

CPM / Datawarehousing – weiterführende Informationen

Was ist Corporate Performance Management (CPM)?

„Corporate Performance Management (CPM) ist ein Überbegriff, der alle Prozesse, Methoden und Systeme beschreibt, die benötigt werden, um die Leistung in einem Unternehmen zu messen und zu steuern“ – erfunden von Gartner Group im Jahr 2001.

Aus Sicht der Betriebswirtschaft steht CPM für einen durchgängigen Ansatz zur Unternehmenssteuerung. CPM hilft zu jedem Zeitpunkt die Performance Ihres Unternehmens auf allen Ebenen bestmöglich zu bestimmen, um Transparenz in der Führung zu gewährleisten und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens aktiv zu gestalten.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass selbst ausgereifteste CPM-Konzepte nicht nachhaltig sind, wenn sie nicht durch geeignete Unternehmenssteuerungs-Systeme unterstützt werden!

Was ist Data Warehousing?

Data Warehousing ist ein Konzept, den hohen Anforderungen an das Management mit neuen Informationstechnologien zu begegnen.

Ein **Data-Warehouse** (DWH) bzw. Datenlager ist eine zentrale Datensammlung (meist eine Datenbank), deren Inhalt sich aus Daten unterschiedlicher Quellen (Vorsysteme wie z.B. ERP) zusammensetzt. Die Daten werden aus den Datenquellen extrahiert, transformiert und in das Data-Warehouse geladen (sogenannter ETL-Prozess). In diesem in der Regel langfristig gespeichert und von dort aus den Anwendern mittels geeigneter Werkzeuge (sogenannter Frontend-Tools) zur betriebswirtschaftlichen Entscheidungshilfe zur Verfügung gestellt – vor allem für Reporting und Datenanalyse, aber auch für Planung.

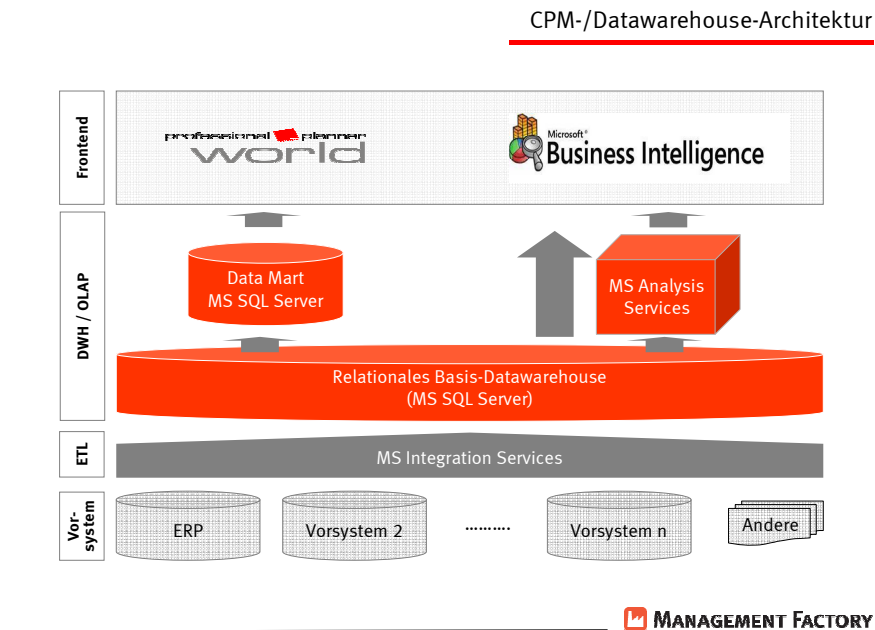
Ein Data Warehouse ist mit einem Warenhaus vergleichbar, welches von vielen „Lieferanten“ (Vorsystemen) beliefert wird und aus dem viele „Kunden“ (Mitarbeiter) „Waren“ (Informationen) beziehen.

Data Warehousing ist **Basistechnologie** für weitere **innovative Konzepte** (z.B. CRM-Customer Relation Management, Balanced Scorecard, Data Mining, etc.). Die damit verbundene Steigerung der Informationstransparenz wirkt auf die tragenden Elemente einer Organisation und ist ein wichtiger Lernprozess. Mit Data Warehousing werden nachhaltige Wettbewerbsvorteile geschaffen.

Alles in allem ist es ein **Technologiekonzept**, welches für die erfolgskritischen Anwendungen einer Organisation maßgeschneidert ist.

