools (z.B. Excel, Access) oder eingekauften Tools auf operativen Datenständen.
2. Eine zentral vorhandene BI- und DWH-Abteilung bei der jeder Fachbereich oder IT-Bereich BI-Leistungen beziehen kann.
  - A) BI-Abteilung in der IT-Abteilung oder
  - B) BI-Abteilung in einem Fachbereich
3. Mehrere kleine BI-Abteilungen, Teams oder Gruppen verteilt über verschiedene Fach- oder IT-Bereiche. Oft Nutzung verschiedener Tools.

Dieses Dokument beleuchtet nun den Aufbau von BI-Strukturen im Fachbereich. Ich gehe dabei auf alle drei von mir beschriebenen Teilbereiche ein und erläutere was der aus meiner Sicht sinnvollste Vorgehensweg ist, was beachtet werden sollte, welche internen und externen Beziehungen aufgebaut werden sollten und welches Voraussetzungen ich als sinnvoll erachte. Die Erfahrungen dafür

sammelte ich in vier verschiedenen Unternehmen innerhalb der letzten Jahre - eine Bank, ein Maschinenbauunternehmen und zwei Telekommunikationsunternehmen.

Innerhalb dieses Dokumentes ist mir wichtig, auf alle drei möglichen Mitarbeiterkategorien einzugehen - Fachbereichs- und IT-Mitarbeiter sowie Berater.

Über die hier und im Vortrag dargestellten Themen hinaus gibt es sicherlich weitere Punkte. Im Sinne der Fokussierung konzentriere ich mich auf die mir wichtigsten.

### **Wie kommt es dazu, dass Fachbereiche Insellösungen erstellen?**

Zuerst möchte ich beantworten, wie und warum Fachbereiche sich Insellösungen und BI-Strukturen schaffen. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass in vielen Unternehmen entweder vorhandene BI-Abteilungen, vorhandene IT-Abteilungen oder vorhandene Gruppen von BI-Strukturen meistens reine Costcenter sind. Das heißt, reine Kosten verursachen aber nicht wirklich in erster Hinsicht einen greifbaren Mehrwert für das Unternehmen schaffen.

Fachbereiche, die Berichtslösungen für bestimmte operative Entscheidungen oder Prozesse benötigen, sind dabei oft keine reinen Costcenter sondern Profitcenter.

Nun gibt es mehrere Möglichkeiten bzw. mir bekannte, Voraussetzungen, wie sich Fachbereich für eigene oder den Aufbau von BI-Strukturen entscheiden. In den meisten Fällen sind diese Voraussetzungen konjunktiv zu betrachten.

#### 1. IT-Skills in den Fachbereichen

Oft sind in Fachbereichen IT nahe Skills vorhanden sind – Skills, die über ein reines Berichtswesen hinausgehen (z.B. Datenmodellierung, Hard- und Software, Performance,...). Egal ob die vorhandenen Wirtschafts-Skills mit IT-Skills während eines Studiums ergänzt wurden, oder ob reines Interesse an BI besteht. Es ist auch möglich, dass explizit diese Skills eingestellt werden, um eigene BI-Strukturen zu schaffen.

#### 2. Fachbereichs-Skills

Eine der großen Schwierigkeiten ist immer noch die Übersetzung von Fachanforderungen in IT- oder hier explizit BI-Anforderungen. Ein Fachbereich kann davon ausgehen, dass eine eigene Erstellung von Berichten fachlich besser gestaltet ist als eine Erstellung einer Abteilung (BIC oder IT), die vorerst nichts von dem Geschäft der Fachabteilung versteht.

#### 3. Negative Erfahrungen mit vorhandenen IT-Strukturen

BI-Prozesse und BI-Strukturen sind oft angelehnt an Vorgehensmodelle in der IT. Nichts desto trotz gibt es vor Allem im Bereich der Erwartungshaltung der Kunden Unterschiede. Dabei spielt vor Allem die zeitliche Bereitstellung von Ergebnissen eine Rolle. Während IT-Release-Zyklen sich oft in Monats-, Quartals- oder Jahresrastern bewegen, ist eine BI-Darstellung in Tages- oder Wochenrastern gewünscht.

