

Uwe Trost ist Principal Consultant bei Steria Mummert Consulting AG. Inhaltlicher Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Entwicklung von Strategien im Umfeld Business Intelligence. E-Mail: uwe.trost@steria-mummert.de

Dr. Martin Zirkel ist Senior Manager bei Steria Mummert Consulting im Competence Center Business Intelligence Solutions. Er verantwortet das Business Development für die Branche Automotive. Inhaltlicher Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Entwicklung von Strategien. E-Mail: martin.zirkel@steria-mummert.de

BI-Strategie

Wege aus dem Informationschaos

Eine formale BI-Strategie ist Grundlage für einen maximalen Return-on-BI-Invest (ROI). Ausgehend vom spezifischen Reifegrad der BI innerhalb des Unternehmens (IST-Analyse) legt das Design der BI-Strategie die Vision, Mission und das Zielsystem fest. Hiervon leiten sich strategische Maßnahmen ab, die durch ein BI-Programm umgesetzt werden. Die Umsetzung erfolgt entlang einer strategisch priorisierten Roadmap und wird über ein Controlling-Instrumentarium wie eine BI-Balanced-Scorecard gesteuert. Die Ergebnisse dienen im Sinne eines Closed-Loop zur Bestätigung oder Neuausrichtung der BI-Strategie. Der Artikel diskutiert die Entwicklung einer BI-Strategie.

Business Intelligence ist auf dem besten Wege in vielen Unternehmen eine strategische Komponente [Gar06] zu werden. Eine integrierte Datenbasis für eine strategiekonforme Führung oder einheitliche Kundensicht [Kag06] sind Bestandteile der Agenda von Chief Executive Officers (CEOs). BI wird von vielen Chief Information Officers (CIOs) ebenfalls als Top-Technologie bewertet und steht 2006 sehr weit oben auf der Prioritätenliste [Pre06], [Gar06]. Regulatorische Vorgaben, Konzepte wie Corporate Performance Management (CPM) oder analytische Unterstützung der Geschäftsprozesse durch BI (Business Activity Monitoring, BAM) sind dabei nur einige der aktuell treibenden Themen. Die Unternehmen werden in Zukunft allgemein hohe Anforderungen an die Verwendung und Analyse von Informationen haben.

Dennoch sind die Erfahrungen mit dem Einsatz von BI-Technologie nicht nur positiv. In vielen Großunternehmen sind in der Vergangenheit projektgetrieben isolierte BI-Systeme in den Fachabteilungen entstanden. Eine gewisse Heterogenität, unkonsolidierte Datensilos sowie zahlreiche verschiedene BI-Produkte unterschiedlicher Hersteller sind unter anderem die Folge. Diese gewachsene Vielfalt hat natürlich ihren Preis: Hohe Betriebskosten, erheblicher Aufwand bei Erweiterungen und geringe Nutzerakzeptanz infolge mangelnder Informationsqualität sind dabei nur am augenfälligsten. Dieser Befund wird durch die Studien zum Reifegrad der Lösungen, etwa die biMA-Studien 2004 und 2006 betätigt [Mum04], [SMC06]. Fazit: Der Wert von BI ist erkannt, die Unternehmen wollen mehr BI, aber im Vorfeld sind noch einige Hausaufgaben zu erledigen.

Ausgehend von einem durchschnittlichen Reifegrad der BI in den deutschen Unternehmen betrachtet eine BI-Strategie zunächst Aspekte der Datenintegration, der Konsolidierung und der Professionalisierung der BI-Prozesse, die für eine kostenoptimierende BI-Infrastruktur notwendig sind. Über eine solche BI-Infrastruktur mit einem durchgängigen BI-Prozessmodell wird die Grundlage geschaffen, um BI innovativen, wertbringenden Szenarien zuzuführen und benachbarte Konzepte wie CPM oder BAM zu unterstützen.

Lohnt sich eine BI-Strategie?

