



BUSINESS INTELLIGENCE – SCHMITTENHÖHEBAHN AG

Einführungsprojekt BI

Exposee

Anwendung, Konkrete Aussagen zu Verbesserungen und kritische Betrachtung von BI-
Werkzeugen oder der Einführung von BI am Beispiel der Schmittenhöhebahn AG

Ernst Eder
ernst.eder@raredigital.de

Inhalt

Einleitung.....	1
1. Überblick: Business Intelligence in der Unternehmenssteuerung	1
2. Technische Umsetzung der BI-Lösung bei der Schmittenhöhebahn AG	2
3. Auswirkungen auf Controlling und Unternehmenssteuerung	4
4. Nutzerperspektive: Self-Service Reporting und Plan-Ist-Analysen.....	5
5. Kritische Betrachtung und Herausforderungen bei der Einführung	6
Fazit.....	7
Anhang	8

Einführung und Nutzung von Business Intelligence bei der Schmittenhöhebahn AG

Einleitung

Die Schmittenhöhebahn AG – ein alpines Tourismusunternehmen mit Seilbahnbetrieb, 10 eigenen Berggastronomiebetrieben, ein Hotel, Betreiber der Schifffahrt am Zeller See (www.schmitten.at) – hat eine Business-Intelligence (BI)-Lösung eingeführt, um ihre Unternehmenssteuerung und ihr Controlling zu verbessern. Diese BI-Lösung basiert auf einer SQL-Datenbank und wurde ausgehend von einem bestehenden SharePoint-basierten Statistiksistem entwickelt. Durch die Integration verschiedenster operativer Systeme (u.a. Zutrittssysteme, Kassensysteme, ERP, Personalwesen, Zahlungssysteme und Dokumentenmanagement) wurde eine gemeinsame Datenbasis geschaffen werden, die datengestützte Entscheidungen auf allen Ebenen ermöglicht. Business Intelligence gilt im Unternehmen mittlerweile als unverzichtbar für eine effektive Unternehmenssteuerung, da BI-Tools eine fundierte Entscheidungsfindung unterstützen und damit einen Beitrag zur langfristigen Leistungsfähigkeit von Unternehmen leisten.

Die Einführung von BI war nicht nur technischer Natur, sondern brachte auch organisatorische Herausforderungen mit sich.

Vor diesem Hintergrund analysiert der vorliegende Bericht die Einführung und Nutzung von Business Intelligence bei der Schmittenhöhebahn AG. Zunächst wird ein Überblick über den Einsatz von BI in der Unternehmenssteuerung gegeben. Anschließend werden die technische Umsetzung der BI-Lösung bei der Schmittenhöhebahn AG sowie die Auswirkungen auf Controlling und Steuerung erläutert. Darauf aufbauend folgt eine Betrachtung der Nutzerperspektive, insbesondere des Self-Service Reportings für Budgetverantwortliche. Abschließend werden kritische Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der BI-Einführung diskutiert – besonders der Aspekt der Akzeptanz im Top-Management.

1. Überblick: Business Intelligence in der Unternehmenssteuerung

Business Intelligence bezeichnet die systematische Sammlung, Aufbereitung und Analyse von Unternehmensdaten, um daraus verwertbare Informationen für Managemententscheidungen zu

gewinnen. (Talaoui et al. 2017) beschreibt den Begriff BI als Prozess, der interne und externe Daten in Wissen umwandelt und über eine Reihe von Applikationen an den Geschäftsanwender kommuniziert. Ziel ist es dabei, aus Daten verwertbare Informationen zu machen und damit eine informationsorientierte Unternehmensführung zu unterstützen (Rüttler 1991).

BI-Systeme integrieren Daten aus vielfältigen Quellen (z.B. ERP, CRM, Webtracking) und verdichten diese zu Kennzahlen und Berichten, die dem Management eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen ermöglichen. Essenziell ist dabei das Konzept der *Single Source of Truth*: BI schafft eine einheitliche Datenbasis, auf die sich alle Entscheidungsträger beziehen (Keimer und Egle 2020).

Ein integrierter, durchgängiger Steuerungsansatz beruht auf einem konsistenten Kennzahlensystem, das für das gesamte Unternehmen logisch aufgebaut ist und von allen Beteiligten mitgetragen wird.