Ein Fachbereich geht davon aus, dass selbst erstellte oder gelenkt beauftragte BI-Anforderungen schneller umgesetzt werden können

#### 4. Externes Hosting und Cloudservices

Es ist heute möglich, auch ohne IT-Fachexperten einer Firma Services, Tools und Datenbanken aufzubauen. Manche Services können sogar „von der Stange“ im Internet bezogen werden bzw. im WWW direkt aufgebaut und genutzt werden. Auch ein externes Hosting macht eine Fachabteilung unabhängig(er) vom eigenen IT-Bereich.

#### 5. Politische Interessen von Entscheidern

Verschwiegen werden soll nicht, dass eine Voraussetzung für den Aufbau von BI-Strukturen im Fachbereich auch politische Interessen sein können. Hierbei ist es möglich, dass auf Basis eines sinnvollen Business Case es sich gerade anbietet, ein BI-System aufzubauen und

gleichzeitig ein Konkurrenz-Bereich „übertroffen“ werden kann. Dies kann dazu führen, dass eine Entscheidung für den Aufbau eines DWH getroffen wird, um dann schnellere und „bessere“ Zahlen darstellen zu können.

6. Vorhandene BI-Abteilungen liefern nicht den gewünschten Service  
Wenn vorhandene BI-Abteilungen nicht zentral für alle Kunden zuständig sind oder wenn ein BIC zentral zuständig ist, werden Anforderungen nicht oder priorisiert abgearbeitet. Somit kann es dazu kommen, dass Fachbereiche mit offenen Anforderungen eine längere Zeit auf die Fertigstellung warten müssen. Diesen Umstand haben Fachbereiche nicht, wenn sie sich eine eigene BI-Basis schaffen.
7. Fehlende Quellsysteme  
Wenn bereits ein Datawarehouse vorhanden ist, dann sind oft die wichtigsten oder die zuerst angeforderten Quellsysteme angebunden. Einige Fachbereiche haben dabei noch weitere Systeme und nur mit der Integration dieser Daten haben Auswertungen für den Fachbereich Sinn.
8. Druck zur Optimierung der Prozesse im Fachbereich  
Der Wunsch nach schnellen Auswertungen und zusätzlich komplexen Zusammenhängen – z.B. über verschiedene Quellsysteme hinweg – zwingt Fachbereiche in einigen Situationen zu pragmatischen Entscheidungen. Dabei wird vielleicht eine vorhandene Oracle-Datenbank genutzt – die eigentlich für operative Zwecke gedacht ist, aber auf der der Fachbereich Schreibrechte hat – und erste kleine Prozeduren angelegt, um aus 2 Quellsystemen (hypothetisch) Daten zu konsolidieren und darauf einen Report zu entwickeln. Dies funktioniert gut und bei der nächsten Anforderung wird die gleiche Vorgehensweise wieder verwendet und zu den vorhandenen 2 Quellsystemen ein weiteres Quellsystem ergänzt. So entsteht in wenig Zeit ein Stage-Layer, der nun für weitere Aufbauten benutzt werden kann.
9. Benötigung von Daten in anderen Zyklen als 1 mal täglich  
Ein weiterer Grund für eigene BI-Umsetzungen im Fachbereich ist die Berichtsaktualisierung außerhalb der bekannten täglichen Ladungen. Oft benötigen Fachbereich untertags noch 1 bis n Aktualisierungen, die in vorhandenen DWH(s) nicht vorgesehen sind.  
In manchen Fachbereichen ist auch Realtime ein Wunsch – bei diesem sollte geklärt werden, ob nicht eine andere Vorgehensweise als ein DWH benutzt wird.
10. Durch Organisation in Fachbereich->Entwicklungsabteilung->IT gehen fachlich formulierte Konzepte oft in eine zwar parametrisierte, aber doch individuelle Entwicklung. Sehr lange Reaktionszeiten, mit entsprechenden Qualitätsverlusten und längerer Laufzeit für eine Entwicklung.
11. Vorhandene BI-Struktur / DWH gibt es, aber diese ist unvollständig, Daten sind nicht aktuell, die Qualität ist für die Fachbereichszwecke nicht ausreichend (z.B. Ausschließlich für "KPI-Produktion"), die Weiterentwicklung scheint zu unflexibel und letztlich will die DWH-Abteilung ihr über Jahre gewachsenes DWH nicht infrage stellen.

