

Von der Strategie zum Business Intelligence Competency Center (BICC)

Konzeption - Betrieb - Praxis

von Tom Gansor, Andreas Totok,
Steffen Stock

308 Seiten, 69,90 €
ISBN 978-3-446-42133-2

BI-Strategie erfolgreich umsetzen

Business Intelligence (BI) stellt in Unternehmen die Versorgung mit entscheidungsorientierten Informationen sicher. In der Praxis beklagen allerdings Anwender ebenso wie IT-Spezialisten die fehlende Gesamtstrategie oder die unzureichende Organisation. Die Folge sind Informationssilos, unabgestimmte Kennzahlensysteme oder technikdominierte Lösungen.

- Profitieren Sie von dem ersten Buch, das die Entwicklung einer BI-Strategie und die Gestaltung eines Business Intelligence Competency Center (BICC) praxisnah erläutert.
- Nutzen Sie die langjährige BI-Strategie-Erfahrung der Autoren und entscheiden Sie, welche BICC-Variante für Ihr Unternehmen die richtige ist.



- Erfahren Sie anhand von umfangreichen Gestaltungsblaupausen und Checklisten, wie man ein Business Intelligence Competency Center in der Unternehmensorganisation verankert und aufbaut.
- Steigern Sie die Qualität Ihrer BI-Anwendungen und damit den Unternehmenserfolg durch ein nachhaltig ausgerichtetes Business Intelligence Competency Center.

Jetzt bestellen unter: www.tdwi.eu/Publikationen

Leseproben zum Buchprogramm finden Sie unter www.tdwi.eu/Publikationen.

Wollen Sie mehr über das TDWI Buchprogramm von SIGS DATACOM erfahren? Dann melden Sie sich bei:

Sabine Baumgartner
TDWI Lektorat – TDWI Managing Editor
Tel. +49 (0)2241/2341-580 – Fax -199
sabine.baumgartner@sigs-datacom.de
www.sigs-datacom.de – www.tdwi.eu

werden. Dann wird das BICC offiziell eingeführt. Allerdings sollte die Wirksamkeit des BICC bezüglich der am Anfang des Projekts festgelegten Leistungskriterien und des ROI überprüft werden.¹⁹⁷

Der zukünftige Zustand, die Überprüfung der Wirksamkeit und die kontinuierliche Verbesserung eines BICC werden in Kapitel 7 thematisiert, dort wird auf Details des Betriebs und der kontinuierlichen Verbesserung eines BICC eingegangen. Eventuell ergibt sich daraus jedoch eine umfassende organisatorische Anpassung, sodass erneut ein Übergangszustand eintritt.

Die Aspekte des eigentlichen **Projektmanagements** eines Organisationsprojekts werden hier nicht näher betrachtet.¹⁹⁸

5.2 Planen und Entwerfen eines BICC

Im Folgenden wird dargestellt, wie anhand des Ausgangszustands durch Planung und Entwurf die BICC-Entwicklung und -Einführung vorbereitet werden kann.

5.2.1 Grundlagen der Planung

Die Planung eines BICC ist aus zwei Blickwinkeln zu betrachten: Zum einen besteht sie aus der Organisationsplanung, zum anderen aus einer Planung des Projekts, das die organisatorische Veränderung, im Folgenden auch als Veränderungsprozess oder Organisationsprozess bezeichnet, herbeiführen soll.

Teilaspekte der Planung

Miller u. a. stellen mit dem SAS Information Evolution Assessment eine Business-fokussierte Analyse und Planung für die Einführung eines BICC in acht Schritten vor.¹⁹⁹ Doppler/Lauterburg geben mit ihrer Charta des Managements von Veränderungen weitere allgemeine Planungsaspekte vor.²⁰⁰

Die wesentlichen Aspekte, die für die Planung eines BICC (und dessen Einführung) berücksichtigt werden müssen, und die daraus resultierenden Fragestellungen, die wiederum in die Ausarbeitung von Teilplänen münden, sind als Überblick in Tabelle 36 zusammengestellt:

| Planungsaspekt | Fragestellungen | Beispiele | Teilpläne |
|---------------------------|---|---|---|
| Beteiligte und Betroffene | Wer sind die betroffenen Key-Player und wer sind mittelbar betroffene Personen? | Key-Player: Leiter BICC, CIO Mittelbar betroffen: Leiter und Mitarbeiter von Fachabteilungen, die BI-Anforderungen stellen, z. B. im Controlling | Projektplanung (Ressourcenplanung) Organisationsplanung (Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation) |
| | Inwieweit sind sie und ihre Arbeit durch das neu einzuführende BICC betroffen? | Re-Definition des Aufgabengebiets, Machtgewinn/-verlust, Entlastung, Zusatzbelastung | |

¹⁹⁷ Vgl. Miller u. a. 2006, S. 113 f. Bei dieser Vorgehensweise wird nicht zwischen Organisations- und Projektplanung differenziert, sondern beide Themen werden miteinander kombiniert.

¹⁹⁸ Projektmanagement für Organisationsprojekte ist in der Literatur hinreichend dargestellt, hinsichtlich BICC-Organisationsprojekten bestehen keine Besonderheiten. Vgl. z. B. Schulte-Zurhausen 2005, S. 431 ff.

¹⁹⁹ Vgl. hierzu und zum Folgenden: Miller u. a. 2006, S. 109 f.

²⁰⁰ Vgl. Doppler/Lauterburg 2008, S. 168 ff.

| Planungsaspekt | Fragestellungen | Beispiele | Teilpläne |
|-----------------------|---|--|--|
| | Wer sind die Beteiligten, die an der Gestaltung und Einführung des BICC mitwirken? | IT-Leiter, Mitarbeiter aus IT und Fachbereichen (z. B. Controlling) | |
| | Wie können Betroffene evtl. zu Beteiligten werden? | Mitwirkung von Support-Mitarbeitern bei der Gestaltung von BI-Support-Prozessen Mitwirkung von Fachabteilungsmitarbeitern bei der Gestaltung von Anforderungsprozessen Mitwirkung von IT-Entwicklern bei der Gestaltung von Standardisierungsprozessen | |
| Budget und Ressourcen | In welchem Kostenrahmen kann das BICC-Einführungsprojekt realisiert werden? | Festes Budget, Kopplung von Budgetfreigaben an Meilensteinerreichung, Nachfinanzierung während des Betriebs | Projektplanung (Kosten, Zeit, Ressourcenplanung) |
| | Welche internen und externen Ressourcen stehen zur Projektdurchführung zur Verfügung? | Fachabteilungsmitarbeiter, IT-Mitarbeiter, externe Berater und Trainer, Mitarbeiter anderer Konzernteile | |
| Termine und Zeiträume | Zu welchen kritischen Terminen muss das BICC aktiv sein? | Terminvorgaben für Outsourcing, Termine aus Merger & Acquisitions, Termine aus anderen strategischen Initiativen (Einführung neues ERP, Einführung IT-Governance-Strukturen) | Projektplanung (Zeitplanung) |
| | Welche Zeiträume sind besonders für die BICC-Einführung geeignet? ²⁰¹ | Saisonbedingte geringe BI-Nutzung (z. B. im Handel) Produktionsbedingte geringe BI-Nutzung (z. B. in den Werksferien) Zeiträume, in denen das Unternehmen keine anderen größeren Organisationsmaßnahmen durchführt, also Regelbetrieb stattfindet | |
| Ergebnis | Wie ist die erwartete Qualität der BICC-Einführung (Servicequalität nach der Einführung)? | Qualität der bearbeiteten Unterstützungsanfragen Qualität der Beratungsleistung Qualität der Inhaltsbereitstellung des BICC (z. B. Standardisierungsdokumentation, Vorgehensmodell) | Projektplanung (Qualitätsplanung) |
| | Wie wird der Erfolg bzw. Misserfolg gemessen und bewertet? | Feedback-Verfahren Messverfahren (Anzahl gelöste Support-Fälle, Leistungssteigerung im DWH, Antwortzeitverhalten von Ad-hoc-Analysen, Nutzungsgrad von BI-Lösungen) | |

²⁰¹ Kriterien zur Zeitraumauswahl sind sowohl interne, und zwar BI-bezogen (BI-Nutzungsgrad pro Zeitraum, z.B. hoch zu Zeiten des Jahresabschlusses oder in Planungsphasen zu Geschäftsjahresanfang) oder BI-unabhängig (bedingt durch operative Prozesse oder z. B. Systemwechsel oder andere Organisationsprojekte, die die volle Aufmerksamkeit beanspruchen), als auch externe (z.B. Marktfaktoren, Saisongeschäft, Konjunktur, Krisen, Compliance-Anforderungen, geplanter Börsengang).

| Planungsaspekt | Fragestellungen | Beispiele | Teilpläne |
|----------------|---|--|-----------------------|
| Kommunikation | Wie werden die organisatorischen Anpassungen an die Betroffenen und Beteiligten kommuniziert? | Fortlaufende kleinteilige Kommunikation vs. punktuelle umfassende Kommunikation Bringschuld vs. Holschuld | Kommunikationsplanung |
| | Zu welchen Zeitpunkten und mittels welcher Medien soll die Kommunikation erfolgen? | Zyklisch, an festen Tagen E-Mail, Newsletter, Rundschreiben, Informationsveranstaltungen, Intranet, Webcasts | |
| | Welche Inhalte werden in welcher Form kommuniziert? | Pläne, Details, Werkstattbericht (Blick hinter die Kulissen) vs. freigegebene finale Inhalte Besonders kritisch: Personalentscheidungen | |
| | Wie werden unterschiedliche Adressaten im Unternehmen angesprochen? | Zielgruppenorientierung – nach Beziehung zum Unternehmen: Mitarbeiter, Management, Konzernmitarbeiter, Dienstleister, Unterauftragnehmer – nach Funktion: Einkauf, Produktion, Vertrieb, Finanz- u. Rechnungswesen | |

▲ Tab. 36: Planung eines BICC

Planung und Projektziele

Die Planung kann weiter konkretisiert werden, indem die unterschiedlichen Teilpläne klar den kategorisierten Projektzielen zugeordnet werden. BICC-Projekte – wie auch andere Organisationsprojekte – verfolgen durchaus unterschiedliche Arten von Projektzielen:

- › **Inhaltliche Ziele** sind zum einen ergebnisorientierte Ziele, z. B. die konkrete Ausgestaltung des BICC (Funktionen, Rollen, Prozesse), die Leistung des installierten BICC, die damit verbundenen laufenden Kosten, die anfallen. Zum anderen sind es prozessorientierte Ziele, z. B. die Ausgestaltung des organisatorischen Veränderungsprozesses in Form einer evolutionären bzw. sanften Veränderung oder durch radikale Neuordnung, die Art der Kommunikation, die Art und Weise des Coaching und der Einführungskontrolle.
- › **Rahmenbedingungen** sind die formalen Ziele, die dem Projekt auferlegt werden (Budget, Ressourcen, Mitarbeiter, Endtermine). Üblicherweise sind die Rahmenbedingungen nicht durch die Organisationsgestaltung beeinflussbar und stehen ggf. sogar den inhaltlichen Zielen entgegen.
- › **Methodische Ziele** sind Zielsetzungen aus Sicht des Projektmanagements, z. B. Termine, Meilensteine, Phasen, Budgetverbrauch pro Phase und weitere Ziele, die sich aus der Projektmanagement-Methodik ergeben. Methodische Ziele markieren Zwischenziele, die während des Organisationsprozesses eingehalten werden müssen. Nach Abschluss des Projekts haben diese Ziele nur noch geringe Bedeutung.

