



Neudefinition der Rolle der IT-Abteilung in einer modernen BI-Umgebung

Wie die IT-Abteilung von einem Produzenten
zu einem Wegbereiter und Förderer der
Zusammenarbeit bei Analytics wird

Charles Schaefer, Head of Market Intelligence

Inhalt

Einführung	2
Personen	4
Prozess	5
Versprechen	7
Plattform	9
Über Tableau	10
Weitere Ressourcen	10

Einleitung

Seit ihrer Einführung vor einigen Jahrzehnten war das vorrangige Ziel der Business Intelligence die Erstellung einer einzigen zuverlässigen Datenquelle, auf deren Basis Unternehmen KPIs und Leistungskennzahlen mit statischen Berichten und Dashboards ermitteln können. Dieser Wunsch entstand als Reaktion auf den Wildwuchs von Spreadsheets und Berichtssilos der Unternehmen, die oft unterschiedliche und widersprüchliche Ergebnisse nach sich zogen. Mit diesem neuen Auftrag wurden spezielle BI-Teams – oft in den IT-Abteilungen – gebildet, die bei dieser Aufgabe nach dem Prinzip traditioneller IT-Projekte verfahren sind: Geschäftsanwender führen eine Anfrage bei der IT-Abteilung durch, diese stellt ein Ticket aus und kommt der Anfrage mit der „Wasserfallmethode“ nach.

Dieser BI-Ansatz in der Art einer Lieferanten/Kunden-Beziehung schien für die Zentralisierung der Unternehmensdaten und die Sicherstellung der Einheitlichkeit die beste Lösung zu sein. Dabei blieb allerdings die geschäftliche Flexibilität auf der Strecke. Zwischen dem Zeitpunkt der Fragestellung und dem Zeitpunkt der übermittelten Antwort klaffte eine erhebliche Lücke. Diese Verzögerung und der damit verbundene Mangel an Flexibilität im Analyseprozess schmälerte die Akzeptanz und die Bedeutung der BI für geschäftliche Entscheidungen.

Mit dem Aufkommen der Selfservice-BI in den letzten Jahren wurde dieser Status quo aufgeweicht. Dies betrifft vor allem IT-Experten, die den Großteil der vergangenen 20 Jahre mit dem Ausbau einer BI-Infrastruktur für zentralisierte Top-down-Berichtssysteme und Dashboards beschäftigt waren. Ursprünglich wurde der Trend zum Selfservice von den meisten IT-Abteilungen als irrelevante Modeerscheinung betrachtet, die praktisch ignoriert wurde. Im Mittelpunkt stand weiterhin die Bereitstellung einer zentral verwalteten, einzig zuverlässigen Datenquelle für das Unternehmen.

Heute befindet sich die IT-Abteilung an einem Scheideweg, wobei die Selfservice-BI zum neuen Normalzustand geworden ist, der nicht länger übergangen werden kann. Der traditionelle BI-Ansatz verliert immer mehr an Bedeutung, da Unternehmen die mit Selfservice verbundene Flexibilität schätzen, weil sie die Akzeptanz fördert und die Geschäftsergebnisse verbessert. Diese Entwicklung, verbunden mit dem anhaltenden exponentiellen Datenwachstum und der steigenden Datenkomplexität stellt die IT-Abteilung vor eine wichtige Entscheidung.

Entweder eine Selfservice-BI wird **eingeführt** und die IT-Abteilung wird zu einem Wegbereiter einer breiteren Anwendung und steigenden Bedeutung von Analytics in ihren Unternehmen, oder sie wird **ignoriert** und die IT-Abteilung bleibt ein Produzent von geringwertigen Berichtssystemen im Unternehmen, die unter den Beschränkungen traditioneller Tools leiden. IT-Experten, die sich als Impulsgeber verstehen und die neuen Möglichkeiten wahrnehmen, sind für ihre Unternehmen sehr viel wertvoller als jene, die die wirklichen Anforderungen ihrer Geschäftsanwender und Analysten vernachlässigen.