### **Sollte man in Fachbereichen überhaupt BI-Strukturen aufbauen?**

Ja, man kann und sollte – sofern sinnvolle Anforderungen damit umsetzbar sind.

Oft sind Bedenken vorhanden oder Aussagen wie „Wir müssen für eine IT-Umsetzung die IT-Abteilung einbinden“. Dies ist alles richtig. Wenn Sie allerdings mit den oben genannten Bedenken hadern und brauchen dringend Report- und/oder Analyselösungen, dann sollten Sie nicht zögern, diese direkt umzusetzen oder umsetzen zu lassen.

## Wie sollte man vorgehen um BI-Strukturen im Fachbereich aufzubauen?

### Grundlagen

Als Erstes ist es ratsam, auf vorhandene technische Strukturen und Datenbanken aufzusetzen oder hier eine solide Basis zu schaffen z. B. vorhandene Datenbanken und Datenbanklizenzen im Unternehmen nutzen bzw. vorhandene BI-Tools im Unternehmen zu evaluieren und diese einzusetzen. Ist eine derartige Basis nicht oder nicht ausreichend vorhanden, ist es in jedem Fall ratsam, ideal parallel zu einem aufzusetzenden Fachkonzept, die technischen Voraussetzungen also Datenbanken, Tools, Administration und Maintenance zu schaffen oder am Besten in der vorhandenen IT schaffen zu lassen. Hintergrund dieser Empfehlung ist, dass meist Beschaffungsprozesse, Freigabeprozesse oder Freischaltungsprozesse (Firewalls) so unterschätzt werden, dass Projekte die sich mit der Erstellung von Berichten für Fachbereiche beschäftigen, zeitlich torpediert werden.

Dabei ist es ratsam, den Aufbau dieser Tools und Datenbanken mittels bekannter Vorgehensweisen zu projektieren (Wasser, Spirale).

Ich erwähne dies, damit die Grundlagen für spätere BI-Strukturen mit den IT-Abteilungen gemeinsam – mittels dort bekannter Vorgehensweisen – umgesetzt werden und somit vorhandene Qualitygates durchschritten werden.

### Vorgehensmodell

Nachdem die Grundlagen geschaffen wurden und ideal parallel dazu ein Fachkonzept erstellt wurde, d. h. man hat niedergeschrieben, was man haben möchte, in welcher prioritären Reihenfolge und wie es aussehen soll, muss man sich Gedanken machen, mit welchem Vorgehensmodell man zukünftig die BI-Strukturen und das Ergebnis, nämlich die Berichte und Analysen, erstellen möchte. Dabei gibt es zwei Ansätze. Zum einen kann man weiterhin mit dem IT-Vorgehensmodell arbeiten oder zum anderen eine agilere Vorgehensweise wählen. Letzteres empfehle ich. Man sollte dabei eine Kombination wählen aus schnellen Ergebnissen aber auch aus gewünschten Ergebnissen. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, z. B. die Kombination aus Scrum und Prototyping.

### Skills

Sobald man Vorgehen, Konzept und Grundlagen geschaffen hat, ist es noch wichtig die im Fachbereich vorhanden und nötigen Skills aufzubauen und zu ergänzen. Dabei sind Personen wichtig, die einen Bezug zwischen den Fachprozessen, den gewünschten Kennzahlen und Berichten und den IT-Strukturen herstellen können. Es ist essenziell wichtig, dass Entscheider aus den Fachbereichen vertraute Personen im Bereich haben, die sich sowohl mit den IT-Details als auch mit den Fach-Details auskennen.

Es wird langfristig aber nicht ausreichend, wenn ein bis 2 Personen im Fachbereich sich dem Thema DWH widmen. Dessen sollte man sich als Entscheider im Fachbereich bewusst sein.