Typische Anwendungsgebiete von CPM- bzw. Datawarehouse-Lösungen sind

- Management-Reporting / Scorecarding
- Balanced Scorecards
- Vertriebssteuerung
- Planung, Simulation
- Analytisches CRM (Customer Relationship Management)
- Antrags- bzw. Bonitätsscoring
- Fraud Detection (Betrugserkennung)
- Churn Management (Frühwarnung)
- Supply Chain Management
- Post Merger-Integration
- Generell Reporting und Datenanalyse

CPM-/Datawarehouse-Architektur:**Charakteristika einer CPM-/Datawarehouse-Lösung:**

Gute CPM-/Datawarehouse-Lösungen gibt es nicht von der Stange. Sie verlangen in dreifacher Hinsicht integrative Denkansätze:

- **Horizontal:** Organisationsübergreifende Wirkungsbereiche
- **Vertikal:** Hierarchie durchdringende Wirkungsebenen
- **Technologische, organisatorische, personelle** und (führungs-)kulturelle Wirkungsdimensionen

CPM-/Datawarehouse-Lösungen sind organisationsspezifisch und spiegeln deren Kultur, Philosophie und Strategie wider. Sie sind in der Regel maßgeschneidert und unterliegen einem ständigen Entwicklungsprozess!

Typische Herausforderungen bei Einführung einer CPM-/Datawarehouse-Lösung:

Folgende Herausforderungen sind typisch für die Einführung einer CPM-/Datawarehouse-Lösung bzw. für CPM-/Datawarehouse-Projekte und setzen höchste Ansprüche an das Umsetzungsteam:

- **Hohe Management Exposure**
Führungskräfte als typische Zielgruppe von CPM-Lösungen haben hohe Ansprüche hinsichtlich Termintreue, Qualität und Funktionalität. Meist ist aus praktischen Gründen ohnehin hoher Zeitdruck gegeben.
- **Moving Targets**
Ziele und Prioritäten können oft erst im Laufe des Projektes konkretisiert werden („moving targets“). Im Gegensatz zu operativen Systemen (beispielsweise Finanzbuchhaltung), wo die Anforderungen i.d.R. bekannt und klar definiert sind, ist dies bei CPM-Projekten nicht so. Künftiger Anwender müssen Auswirkungen oft erst sehen, um Designentscheidungen fundiert treffen zu können. Starkes Engagement von Anwendern im Projekt ist erforderlich!
- **Security**
Aufgrund der Wichtigkeit und Aussagekraft der Inhalte und der großen Useranzahl ist Security im Projektverlauf ein wichtiges Thema. Erfahrungsgemäß belastet dies CPM-Projekte unerwartet stark.

Oft bleibt dem Anwender die Komplexität der heterogenen Basissysteme (OLAP, relationales Datawarehouse, ETL-Prozess, etc.) verborgen. Dieser erkennt nur die „Spitze des Eisbergs“.

CPM-/Datawarehouse-Projekte haben eine extreme **Integrationscharakteristik** (Vielzahl von Schnittstellen, häufig treten dramatische Datenqualitätsthemen zutage)!

Diesen Herausforderungen, zusätzlich zu den technischen Besonderheiten, ist durch ein angepasstes Projektvorgehen Rechnung zu tragen!

Dementsprechend sind die **Ansprüche** an ein Projekt:

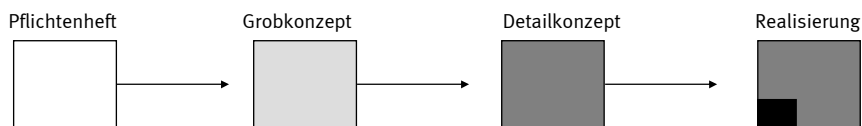
- Systematische Planung und Integration in einem **ganzheitlichen Rahmenkonzept**
- Verankerung des Projekts auf **oberster Führungsebene** (Fach- und Machtpromotoren)
- **Flexibilität** in der Projektdurchführung zur schnellen Anpassung an geänderte Anforderungen
- Einbeziehung und Steuerung begleitender Organisations- und **Personalentwicklungsmaßnahmen**
- **Qualifikation** der Projektmitarbeiter

Einführungsstrategie und Projektcharakteristika bei CPM-/Datawarehouse-Projekten:

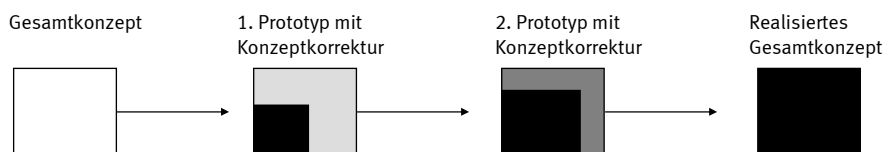
Ein Pflichtenheft orientiertes Vorgehen führt beim Data Warehousing nicht zum Erfolg. Bessere Konzepte und raschere Ergebnisse werden durch Rapid-Prototyping erzielt!