Unternehmen benötigen für eine entsprechende Umstellung – von einem von der IT-Abteilung gesteuerten traditionellen Top-down-Ansatz auf einen Selfservice-Ansatz, den die IT-Abteilung zwar möglich macht, der aber von den Geschäftsanwendern gesteuert wird – ein neues Framework und eine neue allgemeine Strategie. Das bedeutet, dass vergangene Entscheidungen in Bezug auf die grundlegenden Kernkomponenten eines BI-Programms – Personen, Prozess und Plattform – erneut thematisiert werden müssen. Für die Umstellung von einem Modell der Top-down-BI-Entwicklung und -Bereitstellung auf ein modernes BI-Modell auf Selfservice-Basis, das von den Geschäftsanwendern gesteuert und im Wesentlichen umgesetzt wird, sind Änderungen in diesen drei Kernbereichen unerlässlich.

Personen

Eine erfolgreiche Umstellung auf Selfservice-Business Analytics beginnt mit den beteiligten Personen. Diese müssen für die IT-Abteilung bei den Änderungen für eine BI-Modernisierung an erster Stelle stehen. In einem traditionellen BI-Modell kommen die Personen oft erst nach der Plattform und dem Prozess. Das weitverbreitete Mantra „Wenn es einmal erstellt ist, wird es auch genutzt“ veranschaulicht die Vorstellung, dass Geschäftsanwender sich unvermeidlich für ein solides zentrales SOR-Referenzsystem („System of Record“) der BI interessieren werden, das verspricht, alle ihre geschäftlichen Fragestellungen zu beantworten.

Diese Wunschvorstellung wurde selten Realität, da im Prozess der Erstellung der Lösung nach der anfänglichen Phase des Sammelns der Anforderungen wenig bis keine Zusammenarbeit mehr zwischen Geschäftsanwendern und IT-Abteilung stattfand. Ohne aktive Beteiligung und ohne Feedback der Geschäftsanwender in der Zeit zwischen dem Sammeln der Anforderungen und dem Abschluss des Projekts gibt es aber in der Regel viel Raum für Fehler. Zu den gängigsten gehören u. a.:

- Es werden während des Entwicklungsprozesses geschäftliche oder organisatorische Änderungen durchgeführt, die die ursprünglichen Anforderungen Makulatur oder hinfällig werden lassen.
- In den anfänglichen Prozessphasen werden unvollständige oder falsche Anforderungen formuliert.
- Es treten Fehler bei der Umsetzung geschäftlicher Anforderungen in technische Anforderungen auf.

Am Ende ziehen sich in solchen Fällen die Geschäftsanwender oft komplett aus dem BI-Programm zurück, mit der Folge, dass sich Unternehmensinvestitionen in Zeit und Ressourcen durch fehlende Akzeptanz nicht auszahlen. Geschäftsanwender und Analysten möchten Analytics im Geschäftsbetrieb unterstützend einsetzen und damit einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen. Ein BI-Modell mit Selfservice stellt die Interessen dieser Benutzer in den Mittelpunkt und ermöglicht ihnen die Auswertung, die Ermittlung und die Erstellung von Inhalten, mit denen Sie letztendlich Geschäftsentscheidungen verbessern und Geschäftsprozesse verändern können.

Für den Erfolg dieser Implementierung ist die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsanwendern und IT-Abteilung entscheidend. Die IT-Abteilung ist auf die Verwaltung von Daten spezialisiert und die Geschäftsanwender wissen am besten, wie man diese interpretiert und in den geschäftlichen Vorgängen unterstützend einsetzt. Geschäftsanwender kennen den Kontext der Analytics und der daraus gewonnenen Erkenntnisse, in dem diese bessere Geschäftsentscheidungen und letztlich verbesserte Geschäftsergebnisse ermöglichen. Diese Zusammenarbeit der beiden Gruppen in einem frühen Stadium führt nicht nur zur Bereitstellung einer Plattform, die den Anforderungen des Unternehmens entspricht, sondern fördert auch die Akzeptanz und die praktische Nutzung der Plattform insgesamt.

Prozess

Selfservice-Analytics heißt nicht, dass Endbenutzer einen uneingeschränkten Zugang zu allen Daten und analytischen Inhalten haben. Selfservice-Analytics steht für die freie Nutzung und Auswertung von sachbezogenen Geschäftsdaten, die vertrauenswürdig und sicher sind. Hier kommt der Prozess ins Spiel. Diese Komponente erfordert die größte Umstellung im traditionellen Denken der IT-Abteilung. Ein erfolgreiches modernes BI-Programm kann zwei Aspekte gleichzeitig gewährleisten: IT-Kontrolle und Unabhängigkeit bzw. Flexibilität des Endbenutzers. Nur mit einem fest etablierten und gut kommunizierten Prozess ist ein Unternehmen in der Lage, das empfindliche Gleichgewicht zwischen diesen Aspekten sicherzustellen.