Selbst wenn nur wenige Personen mit der Idee und dem Business Case für ein DWH aufwarten, dann evtl. den externen Umsetzer steuern, so besteht nach Fertigstellung die Gefahr, dass man Schlüsselaufgaben nicht intern erledigen kann bzw. nicht eingeplant hat.

Wichtig ist, dass man als Fachbereich noch vor der Umsetzung eine Strategie erarbeitet, die aufzeigt, welche Rollen zu besetzen sind – kurz-, mittel- und langfristig – und wer diese Rollen ausfüllen wird. Weiterhin ist wichtig, dass man hier vorhandene Skills und Entwicklungswünsche der eigenen Mitarbeiter beachtet.

Stellt man dann fest, dass strategisch wichtige Rollen nicht intern besetzt werden können, dann ist die Hinterfragung dieses Umstandes sehr ratsam – überlässt man diese Rollen nach Fertigstellung einem externen Unternehmen oder baut man die benötigten Rollen auf?

Ein Trugschluss ist, dass man benötigte Skills für eine kleine BI-Organisation aus der bestehenden Mitarbeiter-Mannschaft aufbauen kann. Sowohl manche technische Voraussetzung ist nicht immer

gegeben als auch die Motivation der Mitarbeiter ist zu beachten – möchte ein Mitarbeiter vom Analysten zum ETL-Entwickler oder Anforderungsmanager werden?

Die aus meiner Sicht wichtigsten Rollen sind nach erster Fertigstellung eines DWH:

- Operations & Maintenance (Operationsmanagement und ETL- und DB-Betrieb) (sollte man dies extern vergeben, so ist ein interner Koordinator wichtig)
- Data Governance & Qualitätsmanagement
- Release- & Programmplanung
- Projektportfolio
- Produkt- und Benutzermanagement
- Testmanagement
- BI-Architekt
- ETL-Entwicklung (sollte man diese extern vergeben, so ist ein interner Koordinator wichtig)
- Anforderungsmanagement
- BI-Applikationsentwicklung

#### Umsetzungsform

In vielen Fällen wird eine externe Beratung oder ein Softwarehaus beauftragt die entsprechenden Umsetzungen vorzunehmen. Das heißt, ETL-Strecken zu programmieren, Datenmodell zu erarbeiten und Berichte zu erstellen.

Auch wenn vielen die Begriffe Times & Material und Festpreisprojekte oft geläufig sind, ist es bei der Erarbeitung von BI-Ergebnissen wichtig, den richtigen Mix aus beiden zu finden. Hintergrund ist, dass in den meisten Fällen, die Fachbereiche, auch wenn sie sich vorher noch so viele Gedanken gemacht haben, nach der Erstellung der Ergebnisse oder kurz vor der Fertigstellung Änderungen wünschen. Oft geht das einher mit Diskussionen darüber, dass man genau das was jetzt nicht erstellt wurde, von Anfang an sich wünschte.

Problematisch wird es, wenn dann die Diskussion die Projekte lähmt. Es ist also sinnvoll, vorher einen guten Mix zu finden aus T&M und Festpreisprojekt. Man sollte genau beschreibbare Bereiche als Festpreis und nicht genau beschreibbare Bereiche als Festpreis mit der vorhandenen Beschreibung und ergänzend als T&M vergeben. Somit kann man als ausschreibender Bereich sicher stellen, das man ein beschrieben gewünschtes Ergebnis bekommt und bei späteren Ergänzungen einen entsprechenden Deckel für die Beauftragung setzen kann. Als Beratungshaus ist dieses Vorgehen auch sinnvoll, da genau beschriebene Ergebnisse gut kalkulierbar sind und Themen die darüber hinaus gehen durch den T&M Bereich abgedeckt sind.

#### Transitionsphase

Da BI-Strukturen über viele Jahre erstellt und ergänzt werden und der Wechsel von Beratern, z. B. auf Basis des dann vorhandenen Know-How, nicht immer sinnvoll ist, rate ich die langjährige Zusammenarbeit mit einer intensiven Verhandlungs- und Transitstionsphase zu beginnen. Dabei sollte genau definiert werden, für welche Aufgaben die Beratung zuständig ist und welche Aufgaben vom Fachbereich selbst abgedeckt werden.