Schätzungen zufolge werden rund 80 Prozent aller Strategien nicht umgesetzt; lohnt sich somit der Aufwand, für Business Intelligence eine eigene Strategie zu entwickeln? Das hängt davon ab, wie hoch man seine Ambitionen steckt. Am Ende haben jene Unternehmen die Nase vorn, die intelligenter mit den zur Verfügung stehenden Informationen umgehen. Für diese Unternehmen stellt Information einen Wert dar, daher ist BI eine Art strategische Basistechnologie. Auf der strategischen Ebene ist der Hebel am größten, das Investment in eine BI-Strategie rechnet sich immer. Ein ROI auf eine BI-Strategie-Entwicklung korreliert stark mit den Zielen und den zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen. Postuliert man einen theoretischen Handlungsdruck und leitet hiervon Ziele ab, die typischerweise mit einer Effizienzsteigerung verbunden sind, gibt es zahlreiche Business-Case-Szenarien – etwa auf der Ebene des Betreibermodells, des Portfolio-Managements [HKW06] sowie auf Ebene der Konsolidierung der Datensilos. Stellt man in einer Informationsgesellschaft die Frage nach der Informationsqualität – Was ist gute Information wert, oder was kosten uns schlechte Daten? –, so ist der Hebel ebenfalls nicht zu unterschätzen. Hat man über eine effiziente BI-Infrastruktur die Basis dafür geschaffen, BI direkt im Kontext der Geschäftsprozesse einzusetzen, sind auch Szenarien nicht mehr fern, bei denen BI als Schlüssel zum Erfolg für das Business zu werten ist.

Grundlagen für den Erfolg

Mit der Entwicklung einer BI-Strategie ist es wie mit vielen anderen Dingen auch, die Grundlagen für den Erfolg werden zu Beginn gelegt. Eine Festlegung durch das Management, ein weitsichtiges Kommunikationskonzept sowie ein dem Unternehmen angemessenes Change Management sind echte Erfolgsfaktoren. Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen hingegen liegen oft auch in einem mangelhaften Change Management sowie in einer unzureichenden Besetzung des Teams. Laut einer Studie schätzen Unternehmen, dass unzulänglich durchgeführte Veränderungsprozesse einen Produktivitätsrückgang von durchschnittlich 21 Prozent verursachen [Cap05]. Aufgabe des Change Managements ist es, entsprechend den Ergebnissen der initial durchgeführten Stakeholderanalyse den Veränderungsprozess professionell und erfolgreich zu steuern. Aber: Man muss die richtigen Leute ins Boot holen. Denn der Weg der Veränderung ist markiert mit Einwänden der Bedenkensträger, die den Status quo verteidigen, den eine neue Strategie in Frage stellt. Die Entwicklung einer BI-Strategie ist keine intellektuelle, eher eine mentale Herausforderung – bilden Sie das richtige Team!

schäftsbereichstrategie und die IT-Strategie vorgegeben sind, ist eine systematische Aufnahme der BI-Systeme nach den Dimensionen Fachlichkeit, Technik und Organisation durchzuführen. Die Ist-Aufnahme ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Strategieumsetzung, da die strategischen Maßnahmen nur auf Grundlage einer gesicherten Informationsbasis sinnvoll abgeleitet werden können. Die spezifischen Handlungsfelder der BI-Systeme können in der internen Analyse über Audits erfasst werden. In der externen Analyse erfolgt eine Darstellung der Marktsicht. Abgeschlossen wird die Analyse mit einer Bewertung des Befundes.

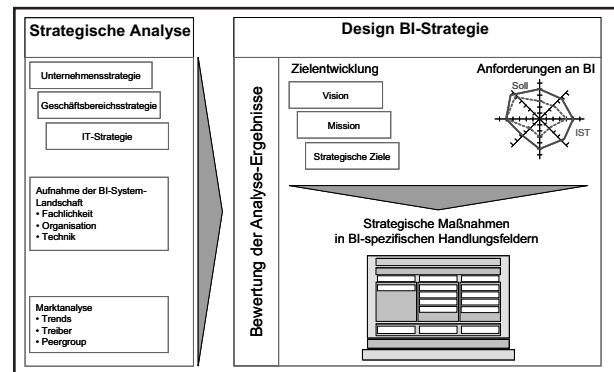


Abb. 2: Hauptaktivitäten während der strategischen Analyse und des BI-Strategiedesigns

BI-Strategie-Entwicklungsprozess

Der BI-Strategie-Entwicklungsprozess ist ein Vorgehensmodell, das rein formal gesehen BI-unspezifisch ist. Es werden die klassischen Projektschritte Analyse, Design, Umsetzung und Controlling durchlaufen.

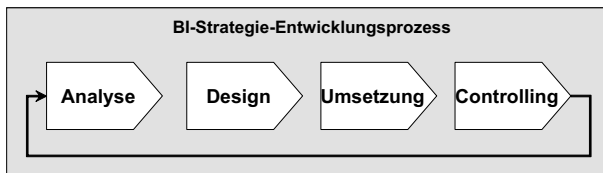


Abb. 1: BI-Strategie-Entwicklungsprozess

Der inhaltliche Rahmen kann dabei durch ein Reifegradmodell für Business Intelligence (zum Beispiel das Business Intelligence Maturity Model; biMM®) aufgespannt werden [Mum04], [DiS06]. Zentrales Charakteristikum des biMM® bildet die Differenzierung nach den drei Dimensionen Fachlichkeit, Technik und Organisation.