Ein Top-down- und „Wasserfall-basierter“ Prozess deckt nur den Teil der IT-Kontrolle ab. Bei einer traditionellen BI-Bereitstellung steht in erster Linie die Governance, d.h. die Einschränkung des Zugriffs auf Daten und Inhalte durch Kontrolle im Vordergrund. In der Praxis führt dies zu einem beschränkten Zugang und zu einer freien Anwendung nur für wenige Personen mit speziellen technischen Kenntnissen, die dann die Fragestellungen aller anderen beantworten müssen. In der Regel gehören dazu folgende Entwickler-orientierten Prozesse: Entwurf und Erstellung des EDW-Modells (Enterprise Data Warehouse), Anlegen von ETL-Aufgaben zur Umstellung und zum Einpflegen von Daten in das Modell, Erstellen semantischer Ebenen zur Ausblendung der Komplexität der zugrunde liegenden Datenstrukturen sowie schließlich Erstellen geschäftsspezifischer Berichte und Dashboards, die von den Geschäftsanwendern ursprünglich angefordert wurden.

Die traurige Realität ist aber, dass dieser Ansatz oft nicht einhält, was die Vision von BI verspricht: die Schaffung eines deutlichen und greifbaren Mehrwerts für das Unternehmen durch eine verbesserte Entscheidungsfindung mit minimalen Zeitaufwand und Einsatz sowie geringen Kosten. Bei Top-down-, IT-gesteuerten BI-Modellen ist das Verhältnis von Zeitaufwand, Einsatz und Kosten und dem damit für das Unternehmen geschaffenen Mehrwert oft sehr ungünstig.

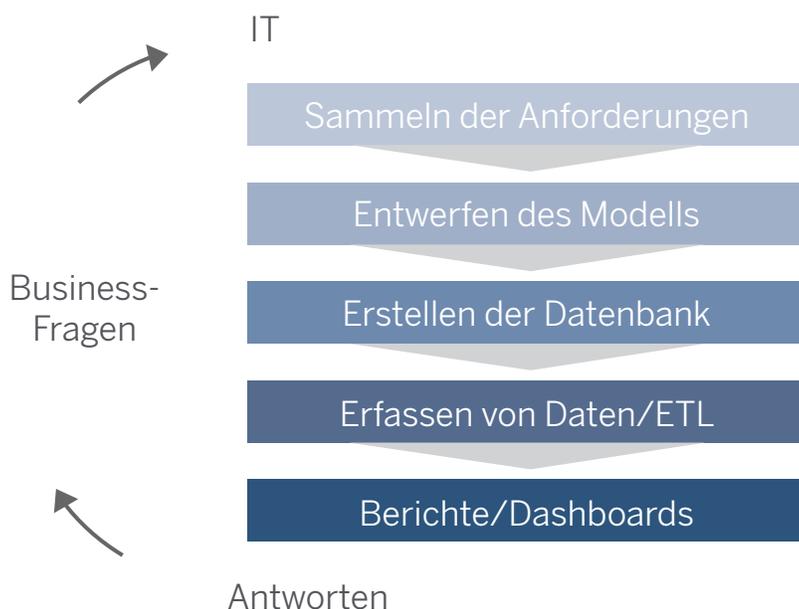


Abbildung 1 Traditioneller IT-gesteuerter Top-down-Ansatz für die BI

Eine moderne Analytics-Lösung erfordert neue Prozesse und neu definierte Rollen sowie Verantwortlichkeiten im Unternehmen, um wirklich einen auf Zusammenarbeit ausgerichteten, Selfservice-basierten Entwicklungsprozess in Gang zu setzen. IT-Abteilung und Benutzer müssen gemeinsam die Regeln für eine sichere Umgebung entwickeln und befolgen, um den Geschäftswert von Analytics zu maximieren, ohne auf Kontrolle und Sicherheit für die Daten verzichten zu müssen.