Um die inhaltlichen Ziele zu erreichen, wird eine Organisationsplanung durchgeführt. Zur Erreichung der methodischen Ziele ist die Projektplanung maßgeblich. Die Ziele, die sich aus den Rahmenbedingungen ergeben, werden teils durch Organisationsplanung, teils durch

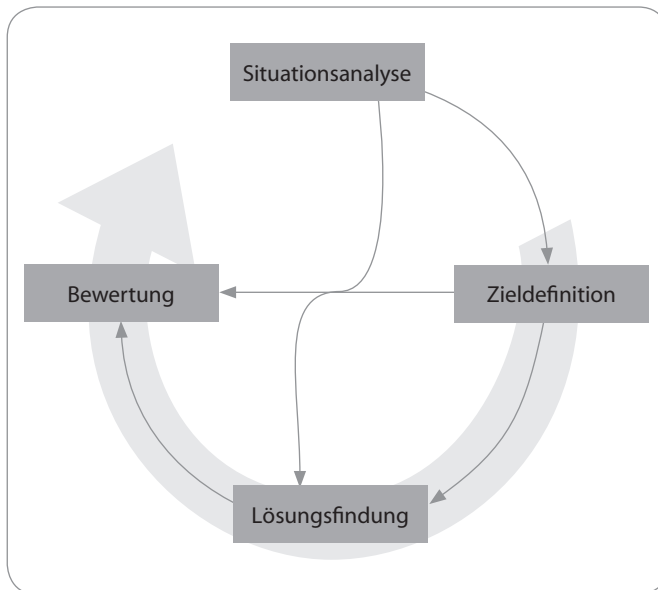
Projektplanung erreicht. So könnte beispielsweise eine Schlüsselperson sowohl von der organisatorischen Änderung betroffen und zugleich Projektmitarbeiter sein, der Leiter eines BI-Teams der IT wird z. B. zukünftig der BICC-Leiter und arbeitet bis dahin daran mit, das BICC zu planen und einzuführen, ein Controlling-Mitarbeiter, der bisher BI-Lösungen in Eigenregie gestaltet hat, wird zukünftig „nur noch“ Anforderer an das BICC sein, erarbeitet jetzt aber den Prozess zum Anforderungsmanagement.

Organisationsplanung

Die Organisationsplanung besteht üblicherweise aus mehreren Phasen. In Anlehnung an die Systemanalyse und -entwicklung sind vier Phasen²⁰² einschlägig:

- › Im Rahmen der **Situationsanalyse** wird der aktuelle Zustand systematisch untersucht und dokumentiert; üblicherweise werden die aktuellen Defizite und auch der Sollzustand formuliert.
- › Die **Zieldefinition** dient dazu, den Sollzustand in Form konkreter und umsetzbarer Ziele zu formulieren.
- › Die **Lösungsfindung** dient dazu, Mittel und Wege aufzuzeigen, um den Sollzustand zu erreichen.
- › Die **Bewertung** dient dazu, mögliche Lösungsalternativen zur Erreichung des Sollzustands zu bewerten.

Diese vier Phasen sind kaum trennscharf zu bewältigen, schon die Ist-Analyse bedingt eine vage Vorstellung des Soll-Zustands. Auch Ziele können nur formuliert werden, wenn in einer ersten groben Näherung mögliche Lösungen skizziert, untersucht und ggf. bewertet wurden. Insofern gibt es keine klare Abfolge dieser Phasen der Organisationsplanung, üblich ist ein iteratives Durchlaufen der Phasen, sodass zunächst eine grobe Situationsanalyse, Zieldefinition, Lösungsfindung und Bewertung stattfindet und dies dann mehrfach wiederholt wird,



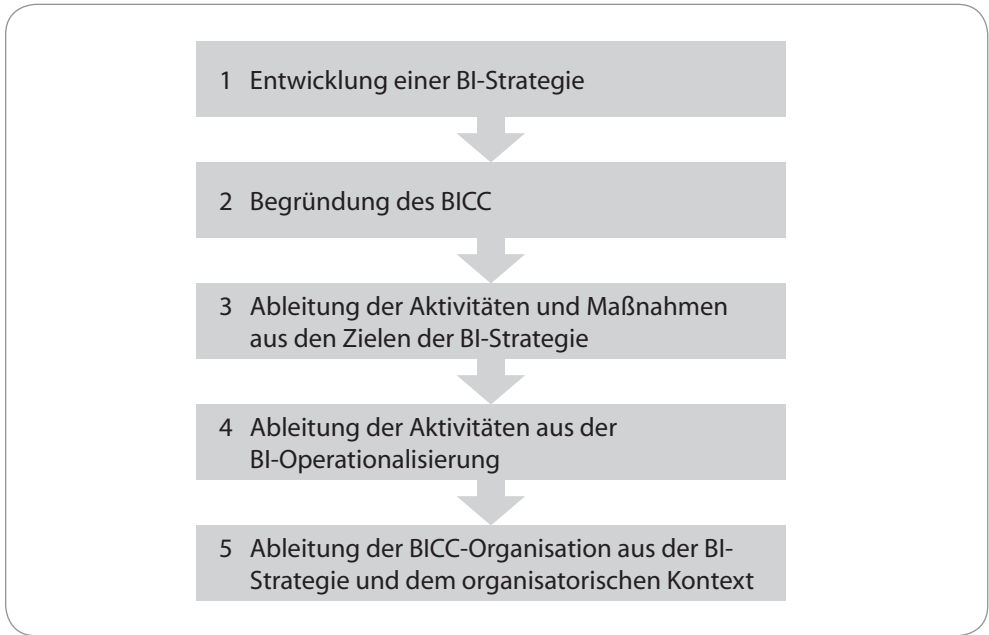
bis ein hinreichender Detaillierungsgrad erreicht ist (vgl. Abbildung 61). Dabei sind im Idealfall die Situationsanalyse und die Zieldefinition bereits im Rahmen der BI-Strategieentwicklung erarbeitet worden.

▲ Abb. 61: Phasen der Organisationsplanung

²⁰²Vgl. beispielsweise Heinrich 2007, S. 2 ff. und S. 13 ff., sowie Schulte-Zurhausen 2005, S. 369.

5.2.2 Organisationskonzept für ein BICC

Die weitere Planung und der Entwurf des BICC folgen der Struktur, wie sie in Abbildung 62 in fünf Schritten skizziert wird. In den folgenden Abschnitten werden diese Schritte im Einzelnen ausgeführt. Diese Gliederung kann auch als Muster für Teile eines BICC-Organisationskonzepts im Sinne der Situationsanalyse, Zieldefinition und Lösungsfindung in konkreten BICC-Projekten angewendet werden.



▲ Abb. 62: Grobgliederung für ein BICC-Organisationskonzept

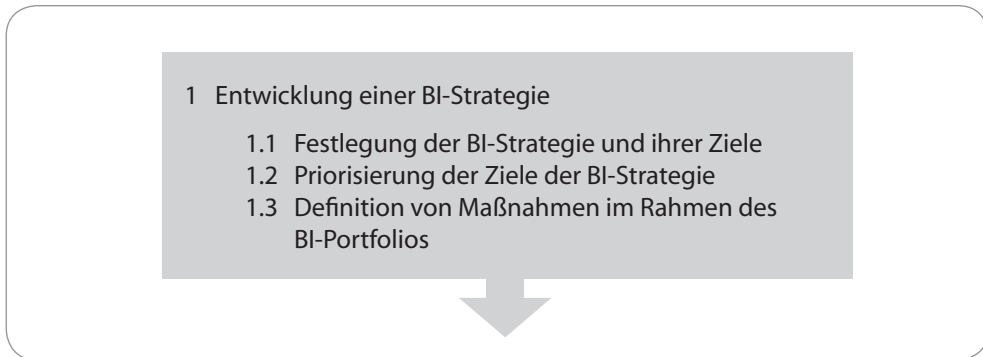
Auf den ersten Schritt, die Entwicklung einer BI-Strategie, soll hier nicht mehr näher eingegangen werden (siehe Kapitel 3). Es sei jedoch noch einmal darauf verwiesen, dass die Entwicklung einer BI-Strategie auch für den Fall, dass „nur“ ein BICC eingeführt werden soll, obligatorisch ist, da die BI-Organisation nicht unabhängig von den anderen BI-Strategie-Komponenten eingeführt werden kann. Daher ist davon auszugehen, dass die Organisationsplanung für ein BICC eben nicht mit der Situationsanalyse beginnt, sondern vielmehr die BI-Strategie durch ein Organisationsprojekt, wie bereits in der BI-Roadmap vorgesehen, konkretisiert.

In Abschnitt 3.2 wird ein ganzheitliches Vorgehensmodell vorgestellt, das u. a. auch die Organisation für BI analysiert, bewertet und Änderungen konzipiert. So wird schon mit der BI-Strategieentwicklung die Situationsanalyse für die BI-Organisation durchgeführt.²⁰³ Als Resultat erhält man ein angemessenes Grundkonzept einer zukunftsorientierten BI-Organisation und ggf. ist in einer BI-Roadmap bereits ein Organisationsprojekt vorgesehen, das diese BI-Organisation einführt. Insofern wären dann auch die Ziele dieses Organisationsprojekts klar definiert. Somit wäre die erste Iteration der Organisationsplanung bereits im Rahmen der BI-Strategieentwicklung absolviert, und je nach Detaillierungsgrad sind weitere Iterationen nicht erforderlich.²⁰⁴

²⁰³ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

²⁰⁴ Abbildung 22 bietet einen guten Überblick über diese Sachverhalte.

In einem BICC-Konzept sind im ersten Schritt (siehe Abbildung 63) daher folgende Teile abgedeckt:



▲ Abb. 63: BICC-Organisationskonzept, Schritt 1

5.2.3 Begründung des BICC

Die erhebliche organisatorische Anpassung zur Einführung eines BICC benötigt eine nachvollziehbare Begründung. Ohne diese Begründung, die sich üblicherweise direkt in der Projektdefinition des Organisationsprojekts wiederfindet, ist damit zu rechnen, dass die betroffenen Mitarbeiter die Notwendigkeit der Maßnahme nicht verstehen und so nicht im erforderlichen Maß am Projekt mitwirken oder den Erfolg des Projekts anderweitig gefährden. Eine klare, nachvollziehbare Begründung – hinreichend kommuniziert – ist also unabdingbar.

