

Business Intelligence

Wie wird ein BI-Projekt zum Business-Erfolg?

Business-Intelligence-Software (BI) ist ein ideales IT-Tool zur erfolgreichen Unternehmenssteuerung. Aber allein mit einem BI-Auswahlentscheid ist ein Projekt noch lange nicht erfolgreich. – Was braucht es neben dem System, damit aus einer vordergründigen Einführung eines neuen IT-Systems ein nachhaltiger Business-Erfolg wird und die Ziele wirklich erreicht werden?

■ Von Christian Mugrauer

Die Aufgabe der Unternehmensleitung ist – in einem Bild gesprochen –, «das Schiff in einer unruhigen See sicher in einen erfolgreichen Hafen zu navigieren». Dazu benötigt das Management ein einfaches und hoch-effektives Steuerungssystem für sich selbst und für alle Führungskräfte. Dies ist einer der Gründe, warum vermehrt auch KMU ein Business-Intelligence-System als IT-Tool auswählen und einführen.

Es existiert ein breites Angebot an Business-Intelligence-Systemen. Die allermeisten dieser Systeme können die gestellten Anforderungen gut oder sehr gut erfüllen. Wieso scheitern dann dennoch die einen BI-Projekte – während andere mehr oder weniger zufriedenstellende Ergebnisse bringen und einige wenige die Ziele des Managements vollumfänglich erfüllen?

Um die Unterschiede bzw. die Erfolgsfaktoren zu verdeutlichen, vergleichen wir zunächst zwei Projektbeispiele:

1 Ein Negativ-Szenario

Das Management beauftragt den Leiter Informatik bzw. den CIO, ein BI-System aufzubauen, damit

alle Daten zur Unternehmenssteuerung enthalten sind.

Es werden zunächst vage Business-Ziele erarbeitet, und es wird mit dem Ziel vorgegangen, lieber zu viele Daten und Analysen bereitzustellen, damit man für alle Unwägbarkeiten die richtigen Analysemöglichkeiten parat hat. Es existiert ein Projektplan für die Einführung des BI-Systems, aber kein Plan für den organisatorischen Wandel (man spricht vom Change-Masterplan). Das Projekt wird mehrheitlich von Externen und den

Experten der IT-Abteilung vorangetrieben, die Fachabteilungen werden ab und zu kontaktiert, wenn offene Fragen vorliegen. Das Projekt durchläuft mehrere Krisen, am Ende sind alle unzufrieden. Denn:

■ Das Management erkennt keinen Mehrwert aus Business-Sicht. Im Gegenteil: Wichtige

Management-Ressourcen sind monatelang für dieses Thema gebunden.

■ Die Mitarbeitenden bemängeln, dass das System wenig performant ist und das Altsystem besser war, das Altsystem bleibt vorläufig bestehen.

■ Die IT-Abteilung steht in der Kritik und ist selbst unzufrieden. Die IT-Ziele können nicht erreicht werden, weil sich im Projekt immer wieder die Business-Ziele geändert haben. Es wird deutlich mehr IT-Aufwand zur Betreuung benötigt, als vorgesehen.

■ Der Systemanbieter und Beratungspartner ist unzufrieden, weil er die Einführung nicht oder nur eingeschränkt als Referenzprojekt nutzen kann.

2 Ein Positiv-Szenario

Im Unternehmen existiert eine klare Wachstumsstrategie, in

BI-Projekte erfordern einen kulturellen Wandel im Umgang mit Daten.