Die IT-Abteilung kann dann einen Erfolg für sich verbuchen und ihre Bedeutung für das Unternehmen unterstreichen, wenn das Unternehmen aufgrund der Investitionen in Analytics und BI einen deutlichen Mehrwert und umfassende Vorteile realisiert. Kann die Arbeit der IT-Abteilung auch dann noch als erfolgreich bewertet werden, wenn kein einziger Endbenutzer das BI-System für eine einzelne Geschäftsentscheidung nutzt? Traditionelle Prozesse für Top-down-BI-Bereitstellungen werden oft mit Kennzahlen bewertet, die nicht an Ergebnisse oder an Effekte für das Unternehmen geknüpft sind. Wenn die von der IT-Abteilung erstellten ETL-Aufgaben fehlerfrei durchgeführt werden können, das EDW ohne Fehler geladen werden konnte und alle nachgelagerten Berichte sich aktualisieren lassen, sehen viele IT-Abteilungen ihre Aufgabe als erfüllt an.

Die bloße Bereitstellung von Daten und Inhalten für Benutzer, unabhängig davon, ob diese wirklich genutzt werden und einen Mehrwert durch verbesserte Ergebnisse schaffen, ist aber letztlich nicht ausreichend. Eine moderne BI erfordert modernisierte Prozesse zur Unterstützung von Selfservice-Analytics im gesamten Unternehmen. Des Weiteren müssen neue Erfolgskennzahlen definiert werden, für die die IT-Abteilung und der Geschäftsbetrieb gemeinsam rechenschaftspflichtig sind und sich deshalb gleichermaßen engagieren geschenkt wird.

Wo eine Verflechtung von Prozessen und Technologie stattfindet, ergeben sich enorme Chancen. Technische Innovationen, insbesondere im KI-Bereich, werden es weiterhin erleichtern, Prozesse zu automatisieren und Benutzer aller Qualifikationsstufen während des gesamten Analytics-Workflows zu unterstützen. Prozesse können erfolgreiche Analytics-Ergebnisse beschleunigen statt hemmen, wichtig ist dabei aber, dass dabei ein System und eine Schnittstelle eingesetzt werden, die Menschen gerne nutzen möchten. Wenn Prozesse nicht von der richtigen Plattform unterstützt werden, verhindern sie die Akzeptanz.

Plattform

Da die BI historisch als IT-Projekt behandelt wird, ist es keine Überraschung, dass praktisch alle Aspekte der Evaluierung, der Auswahl, des Kaufs, der Implementierung, der Bereitstellung, der Entwicklung und der Verwaltung der Plattform in der Hand der IT-Abteilung liegen.

Da aber für die Modernisierung hinsichtlich der Personen und des Prozesses eines BI- oder Analytics-Programms einschneidende Änderungen notwendig sind, muss die IT-Abteilung die Kriterien für die Auswahl der Technologie ändern, um diesen neuen Anforderungen zu genügen. Als vielleicht offenkundigste Änderung muss die IT-Abteilung Geschäftsanwender und Analysten im gesamten Unternehmen eng in die Evaluierung und die finale Entscheidung einbinden, welche moderne Plattform am besten für das Unternehmen geeignet ist und den breit gefächerten Anforderungen der Benutzer gerecht wird. Weitere Informationen zur Auswahl der richtigen Analytics-Plattform finden Sie im [Evaluierungsleitfaden](#).

Eine moderne Plattform muss eine breite Palette von Anforderungen erfüllen und unterschiedlichen Personen gerecht werden und dabei gleichzeitig für die steigende Entwicklungsgeschwindigkeit der Geschäftsprozesse und das exponentielle Wachstum von Datenvolumen und -komplexität gewappnet sein. Für die IT-Abteilung muss die Plattform Governance und Sicherheit ermöglichen, während Endbenutzer Wert auf einen einfachen Zugang zu Inhalten und auf Funktionen zur Auswertung sowie Ermittlung von Daten in einer sicheren Umgebung legen.

Die gewählte Plattform muss sich auch dynamisch mit der Umgebung weiterentwickeln können und einfach in die anderen Systeme eines Unternehmens integrieren lassen. Ein zentrales EDW mit allen für eine Analyse benötigten Daten – die Säule der traditionellen BI – ist im Zeitalter von Big Data einfach überholt. Unternehmen benötigen eine Plattform, die sich einer sich wandelnden Datenlandschaft anpasst und für Benutzer die Auswirkungen steigender Komplexität und zunehmender Änderungen neutralisiert.