Dadurch werden bereichsübergreifende Transparenz und Vergleichbarkeit gewährleistet – wichtige Voraussetzungen für eine effektive Unternehmenssteuerung.

Gerade im Controlling, das als *Informationsdrehscheibe* des Managements fungiert, spielt BI eine zentrale Rolle. Traditionell arbeiten Controller oft mit zahlreichen Excel-Dateien und heterogenen Datenquellen, was zu Inkonsistenzen und aufwändiger Abstimmung führen kann. Tabellenkalkulationen sind in vielen Firmen nach wie vor das Standardwerkzeug, jedoch bergen sie Risiken: Inkonsistente Daten und mangelnde Kollaboration machen Excel-Dateien zu fehleranfälligen Insellösungen.

Dies erschwert eine einheitliche Sicht auf die Geschäftszahlen und hemmt die Fähigkeit des Controllings, proaktiv zu steuern. BI-Systeme hingegen erlauben eine automatisierte, unternehmensweite Verarbeitung der Zahlen und sorgen für Durchlässigkeit und Aktualität der Informationen

So kann das Management in *Echtzeit* auf Veränderungen reagieren und fundierte Entscheidungen treffen, während das Controlling von Routineaufgaben entlastet wird und sich stärker auf die analytische Unterstützung der Führungsentscheidung konzentrieren kann.

Darüber hinaus ermöglicht BI die Verknüpfung von Planung, Steuerung und Kontrolle: Planwerte, Ist-Daten und Abweichungen werden in einem System zusammengeführt. Dies erlaubt einen geschlossenen Regelkreis der Unternehmenssteuerung, in dem Plan-Ist-Vergleiche effizient durchgeführt und Steuerungsimpulse abgeleitet werden können. In Summe unterstützt Business Intelligence somit die Transformation von *Daten* in *Wissen* für die strategische und operative Unternehmensführung. Unternehmen, die BI erfolgreich einsetzen, können Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie schneller auf Marktänderungen reagieren und Entscheidungen auf Basis umfassender Fakten treffen. Umgekehrt gilt: Unternehmen ohne BI-Nutzung sehen sich zunehmend im Nachteil

Der BI-Einsatz avanciert damit zu einem entscheidenden Faktor der Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter.

(Keimer und Egle 2020; Feichtinger 2022; Buchholz 2019; Gleich 2020; Bange 2023)

2. Technische Umsetzung der BI-Lösung bei der Schmittenhöhebahn AG

Die Schmittenhöhebahn AG hat ihre BI-Lösung technisch auf einer relationalen SQL-Datenbank aufgebaut. Ausgangspunkt war ein vorhandenes Statistik-System auf SharePoint-Basis, das weiterentwickelt und um eine Data-Warehouse-Struktur in SQL ergänzt wurde. Dies bedeutet, dass Daten aus unterschiedlichen Vorkomplexen extrahiert, transformiert und in der SQL-Datenbank zusammengeführt werden (ETL-Prozess). Die zentralisierte Datenhaltung soll

sicherstellen, dass alle Bereiche auf denselben Datenstand zugreifen – ein wichtiger Schritt, um Datensilos aufzubrechen und eine bereichsübergreifende Transparenz zu schaffen. Tatsächlich nennen viele Unternehmen die fehlende Vernetzung zwischen den eingesetzten Systemen als Hindernis bei BI-Projekten (Keimer und Egle 2020).

Die Schmitenhöhebahn AG begegnet diesem Problem durch eine breit angelegte Systemintegration.