Strategische Analyse

In der Phase der Analyse kann zum Beispiel die biMA®-Methode zum Einsatz kommen, die speziell für BI entwickelt wurde. Außer der Erfassung der Rahmenbedingungen, die durch die Unternehmensstrategie, die Ge-

Design der Strategie – Vision

Auf dieser Grundlage kann im Rahmen der strategischen Positionierung eine individuelle strategische Vision entwickelt werden. Die Vision (Leitziel) beschreibt das Zukunftsbild und charakterisiert die angestrebte Entwicklung. Die Bedeutung einer klaren Vision darf nicht unterschätzt werden. In der Vision wird ein neuer Impuls innerhalb des Unternehmens publiziert und ein erster Orientierungsrahmen gesetzt. Eine Vision ist ein ambitioniertes und den Erfolg förderndes, aber für alle Interessengruppen machbares Zukunftsbild. Eine Vision wirkt integrativ und soll die Mitarbeiter ermuntern, die anstehenden Veränderungsprozesse mit einem langen Atem zu begleiten. Wo wollen wir mit BI in fünf bis zehn Jahren stehen?

Design der Strategie – Mission

Auf vergleichbarer Ebene ist die Wahl prägnanter Bekundungen zur Mission angesiedelt. In der Mission (Leitbild) drückt sich das Selbstverständnis einer Gruppe von Menschen aus. Wie wollen wir (als BI'ler) gesehen werden? Die hohe Kunst der Entwicklung einer Vision und einer Mission besteht darin, beide Elemente auf der Ebene der Kommunikation, das heißt der Sprache, in Einklang mit den wichtigsten strategischen Zielen zu bringen.

Design der Strategie – Zielentwicklung

Nach Festlegung und Kommunikation der Vision und Mission schließt sich im nächsten Schritt der Aufbau eines ausgewogenen, strategischen Zielsystems an. Dies bedeutet zunächst, dass Ziele aus übergeordneten Strategien (Unternehmensziele, Prozessziele, Ziele der IT, etc.) berücksichtigt werden müssen. Mit anderen Worten: Ist Kostenführerschaft in der Prozessabwicklung oder eine Single-Vendor-Strategie durch die IT vorgegeben, wird hierdurch auch für BI das Spielfeld abgesteckt. Weiter bedeutet „ausgewogenes Zielsystem“, das Zielsystem soll *alle* Anforderungen beinhalten, die an BI aus verschiedenen Perspektiven gestellt werden. Die Ziele sollten bereits während der Formulierung um KPIs (Key Performance Indicators) angereichert werden. In der Praxis der BI-Strategieentwicklung ist es hilfreich, strategische Ziele über so genannte Strategy Maps entlang Ursache-Wirkungsbeziehungen zu visualisieren. Diese dienen der Fokussierung auf das wirklich Wichtige und sind zugleich ein hervorragendes Kommunikationsinstrument. Der Kommunikationsaspekt ist vor allem in sehr großen Organisationen essenziell für den Erfolg der BI-Strategie. Das Zielsystem beinhaltet in seiner finalen Version alle Anforderungen, die an BI im Unternehmen gestellt werden. Nun kommt es darauf an, geeignete strategische Maßnahmen zu entwickeln, die den Weg der Zielerfüllung beschreiben.

Design der Strategie – BI-Haus – Framework zum Erfolg

Das BI-Haus beinhaltet die wesentlichen Handlungsfelder von Business Intelligence. Diese sind entlang der Dimensionen Fachlichkeit, Organisation und Technik aufgespannt und werden im Endzustand durch ausformulierte Teilstrategien beschrieben. Die Entwicklung einer Teilstrategie geschieht in der Regel über Antworten auf Leitfragen nach wichtigen Eigenschaften oder Attributen des Handlungsfeldes. Über die Attribute las-

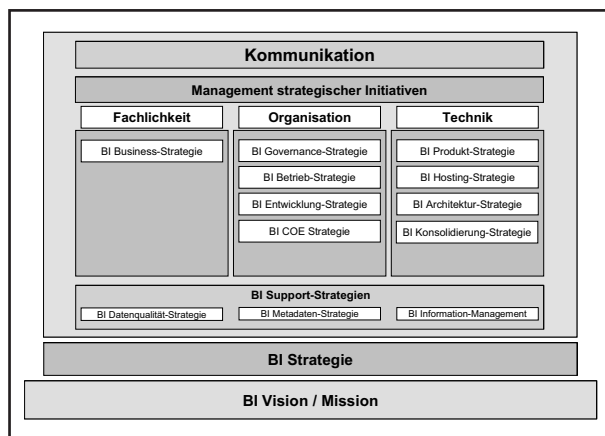


Abb. 3: Das BI-Haus als Ordnungsrahmen für strategische Maßnahmen

sen sich auch Beziehungen zwischen den Handlungsfeldern ausdrücken. Sukzessive entsteht ein Portfolio strategischer Optionen des jeweiligen Handlungsfeldes, das im Nachgang zu bewerten ist.