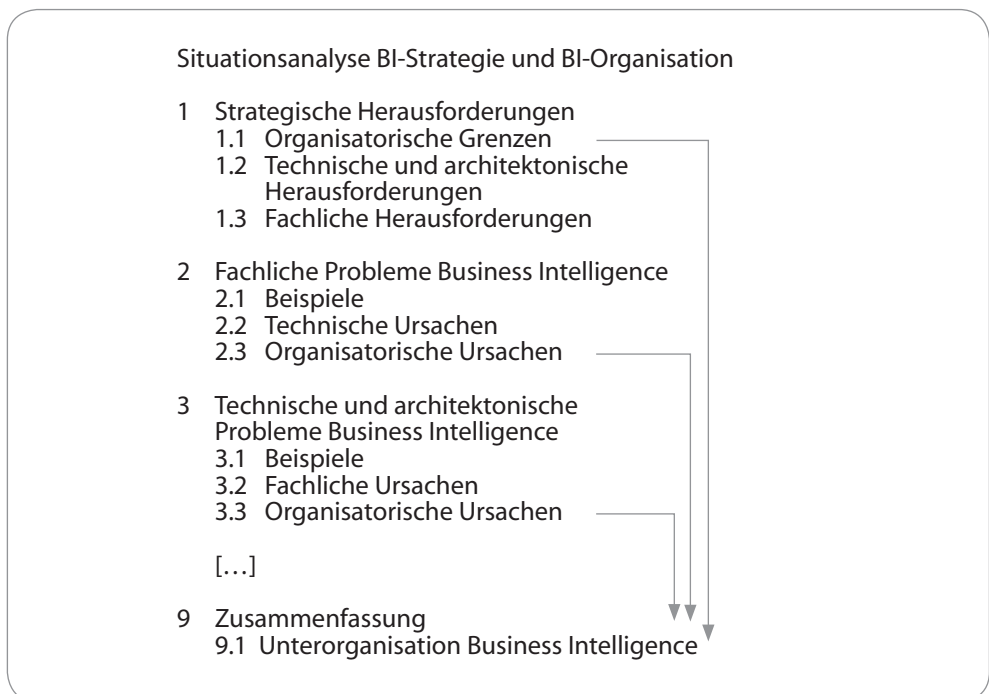
Die Begründung des BICC leitet sich aus der BI-Strategie und somit mittelbar aus der Unternehmensstrategie ab. Eine hinreichende Begründung besteht darin, dass Defizite in der Organisation für BI festgestellt wurden und daher die Unternehmensstrategie nur unzureichend durch BI unterstützt werden kann. Diese Pauschalbegründung reicht jedoch nicht aus, um dem oben geschilderten Transparenzanspruch zu genügen und kritische Mitarbeiter von der Notwendigkeit eines BICC zu überzeugen. Vielmehr ist es erforderlich, die Ergebnisse der **Situationsanalyse** z. B. in Form einer Studie so aufzubereiten, dass daraus eine Projektbegründung für das BICC-Organisationsprojekt ableitbar ist.

Bei der Situationsanalyse sollte die Ist-Situation, sofern diese noch nicht im Rahmen der BI-Strategieentwicklung hinreichend analysiert und dokumentiert worden ist, mit Hilfe eines methodischen Vorgehens untersucht werden. Dafür eignen sich Verfahren und Werkzeuge, die sowohl Aufbau- als auch Ablauforganisation und IT in konsistenten Modellen abbilden können. Gängig ist z. B. die prozessorientierte Modellierung mittels erweiterter ereignisgesteuerter Prozessketten, auch das Enterprise-Architecture-Management bietet geeignete Verfahren (siehe Abschnitt 5.5.3). Weitere Detailwerkzeuge werden auch in den folgenden Unterabschnitten behandelt.

Wie in Kapitel 3 dargestellt, können vielfältige organisatorische Probleme durch Analysen aufgezeigt werden. Ein erster Ansatz besteht darin, zu prüfen, ob BI überhaupt organisatorisch verankert ist, welche Organisationseinheiten wofür zuständig sind, ob es ggf. Konkurrenz-

situationen gibt, ob eine zentrale oder eine dezentrale Verantwortlichkeit gegeben ist. Sofern keine formale Organisationsstruktur vorhanden ist, sollte analysiert werden, welche Rollen, Personen oder Organisationseinheiten Verantwortlichkeiten für BI wahrnehmen. Dies ist unter Umständen problematisch, da anders als bei einer formalen Organisation die Verantwortlichkeiten nicht dokumentiert sind. Ein möglicher Ansatz, um überhaupt die Zuständigen herauszufinden und etwaige dezentrale Prozesse oder die gelebte Praxis zu analysieren, besteht darin, ein Resultat, z. B. einen Managementbericht, daraufhin zu untersuchen, wie dieser entstanden ist. Typische Fragestellungen zur Analyse einer vorhandenen (Nicht)-BI-Organisation zielen daher weniger auf die Rollen, Verantwortlichkeiten oder Aufgaben, sondern orientieren sich an den Inhalten von BI, so z. B. Kommunikationswegen und -frequenz, Kennzahlen und deren Definition, Daten in Quellsystemen und deren Qualität, BI-Anwendungen und deren Weiterentwicklung und Betrieb, Anwendern und deren Unterstützung.

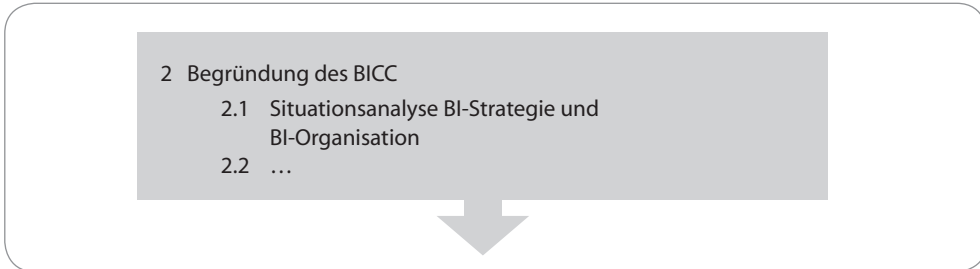
Im Rahmen einer solchen Analyse ergibt sich dann mittelbar das Bild einer „Berichtsorganisation“, und organisatorische Defizite zu einer echten BI-Organisation werden deutlich, z. B. dadurch, dass für bestimmte wiederkehrende Aufgaben die Zuständigkeiten nicht geregelt sind und diese Aufgaben fortwährend individuell vergeben werden, oder auch dadurch, dass bestimmte Aktivitäten von unterschiedlichen Organisationseinheiten unterschiedlich – sogar konkurrierend – gehandhabt werden. Im Ergebnis können dann Defizite im Bereich der BI auf die Organisation gespiegelt werden. Daraus lässt sich dann auch die Begründung für eine BI-spezifische Organisation zusammenfassen. Abbildung 64 stellt beispielhaft die Gliederung für den Aufbau einer Studie zur Situationsanalyse dar, welche die Begründung für ein BICC und BICC-Organisationsprojekt aus den bekannten Perspektiven einer BI-Strategie herleitet.



▲ Abb. 64: Beispiel für die Gliederung einer Situationsanalyse

Beispiele flankieren diese Begründung und tragen (später im BICC-Projekt) erheblich zum Verständnis unter den Mitarbeitern bei.

Eine derartige Situationsanalyse bildet also den Ausgangspunkt für den Aufbau einer fundierten Begründung, die den zweiten Schritt des Organisationskonzepts (siehe Abbildung 65) darstellt:



▲ Abb. 65: BICC-Organisationskonzept, Schritt 2

5.2.4 Ableitung der BICC-Gestaltung

Die konkrete Ableitung der möglichen Gestaltungselemente für ein BICC orientiert sich an den Zielen der BI-Strategie und an den operativen Anforderungen. Wie bereits in Kapitel 4 ausgeführt wurde, ergeben sich so sinnvolle Funktionen, Rollen und eine entsprechende Aufbauorganisation, sodass sich in der Summe der Gestaltungselemente ein individuell strukturiertes BICC herausbildet.

Ableitung aus den strategischen Zielen

Die grundsätzliche Feststellung,²⁰⁵ dass alle Ziele der BI-Strategie in bestimmter Weise die BICC-Gestaltung beeinflussen, soll an dieser Stelle konkretisiert werden. In einer BI-Strategie existieren die folgenden Zielarten:²⁰⁶

- › Fachliche Ziele
- › Architektonische Ziele
- › Technologische Ziele²⁰⁷
- › Organisatorische Ziele

Der BICC-Entwurf hat nun die Aufgabe, darzustellen, welches dieser Ziele dazu führt, das BICC auf eine bestimmte Art und Weise zu gestalten. Während die Begründung lediglich die Frage beantwortet, warum ein BICC überhaupt notwendig ist, liefert der BICC-Entwurf die Ableitung des BICC-Aufbaus aus der BI-Strategie.

Ein sinnvolles Vorgehen zur Ableitung besteht darin, aus den Zielen die nötigen Maßnahmen in Form von **Aktivitäten** abzuleiten. Dabei kann zunächst zwischen Einzelmaßnahmen und dauerhaften Aktivitäten differenziert werden. Einzelmaßnahmen resultieren üblicherweise in weiteren Projekten der BI-Roadmap. Aktivitäten von dauerhaftem Charakter müssen organisatorisch verankert werden. Insofern muss der Ansatz aus Kapitel 4, der Funktionen und Personal eines BICC aus BI-Strategie und BI-Operationalisierung ermittelt,²⁰⁸ dahingehend

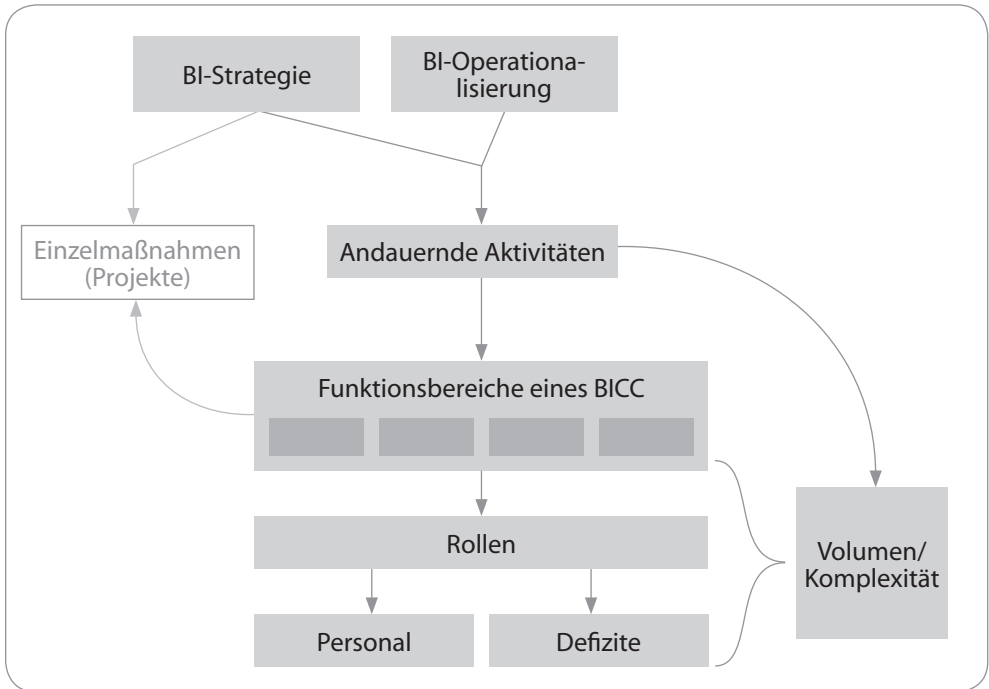
²⁰⁵ Vgl. Abschnitt 4.2.

²⁰⁶ Vgl. Abschnitt 2.1.

²⁰⁷ Das Vorgehensmodell zur BI-Strategie (vgl. Kap. 3) kombiniert die Verfolgung der architektonischen und technologischen Ziele in einem Handlungsstrang.

²⁰⁸ Vgl. Abbildung 37 sowie die Abschnitte 4.2.1 und 4.2.2.

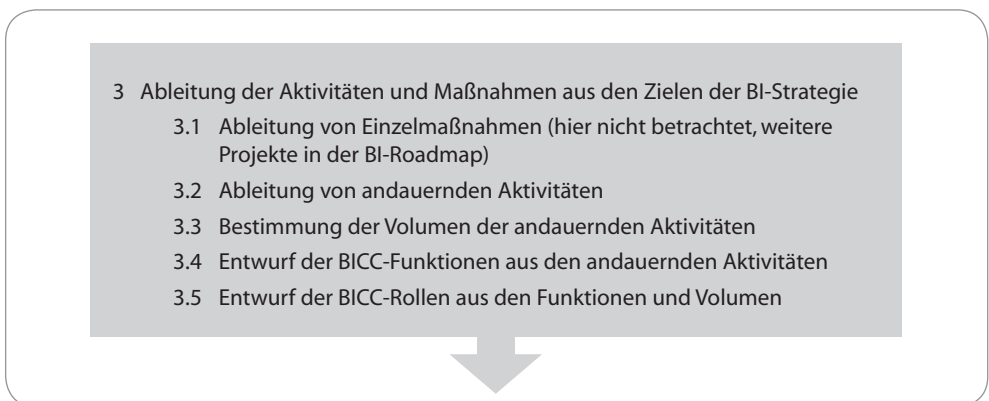
verfeinert werden, dass die Aktivitäten definiert werden, die zum Erreichen der BI-strategischen Ziele nötig sind (vgl. Abbildung 66).