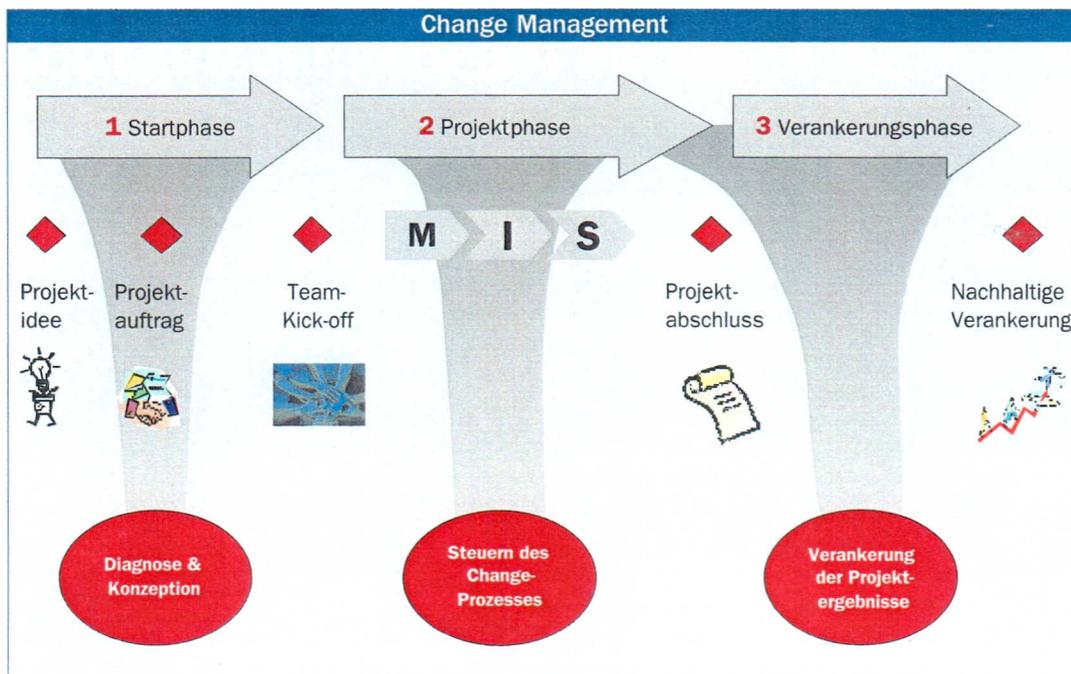
fünf Jahren soll der Umsatz verdoppelt werden. Damit dieses Wachstum gut gesteuert werden

BI-Systeme im direkten Vergleich

Am 24./25. Oktober 2007 findet in Zürich die Tagung «IT-Systeme auf dem Prüfstand: Business Intelligence und Corporate Performance Management» statt. Hierbei besteht die Möglichkeit, BI-Systeme und ihre Anbieter näher kennenzulernen. Die Experten der i2s und BARC, unter ihnen der Autor, geben praktische Hinweise für die Projektumsetzung.

Nach einer Einführung in die Thematik stellen sich 13 führende Anbieter für Business-Intelligence- und Corporate-Performance-Management-Lösungen dem Vergleich: anhand einer Live-Präsentation der Software und einer Konzentration auf die Vorstellung der besonders leistungsstarken Komponenten. Durch die vorgegebene Präsentationsstruktur wird die Software-Vorstellung für die Teilnehmer transparenter und vergleichbarer. Eine angrenzende Ausstellung ermöglicht die detaillierte Präsentation der Lösungen sowie eine Kontaktaufnahme zum Anbieter. Die Tagung richtet sich an ein Fachpublikum und ist auch für KMU gut geeignet.

Eckdaten: 24. und 25. Oktober 2007, World Trade Center, Zürich-Oerlikon. Kosten: CHF 230, inkl. Mittagessen und Apéro. Veranstalter: BARC (Business Application Research Center), D-Würzburg, und i2s consulting, Zürich. Info und Anmeldung: www.changebox.info/bitagung oder Tel. 044 360 51 30 (Frau Brigitte Schoch), schoch@i2s-consulting.com



Die Implementierung und Verankerung eines BI-Systems erfordert im Unternehmen einen organisatorischen Wandel. Diesen Wandel gilt es systematisch zu planen und zu steuern.

kann, soll den wichtigsten Führungskräften ein System zur Verfügung stehen, um sich gemeinsam an den wichtigsten KPIs (Key Performance Indicators, Kennzahlen) verbindlich zu orientieren. Gaps und Herausforderungen sollen rasch erkannt und Massnahmen abgeleitet werden. Die Jahresziele der wichtigsten Führungskräfte basieren auf diesen KPIs sowie auf dem Beitrag zum Gelingen des

Projekts. Der CEO ist der Auftraggeber.

Die IT-Ziele werden aus diesen Business-Zielen konsequent abgeleitet, und ein entsprechendes IT-Tool wird evaluiert. Es existiert ein fundierter Plan für den organisatorischen Wandel für das Gesamt-Projekt und ein klarer Projektplan für das System-Projekt, und beide werden professionell gesteuert. Am Ende sind alle zufrieden. Denn:

■ Das Management erreicht, dass alle Führungskräfte sich an den definierten KPIs ausrichten und das Tool nutzen, um effizient managen zu können.