Der wichtigste Aspekt ist die Fähigkeit, diese unterschiedlichen Bedürfnisse integriert und intuitiv zu erfüllen. Diese Integration wird auf der folgenden Seite als moderner Analytics-Workflow dargestellt. Die Grafik hebt die fünf zentralen Funktionen hervor, die sich nahtlos verknüpfen lassen müssen, damit die drei Rollen in der Mitte die Plattform effektiv nutzen können.

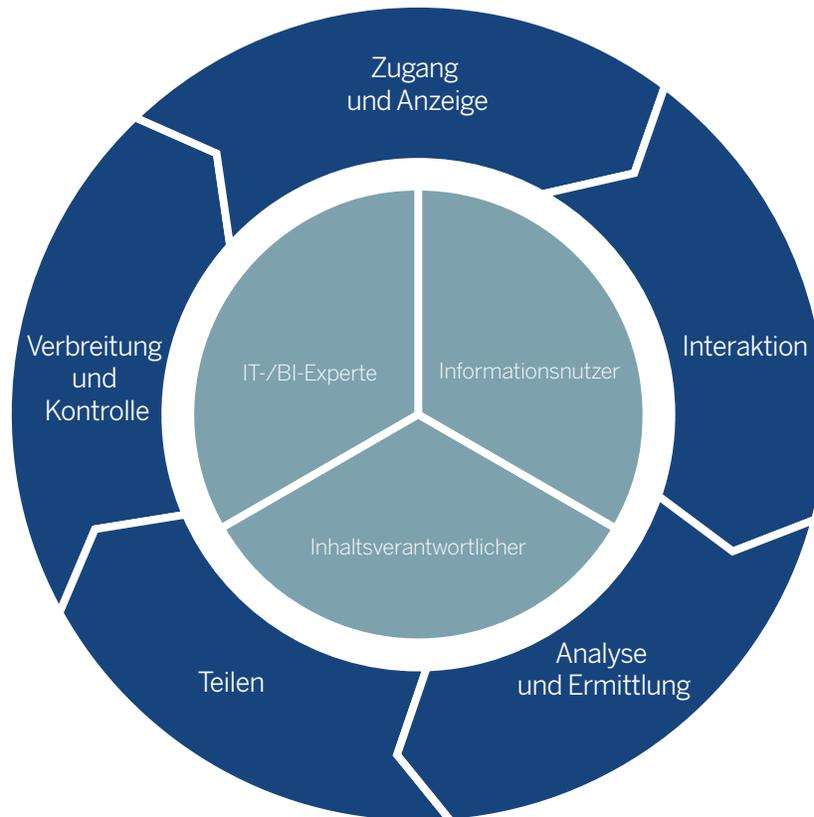


Abbildung 2 Moderner Analytics-Workflow mit Selfservice-Orientierung und Unternehmenssteuerung

BI- und Analytics-Plattformen haben einen Wendepunkt erreicht: Der Markt für moderne Produkte wächst nachhaltig, während das traditionelle Marktsegment bei geringen bis gar keinen Nettoneuinvestitionen zurückgeht. IT-Führungskräfte sollten diese Marktänderung für sich nutzen und die Gelegenheit wahrnehmen, ihre Rolle im Bereich von BI und Analytics als strategischere Rolle zu verstehen, die für den künftigen Erfolg des Unternehmens entscheidend ist. Die Einführung eines auf Zusammenarbeit angelegten Ansatzes zur Neugestaltung der Grundlagen des BI-Programms und zur echten Unterstützung von Selfservice ist der zentrale Faktor für ein neues Verständnis der IT-Abteilung, die sich von einem Produzenten zu einem strategischen Partner und Wegbereiter des Unternehmens weiterentwickeln muss.

Versprechen

Im Zeitalter der digitalen Transformation wird von IT-Führungskräften zunehmend erwartet, dass sie in ihren Unternehmen digitale Geschäftsinitiativen ergreifen, einschließlich der Identifizierung von Kosteneinsparungen und der Erschließung neuer Umsatzquellen. Viele Unternehmen erkennen den Wert, den Daten für diese Transformationsbemühungen haben und modernisieren und erhöhen ihre Investitionen in Analytics, um Innovationen zu entwickeln und den Wandel zu beschleunigen. Alle sind sich einig, dass Veränderungen nur dann möglich sind, wenn Daten in den Mittelpunkt der Gespräche gestellt werden. Die meisten Unternehmen sind jedoch nicht in der Lage, ein unternehmensweites Analytics-Programm erfolgreich umzusetzen.