Konkret umfasst die BI-Architektur folgende *Datenquellen* bzw. angebundene Systeme:

- Zutrittssystem (Skidata): liefert Besuchs- und Frequenzdaten (z.B. Ticketverkäufe, Liftfahrten) sowie Kassenumsätze aus dem Seilbahnbetrieb.
- Kassensystem Gastronomie: übermittelt Umsätze und Transaktionsdaten aus den Bergrestaurants, dem Après-Ski Lokal, Berghotel und der Schiffsgastronomie.
- ERP-System (Ramsauer & Stürmer): stellt betriebswirtschaftliche Kerninformationen bereit – insbesondere Finanzbuchhaltung, Controlling Daten (Budget, Forecast, Planbilanz), Lager/Materialwirtschaft.
- HR-/Personalverwaltungssystem: liefert Personaldaten, z.B. Informationen zu Lohnkosten, Mitarbeiterzahlen oder Arbeitszeitstatistiken.
- Das CRM System Numbirds liefert Kundenstamm und Verkaufsdaten.
- Zahlungssysteme: beinhalten bargeldlose Zahlungsdaten (etwa aus Online-Ticketkäufen oder Kartenzahlungen vor Ort) sowie ggf. Informationen aus E-Commerce oder Webshop.
- Dokumentenmanagement-System (DMS): enthält digitale Dokumente wie eingescannte Rechnungen, Verträge oder Belege, die mit Buchungen verknüpft sind.

Durch die Kopplung dieser heterogenen Systeme in eine gemeinsame Datenbank wird ein bereichsübergreifendes Berichtswesen ermöglicht. Technisch erfolgt dies häufig über Schnittstellen oder automatisierte Importe, die die operativen Daten in regelmäßigen Intervallen ins Data Warehouse laden. Solche umfassenden Integrationsprojekte sind anspruchsvoll, da die Daten zunächst harmonisiert und bereinigt werden müssen (z.B. Abgleich von Stammdaten wie Kunden, Artikelnummern oder Konten über die Systeme hinweg). Bei der Schmitenhöhebahn AG wurde das bestehende SharePoint-System genutzt, um die Entwicklung zu beschleunigen, teilweise waren dort bereits Berichtsstrukturen oder Datenexports vorhanden, die nun auf SQL-Basis konsolidiert wurden.

Die Entscheidung für eine SQL-Datenbank als Kern der BI-Lösung bringt mehrere Vorteile mit sich. Relationale Datenbanken (wie Microsoft SQL Server) sind ausgereift, skalierbar und vergleichsweise kostengünstig. Zudem ermöglichen sie sowohl das Speichern aggregierter Kennzahlen als auch detaillierter Belegebene-Daten. Im Unterschied zu klassischen OLAP-Würfeln, die Daten oft voraggregiert halten, erlaubt ein relationales BI-System in vielen Fällen einen Drill-down bis auf Transaktionsebene (Belegniveau) ohne Informationsverlust.

Dies ist besonders nützlich, wenn umfangreiche Detailanalysen oder Belegprüfungen erforderlich sind. Die Integration des DMS ist ein gutes Beispiel: Buchhaltungszahlen aus dem ERP werden mit den zugehörigen Rechnungsdokumenten aus dem Dokumentenmanagement verknüpft. So kann ein Nutzer im Bericht direkt vom aggregierten Kostenbetrag zum einzelnen Rechnungs-PDF springen. Technisch werden hierzu Metadaten (z.B. Belegnummern) als Schlüssel zwischen ERP-Daten und DMS hinterlegt, sodass über die BI-Anwendung ein Link zum Dokument erzeugt werden kann.

Zusammenfassend stellt die Schmittenhöhebahn-BI eine unternehmensweite Datenplattform bereit. Alle relevanten operativen Bereiche – vom Ticketing über Gastronomie und Finance bis HR – liefern ihre Daten in ein zentrales Repository. Damit wird der oft beklagten Datenfragmentierung entgegengewirkt: In vielen Unternehmen führen unterschiedliche Altsysteme und isolierte Datentöpfe zu einer mangelnden Gesamtsicht auf das Geschäft.

Die BI-Architektur der Schmittenhöhebahn AG hingegen schafft die Grundlage für durchgängige Informationen. Mit konsistenten Stammdaten und definierten Schnittstellen bildet sie ein *Backbone* für Reporting und Analyse. Wichtig ist dabei eine sorgfältige technische Umsetzung (Schnittstellen, Datenqualitätssicherung) sowie ein geeignetes Berechtigungskonzept, damit sensible Daten geschützt bleiben und jeder Nutzer nur die für ihn freigegebenen Informationen sieht. Ist dies gewährleistet, bildet die technische Infrastruktur den Enabler für verbesserte Controlling-Prozesse und datengestützte Unternehmenssteuerung.