#### Erste Ergebnisse

Das oben beschriebene Vorgehen, z. B. mittels Scrum und Prototyping, sollte dann dazu führen, dass nach Projektstart – spätestens nach vier bis sechs Wochen – die ersten Ergebnisse vorliegen, ideal schneller. Diese Ergebnisse sollten ausgesucht für ein bis drei Personen im Fachbereich nützlich sein - nicht mehr. Sinnvoll ist hier, nicht die kritischsten Personen zu wählen. Personen, die jahrelang Excel nutzen, sehr zufrieden sind und dabei kritische neuen Themen gegenüber eingestellt sind, werden sich sehr kritisch – egal wie gut die BI-Lösung ist – äußern.

Wenn man eine BI-Lösung für wenige Personen schafft, die zwar konstruktiv kritisch, aber generell aufgeschlossen dem Thema gegenüber stehen, so wird man einen Schneeballeffekt erreichen können,

so dass die BI-Lösungen nach und nach immer mehr Anklang im gesamten Fachbereich finden. Erst zum Schluss sollte man bei den kritischsten Personen die BI-Lösung einführen - sich dann aber auch auf Diskussionen und Gegenwehr einstellen.

### Coaching

Einplanen sollte man in jedem Fall auch, ein gewissen Coaching und Einweisen in die neuen Strukturen, Tools, Vorgehensweisen und Berichte. Es ist nicht zu unterschätzen, wie viele und vor allem welche Fragen die Endanwender haben werden. Es ist aber auch nicht zu unterschätzen, dass Endanwender, nachdem sie ein bis zweimal mit den neuen Tools gearbeitet haben, neue Ideen und Wünsche aufbringen werden. Diese müssen auf jedem Fall ernst genommen, dokumentiert, zeitnah behandelt und ideal umgesetzt werden.

### Layerkonzept

Die Standardlayer eines DWH nennen sich Stage-Layer, Core-Layer und DataMart-Layer. Beim Aufbau eines DWH im Fachbereich ist es ratsam zu entscheiden, ob für ein schnelles Ergebnis ein agilerer Ansatz (Abb.2) gewählt werden muss – z.B. nur einen DataMart auf einem Stage-Layer – oder ob sogar ein komplexerer Ansatz (Abb.1) benutzt werden muss – z.B. einen Enterprise-Layer zwischen Core und DataMarts ergänzen.

Wenn es ein DWH wird, an dem später voraussichtlich auch andere Abteilungen partizipieren, dann ist es ratsam einen weiteren Layer zwischen Core und DataMart(s) einzuziehen. Hierbei werden gemeinsam genutzte Dimensionen und Fakten redundant vorgehalten, die dann von einzelnen DataMarts genutzt werden können.

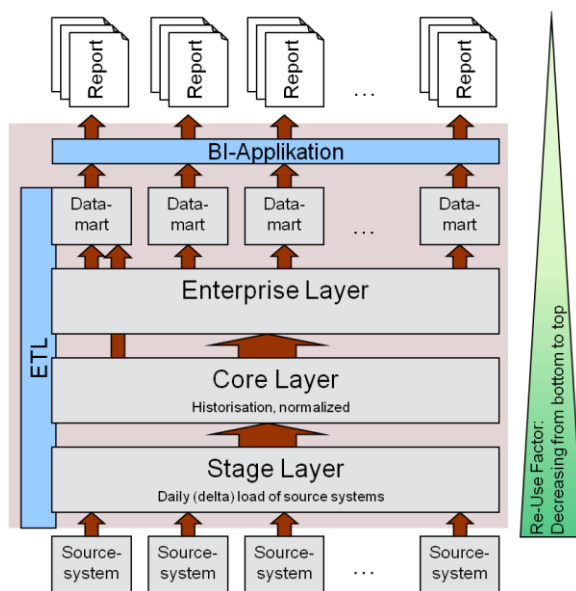


Abb. 1: komplexes Layer-Modell (high level)