■ Die Mitarbeitenden und Führungskräfte sind zufrieden, denn das System ist so einfach und übersichtlich, dass man sich jederzeit schnell informieren und sich auf die Qualität der Daten verlassen kann. Das System spart Zeit.

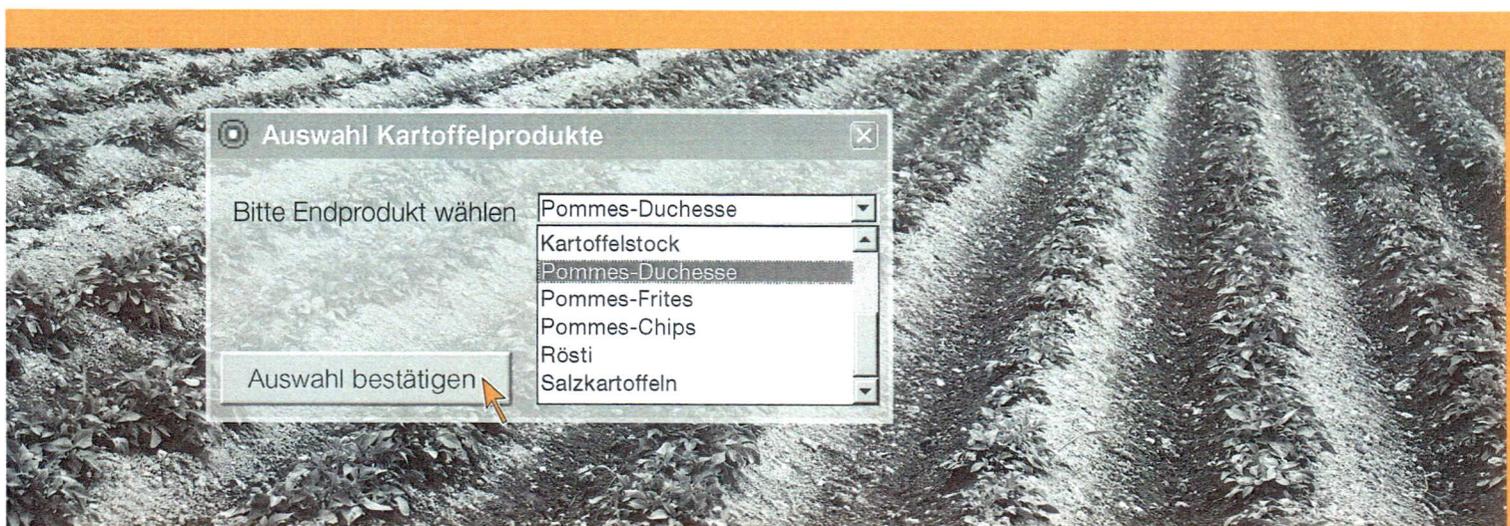
■ Die IT-Abteilung kann ihre Ziele kompetent erreichen, die Projektlaufzeit sowie die Kosten konnten eingehalten werden. Datenqualität, Performance und Verfügbarkeit sind hoch, der Aufwand zur laufenden Betreuung liegt im Plan.

■ Der externe Systemanbieter und Beratungspartner ist zufrieden, weil er die erfolgreiche Einführung als Referenzbeispiel für einen Business-Erfolg nutzen kann und der Kunde ihn positiv weiterempfiehlt.

Mit Methodik zum Erfolg

Selbst wenn das System IT-seitig erfolgreich eingeführt ist und grundsätzlich funktioniert, reicht dies noch nicht für einen Business-Erfolg. Etwas zweites ist ebenso wichtig: Change Management makes the difference.