Die IT ist für eine Führungsrolle in diesen Bemühungen gut positioniert und ist unerlässlich für die Aufgabe, den Benutzern die relevanten Daten zur Verfügung zu stellen, die sie für ihre Entscheidungen benötigen. Moderne Analytics-Lösungen verlagern die Rolle der IT zu einem strategischeren Partner für das Unternehmen und befähigen Benutzer, in einer vertrauenswürdigen Selfservice-Umgebung zu navigieren. Aber über den Zugang zu den Daten hinaus brauchen alle die Motivation und das Vertrauen, dass damit die richtigen Entscheidungen getroffen werden können. Sie müssen die Beziehungen zwischen Tätigkeiten und Daten identifizieren und das Verhalten ändern, das tief im Gefüge Ihrer Unternehmenskultur verankert ist.

Dies bedeutet auch, dass Sie Ihre Definition von Selfservice erweitern müssen, so dass Geschäftsanwender an einigen der üblicherweise von der IT-Abteilung organisierten Aufgaben im Zusammenhang mit Daten und Analytics wie Administration, Governance und Bildung teilnehmen. Mit den richtigen Prozessen, Standards und Änderungsmanagement können Geschäftsanwender bei der Verwaltung von Datenquellen, Analytics-Inhalten und Benutzern im System helfen und gleichzeitig einen Beitrag zu Schulungen, zur Überzeugungsarbeit und zur internen Community leisten. Wenn Benutzer diese Bemühungen schätzen und daran teilnehmen, kann die IT-Abteilung strategische Initiativen wie Business-SLAs verwalten und die Sicherheit der Unternehmenswerte gewährleisten.

Der Weg jedes Unternehmens zum Aufbau einer datengesteuerten Organisation ist zwar unterschiedlich, aber das Erreichen der Transformationsziele erfordert in jedem Fall einen bewussten und ganzheitlichen Ansatz bei der Entwicklung Ihrer Analytics-Praxis. Erfolg in großem Ausmaß basiert auf einem systematischen, agilen Ansatz zur Identifizierung der wichtigsten Datenquellen, der Auswahl, Verwaltung, Verteilung, Nutzung und Sicherung von Daten sowie der Ausbildung und Einbindung von Benutzern. Je besser Sie die Anforderungen Ihres Unternehmens verstehen, desto besser können Sie die breite Nutzung von Daten proaktiv unterstützen.

Tableau Blueprint bietet konkrete Pläne, Empfehlungen und Richtlinien als Schritt-für-Schritt-Anleitung für den Aufbau eines datengesteuerten Unternehmens mit modernen Analytics-Lösungen. Wir haben mit Tausenden von Kunden und Analytics-Experten zusammengearbeitet, um Best Practices zu ermitteln, mit denen wiederholbare Prozesse in Kernfunktionen umgewandelt werden können, um in Ihrem gesamten Unternehmen eine datengesteuerte Denkweise aufzubauen und zu konsolidieren.

[Erfahren Sie mehr und starten Sie noch heute.](#)

Über Tableau

Tableau ist eine vollständige, integrierte und enterprisefähige visuelle Analytics-Plattform, mit der Benutzer und Unternehmen ihre Daten besser steuern können. Egal ob Tableau auf lokalen Computern oder in der Cloud bzw. in einer Windows- oder Linux-Umgebung ausgeführt wird, die Lösung nutzt stets Ihre vorhandenen Technologie-Investitionen und lässt sich mühelos skalieren, wenn Ihre Datenumgebung verlagert wird und wächst. Optimale Nutzung Ihrer wertvollsten Ressourcen – Ihre Daten und Ihre Mitarbeiter

Zusätzliche Hilfsquellen

[Enterprise Analytics, powered by IT](#)

[Wie Sie die richtige moderne Analytics- und BI-Plattform finden](#)

[Der Wert von Tableau](#)

[6 Mythen, die sich um den Wechsel von traditioneller zu moderner BI ranken](#)

[Digitale Umstellung durch Analytics handlungsfähig machen](#)

[Die Bausteine einer modernen Analytics-Plattform](#)

[Kostenlose Tableau-Testversion](#)