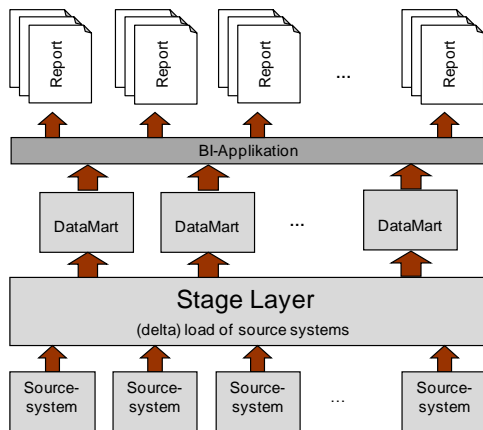


Abb. 2: einfaches Layer-Modell (high level)

### Datenaktualisierung

Ein wichtiger und oft unterschätzter Punkt ist die Aktualisierung der Daten in einem DWH. Unabhängig davon, wer ein DWH aufbaut, sollte vor der Umsetzung geklärt, entschieden und festgeschrieben werden, welche Daten in welchen Zyklen aktualisiert werden müssen.

Das bekannteste Vorgehen ist ein täglicher Ladelauf mit aktualisierten Daten jeden Morgen. Sollte darüber hinaus weitere Ladungen pro Tag nötig sein, so müssen diese identifiziert werden – welche Daten sollen wie oft aktualisiert werden. Es ist dann ratsam abzuschätzen, was beachtet und evtl. geändert werden muss, um eine schnellere Aktualisierung zu gewährleisten.

### Performance und SLAs

Ein weiterer wichtiger Punkt darf nicht unterschätzt werden – sowohl für die Umsetzung als auch für den Betrieb des Systems im Nachhinein: die gewünschte Performance und die einzuhaltenden SLA.

Dies sollte vom Fachbereich vorher geklärt werden und wenn vorhandene Excel-Reports bisher täglich aktualisiert werden, dann ist dies der mindeste Servicelevel, den man ansetzen sollte. Meist ist aber durch die Einführung eines DWH eine Verbesserung gewünscht, so dass diese Verbesserung auch bei der Performance und dem SLA der Berichte dargestellt werden sollte. Es ist nötig, dass dies vorher beschrieben wird, so dass nicht im Nachhinein falsche Erwartungen das Ergebnis trügen.

### Reportingflut

Wenn ein Fachbereich bisher nicht oder nur rudimentär mit BI-Applikationen gearbeitet hat, dann sind eine gewisse Menge an Berichten in vorhandenen Tools abgebildet (meist Excel oder Access). Wenn nun eine BI-Applikation eingesetzt werden soll ist die Versuchung groß, entweder die vorhandenen Excel-Berichte 1:1 abzubilden oder eine weitere Menge an Berichten parallel zu den Excel-Berichten aufzubauen.

Ich empfehle, beide Varianten nicht zu wählen.

Sofern ein Fachbereich einen agilen Ansatz wählt, um Ergebnisse zu entwickeln, sollten wenige Reports pro Zeiteinheit ausgewählt werden, die umgesetzt werden und dann zeitnah die bestehenden Reports ablösen. Wichtig ist dabei, dass die gewünschten KPIs enthalten sind bzw. durch Drill Down oder Drill Up Mechanismen dargestellt werden können.

Die Intelligenz eines BI-Tools sollte nicht ad absurdum geführt werden indem vorhandene „Excel-Tapeten“ 1:1 nachgebaut werden.

Werden Sie sich im Klaren, was Sie konkret benötigen!

Widerstand aus den eigenen Reihen identifizieren

Ein entscheidender Faktor beim Aufbau von BI-Strukturen im Fachbereich ist auch der interne Widerstand. Dieses politische Thema kann dazu führen – sofern man es nicht frühzeitig erkennt und entsprechend entgegenwirkt –, dass nach den Umsetzungen die gewünschte Akzeptanz nicht vorhanden ist.

Ein Fachbereich muss sich ganzheitlich im Klaren sein, dass der Aufbau eines DWH dazu führt, dass liebgewonnene Berichte oder Analysen zukünftig anders – ideal besser – funktionieren. Der Fachbereich muss vor der Entscheidung für ein DWH und während der gesamten Projektlaufzeit dafür sorgen, dass alle Entscheider informiert sind und zugestimmt haben.