▲ Abb. 66: BICC-Gestaltung auf Basis der BI-Strategie und der BI-Operationalisierung²⁰⁹

Der Umfang (Volumen/Komplexität, z. B. in Form von Frequenz oder Aufwand der Einzelaktivitäten) der andauernden Aktivitäten bestimmt später die Zuordnung von Rollen zum BICC-Personal und ebenso den Zuschnitt der Rollen, um die BICC-Funktionen abzudecken.

Die **konkrete Bestimmung** der BICC-Funktionen anhand der BI-strategischen Ziele erfolgt somit in einem dritten Schritt (siehe Abbildung 67) und verfeinert die Grobgliederung:



▲ Abb. 67: BICC-Organisationskonzept, Schritt 3

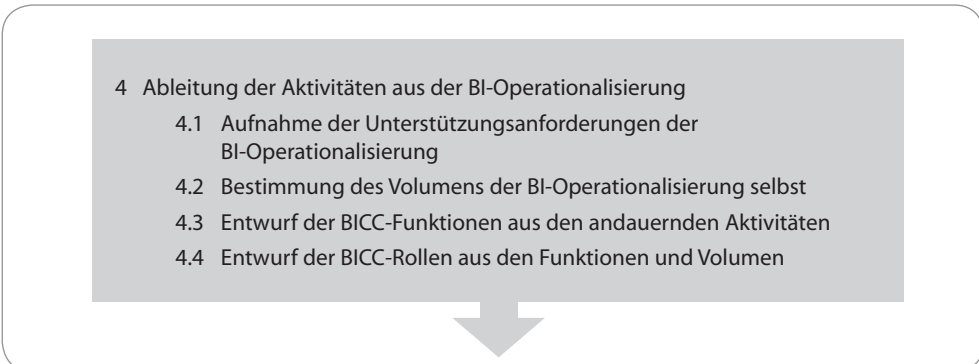
²⁰⁹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.

Eine entscheidende Frage hierbei ist die Relevanz, d. h. wie bedeutend ist eine andauernde Aktivität, damit eine BICC-Funktion gerechtfertigt erscheint?

Zwei Faktoren bestimmen, ob und in welcher Tiefe eine andauernde Aktivität im BICC funktional – und dann per Rolle – implementiert wird: Ein Faktor ist die Priorisierung der BI-strategischen Ziele. Üblicherweise sind die fachlichen, architektonischen, technologischen und organisatorischen Ziele der BI-Strategie nicht gleichrangig, sondern im Rahmen der BI-Strategieentwicklung fand eine Bewertung und Priorisierung statt, die u. a. auch den Aufbau der BI-Roadmap bestimmt hat. Diese Priorisierung fließt als ein Faktor in die Gestaltung des BICC ein. Die Verfolgung hoch priorisierter, wichtiger BI-Strategie-Ziele muss im BICC organisatorisch unterstützt werden. Der zweite Faktor ist das festgestellte Volumen, d. h. wie häufig und in welcher Komplexität eine andauernde Aktivität, die sich aus der BI-Strategie ergibt, ggf. durch ein BICC durchgeführt werden muss. Selbst bei mittlerer oder geringer Priorität des zugrunde liegenden BI-Strategie-Ziels kann es aus Effizienzgründen sehr sinnvoll sein, eine Aktivität, die andauernd oder mit relativ hohem Aufwand stattfinden muss, per BICC-Funktion organisatorisch zu unterstützen, also eine entsprechende Rolle auszuprägen. Das Beispiel auf S. 190 verdeutlicht das Vorgehen.

Ableitung aus den operativen Anforderungen

Nicht nur aus der BI-Strategie ergeben sich andauernde Aktivitäten. Vor allem die Anforderungen der BI-Operationalisierung verursachen einen stetig anfallenden Aufwand. Typischerweise müssen durch die BI-Operationalisierung – gemäß dem Lebenszyklus von BI-Lösungen – BI-Projekte konzipiert und entwickelt, ausgeliefert und betrieben werden. Der Großteil der Entwicklungsaktivitäten kann dabei als Einzelmaßnahme betrachtet werden und müsste demzufolge bei der BICC-Gestaltung nicht zwangsläufig Berücksichtigung finden. Andererseits gibt es auch im Rahmen der Entwicklung zum einen wiederkehrende Aktivitäten, die aus Effizienzgründen in einer zentralen Einheit gebündelt werden könnten, zum anderen können auch Einzelmaßnahmen, z. B. in Form von Projekten, durch zentrale Vorgaben und Verfahren unterstützt bzw. entlastet werden.²¹⁰ Die Anforderungen der BI-Operationalisierung können also in zweierlei Hinsicht die Gestaltung des BICC beeinflussen: zum einen durch Zentralisierung der BI-Operationalisierung, zum anderen durch Unterstützung der BI-Operationalisierung. So ergibt sich als vierter Schritt (siehe Abbildung 68):

- 
- 4 Ableitung der Aktivitäten aus der BI-Operationalisierung
 - 4.1 Aufnahme der Unterstützungsanforderungen der BI-Operationalisierung
 - 4.2 Bestimmung des Volumens der BI-Operationalisierung selbst
 - 4.3 Entwurf der BICC-Funktionen aus den andauernden Aktivitäten
 - 4.4 Entwurf der BICC-Rollen aus den Funktionen und Volumen

▲ Abb. 68: BICC-Organisationskonzept, Schritt 4

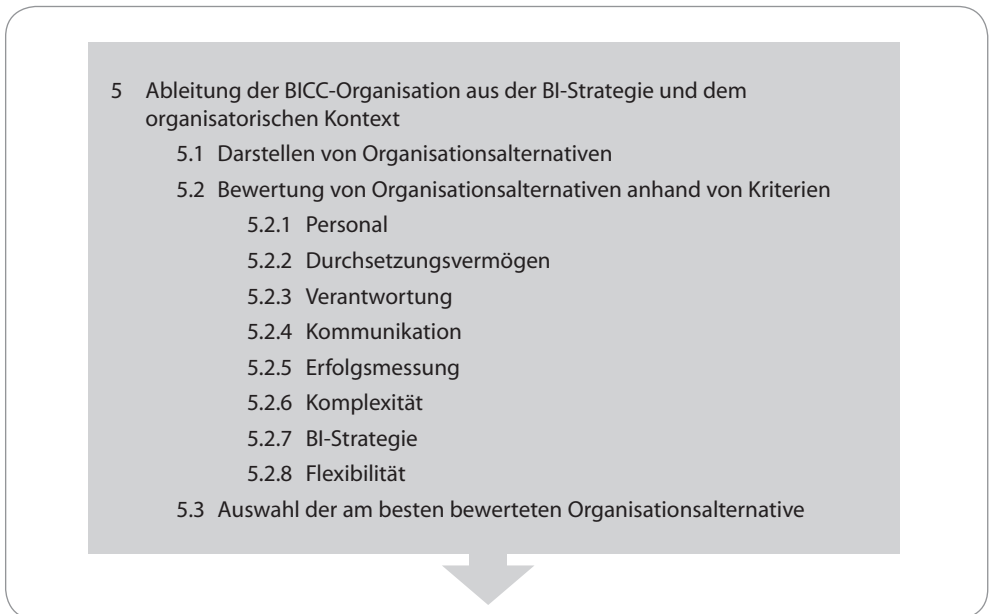
²¹⁰ Vgl. hierzu S. 119.

Der wesentliche Faktor zur Berücksichtigung der Anforderungen der BI-Operationalisierung ist hierbei das **Volumen**, um aus Effizienzgründen den Lebenszyklus von BI-Projekten maßgeblich zentral abzubilden. Wie in Kapitel 4 dargestellt, ist es prinzipiell denkbar, möglichst wenige oder auch möglichst alle Aufgaben der BI-Operationalisierung durch BICC-Funktionen zu bewältigen. Daraus ergeben sich die maßgeblichen Unterschiede.²¹¹ Das Beispiel auf S. 190 verdeutlicht die Ableitung der BICC-Gestaltung aus den Anforderungen der BI-Operationalisierung.

Ableitung der Organisation

Als weiterer Schritt im Stufenplan steht die Ableitung der Organisation an. Neben den fachlichen Anforderungen, wie z. B. BI-Strategie und BI-Projekte, bestimmt auch die bisherige Organisation die Gestaltung des BICC. Dabei müssen allerdings die mit der BICC-Einführung verbundenen Ziele berücksichtigt werden, d. h. die Aufbauorganisation für ein BICC folgt in der Regel nicht der Tradition der Kernorganisation des Unternehmens (z.B. Mehrliniensystem), sondern nimmt eher eine Sonderstellung ein. Die entscheidende Fragestellung, die im Rahmen des BICC-Entwurfs beantwortet werden muss, lautet: Welche Aufbauorganisation ist die passende für das BICC (vgl. Abschnitt 4.6)?

Das Verfahren zur Auswahl der passenden BICC-Organisation unterscheidet sich nicht von den entsprechenden Verfahren für die allgemeine Organisationsgestaltung.²¹² Eine Möglichkeit zur Bewertung der organisatorischen Alternativen ist die Anwendung des Kriterienkatalogs, der in Kapitel 4 bereits zum Vergleich möglicher generischer BICC-Organisationen verwendet wurde (vgl. die Zusammenfassungen jeweils am Ende der Abschnitte 4.6.2, 4.6.3 und 4.6.4). Insofern stellt sich Schritt 5 folgendermaßen dar (siehe Abbildung 69):



▲ Abb. 69: BICC-Organisationskonzept, Schritt 5

²¹¹ Vgl. Abschnitt 4.7.

²¹² Die Literatur zur Organisationslehre führt zahlreiche Verfahren zur allgemeinen Gestaltung der Aufbauorganisation auf (vgl. Kieser/Walgenbach 2007, S. 137 ff.).

Ableitungsmatrix

Zur Unterstützung der Ableitung der BICC-Gestaltung kann eine Tabelle, wie sie Abbildung 70 in vereinfachter Form darstellt, sinnvoll sein.

| Mapping BI-Strategie und BI-Operationalisierung zur BICC-Gestaltung | | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------|------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------|-------------|
| | | Einzelmaßnahmen | Andauernde Aktivitäten | Volumen der andauernden Aktivität | | BICC-Gestaltung | |
| | | | | Frequenz | Durchschnittlicher Aufwand | BICC-Funktionen | BICC-Rollen |
| BI-Strategie-Ziele | | | | | | | |
| Zielart | Zielpriorisierung | | | | | | |
| Fachliche Ziele | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| Architektonische Ziele | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| Technologische Ziele | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| Organisatorische Ziele | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| BI-Operationalisierung | | | | | | | |
| Unterstützungsanforderungen | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| BI-Projekte | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |

▲ Abb. 70: Matrix zur Ableitung der BICC-Gestaltung

In dieser Matrix werden sowohl die Ziele der BI-Strategie als auch die Anforderungen aus der BI-Operationalisierung katalogisiert. Zudem werden die Prioritäten, andauernde Aktivitäten und Volumen eingetragen. Darauf aufbauend können dann mögliche BICC-Funktionen und Rollen zugeordnet werden. Indem z. B. die Prioritäten der Ziele der BI-Strategie und Volumen als Faktoren verrechnet werden, ist rechnerisch zu ermitteln, welche Funktionen und welche Rollen im BICC notwendig sind. Dieses Verfahren lässt sich durch weitere Bewertungskriterien im Sinne einer Nutzwertanalyse erweitern. Ebenso können unterschiedliche Szenarien dargestellt und verglichen und der Einfluss der strategischen Ziele dargelegt werden. Eine solche analytisch-mathematische Modellierung kann allerdings eine Organisationsplanung und Modellierung, die eher qualitative denn quantitative Faktoren anspricht, nicht ersetzen. Sie dient eher zur Verifikation und Plausibilisierung und unter Umständen als Hilfsmittel zur Kommunikation.