Einführungsstrategien - Projektcharakteristika

Konventionelles Vorgehen



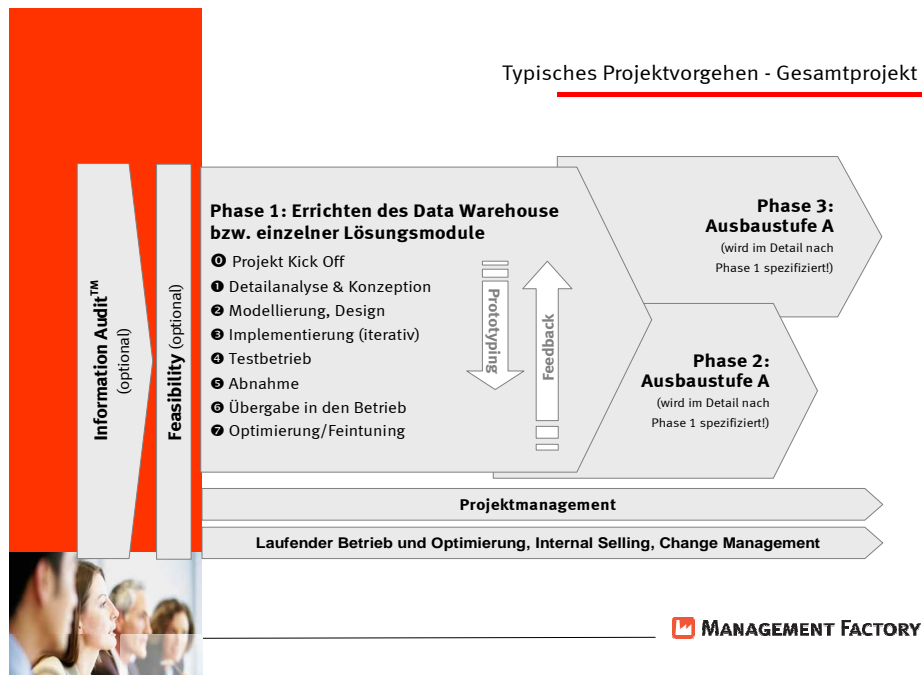
Prototyping



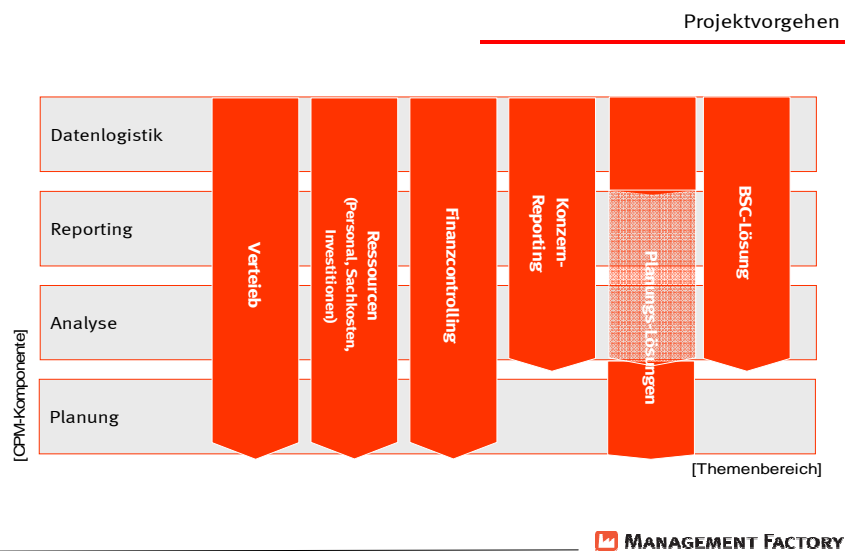
„Think big but start small“ – ist die Leitmaxime bei der Einführung. Für ein einzelnes Unternehmen sind unterschiedliche Einsatz- und Einführungsszenarien denkbar. Dementsprechend wird auch der Projektumfang variieren.

Projektvorgehen bei CPM-/Datawarehouse-Projekten:

Aufgrund der meist komplexen Aufgabenstellung empfehlen wir bei der Projektdurchführung in der Regel ein phasenweises Vorgehen.



Für jeden, der betriebswirtschaftlich inhaltlichen Themenbereiche, wie zum Beispiel



werden Schritt für Schritt die einzelnen Lösungsmodule implementiert.

Die Reihenfolge der Themenbereiche ergibt sich primär aus dem **Business Nutzen** für das **Unternehmen** bzw. den **Bedürfnissen** der künftigen **Anwender**. Weiters aus den **inhaltlichen** und **technischen Abhängigkeiten**.

Ein **Abweichen** von diesem Vorgehensansatz ist im Zuge des laufenden Projektes **möglich**. Vor allem wenn sich heraus stellt, dass dies aufgrund eines konkreten Business Needs sinnvoll bzw. notwendig ist!