Die größten Kritiker sollten identifiziert und separat behandelt werden – mit Informationsrunden, Dokumentationen und Mehrwertbeschreibungen.

Die Kritiker sollten nicht die ersten Personen sein, denen man neue Reports präsentiert.

### **Aus Sicht der IT - was bedeutet Insellösung?**

Eine Insellösung ist meist aus der Sicht von IT-Experten ein Service, Tool oder eine Applikation, die nicht innerhalb von vorgegebenen IT-Strukturen und/oder mit IT-Experten erstellt wurde. Sie ist meistens eine, wenn überhaupt, nur rudimentär mit der IT abgesprochene Lösung. In vielen Fällen ist damit auch eine, wenn überhaupt, nur rudimentäre Abnahme dieser Lösung verbundenen gewesen. Aber, es ist eine von Experten (meist externen Personen) erstellte Lösung, die vom Fachbereich abgenommen wurde und die meist als erstes Ziel hat, ein bestimmtes Problem zu lösen.

### **Kann man als IT entgegen BI-Strukturen in Fachbereichen wirken?**

Ich würde zunächst beschreiben, dass man in diesem Fall nicht entgegenwirken kann und auch nicht sollte. IT-Verantwortliche Mitarbeiter sollten sich, sofern es zu IT-ähnlichen oder BI-Strukturen in Fachbereichen kommt, eher zwei Fragen stellen:

1. Was kann ich als IT verbessern (meist an den o.g. Punkten) um das nächste Mal direkt involviert zu werden?
2. Wie kann ich mich bei den jetzt zu entwickelnden Lösungen mit einbringen?

### **Was hat ein Fachbereich davon, die IT zu involvieren?**

Jeder Fachbereich, der sich für eine Umsetzung oder Ergänzung von BI-Systemen entscheidet, muss früher oder später die eigene IT-Abteilung einbinden. Es ist ein Trugschluss zu glauben, dass ohne IT-Beteiligung ein Aufsatz eines DWH möglich ist – spätestens bei so Themen wie Firewallfreischaltungen oder Anbindungen von Quellsystemen sind Mitarbeiter der IT gefragt. Es ist ratsam, den IT-Bereich vorab über das Vorhaben zu informieren, die Gründe darzustellen und den Benefit. Dann sollte die Fachabteilung eruieren, wer aus der IT-Abteilung als Ansprechpartner für das Vorhaben benannt wird und über diese eine Person alle IT-Anforderungen kommunizieren. Wichtig ist dabei, sich Zeitvorgaben und Zusicherungen einzuholen.

Ein Fachbereich muss sich bewusst sein, dass ein IT-Bereich eines Unternehmens nicht begeistert sein wird von der Idee eines DWH – also eines reinen IT-Systems aus Sicht der IT – welches nicht in der Verantwortung der IT liegt. Es ist nicht selten so, dass dann der Support für das eigene System nicht vorhanden ist und evtl. sogar extern eingekauft werden muss. Besser ist also eine Integration der IT-Abteilung in die sie betreffenden Bereiche – z.B. Hardware und Hosting oder Lizenzmanagement. Legen Sie die Strategie vorher gemeinsam fest und verfolgend Sie diese!



## **Wie sollte eine „ideale“ Zusammenarbeit eines Fachbereichs mit einer BI/DWH-Unternehmensberatung aussehen?**

### Arten der Beratung

Es gibt drei Arten von Beratungsansätzen – die Umsetzung von Anforderungen in Projekten mit Projektleiter und Projektmitarbeitern, die längerfristige Unterstützung von Linienaufgaben mittels externer Unterstützung einzelner Personen und die kurzfristige, punktuelle Unterstützung einzelner Personen für bestimmte Sonderanfragen.