Im Rahmen der BI-Strategieentwicklung wurden in einem Unternehmen die folgenden Ziele definiert und priorisiert:²¹³

Fachliche Ziele

- › Vereinheitlichung von Stammdaten
- › Steigerung der Benutzerakzeptanz

Architektonische Ziele

- › Standardisierung der BI-Systeme und Vereinheitlichung der Architektur

Aus dem fachlichen Ziel der Vereinheitlichung von Stammdaten resultiert zunächst eine Einzelmaßnahme in Form eines Master-Data-Management-Projekts, das in der BI-Roadmap entsprechend hoch priorisiert ist. Neben diesem Projekt lassen sich daraus allerdings auch andauernde Aktivitäten ableiten, denn es ist zu erwarten, dass nachfolgende BI-Projekte auf der entstehenden konsolidierten Stammdatenbasis aufsetzen müssen. So muss also zum einen ein Standard geschaffen und zum anderen dessen Beachtung fortwährend kontrolliert werden. Sowohl das Projektvorgehensmodell für BI-Projekte muss entsprechend adaptiert werden als auch die fachliche Architektur. Passende Funktionen im BICC sind BI-Management bzw. BI-Standardisierung und BI-Architektur bzw. BI-Facharchitektur. Mögliche passende Rollen sind der Datenqualitätsverantwortliche und der BI-Architekt.

Das fachliche Ziel der Steigerung der Benutzerakzeptanz verursacht ebenfalls unterschiedliche Aktivitäten. Da momentan die Benutzerakzeptanz subjektiv wahrgenommen schlecht ist, gilt es zunächst einmal einen Prozess zur Messung und Bewertung der Benutzerakzeptanz zu etablieren. Dafür kann ein entsprechendes Projekt als Einzelmaßnahme durchgeführt werden. Projektergebnis ist z. B. ein Feedback-Verfahren und ein Zufriedenheits-Reporting. Im fortlaufenden Betrieb aller BI-Lösungen muss dieses Verfahren jedoch gelebt werden, zudem müssen neu entstehende BI-Lösungen in das Verfahren eingegliedert werden. Insofern entstehen auch hier andauernde Aufgabenstellungen, die im BICC abgebildet werden können. Die betroffenen Funktionen sind z. B. BI-Management und BI-Betrieb, eine mögliche passende Rolle ist der Repräsentant der Fachseite, der sicherstellen soll, dass die BI-Lösungen die Fachlichkeit des Unternehmens optimal abbilden. Daher liegt die Akzeptanz der Lösungen in seinem Interesse.

Das Ziel der Standardisierung der BI-Systeme und der Vereinheitlichung der Architektur führt ebenfalls zu Einzelmaßnahmen und andauernden Aktivitäten. Wie auch bei anderen architektonischen Zielen setzt gerade die Vereinheitlichung, z. B. über Lösungen und Abteilungen, eine zentrale Koordination voraus, insofern ist sie auch Bestandteil der Begründung des BICC. Eine mögliche Einzelmaßnahme besteht darin, zunächst einmal einen Standard in Form eines Software-Portfolios und einer entsprechenden technischen und fachlichen Gesamtarchitektur zu bestimmen. Dies kann auch außerhalb des BICC in Fortführung des BI-Strategieprojekts erfolgen. Als fortwährende Aktivitäten stehen danach jedoch die Dokumentation und Kommunikation, ggf. Training, Beratung und Coaching des Standards für BI-Projekte an, zudem muss die Einhaltung des Standards überwacht werden. Passende unterstützende BICC-Funktionen sind BI-Management bzw. BI-Standardisierung und BI-Architektur. Typische Rollen für die entsprechenden Aktivitäten sind der BI-Architekt und der Repräsentant der Fachseite.

Das Beispiel verdeutlicht, dass unterschiedliche Ziele der BI-Strategie dazu geführt haben, dass hier insbesondere die Kernrollen eines BICC die andauernden Aufgaben erfüllen. Vermutlich würde ein BICC in Form einer Koordinierungsstelle²¹⁴ hier zunächst ausreichen. Erst die Anforderungen aus der BI-Operationalisierung könnten ein weitergehendes BICC notwendig machen, z. B. wenn in den kommenden Jahren mehrere größere BI-Projekte benötigt werden, die effizient durch ein zentrales Team entwickelt werden müssen.

²¹³ Um die Komplexität des Beispiels zu begrenzen, werden im Folgenden nur einige Ziele auszugsweise dargestellt.

²¹⁴ Vgl. Abschnitt 4.7.3.

5.3 Entwicklung eines BICC

Die Entwicklung eines BICC ist der Übergang vom Ist-Zustand ohne etabliertes BICC oder mit etabliertem BICC mit Anpassungsbedarf (BICC anpassen vgl. Abbildung 58) zum Soll-Zustand, in dem das BICC in der gewünschten Form (re-)etabliert und aktiv ist. Dabei gehen BICC-Entwicklung zur BICC-Einführung oft fließend ineinander über, da ein BICC nicht en bloc entwickelt und per Stichtag eingeführt werden kann.

5.3.1 Grundlagen der BICC-Entwicklung

Bei der Entwicklung eines BICC werden Strukturen aufgebaut, die bereits im Zuge der Organisationsplanung vorbereitet wurden, und durch entsprechende Dokumentation, z. B. Modellierung, und die Darstellung der Abhängigkeiten vollständig entsprechend dem Unternehmensstandard erfasst. Die Entwicklung beginnt mit der Veränderung von Prozessen, es wird also die Ablauforganisation in Form von Soll-Prozessen formuliert (Kapitel 6 widmet sich diesem Thema ausführlich in Form einer ITIL-Adaption). Diese Prozesse sind nicht nur Intra-BICC-Prozesse, insofern ist die Entwicklung der BICC-Ablauforganisation eigentlich die Weiterentwicklung und Verfeinerung der gesamten Unternehmensorganisation.²¹⁵ Die BICC-Entwicklung unterscheidet sich hier nicht von der Entwicklung anderer Organisationsformen, insofern werden in Abschnitt 5.3.2 nur einige Mittel des Organisationsmanagements skizziert.²¹⁶

Hauptziele der Entwicklung eines BICC

Die systematische Gestaltung des Entwicklungsprozesses eines BICC unterliegt drei Hauptzielrichtungen:

- › **Veränderung dokumentieren.** Die Entwicklung des BICC führt Veränderungen an der Aufbau- und Ablauforganisation durch. Diese Veränderungen passieren nicht plötzlich, sondern schrittweise. Das BICC-Organisationsprojekt hat daher die Aufgabe, den Status der Veränderung zu analysieren und zu dokumentieren, d. h. dass auch die Zwischenstadien vom Ist-Zustand bis zum Soll-Zustand mit den Mitteln des Organisationsmanagements geplant und festgehalten werden. Nur so ist es möglich, den Veränderungsprozess zu steuern.
- › **Veränderungsprozess steuern.** Transparenz ist eine notwendige Voraussetzung zur Steuerung des Veränderungsprozesses: Durch Erkenntnisse darüber, in welchem Stadium sich der Veränderungsprozess befindet, kann sichergestellt werden, dass alle beschlossenen Änderungen an den Geschäftsprozessen und Systemen eingeführt werden. Denn erst die Transparenz über den jeweiligen Status lässt es zu, dass ggf. weitere bzw. alternative Maßnahmen eingeleitet werden, wenn die Planung der Änderungen nicht entsprechend eingehalten wird. Insofern geht hier das Projektmanagement für das Organisationsprojekt mit der Organisationsentwicklung einher: Das Projektmanagement plant und definiert die Zwischenschritte (z. B. in Form von Meilensteinen), das Organisationsmanagement liefert die Informationen zur Überprüfung der Zwischenzielerreichung.

²¹⁵ Die Verfahren weisen wenig BICC-spezifische Besonderheiten auf. Es sind insbesondere die Verfahren und Methoden zur Organisationsgestaltung anzuwenden, die dazu dienen, eine prozessorientierte Sekundärorganisation aufzubauen. Damit wird die Aufbauorganisation, in der Leitungs- und Führungsstruktur vorherrschen, durch eine prozessorientierte Ablauforganisation flankiert. Hinsichtlich der prozessorientierten Sekundärorganisation vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 321.

²¹⁶ Vgl. zur Vertiefung z. B. Schulte-Zurhausen 2005, S. 489 ff.; Mangler 2006.

› **Servicequalität erhalten.** Auch vor Einführung eines BICC wurden im Unternehmen Analysen und Datenaufbereitungen durchgeführt und Berichte erstellt. Diese waren sogar essenziell notwendig, um das Geschäft zu unterstützen. Durch die Veränderung der Organisation besteht prinzipiell das Problem, dass bestehende Abläufe variiert und sogar gestört werden. Daher kann die bisherige Servicequalität unter Umständen nicht aufrechterhalten werden. Im Übergangszeitraum müssen daher unter Umständen redundante oder Interimsverfahren eingesetzt werden, um die Qualität von BI-Systemen, der Datenverwaltung und der Datenintegrität zu gewährleisten. Dies kann z. B. in Form externer Unterstützung oder durch Parallelentwicklungen erfolgen. Das Organisationsprojekt muss daher im Rahmen des Risikomanagements die Risiken ermitteln, die durch die Veränderung des Projekts selbst begünstigt werden, und entsprechende Gegenmaßnahmen vorsehen.

Diese Hauptziele werden mit Hilfe der Techniken des Projektmanagements und durch die Organisationsanalyse und -entwicklung verfolgt.

5.3.2 Organisationsanalyse und -entwicklung

Während die Organisationsplanung für ein BICC durch den Zusammenhang mit der BI-Strategie und BI-Operationalisierung durchaus Besonderheiten aufweist, ist die Organisationsanalyse und -entwicklung für die Einführung eines BICC im Wesentlichen analog der allgemeinen Organisationsentwicklung zu gestalten. Einige ausgewählte Techniken des Organisationsmanagements werden im Folgenden im Zusammenhang mit einer BICC-Einführung skizziert.

Dokumentationsanalyse

Bei der Analyse der Dokumentation wird der Versuch unternommen, bestehende Dokumente, welche die Aufbau- und Ablauforganisation beschreiben, so zu analysieren, dass über die Ist-Situation etwaige Defizite der BI-Organisation deutlich werden. Wie bereits geschildert, stellt sich dieser Ansatz als problematisch heraus, da wahrscheinlich die Aufgaben und Verfahren für BI nicht in den bestehenden Dokumentationen festgehalten sind. Dies wäre jedoch für eine Begründung der spezifischen BI-Organisation erforderlich. Tatsächlich ergeben sich Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der gelebten Praxis. Die klassische Analyse von z. B. Stellenbeschreibungen bietet daher allenfalls Anhaltspunkte zur weiteren Erhebung. So ist beispielsweise im Aufgabengebiet des Leiters Rechnungswesen die monatliche Bereitstellung von Geschäftsberichten als eine Aufgabe formuliert.