3. Auswirkungen auf Controlling und Unternehmenssteuerung

Die Einführung der BI-Lösung hat deutliche Auswirkungen auf das Controlling und die Unternehmenssteuerung der Schmittenhöhebahn AG. Zunächst entsteht durch das zentrale Data Warehouse eine gemeinsame Datenbasis für alle Entscheidungsebenen – vom Vorstand und Aufsichtsrat bis zu den Leitern der Profit-Center. Diese gemeinsame Informationsgrundlage stellt sicher, dass alle Beteiligten mit *denselben Zahlen* arbeiten und Entscheidungen auf identischen Fakten beruhen. Vor der BI Einführung kam es vor, dass verschiedene Abteilungen eigene Excel-Auswertungen führten (sog. *Excel-Silos*), was zu abweichenden Ergebnissen und zeitaufwändigen Abstimmungen führte. Nun hingegen gelten einheitliche Kennzahlen-Definitionen und Berichtsstandards. Die Koexistenz widersprüchlicher Abteilungskennzahlen wird damit beendet.

Für das Controlling bedeutet dies eine enorme Entlastung: Es muss weniger Zeit in die manuelle Zusammenführung und Prüfung diverser Datenquellen investiert werden und man kann sich stattdessen auf die Interpretation der Zahlen fokussieren.

Ein wichtiges Plus der BI-Lösung ist die drastische Reduktion von Inkonsistenzen. Alle maßgeblichen Steuerungskennzahlen – etwa Umsätze, Beförderungszahlen, Kosten und Ergebnisse der einzelnen Geschäftsbereiche – werden aus dem zentralen BI-System bezogen. Damit gehört das früher verbreitete Problem, dass z.B. die Finanzabteilung andere Umsatzwerte berichtet als das Kundencenter (weil unterschiedliche Datenstände oder Berechnungslogiken verwendet wurden), der Vergangenheit an.

Die Schmittenhöhebahn AG hat daher mit BI den Übergang vom bereichsgetriebenen Denken hin zu einer integrierten, transparenten Gesamtsteuerung vollzogen. Nun ist eindeutig nachvollziehbar, welcher Geschäftsbereich welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet – und zwar anhand konsolidierter, abgestimmter Zahlen.

Für den Vorstand und Aufsichtsrat ergibt sich durch BI eine höhere Informationsqualität. Berichte können nun zeitnah (teils tages- oder wochenaktuell) bereitgestellt werden, während früher manches Reporting aufgrund manueller Aufbereitung einen langen Zeitverzug hatte. Außerdem ermöglicht die gemeinsame Datenbasis tiefgehende Analysen: Die Profitcenterverantwortlichen können z.B. für sie relevante Unternehmenskennzahlen bis auf die Ebene einzelner Geschäftsbereiche herunterbrechen, ohne jeweils separate Reports anfordern zu müssen. Szenario-Analysen und Ad-hoc-Auswertungen werden erleichtert, da das Datenmaterial bereits aufbereitet vorliegt und flexibel ausgewertet werden kann. Dies unterstützt die strategische Steuerung, z.B. bei Investitionsentscheidungen oder der Planung neuer Angebote, da fundierte Fakten vorliegen.

Auch im Operativen Controlling der Profit-Center zeigen sich Verbesserungen. Profit-Center-Leiter erhalten über BI einen detaillierten Einblick in ihre eigenen Ergebnisse und können diese mit anderen Bereichen oder Vorjahren vergleichen.

Insgesamt fördert die BI-Lösung eine datengestützte Kultur im Unternehmen – Diskussionen in Meetings basieren weniger auf Bauchgefühl oder strittigen Daten, sondern auf belastbaren Auswertungen, die allen zugänglich sind.

Ein weiterer positiver Effekt ist die Verringerung der Abhängigkeit von Excel. Während früher Controller als „Excel-Künstler“ zahllose Tabellen pflegten, übernimmt nun das BI-System die Aggregation und Verteilung der Daten. Excel und ähnliche Tools werden zwar sicher weiterhin für Ad-hoc-Analysen genutzt, aber die primären Steuerungs-informationen kommen aus dem zentralen System. Damit sinkt die Fehleranfälligkeit erheblich, denn automatisierte, geregelte Prozesse ersetzen die fehlerträchtigen manuellen Schritte.