Bei der Umsetzung von DWH-Projekten aus dem Fachbereich sind alle 3 Beratungsansätze nötig. Zum einen wird bei der Neugestaltung eines DWH ein Projekt-Team benötigt, was sich mit der Umsetzung von DWH auskennt. Wie aber auch schon in den vorigen Kapiteln beschrieben ist es wichtig, dass man sich als Fachbereich eine Strategie beschreibt, die die Zeit nach der ersten Umsetzung abbildet. Hier ist es ratsam – sofern die beschriebenen Schlüsselrollen intern besetzt sind – externe Berater langfristig weiter zu binden, um nicht ad hoc das vorhandene Know-How intern abbilden zu müssen. Bei speziellen Themen, die weder das Projektteam noch eine interne Person lösen kann, ist es ratsam, punktuell eine Unterstützung für genau dieses eine Thema anzufordern.

### Gemeinsame Motivation

Externe Beratungen und deren Mitarbeiter ziehen von Kunden zu Kunden mit der Hauptmotivation, dort erfolgreich Ergebnisse zu liefern. Deshalb ist es für einen Fachbereich wichtig, dass nicht nur die reinen Ergebnisse beschrieben werden sondern auch eine gemeinsame Motivationsgrundlage geschaffen wird. Gemeinsame Erfolgserlebnisse sollten in einem Projektplan integriert sein und teilweise zelebriert werden. Aus Sicht der Fachabteilung ist es erstrebenswert, den Mitarbeitern der Beratung zu erläutern, welche Ergebnisse für sie wie wichtig sind und warum.

Reine „Söldner“ sind heutzutage nicht mehr gefragt und werden auch – sofern sie so behandelt werden – keinen Mehrwert in der Umsetzung bringen.

### Datenverständnis & Prozessverständnis

Externe Dienstleister bringen ideal KnowHow mit, wie eine Datenverarbeitung professionell umgesetzt wird. In vielen Fällen bringen die Berater weiterhin Verständnis für die Branche, den Unternehmensbereich und auch die Prozesse mit.

Als Fachabteilung ist es sinnvoll, die eigenen Prämissen deutlich als Schulung oder Einführung vor ein Projekt zu stellen. In Form von Workshops sollten dabei vor allem das Verständnis für die benutzen Daten, die gewünschte Datenqualität und die dahinterliegenden Prozesse geschärft werden. Es ist absolut nicht zielführend davon auszugehen, dass ein externer Dienstleister das eigene Geschäft besser kennt als man selbst. Sinnvoll investierte Zeit in die Informationen des eigenen Geschäfts bringen letztendlich einen Mehrwert für die Mitarbeiter der Beratung und für die Umsetzung der eigenen Anforderungen – besser verstanden impliziert bessere Umsetzungen.

## **Zusammenfassung**

Es ist sinnvoll und zielgerichtet, wenn Fachbereiche BI-Lösungen selbst initiieren bzw. umsetzen. Die Fachbereiche wissen am besten, welche Anforderungen sie haben bzw. welche Anforderungen sie momentan noch nicht genau beschreiben können. Sie kennen ihre Prozesse und Ziele und können somit zielgerichteter agieren.

IT-Abteilungen oder BI-Abteilungen sollten nicht gegen sondern mit den Fachbereichen arbeiten und sollten auch erkunden, aus welchem Grund ein Fachbereich einen Schritt in die scheinbare

Selbstständigkeit geht. Schließlich bürgt sich der Fachbereich damit auch jede Menge auf. Nichts desto trotz ist die Devise: „Jetzt unterstützen, dann die Ursachen abstellen und danach migrieren und Übernahme anbieten“.

Beratungen sollten den besonderen Willen eines Fachbereichs anerkennen und die Nähe zum eigentlichen Geschäft ausnutzen, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Dies gelingt durch einige sinnvolle Maßnahmen vor, während und nach einem Projekt.

**Kontaktadresse:**

**Matthias Spieß**  
SHS VIVEON AG  
Clarita-Bernhard-Str. 27  
D-81249 München

Telefon: +49 (0) 89 747257 0  
Handy: +49 (0) 162 2979 075  
E-Mail [Matthias.Spiess@shs-viveon.com](mailto:Matthias.Spiess@shs-viveon.com)  
Internet: [www.shs-viveon.com](http://www.shs-viveon.com)