Da die Dokumentationsanalyse nur die schriftlich fixierten Abläufe und Strukturen unter Einbezug der Perspektiven von Verfasser und Analyst berücksichtigen kann,²¹⁷ bieten sich Ansätze dahingehend, nicht (oder weniger) die existierenden Stellenpläne, Protokolle etc. – also die Aktenlage –, sondern vielmehr die automatisch entstehende Dokumentation zu analysieren: Gerade im Umfeld von IT-Systemen, so auch BI-Lösungen, entstehen zahlreiche automatisch zu generierende Dokumentationen, die sehr gut Aufschluss darüber geben, wer, wann und wie oft und mit welchem Aufwand BI-Aktivitäten durchführt. Zu beachten sind hierbei dann allerdings die Beschränkungen durch Datenschutzverfahren. Dennoch sind bei geschickter Auswertung Nutzungsprotokolle von ETL- oder BI-Systemen eine erste gute Quelle zur Analyse des Status quo.

²¹⁷ Vgl. Kieser/Walgenbach 2007, S. 181.

Persönliche Informationserhebung

Die persönliche Informationserhebung ist auch bei BICC-Organisationsprojekten eine gute Wahl: Entweder lässt sich durch freie oder strukturierte Interviews (Fragenkatalog, z. B. vorbereitet durch Analyse der automatisiert generierten Dokumentationen, s.o.) oder im Rahmen moderierter Workshops ermitteln, welche Personen und welche Rollen in welchen Unternehmens(fach)bereichen damit betraut sind, Daten zu sammeln, aufzubereiten und Berichte zu erstellen. Die entsprechenden Techniken sind daher geeignet, den tendenziell unklaren Ist-Zustand schnell und mit verhältnismäßig geringem Aufwand zu erheben. Je nach Form (Anonymität) lassen sich auch sensible oder problematische Sachverhalte aufdecken. Im Ergebnis sind aktuelle Prozesse, vor allem aber auch Schwächen im Ablauf ermittelbar. Moderierte Workshops sind zudem ein probates Mittel, um Mitarbeiter so einzubinden, dass die Gesamtmotivation zur Annahme einer BICC-Einführung erhöht wird.

Im Anhang sind Fragenkataloge mit beispielhaften Analysefragen aufgeführt, die als Interviewleitfaden für die persönliche Informationserhebung genutzt werden können.

Checklisten

Checklisten (vgl. Abbildung 71) bilden einen weiteren pragmatischen Ansatz im Rahmen der Organisationsanalyse und Gestaltung. Sie können zweifach eingesetzt werden:

- › Im Rahmen der Analyse dienen Checklisten ähnlich einem strukturierten Interview dazu, Schwachpunkte innerhalb der Organisation aufzudecken und z. B. bisher unbekannte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erkennen. Checklisten im Rahmen der Analyse basieren auf Vorerfahrungen, d. h. obwohl eine Checkliste immer situativ gestaltet werden muss, stammen die Fragen dennoch aus den Erfahrungen eines ähnlich gelagerten Falles, da gezielt typische Probleme und Herausforderungen überprüft werden. Im Falle der Analyse für ein BICC-Projekt werden typischerweise das Zusammenspiel von Fachbereich und IT oder andere typische Herausforderungen im BI-Umfeld überprüft.²¹⁸ Checklisten sind allerdings nur geeignet, Fakten zu erfassen. Personenbezogene Faktoren, wie Vorbehalte, Ängste, Widerstände, Einstellungen werden dadurch nicht offenbar, insofern sind andere Erhebungsmethoden wie Interviews und Workshops in der Praxis von Vorteil.
- › Im Rahmen der Organisationsentwicklung können Checklisten auch dazu dienen, sicherzustellen, dass die organisatorischen Maßnahmen vollständig bearbeitet werden, d. h. alle Aspekte einer BI-Organisation bedacht wurden, beispielsweise alle Rollen und Funktionen wohldefiniert und zugeordnet sind. Die folgende Checkliste greift als Beispiel viele Facetten der Gestaltung eines BICC, wie diese in Kapitel 4 ausführlich vorgestellt wurde, auf und erlaubt es somit zu validieren, ob die wichtigsten Gestaltungsaufgaben bedacht wurden.²¹⁹

²¹⁸ Vgl. die Fallbeispiele in Kapitel 1.

²¹⁹ Vergleichbare Checklisten in der alltäglichen Projektpraxis sind detaillierter, diese Grundstruktur ist analog aufgebaut. Sofern die Gestaltung eines BICC mit den Mustern dieses Buches durchgeführt wird, kann die hier vorgestellte Struktur die Grundlage der Checkliste bilden.

| Nr. | | Aspekt |
|-----|--------------------------|--|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Die Organisationseinheit für ein BICC ist formal definiert. Die Organisation ist formal beschrieben (Stellen, Rollenplan, Organisationsdiagramm). |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Die Leitung des BICC ist festgelegt. Leiter des BICC ist _____ (Person). Die Leitung erfolgt in <input type="checkbox"/> Vollzeit <input type="checkbox"/> Teilzeit. |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Das BICC ist unterhalb der Organisationseinheit _____ angesiedelt. Die Leitung des BICC berichtet an _____ (Stelle), _____ (Rolle). |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Das Team des BICC besteht aus: _____ _____ (Stelle), _____ (Rolle im BICC), <input type="checkbox"/> Vollzeit, <input type="checkbox"/> Teilzeit, _____ _____ (Stelle), _____ (Rolle im BICC), <input type="checkbox"/> Vollzeit, <input type="checkbox"/> Teilzeit, _____ _____ (Stelle), _____ (Rolle im BICC), <input type="checkbox"/> Vollzeit, <input type="checkbox"/> Teilzeit, _____ _____ (Stelle), _____ (Rolle im BICC), <input type="checkbox"/> Vollzeit, <input type="checkbox"/> Teilzeit, _____ _____ (Stelle), _____ (Rolle im BICC), <input type="checkbox"/> Vollzeit, <input type="checkbox"/> Teilzeit, (ggf. weitere). <input type="checkbox"/> Detaillierung erfolgt in _____. |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Die Funktionen des BICC sind definiert. Das BICC soll die folgenden Funktionen enthalten: 1 BI-Management <input type="checkbox"/> 1.1 Management <input type="checkbox"/> 1.2 Standardisierung <input type="checkbox"/> 2 BI-Architektur <input type="checkbox"/> 2.1 Fachliche Architektur <input type="checkbox"/> 2.2 Technische Architektur <input type="checkbox"/> 3 BI-Unterstützung <input type="checkbox"/> 3.1 Personalentwicklung <input type="checkbox"/> 3.2 Support <input type="checkbox"/> 4 BI-Umsetzung <input type="checkbox"/> 4.1 Entwicklung <input type="checkbox"/> 4.2 Betrieb <input type="checkbox"/> |

| Nr. | Aspekt |
|-----|--|
| 6 | <input type="checkbox"/> Die Aufgabenteilung anhand der Funktionen und Rollen des BICC ist definiert. Die Funktion _____ wird abgedeckt durch _____ (Rollen o. Stellen). Die Funktion _____ wird abgedeckt durch _____ (Rollen o. Stellen). Die Funktion _____ wird abgedeckt durch _____ (Rollen o. Stellen). Die Funktion _____ wird abgedeckt durch _____ (Rollen o. Stellen). (ggf. weitere). <input type="checkbox"/> Detaillierung erfolgt in _____. |
| 7 | <input type="checkbox"/> Die Weisungskompetenz des BICC ist definiert. Das BICC <input type="checkbox"/> hat / <input type="checkbox"/> hat nicht (durch die Rolle _____ / Stelle _____) Weisungsbefugnis an _____ (Stelle) _____ (Rolle) _____ (Organisationseinheit) hinsichtlich _____ (ggf. weitere). <input type="checkbox"/> Detaillierung erfolgt in _____. |
| 8 | <input type="checkbox"/> Die Kommunikationswege vom/zum BICC sind definiert. Das BICC <input type="checkbox"/> informiert / <input type="checkbox"/> wird informiert durch _____ (Stelle) _____ (Rolle) _____ (Organisationseinheit) hinsichtlich _____ zum Zeitpunkt _____ (ggf. weitere). <input type="checkbox"/> Detaillierung erfolgt in _____. |
| 9 | <input type="checkbox"/> Die Erfolgskriterien und die Erfolgsmessung sind definiert. |
| 10 | <input type="checkbox"/> Die Budgetierung/Finanzierung des BICC ist definiert. |