Gemeinhin ist der Aufbau eines BI Center of Excellence (BI CoE) einer der ersten Schritte einer erfolgreichen BI-Strategieumsetzung. Dies wird unterstrichen durch Umfragen, denen zufolge der Mangel an BI-Know-how eines der Haupthemmnisse für die weitere Verbreitung von BI in den Unternehmen ist [Gar04]. Business Intelligence wird jedoch auch in Zukunft eine komplexe Gemengelage aus Menschen, Business-Anforderungen, Prozessen, Applikationen und Technologien bleiben. Durch die Zusammenfassung von BI-Know-how hat man grundlegend die Möglichkeit, die unterschiedlichen Interessengruppen zusammenzuführen, eine Brücke zwischen Business und IT zu bauen und Know-how wiederzuverwenden.

Ein BI COE reagiert zum Beispiel auf Anforderungen des Business nach zielführendem Einsatz des bestehenden BI-Inventars – vom statischen Reporting bis hin zur Verwendung von fortgeschrittenen Methoden der analytischen Statistik und Simulation. Technologische Fragestellungen der geeigneten BI-Architektur, der BI-Produktauswahl oder einer durchzuführenden Konsolidierung können strukturiert im unternehmensweiten Kontext angegangen werden. Weitere Themen sind Datenintegration, Datenqualität, der Umgang mit Metadaten oder die Gestaltung einer Informationslogistik im Sinne eines Enterprise Information Managements (EIM). In der Organisation können alle BI-Maßnahmen über eine BI-Governance gesteuert und an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Data Governance ist hierbei eine wichtige Aufgabe, die zunehmend an Bedeutung gewinnt. Eine geeignete BI-Entwicklungsstrategie trägt unternehmensweiten Anforderungen an Informationsqualität ebenso Rechnung, wie der Erwartung der Endanwender nach einem raschen Time-to-market. Der Betrieb von BI-Lösungen kann durch den bewährten Best-practice-Ansatz biTIL® professionalisiert und effizienter ausgestaltet werden.

Welchen Beitrag liefert BI auf die aktuell treibenden Fragen des Business? Nun, globaler Wettbewerbsdruck in saturierten Märkten, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Forderung nach dynamischen Geschäftsmodellen, Agilität, regulatorische Transparenz und Kundenorientierung, um nur einige zu nennen. Welche Geschäftsprozesse können in welcher Form optimal durch BI unterstützt werden? Eine strategische Ausrichtung des BI-Portfolios und damit verbunden eine Auswahl der zu unterstützenden Prozesse sind elementare Bestandteile der BI-Business-Strategie. In der Summe umfasst das Framework alle Maßnahmen, die für eine nachhaltige Steigerung des Reifegrades von BI notwendig sind. Durch das Customizing des Frameworks wird BI von seinen taktischen Zwängen befreit und auf die strategische Ebene gehoben. Die konkrete Ausgestaltung der BI-Strategie zur Erhöhung des Nutzen durch BI erfolgt im unternehmensspezifischen Kontext.

Design der Strategie – Roadmap

In der Summe gehen die strategischen Maßnahmen in einem BI-Masterplan auf, der strategischen Roadmap. In der Entwicklung der Roadmap geht es im Wesentlichen um zwei Dinge.

Die Umsetzung jeder einzelnen strategischen Maßnahme ist als Business-Case zu bewerten (Kosten / Nutzen-Analyse, Risiko). Hierfür müssen die Maßnahmen gedanklich in handhabbare Projekte gegossen werden, die jeweils einen klar definierten Anteil an der Zielerfüllung haben. Zu beachten ist jedoch besonders die Aufteilung in qualitativen und quantitativen Nutzen. Eine rein monetäre Betrachtung der einzelnen strategischen Maßnahmen würde das Bild verfälschen. Im Ergebnis sollten auf dem Zeitstrahl die einzelnen Etappenziele sichtbar werden.