Wie in Abschnitt 1 dargelegt, war Excel oft eine Notlösung, die bei wachsender Komplexität an Grenzen stößt. Die BI-Einführung bei Schmittenhöhebahn wirkt dem entgegen: Konsistente Daten, automatische Aktualisierungen und definierte Kennzahlen sorgen für Vertrauen in die berichteten Informationen. Dies schafft die Voraussetzung dafür, dass das Controlling seine Rolle vom nachträglichen Prüfer zum proaktiven Gestalter und Business Partner wandeln kann.

Der Controller wird mehr und mehr zum internen Berater des Managements, der auf Basis verlässlicher Daten Handlungsempfehlungen geben kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die BI-Lösung der Schmittenhöhebahn AG die Unternehmenssteuerung spürbar verbessert hat. Durch die gemeinsame Datenbasis für Geschäftsleitung und Bereichsverantwortliche wird ein *einheitliches Führungsinformationssystem* etabliert. Die Entscheidungsgüte steigt, da Informationen vollständiger und schneller verfügbar sind. Zudem werden durch die Abschaffung von Datensilos ineffiziente Abstimmungsprozesse reduziert. Insgesamt unterstützt BI die Schmittenhöhebahn AG dabei, agiler und faktenbasierter zu steuern – ein wesentlicher Vorteil angesichts des dynamischen Marktumfeldes im Tourismus und Freizeitsektor.

4. Nutzerperspektive: Self-Service Reporting und Plan-Ist-Analysen

Aus Anwendersicht bringt die neue BI-Lösung vor allem den Budgetverantwortlichen im Unternehmen erhebliche Vorteile. Anstelle zentral erstellter Standardreports tritt zunehmend ein *Self-Service Reporting*. Das bedeutet, dass Fachanwender – z.B. Abteilungsleiter oder Bereichsverantwortliche – eigenständig Berichte generieren und Analysen durchführen können, ohne für jede Auswertung die Finanz- oder IT-Abteilung einbinden zu müssen. Self-Service Business Intelligence (SSBI) verfolgt das Ziel, Fachanwendern direkten Zugang zu relevanten Daten zu geben und sie in die Lage zu versetzen, eigenständig Auswertungen vorzunehmen (BARC GmbH 2025).

Im Falle der Schmittenhöhebahn AG heißt das: Ein Budgetverantwortlicher kann per BI-Portal oder Reporting-Tool die aktuellen Ist-Zahlen seines Kostenstellenbereichs abrufen, diese mit den Planwerten vergleichen und bei Auffälligkeiten direkt tiefer ins Detail gehen.

Ein zentrales Feature ist der Zugriff auf PLAN-Ist-Daten mit Drilldown-Möglichkeit. Die Budgetverantwortlichen sehen nicht nur aggregierte Abweichungen (z.B. Aufwandsposition liegt 5 % über Budget), sondern können diese bis auf Einzelposten untersuchen. Beispielsweise lässt sich feststellen, welcher Kostenblock oder welche Einnahmequelle für die Abweichung verantwortlich ist. Durch Drilldown-Funktionen kann der Nutzer schrittweise tiefer in die Datenhierarchie navigieren – von der Gesamtjahressicht bis hinunter auf den einzelnen Beleg. Wie in Abschnitt 2 beschrieben, erlaubt das BI-System einen Drilldown bis zum PDF-Rechnungsbeleg

im Dokumentenmanagement. Diese *Belegebene* ist für Budgetverantwortliche äußerst wertvoll: Sie können die Echtheit und Details einer Buchung unmittelbar prüfen, indem sie den Originalbeleg einsehen. Dies erhöht zum einen die Transparenz (jeder Betrag ist nachvollziehbar belegt) und zum anderen das Vertrauen in die Daten, da Unklarheiten sofort an der Quelle geklärt werden können.