▲ Abb. 71: Beispiel für eine Checkliste im Rahmen der Organisationsentwicklung

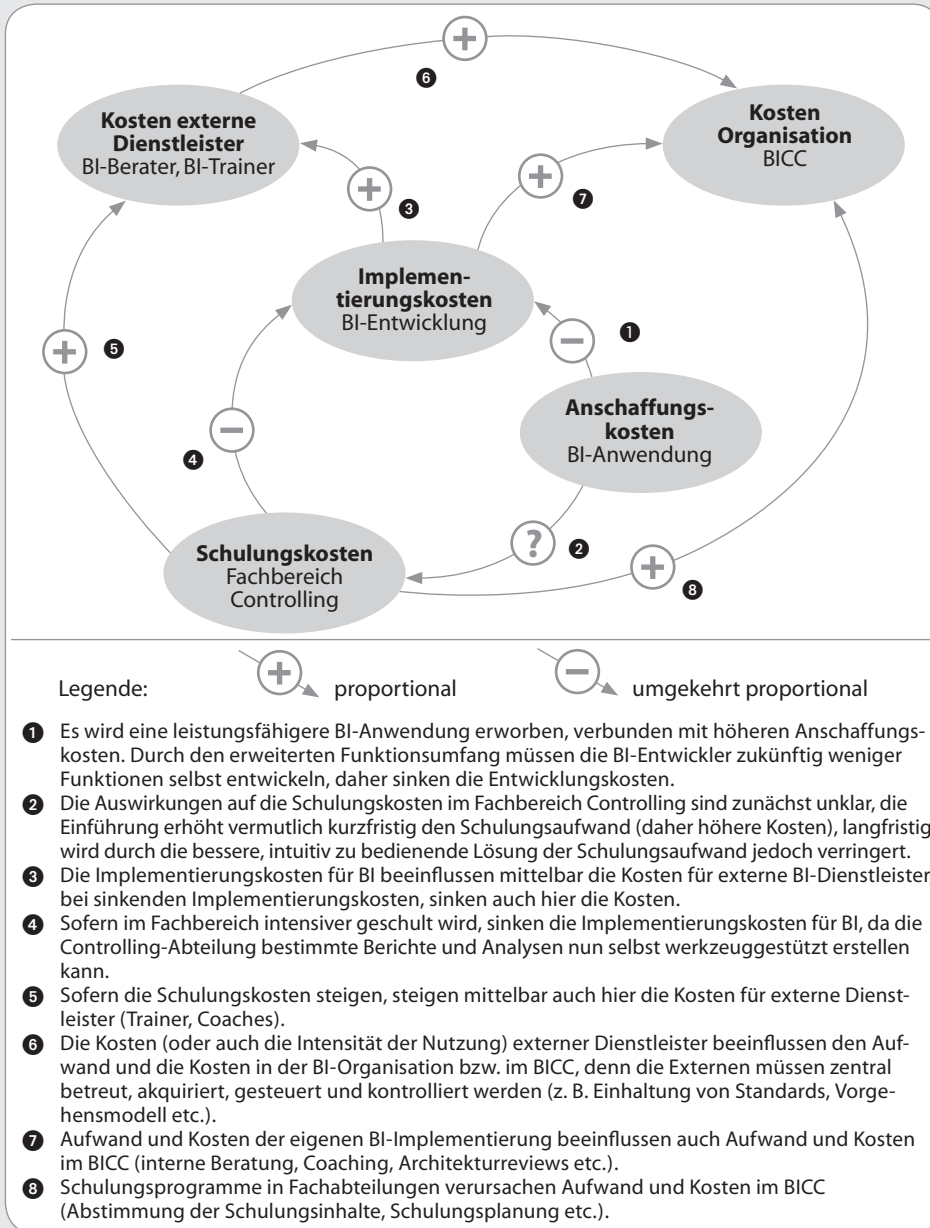
Dokumentation und Modellierung

Im Rahmen der Organisationsplanung und -entwicklung ist es erforderlich, sowohl den Ausgangszustand als auch den geplanten und entworfenen Ist-Zustand und etwaige Zwischenstufen in der Übergangszeit zu dokumentieren. Ein traditionelles Mittel zur Organisationsbeschreibung ist ein Organisationshandbuch, das die Aufbau- und Ablauforganisation primär verbal beschreibt. Eine solche verbale Beschreibung ist zum einen aufwendig in der Erstellung und Pflege und daher – sofern vorhanden – meistens nicht aktuell. Andererseits besteht die Gefahr, dass die vielseitigen komplexen Zusammenhänge einer vielschichtigen IT-Systemlandschaft und -Organisation so nicht erfasst werden können, da zu viele unterschiedliche Aspekte (Rollen, Stellen, Systeme, Prozesse etc.) konsistent dargestellt werden müssen. Insofern hat es sich als vorteilhaft erwiesen, die Dokumentation im Hinblick auf die Darstellung mit Beziehungsschaubildern und Ablaufdarstellungen durchzuführen. Typischerweise sind dies Organigramme, um die Kommunikations- und Unterstellungsbeziehungen innerhalb einer Organisation darzustellen, sowie Flussdiagramme, um die Abläufe und Prozesse eines Unternehmens detailliert wiederzugeben. Ist allein die Wahl der Form schon von Vorteil gegenüber einer verbalen Beschreibung, so bietet die systemgestützte Kombination der Medien ein noch besseres Werkzeug: Mittels umfassender System-, Prozess- und Architekturmodellierungstools kann ein konsistentes Bild der Organisation gezeichnet werden, dessen Inhalte zum einen exakt und redundanzfrei die Organisation darstellen, zum anderen aber auch für die pragmatische Pflege und das einfache Erfassen unter bestimmten Blickwinkeln (z. B. aus IT-Sicht, aus Personalsicht, aus Prozesssicht) geeignet sind. In Kapitel 8 wird ausführlich auf die möglichen Werkzeuge eingegangen. Der Einsatz dieser Werkzeuge in Organisationsprojekten, so auch in der Organisationsentwicklung für ein BICC, hat sich bewährt.

Ursache-Wirkungs-Diagramme

Eine Hauptaufgabe in einem Organisationsprojekt ist es, systematisch Problemursachen aufzudecken. Diese Ursachen sind selten eindimensional, vielmehr gilt es, komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufzuspüren. Häufig sind die Ursachen von Problemen vielfältig, ggf. beeinflussen diese Ursachen sich auch wechselseitig. Eine Möglichkeit, diese Zusammenhänge, z. B. auch im Rahmen eines Workshops, aufzudecken und zu bewerten bietet sich in Form der Ursache-Wirkungs-Diagramme. Dies sind Netzwerkdiagramme, welche die wechselseitigen Einflüsse von Problemelementen darstellen. Hierbei ist es möglich, sowohl das Maß der Beeinflussung als auch die Beeinflussbarkeit der jeweiligen Elemente zu bewerten. So können einerseits die Hauptursachen ermittelt, andererseits auch die Bereiche festgestellt werden, in denen am ehesten, z. B. durch eine organisatorische Maßnahme, Verbesserungen erzielt werden können. In der Praxis werden die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von unterschiedlichen Personenkreisen (z. B. Workshop-Teilnehmergruppen je nach Position oder Funktion, beispielsweise Controller vs. BI-Entwickler) in Unternehmen durchaus unterschiedlich dargestellt. Durch Zusammenfassung verschiedener Teilergebnisse (Ausschnittsdiagramme) ist es jedoch möglich, ein ganzheitliches Bild und Problemverständnis eines organisatorisch-technischen Gesamtsystems zu erhalten und so auch geeignete Verbesserungsmaßnahmen zu definieren.

Das Beispiel in Abbildung 72 stellt ein einfaches Ursache-Wirkungs-Diagramm dar, das die Kosten für BI im Verhältnis zur BI-Organisation untersucht. Die Wechselwirkungen sind hier lediglich im Hinblick auf die Wirkungsrichtung bewertet. In einer ersten Verfeinerung könnten diese Proportionen mit Faktoren belegt werden.²²⁰ In einem weiteren Schritt könnten die einzelnen Problemelemente in Hinblick auf ihre Beeinflussbarkeit untersucht werden, um so auch Lösungsansätze in erster Näherung zu ermitteln.



▲ Abb. 72: Beispiel Ursache-Wirkungs-Diagramm

²²⁰ Es können durchaus auch nichtlineare Zusammenhänge (beispielsweise sprungfixe Kosten) gegeben sein.

Kreativtechniken

Um Lösungsalternativen, z. B. unterschiedliche Organisationsmodelle, Prozessvarianten oder Rollenkombinationen, in einem BICC zu entwickeln, kann der Einsatz sogenannter Kreativtechniken sinnvoll sein. Zwar liefern Modelle, wie die in diesem Buch vorgestellten, Anhaltspunkte, in der Praxis muss aber durch Kombination aus Modellelementen und individuellen Besonderheiten eines Unternehmens eine spezifische Lösungsvariante erarbeitet werden. In der Realität kann ein BICC nicht durch Übernahme eines Modells erstellt werden, vielmehr gilt es, sinnvolle und auf das Unternehmen abgestimmte Varianten bei Prozessgestaltung, Verantwortlichkeiten und Personalentscheidungen zu entwickeln. Ein Vorteil von Kreativtechniken besteht darin, dass nicht nur eine Initialidee, die eventuell sogar durch den Initiator eines BICC-Organisationsprojekts eingebracht wurde, weiterentwickelt wird, sondern eine Vielzahl möglicher Lösungsalternativen für Teilprobleme entdeckt und bewertet werden können. Kreativtechniken dienen dazu, die Ideenfindung dadurch zu beschleunigen, dass das schöpferische Gedankenspiel im Rahmen der Lösungssuche angeregt wird.

Gängige Kreativtechniken, die auch im Rahmen von Workshops von BICC-Organisationsprojekten eingesetzt werden können, sind das Brainstorming (und Varianten wie Brainwriting oder die Methode 365), die morphologische Analyse, Mind Maps und Kraftfeldanalyse. In der Literatur werden die Verfahren und Einsatzgebiete dargestellt, sodass hier auf eine tiefgehende Erläuterung verzichtet wird.²²¹

Bestimmte Personengruppen begegnen typischen Workshop-Situationen (interner oder externer Berater als Moderator am Whiteboard) mit Vorbehalten: Gerade IT-Mitarbeiter, die stets mit modernen IT-Werkzeugen umgehen, verweigern sich in Workshops, in denen mit traditionellen Mitteln (z. B. Papier, Karten) gearbeitet wird. In einem solchen Teilnehmerkreis hat sich der Einsatz IT-gestützter Techniken (z. B. Mind-Mapping-Werkzeuge) bewährt. Manchmal kann sogar die geliebte BI-Software zum Einsatz gebracht werden, um beispielsweise die Resultate eines Workshops ad hoc zu visualisieren.²²²

Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse²²³ wurde bereits in Abschnitt 3.4.7 zur Beurteilung alternativer Architekturszenarien herangezogen. Sie ist eine Analyse komplexer unterschiedlicher Handlungsalternativen und verfolgt das Ziel, diese Alternativen unter Berücksichtigung der Präferenzen eines Entscheiders (oder Entscheidergremiums) durch die Gewichtung von Kriterien und Bewertung der einzelnen Alternativen in eine Rangfolge zu bringen. Ergebnis ist ein Nutzwert pro Alternative. Diese grundlegende Technik zur Alternativenauswahl kann auch im Rahmen eines Organisationsprojekts herangezogen werden, sobald eine Auswahl aus mehreren Lösungsalternativen getroffen werden muss. Wie im Stufenplan in Abschnitt 5.2.4 angedeutet, besteht z. B. die Möglichkeit, die Alternativen zur Aufbauorganisation anhand der in Abschnitt 4.6 erläuterten Untersuchungskriterien zu bewerten. Das Beispiel in Abbildung 73 stellt dies exemplarisch vor: Alternative 3 hat die höchste gewichtete Bewertung, die BI-Strategie wird optimal durch diese Alternative unterstützt.

²²¹ Vgl. Grochla 1995, S. 389 f.

²²² Siehe Abschnitt 8.3 für Werkzeuge, die auch in diesem Zusammenhang genutzt werden können.

²²³ Vgl. Zangemeister 1976.

| | A | B | C | D | F | H |
|----|--------------|-----------------------|------------|---------------------------------|---------------|---------------|
| 1 | | | | | Bewertung | |
| 2 | Kategorie | Kriterien | Gewichtung | Alternative 1 | Alternative 2 | Alternative 3 |
| 3 | | | | (1-5) | (1-5) | (1-5) |
| 4 | Organisation | Personal | 5% | 1 | 2 | 1 |
| 5 | | Durchsetzungsvermögen | 25% | 3 | 3 | 3 |
| 6 | | Verantwortung | 10% | 4 | 2 | 1 |
| 7 | | Kommunikation | 10% | 2 | 2 | 2 |
| 8 | | Erfolgsmessung | 5% | 4 | 1 | 1 |
| 9 | | Komplexität | 15% | 2 | 3 | 4 |
| 10 | | BI-Strategie | 25% | 4 | 4 | 5 |
| 11 | | Flexibilität | 5% | 3 | 3 | 2 |
| 12 | | Summe | 100% | 3,05 | 2,90 | 3,10 |
| 13 | | | | Gewichtete Bewertungen (max. 5) | | |

▲ Abb. 73: Einfache Nutzwertanalyse zur Bewertung von Organisationsalternativen

5.3.3 Evolution zum BICC

Ein BICC entsteht nicht auf der „grünen Wiese“: Nur selten wird ein Unternehmen bei Unternehmensgründung die Größe und Notwendigkeit haben, sogleich ein BICC zu entwerfen und einzuführen. Vielmehr ist es so – die Praxis zeigt zahlreiche Beispiele –, dass BI schon lange vorher in Unternehmen gelebt wird, die Systeme und auch die Organisation historisch gewachsen und auch verwachsen sind. In den bisherigen Ausführungen, insbesondere auch bei der Vorstellung der Organisationsmodelle in Kapitel 4, wurde implizit davon ausgegangen, dass ein BICC als etwas Neues parallel zur bisherigen Organisation aufgebaut wird. Allein schon aufgrund der Tatsache, dass Personal aus dem bisherigen Unternehmen in ein vermeintlich neues BICC wechselt, ist dies in einigen Fällen ein eher evolutionärer Prozess.²²⁴ Sobald nicht nur einzelne Personen im Unternehmen BICC-Rollen einnehmen bzw. in ein BICC überwechseln, sondern existierende Abteilungen zum BICC gewandelt oder erweitert werden, ist die Evolution ersichtlich. Die folgenden Abschnitte schildern einige der möglichen Evolutionsszenarien und ordnen die Gestaltungselemente für ein BICC entsprechend zu.