■ Für die Unternehmensleitung ist beispielsweise entscheidend, dass alle Führungskräfte das System so nutzen, dass Abweichungen vom strategischen Plan möglichst rasch und einfach erkannt werden und anhand einfacher Auswertungen umgehend Management-Entscheidungen vorbereiten



True Business Automation: Mit einer ganzheitlichen und langfristigen Optik erschliessen wir gezielt und nachhaltig die Ressourcen von Unternehmen und Organisationen. Basis dazu ist OpaccOne®, die einzige Software-Familie für Geschäftsabwicklung, E-Commerce und Mobile Commerce in Einem. Dank des einzigartigen Do-it-yourself Prinzips und der serviceorientierten Architektur (SOA) von OpaccOne® verändern sich True Business Automation Lösungen von Opacc im Gleichschritt mit Ihren immer neuen Anforderungen. www.opacc.com

tet und Massnahmen getroffen werden können.

Gelingt dies, so spricht man davon, dass das neue BI-System erfolgreich in der Organisation verankert ist und der organisatorische Wandel gelungen ist. Diesen organisatorischen Wandel gilt es, systematisch zu planen und zu steuern. Dies erfolgt in drei Phasen (siehe Grafik «Change Management»):

1 Vor Projektstart

■ Ziele-Arbeit: Was möchte die Unternehmensleitung erreichen, was ist der Unterschied, woran merkt sie dies rund sechs Monate nach Projektschluss? Welches sind also die klaren Management-Ziele, und für wen insgesamt im Unternehmen haben

nehmen? Welches ist, daraus abgeleitet, die Aufgabenstellung für die IT?

■ Ergebnis dieser Phase sollte ein Plan für den organisatorischen Wandel (Change-Masterplan) sein.

2 Während des Projekts

■ Bewährt hat sich die Vorgehensweise M (Management) → I (Information) → S (System).

■ M: Herausarbeiten der KPIs, an denen sich alle Manager und Mitarbeitenden orientieren.

■ I: Effektive Datenstrukturen, die klar auf M ausgerichtet sind.

■ S: Aufbau eines performanten und konsistenten Systems.

■ Herausarbeiten, was die Manager und Mitarbeitenden brauchen, damit sie das gewünschte Ziel umsetzen können.

3 Nachhaltige Verankerung nach Projektende

■ Die Phase «sechs bis zwölf Monate nach Einführung» ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg. Auftraggeber und Projektleiter sind noch in der Verantwortung. Der Fortschritt der Verankerung wird regelmässig evaluiert und transparent gemacht und ist erst beendet, wenn grösser als 90 Prozent.

■ Das KMU-Management geht mit gutem Beispiel voran, regelmässig werden Management-Sitzungen anhand der neuen KPIs aus dem BI-System geführt.

■ Notwendige Anpassungen werden aufmerksam verfolgt und bei Relevanz rasch umgesetzt.

Die Menschen machen den Erfolg

Letztlich sind auch BI-Systeme, wie alle IT-Systeme, basisdemokratisch: Über den Erfolg und Misserfolg eines Projekts entscheiden die Anwender und Mitarbeitenden im Tagesgeschäft stets von neuem. Gerade BI-Projekte erfordern einen kulturellen Wandel im Umgang mit Daten und sind, da es sich um ein Führungshilfsmittel handelt, stark

mit einer Verhaltensänderung jedes einzelnen verbunden. Professionelles Change Management kann einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg eines BI-Projekts leisten.

AUTOR

Christian Mugrauer, Dipl. Wi-Ing., ist Experte für nachhaltig erfolgreiche Veränderungen und Projekte. Er verfügt über jahrelange Führungserfahrung und hat bei einem führenden Industrie- und Handelsunternehmen IT- und Change-Management-Projekte geleitet.



Über den Erfolg/Misserfolg eines BI-Projekts entscheiden die Anwender.

diese welche konkrete persönliche Bedeutung?

■ Welcher Veränderungsbedarf besteht also für wen im Unter-

■ Erfolgsfaktoren: Umsetzen des Change-Masterplans, Vorbildfunktion des Managements selbst, umfassendes Trainingskonzept.



«Wer liefert was?» bietet qualifizierte Kontakte zwischen Unternehmen. Ist Ihre Firma bei uns noch nicht eingetragen? Dann nutzen Sie jetzt Ihre Chance, neue Kunden zu gewinnen. Tragen Sie sich dort ein, wo regelmässig über 1 Mio. Entscheider präzise und schnell neue Anbieter finden.

Die **Lieferantensuchmaschine** / www.wer-liefert-was.ch

**Wer
liefert
was?**

Jetzt kostenlos eintragen!