Die Möglichkeit, Plan-/Ist-Abweichungen eigenständig zu analysieren, fördert auch die Verantwortungsübernahme der Budgetverantwortlichen. Sie werden durch SSBI „ermutigt“, sich intensiver mit ihren Zahlen zu befassen, da die Hürden für Analysen niedrig sind. Anstatt auf monatliche Reports der Controlling-Abteilung zu warten, können sie jederzeit aktuelle Zahlen abrufen und bei Bedarf eigene Berichte zusammenstellen. Moderne BI-Frontends bieten hierfür benutzerfreundliche Oberflächen mit Filter- und Pivot-Funktionen, sodass auch Nicht-IT-Experten damit umgehen können. Self-Service BI wird in der Literatur als Methode beschrieben, die es Benutzern erlaubt, unabhängig vom Eingreifen der IT-Daten zu analysieren.

Wichtig ist allerdings, dass die Anwender geschult sind und ein Grundverständnis für die Daten und Kennzahlen haben. Die Schmittenhöhebahn AG hat deshalb Schulungen und Workshops durchgeführt, um die Budgetverantwortlichen mit dem neuen System vertraut zu machen. In der Praxis zeigt sich nämlich, dass trotz Self-Service-Ideen viele User anfangs Unterstützung benötigen, um das volle Potenzial zu nutzen (Lennerholt et al. 2021).

Ein weiterer Vorteil aus Nutzersicht ist die Verbesserung der Planungsprozesse: Wenn Budgetverantwortliche bei der jährlichen Budgeterstellung direkten Zugriff auf Ist-Daten der Vergangenheit und aktuelle Trends haben, können sie fundiertere Planzahlen aufstellen. Zudem können sie während des Jahres jederzeit verfolgen, ob sie „im Plan“ liegen, was die proaktive Steuerung ihres Verantwortungsbereichs erleichtert.

Neben Plan-Ist-Analysen stellt die BI-Plattform auch Standardberichte (z.B. Monatsberichte, KPI-Dashboards) bereit, auf die Nutzer je nach Berechtigung zugreifen können.

Insgesamt erhöht das Self-Service Reporting bei Schmittenhöhebahn die Agilität des Controllings und der Fachbereiche (Feichtinger 2022). Entscheidungsrelevante Informationen sind nicht mehr zentral „flaschenhalsartig“ gebündelt, sondern dezentral verfügbar, was viele kleine Entscheidungen an der Basis unterstützt. Natürlich bleibt das zentrale Controlling weiterhin wichtig für die Konsolidierung und Qualitätssicherung der Berichte sowie für komplexere Analysen. Doch durch die Kombination aus zentraler Datenhaltung und dezentraler Nutzung sind sowohl Standardisierung als auch Flexibilität erreicht – ein Zielkonflikt, der in klassischen Informationssystemen oft schwer lösbar war. Die Anwenderperspektive zeigt somit: Die BI-Lösung der Schmittenhöhebahn AG wird von den Nutzern als *enabler* gesehen, um ihre Führungsaufgaben besser wahrnehmen zu können. Planabweichungen lassen sich früher erkennen, Ursachen schneller analysieren und Maßnahmen gezielter einleiten. Dies ist ein wesentlicher Beitrag zu einer kennzahlenorientierten und reaktionsschnellen Unternehmenssteuerung.

5. Kritische Betrachtung und Herausforderungen bei der Einführung

Trotz der genannten Erfolge war die Einführung von BI bei der Schmittenhöhebahn AG mit Herausforderungen verbunden. Besonders wichtig war es dabei von Anfang an die Akzeptanz und Unterstützung durch die Geschäftsleitung zu haben.

Aus Change-Management-Sicht ist die Rückendeckung der Führungsebene ein entscheidender Erfolgsfaktor für BI-Projekte. Studien zeigen, dass mangelnde unternehmensweite Akzeptanz von BI-Tools – wozu auch die Unterstützung durch die Führung zählt – zu den größten Hindernissen bei der BI-Einführung gehört (Bange 2022).

Fehlt das Commitment „von oben“, fällt es schwer, eine datengetriebene Kultur im Unternehmen zu verankern.

Durch kontinuierliche Kommunikation der BI-Erfolge (Quick Wins), Demonstration konkreter Nutzenfälle und Schulung der Geschäftsleitungsebene im Umgang mit dem BI-Front-End konnte die Akzeptanz sichergestellt werden.