Evolution eines BICC aus der IT-Entwicklung

Ein typisches Szenario besteht darin, dass eine IT-Entwicklungsabteilung bzw. -team zum BICC weiterentwickelt wird. Insbesondere dann, wenn BI und BI-Strategie in der Verantwortung der IT liegen, ist diese Variante denkbar. Die Motivation, in diese evolutionäre Entwicklung einzutreten, kann sogar der IT selbst entstammen, wenn beispielsweise die Erkenntnis gewonnen wird, dass durch eine heterogene Entwicklung BI-strategische Aufgaben im Bereich der Architektur anstehen. Die IT benötigt also ein BICC, um die eigene Effektivität und Effizienz zu steigern. Je nach den Zielen der BI-Strategie hat eine IT-Entwicklungsabteilung unter Umständen sogar gute Voraussetzungen, z. B. dann, wenn technologische und architektonische Ziele im Vordergrund stehen. In der Übersicht in Tabelle 37 wird dargestellt, welche Funktionen und Rollen vermutlich abgedeckt werden können und welche ergänzt werden sollten. Dabei sind die Schwerpunkte hervorgehoben.

²²⁴ Dabei ist es auch durchaus vorstellbar, dass ein BICC vollständig mit neuem Personal aufgebaut wird und die existierende Organisation unangetastet bleibt, lediglich von bestimmten Aufgaben entlastet wird. Die Koordinierungsstelle kann beispielsweise so eingeführt werden.

| | BICC-Funktionen | BICC-Rollen |
|-------------------------------------|---|---|
| Vorhanden bzw. leicht abzudecken | <i>BI-Entwicklung</i> ²²⁵ Technische Architektur BI-Standardisierung BI-Support | <i>BI-Anwendungsentwickler</i> ²²⁶ BI-Projektleiter BI-Architekt BI-Modellierer |
| Zu ergänzen | Fachliche Architektur | Leiter BICC Repräsentant der Fachseite Datenqualitätsbeauftragter |

▲ Tab. 37: BICC-Funktionen und -Rollen im Rahmen des Ausbaus einer IT-Entwicklungsabteilung zum BICC

Gelingt die Ergänzung, kann sich entweder ein Anwendungscenter oder längerfristig ein Voll-dienstleister (ggf. exklusive des BI-Betriebs) evolutionär entwickeln. Eine Herausforderung dabei ist es, die entsprechende organisatorische Verankerung zu erreichen, damit ein hinreichendes Durchsetzungsvermögen besteht. Das bedeutet konkret: Den BI-Projektleiter eines IT-Teams zum Leiter BICC zu erheben ist nur dann sinnvoll, wenn das BICC mit ihm als Führungskraft nicht mehr innerhalb der ursprünglichen IT-Abteilung verankert ist, sondern z. B. als Stabsstelle beim IT-Vorstand. Auch müssen die internen Kunden die aus der IT-Entwicklung entstammende Führungskraft als echten Ansprechpartner auch für ihre vor allem fachlichen Themen auf Augenhöhe akzeptieren.

Evolution eines BICC aus dem IT-Betrieb

Ein weiteres denkbare Szenario besteht darin, dass sich ein BI-Betriebsteam zum BICC wandelt. Auch hier müssten BI und BI-Strategie IT-nah angesiedelt sein. Diese Weiterentwicklung ist ebenfalls eigenmotiviert, z. B. dadurch, dass die Betriebskosten durch die nachhaltige Implementierung einer BI-Strategie, die auf Konsolidierung der Systeme abzielt, gesenkt werden. Gerade bei intensiver Nutzung von BI-Lösungen kann dies sinnvoll sein, oder aber auch, um die Auslagerung des technischen BI-Betriebs vorzubereiten. Allerdings hat eine BI-Betriebsabteilung, gerade bei technischer Ausrichtung, nicht immer optimale Voraussetzungen; insbesondere fachliches Know-how (für die fachliche Architektur

| | BICC-Funktionen | BICC-Rollen |
|-------------------------------------|--|---|
| Vorhanden bzw. leicht abzudecken | <i>BI-Betrieb</i> ²²⁷ BI-Support | Datenqualitätsverantwortlicher (unter Umständen keine!) |
| Zu ergänzen | BI-Management BI-Architektur | Leiter BICC BI-Architekt Repräsentant der Fachseite BI-Modellierer |

▲ Tab. 38: BICC-Funktionen und -Rollen im Rahmen der Weiterentwicklung einer IT-Betriebsabteilung zum BICC

²²⁵ Diese Funktion ist in der Regel direkt vorhanden.

²²⁶ Diese Rolle kann in der Regel sehr einfach besetzt werden.

²²⁷ Diese Funktion ist in der Regel direkt vorhanden.

und die Unterstützung der Anwender) fehlt evtl. gänzlich. Das Schema in Tabelle 38 stellt wiederum die vorhandenen den zu ergänzenden Rollen und Funktionen gegenüber.

Im Hinblick auf die organisatorische Verankerung gilt das Gleiche wie bei der Evolution aus der IT-Entwicklung: Die Ansiedlung nahe dem Top-Management ist notwendig. Sofern die Ergänzung der Rollen und Funktionen gelingt, kann auf diese Weise zunächst ein Anwendungscenter entstehen, bei weiterem Ausbau ein Volldienstleister, dann sind allerdings weitere BICC-Funktionen nötig (u. a. BI-Entwicklung).

Evolution eines BICC aus einem Fachbereich

Die Evolution aus einem Fachbereich ist ebenfalls ein mögliches Szenario. Die Motivationslage ist hier allerdings eine andere: Es wird festgestellt, dass zahlreiche Anforderungen an BI nur suboptimal bedient werden und die Fachabteilung ständig gefordert ist, IT-nahe Aufgaben in Eigenregie zu bewältigen. Dies erfolgt zwar pragmatisch und effektiv, nicht aber unbedingt effizient und unterstützt daher die BI-Strategie ebenfalls nicht optimal. Überwiegen insbesondere fachliche Ziele in der BI-Strategie, so hat auch dieses Evolutionsszenario Erfolgchancen. Große Herausforderungen bestehen allerdings darin, die notwendigen IT-Funktionen abzubilden, insbesondere auch dann, wenn eine IT-Entwicklungs- oder -Betriebsabteilung vorhanden ist. In Tabelle 39 werden die vorhandenen den notwendigen Funktionen und Rollen für ein solches BICC gegenübergestellt:

| | BICC-Funktionen | BICC-Rollen |
|----------------------------------|---|--|
| Vorhanden bzw. leicht abzudecken | <i>Fachliche Architektur</i> ²²⁸ BI-Support | Repräsentant der Fachseite Datenqualitätsverantwortlicher |
| Zu ergänzen | BI-Management BI-Architektur | Leiter BICC BI-Architekt BI-Modellierer |

▲ Tab. 39: BICC-Funktionen und -Rollen im Rahmen der Weiterentwicklung einer Fachabteilung zum BICC

Auch hier ist eine passende organisatorische Verankerung erforderlich. Je nach Fachabteilung kann dies jedoch unproblematischer sein als in den zuvor geschilderten Fällen. So ist z. B. eine Abteilung „Controlling und Finanzen“ mit hohem Bedarf an BI ggf. hinreichend eingeordnet, um abteilungsübergreifende BI-strategische Ziele zu verfolgen und durchzusetzen. Bei Ergänzung um die nötigen Funktionen und Rollen kann sich aus einer Fachabteilung im ersten Schritt ein BICC in Form einer Koordinierungsstelle entwickeln und darauf aufbauend eine interne Beratung anbieten.

Evolution eines BICC aus einer Organisationsabteilung

Ein weiteres Evolutionsszenario besteht darin, dass sich ein BICC aus einer Organisationsabteilung entwickelt, sofern der Fokus der BI-Strategie im Bereich der organisatorischen Ziele und Maßnahmen liegt. In diesem Fall ist die Evolution zum BICC tatsächlich fremdmotiviert: Die Abteilung selbst zieht nur wenig Vorteile aus der Evolution, erfüllt aber durch die

²²⁸ Diese Funktion ist in der Regel direkt vorhanden.

BICC-Einführung ihren Auftrag. Die Organisationsabteilung wird kaum IT-Entwicklungs- und -Betriebs-Kompetenz in ein BICC einbringen, stattdessen jedoch Durchsetzungsvermögen und Kenntnis über die Unternehmensgesamtorganisation, was durchaus von Vorteil für ein übergreifend angesiedeltes BICC ist. Die entsprechende Funktionen- und Rollengegenüberstellung ist in Tabelle 40 dargestellt.

| | BICC-Funktionen | BICC-Rollen |
|----------------------------------|-------------------------------------|--|
| Vorhanden bzw. leicht abzudecken | <i>BI-Management</i> ²²⁹ | Repräsentant der Fachseite Leiter BICC |
| Zu ergänzen | BI-Architektur | BI-Architekt BI-Modellierer Datenqualitätsverantwortlicher |

▲ Tab. 40: BICC-Funktionen und -Rollen im Rahmen der Weiterentwicklung einer Organisationsabteilung zum BICC

Anders als bei den bisher angesprochenen Evolutionsszenarien ist die organisatorische Einordnung relativ unproblematisch, sofern die Abteilung Organisation – manchmal auch Organisation und Unternehmensentwicklung – ohnehin als Stabsfunktion auf Vorstandsebene angeordnet ist. Problematischer ist die funktionale Gestaltung des BICC, da sowohl fachliche Funktionen als auch IT-Rollen zunächst aufgebaut werden müssen. Gelingt dies, entsteht zunächst auch hier eine Koordinierungsstelle, die jedoch durch die Organisationsentwicklungskompetenz durchaus zu anderen BICC-Typen ausgebaut werden kann. Die Organisationsabteilung bildet hier also eine gut geeignete Keimzelle, um ein BICC zu etablieren und vor allem auch langfristig weiterzuentwickeln.

5.4 Einführung eines BICC

Wie bereits in Abschnitt 5.3 ausgeführt, verläuft die Einführung eines BICC fließend mit seiner Entwicklung: Die Organisationsgestaltung und die Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation vertiefen zunächst Entwicklungsaspekte, im fortschreitenden Organisationsprojekt werden die entwickelten Elemente jedoch bereits eingeführt. So werden z. B. neue Organisationseinheiten parallel zur existierenden Organisation implementiert, Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden schrittweise übertragen, einzelne Prozesse werden geändert. Hinsichtlich der Prozesse werden bestimmte Vorgänge in der Übergangsphase nach altem Muster, andere nach neuem Verfahren gehandhabt. Die Übergangsphase endet erst dann, wenn alle Vorgänge, die nach altem Muster gestartet wurden, abgeschlossen sind oder die existierenden Vorgänge ins neue Verfahren migriert wurden. Es ist offensichtlich, dass gerade diese Übergangsphase mit Verunsicherung bei den betroffenen Mitarbeitern, mit Fehlern, da neue Prozesse noch nicht eingeübt sind, und Mehraufwand durch das Arbeiten in parallelen Welten verbunden ist. Insofern gibt es in der Phase der BICC-Einführung zwei Hauptaufgaben: Change-Management und Kommunikation.²³⁰

²²⁹ Diese Funktion ist in der Regel direkt vorhanden.

²³⁰ Dabei ist Kommunikation durchaus ein Teil des Change-Managements.