Weiter müssen in einer Roadmap Abhängigkeiten zwischen den strategischen Maßnahmen berücksichtigt werden; so macht es zum Beispiel wenig Sinn, eine BI-Produkt-Strategie zu verabschieden, wenn noch Fragen der BI-Architektur offen sind.

Implementierung der Strategie – BI-Programm

In der Praxis hat sich die Bündelung der strategischen Maßnahmen zu einem BI-Programm als Erfolgsfaktor erwiesen. Gerade bei strategischen Implementierungsprojekten ist die übergeordnete Betrachtung von immenser Bedeutung. Das BI-Programm erfordert einen erfahrenen Moderator, Koordinator sowie einen guten Politiker, einen Visionär, der in der Gremienlandschaft des Unternehmens zu Hause ist. Typischerweise wird diese Aufgabe im Bereich der BI-Governance angesiedelt. Hier spielt das Change Management eine entscheidende Rolle.

Controlling der Strategie

Eine Strategie ist nur so viel wert wie die Kontrollmechanismen, die kontinuierlich anzeigen, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet und die Maßnahmen Erfolg haben. Hierfür wurden die Ziele in der Designphase der Strategie mit KPI's hinterlegt. Ein BI-Programm ist ein komplexes Gesamtvorhaben, das auf Grundlage mehrerer Einzelprojekte gefahren wird. Die Entscheidung, was im Sinne des Strategiecontrollings wie gemessen werden soll, fordert ein klares Verständnis darüber, was Erfolg bedeutet. Die mittelfristige Auswertung der KPI-Entwicklung wird für die Bestätigung oder Neuausrichtung der gesamten BI-Strategie herangezogen. Entsprechend ist ein kennzahlengestütztes BI-Strategiecontrolling (Balanced Scorecard) als analytisches Instrument der BI-Governance zur Verfügung zu stellen.

Fazit

Für die Entwicklung einer BI-Strategie müssen die Beteiligten bereit sein, kontinuierlich zu lernen, als Organisation und als Mitwirkende – Motto: ständige Verbesserung auf allen Ebenen als Prinzip. Die Prozesse der BI-Strategieentwicklung sind mit Geduld realitätsnah auszugestalten und konsequent umzusetzen, der Erfolg stellt sich fast von alleine ein. Aus der Projekterfahrung haben sich folgende Punkte als Erfolgsfaktoren erwiesen:

- Begleitung der BI-Strategie-Entwicklung von angemessenen Change-Management-Prozessen.
- Das richtige Team sichert den Erfolg – es ist Expertise auf vielen Ebenen notwendig.
- Ohne explizite Festlegung des Managements (commitment) geht es nicht.
- Einbindung übergeordneter und/oder „benachbarter“ Strategien ist zwingend.
- Falsche Annahmen aufgrund mangelhafter strategischer Analyse sind fatal.
- Realistische und dennoch ambitionierte Zielvorstellungen weisen die richtige Richtung.
- Konzentrieren Sie das verfügbare BI-Know-how zur Bewältigung der im unternehmensweiten Kontext anstehenden Aufgaben.
- Ein BI-Programm benötigt eine starke Governance.
- Ein effizientes und kontinuierliches Monitoring der Implementierung der BI-Strategie sichert langfristig den Erfolg.

Literaturverzeichnis

- [Cap05] Studie: Veränderungen erfolgreich gestalten Change Management 2005; Capgemini 2005.
- [Pre06] CIO Research: The state of the CIO 2006, by Edward Prewitt, 2006.
- [DiS06] Carsten Dittmar, Klaus-Dieter Schulze, „Der Reifegrad von Business Intelligence-Lösungen“, BI-Spektrum 2006, S. 27-31.
- [Gar04] Gartner: Results 2004 Business Intelligence multiclient study, New York, 2004.
- [Gar06] Gartner: Growing IT's Contribution: The 2006 CIO Agenda, New York, 2006.
- [HKW06] Matthias Hirzel, Frank Kühn, Peter Wollmann; Projektportfolio Management. Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, Gabler, Wiesbaden 2006.
- [Kag06] Geschäftsmodelle 2010. Wie CEOs Unternehmen transformieren. Henning Kagermann, Frankfurt, 2006.
- [Mum04] Mummert Consulting AG: Business Intelligence Studie biMA 2004 – Wie gut sind die BI-Lösungen der Unternehmen in Deutschland? BI-Benchmarking-Studie 2004, Hamburg, 2004.
- [SMC06] Steria-Mummert Consulting AG: Business Intelligence Studie biMA 2006 - Wie gut sind die BI-Lösungen der Unternehmen in Deutschland? BI-Benchmarking-Studie 2006, Hamburg, 2006.