Eine Herausforderung war sicherlich auch die Datenqualität und Standardisierung. Bei der Zusammenführung von unterschiedlichen Systemen (Skidata, ERP, Kassensystem etc.) müssen einheitliche Definitionen und Codes gefunden werden. Anfangs können Unstimmigkeiten auftreten – z.B. stimmen die Umsatzzahlen aus dem Kassensystem nicht exakt mit jenen im ERP überein wegen unterschiedlicher Buchungszeitpunkte oder Konten. Solche Diskrepanzen könnten das Vertrauen der Anwender unterminieren, wenn sie nicht rasch bereinigt und erklärt werden. Daher ist ein intensives Datenqualitätsmanagement gerade zu Beginn eines BI-Systems essenziell. Im Projekt Schmittenhöhebahn war die Herausforderung, alle Beteiligten von der Richtigkeit und Verlässlichkeit der neuen Datenbasis zu überzeugen. Dazu gehört auch die Dokumentation der Kennzahlenlogik: Jeder sollte nachvollziehen können, wie sich eine Kennzahl zusammensetzt (Formel, Quelle, Aktualität). Transparenz in dieser Hinsicht fördert die Akzeptanz, weil sie zeigt, dass das BI-System keine „Black Box“ ist, sondern ein nachvollziehbares Werkzeug.

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Schulung und Veränderung der Arbeitsweisen. Die Einführung von Self-Service BI bedeutet für viele Mitarbeiter einen Paradigmenwechsel. Führungskräfte und Controller, die jahrelang mit individuellen Excel-Sheets gearbeitet haben, müssen nun lernen, dem BI-System zu vertrauen und ihre Analysen darin durchzuführen. Anfangs besteht oft die Gefahr, dass Mitarbeiter parallel zu BI ihre alten Excel-Listen weiterführen, was die erhoffte Konsolidierung torpedieren würde. Hier war es wichtig, Change-Management zu betreiben: klare Vorgaben, welche Informationen nur noch aus BI kommen, und gleichzeitig ausreichende Unterstützung in der Übergangsphase. Die Vorstandsebene spielt auch hier eine Rolle als Vorbild – nutzen der kfm. Prokurist und weitere Bereichsleiter beispielsweise demonstrativ das neue Dashboard für Präsentationen, sendet dies ein starkes Signal in die Organisation.

Die Literatur unterstreicht, dass Top-Management-Support ein Schlüsselfaktor für BI-Adoption ist – er legitimiert das Projekt und stellt Ressourcen sicher (Paradza und Daramola 2021).

Entsprechend musste auch in diesem Projekt Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Im konkreten Fall war besonders die Paradigmenänderung von bereichsorientierter zu integrierter Steuerung zu managen. So ein Wandel erfordert, wie (Heidelberger, M und Simmeth, B. 2022) formulieren, ein Umdenken „weg vom abteilungs- und bereichsgetriebenen Denken, hin zu einem transparenten Miteinander aller Bereiche“

Dieser Wandel passiert nicht über Nacht – er muss moderiert werden.

Trotz anfänglicher Hürden kann man aus dem Projekt Schmittenhöhebahn AG lernen, dass Durchhaltevermögen und kontinuierliche Verbesserungen entscheidend sind. Nachdem die Startwiderstände überwunden wurden, etabliert sich BI schrittweise als unverzichtbares Werkzeug.

Fazit

Die Einführung von Business Intelligence bei der Schmittenhöhebahn AG zeigt exemplarisch, wie ein mittelständisches Tourismusunternehmen durch eine integrierte Datenlösung seine Unternehmenssteuerung modernisieren kann. Die BI-Lösung auf SQL-Basis, entwickelt aus einem bestehenden SharePoint-System, integriert diverse operative Systeme und schafft eine zentrale, verlässliche Datenquelle für das gesamte Unternehmen. Dadurch werden Datensilos aufgelöst und die Transparenz erhöht – Vorstand, Aufsichtsrat und Profit-Center-Leiter greifen nun

auf dieselben Kennzahlen und Berichte zu. Im Controlling ermöglichen die konsolidierten Daten eine effizientere Berichterstattung und eine strategischere Ausrichtung: Das Controlling wird zum proaktiven Berater, der mit minimalem Aufwand fundierte Analysen liefern kann.

Aus Anwendersicht fördert das Self-Service Reporting mit Plan-Ist-Analysen die eigenverantwortliche Steuerung in den Fachbereichen. Budgetverantwortliche können Abweichungen selbstständig untersuchen und bis zum Belegnachweis verfolgen, was die Entscheidungsfindung beschleunigt, und die Akzeptanz der Zahlen erhöht. Insgesamt trägt die BI-Lösung dazu bei, eine *datengetriebene Kultur* in der Schmittenhöhebahn AG zu etablieren, in der Entscheidungen faktenbasiert, nachvollziehbar und bereichsübergreifend abgestimmt getroffen werden.

Die erfolgreiche Umsetzung war jedoch anfangs kein Selbstläufer. Insbesondere die Akzeptanz in der Führungsriege musste erst gewonnen werden – ein Prozess, der durch Kommunikation von BI-Erfolgen und engagiertes Change-Management unterstützt wurde. Dieses Fallbeispiel unterstreicht, dass neben der technischen Realisierung (Datenintegration, Systemeinrichtung) gerade die menschlichen und organisatorischen Faktoren über den nachhaltigen Erfolg entscheiden. Top-Management-Unterstützung, Nutzerakzeptanz, Schulung und eine Kultur der Zusammenarbeit sind wesentliche Stellschrauben, um den vollen Nutzen aus BI zu ziehen.

Anhang

Literaturverzeichnis

Bange, A. (2022): Was treibt die Akzeptanz und Nutzung von BI und Analytics in Unternehmen heute an? Unter Mitarbeit von A. Bange. Hg. v. BARC GmbH. Online verfügbar unter <https://barc.com/de/news/akzeptanz-nutzung-von-bi-und-analytics/>, zuletzt geprüft am 20.04.2025.

Bange, C. (2023): BARC Data, BI & Analytics Trend Monitor 2024. Hg. v. BARC GmbH. Online verfügbar unter <https://barc.com/barc-data-bi-analytics-trend-monitor-2024/>.

BARC GmbH (2025): Self-service BI. Hg. v. BARC GmbH. Online verfügbar unter <https://barc.com/self-service-bi/>.

Buchholz, Liane (2019): Strategisches Controlling. Grundlagen - Instrumente - Konzepte. 3., vollständig aktualisierte Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler (Lehrbuch).

Feichtinger, Christoph (2022): Agiles Controlling. Dissertation. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Gleich, Ronald (Hg.) (2020): Controlling Challenge 2025. Agil, digital, effektiv. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group. Online verfügbar unter <https://www.haufe.de/>.

Heidelberger, M und Simmeth, B. (2022): Integrierte Unternehmenssteuerung. Paradigmenwechsel mit bekannten Größen. Hg. v. Controlling Portal. Online verfügbar unter <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Konzepte/Integrierte-Unternehmenssteuerung-Paradigmenwechsel-mit-bekanntem-Groessen.html>, zuletzt geprüft am 20.04.2025.

Keimer, Imke; Egle, Ulrich (Hg.) (2020): Die Digitalisierung der Controlling-Funktion. Anwendungsbeispiele aus Theorie und Praxis. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

Lennerholt, Christian; van Laere, Joeri; Söderström, Eva (2021): User-Related Challenges of Self-Service Business Intelligence. In: *Information Systems Management* 38 (4), S. 309–323. DOI: 10.1080/10580530.2020.1814458.

Paradza, Dignity; Daramola, Olawande (2021): Business Intelligence and Business Value in Organisations: A Systematic Literature Review. In: *Sustainability* 13 (20), S. 11382. DOI: 10.3390/su132011382.

Rüttler, Martin (1991): Information als strategischer Erfolgsfaktor. Konzepte und Leitlinien für eine informationsorientierte Unternehmensführung. Berlin: E. Schmidt (Technological economics, Bd. 43).

Talaoui, Yassine; Kohtamäki, Marko; Rabetino, Rodrigo (2017): Business Intelligence—Capturing an Elusive Concept. In: Marko Kohtamäki (Hg.): *Real-time Strategy and Business Intelligence*. Cham: Springer International Publishing, S. 37–51.