



BI-Kultur und -Strategie

Wie Unternehmen nachhaltig Wettbewerbsvorteile sichern können

Business Intelligence (BI) stellt in Unternehmen die Versorgung mit entscheidungsorientierten Informationen und somit die Überführung von Unternehmensdaten in handlungsgerechtes Wissen sicher.

Lesen Sie in diesem Artikel, mit welchen strategischen Ansätzen und Maßnahmen sich BI-Initiativen und -Projekte zukunftsorientiert ausrichten und langfristig stärken lassen.

Die Chance für Unternehmen ihre Innovationsstärke auszubauen, Produktivität zu steigern, und Kundenzufriedenheit zu erhöhen war noch nie so hoch wie im Zeitalter der Digitalisierung von Informations- und Kommunikationsprozessen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor hierbei ist die richtige Planung, Steuerung und Nutzung von stetig steigenden Datenmengen und die Fähigkeit, diese richtig zu interpretieren und in für das Unternehmen entscheidungsunterstützende Erkenntnisse umzuwandeln.

Gerade durch den Big Data-Trend der letzten Jahre sind viele neue Lösungen und Chancen hinzugekommen, um, eingebettet in die Unternehmens- und BI-Strategie, schnelles, einfaches und kosteneffektives Datenmanagement zu betreiben. Um in dem gewachsenen Angebot nicht den Überblick zu verlieren wächst in diesem Zusammenhang der Bedarf nach einer flexiblen BI-spezifischen Aufbauorganisation, die eine schnellere Entscheidungsfindung und bessere Anpassungsfähigkeit im Unternehmen unterstützt.

Neben der Organisationsstruktur spielt die Unternehmenskultur, das heißt die Mentalität aller von den Veränderungen betroffenen Personen, eine wesentliche Rolle in der Konzeption einer BI-Strategie. Der Beitrag zum Unternehmenserfolg hängt demnach auch von dem Grad der Agilität ab, der unter Anderem die Flexibilität, die Stakeholder-Einbindung, den Kompetenz-Mix und den Informationsaustausch misst.

Einheitliche BI-Strategie bekämpft Wissenssilos und kurzfristige, nicht-zufriedenstellende Lösungen

Die Nachfrage nach Ansätzen für eine BI-Strategie steigt, insbesondere vor dem Hintergrund der beschriebenen Branchentrends. Das Thema BI wird in vielen Unternehmen immer noch unkoordiniert und unstrukturiert behandelt. Hierfür sind in erster Linie schwer abstimmbare und komplexe Wissenssilos verantwortlich, die es wiederum erschweren, allen relevanten Empfänger- bzw. Nutzerkreisen die benötigten Informationen und Insights bereitzustellen. Warum besteht diese Diskrepanz zwischen dem Bedarf einer strategischen Ausrichtung von BI und der Fähigkeit der Unternehmen diesen mit BI-Initiativen zu decken? Wenn BI doch in so vielen Organisationen einen hohen Stellenwert hat, wie kann es dann sein, dass Budget- und Ressourcenengpässe existieren? Warum ist in Unternehmen, die bereits mit der Implementierung von BI begonnen haben, der Grad an Nutzerakzeptanz so gering?

In der Beantwortung dieser Fragen sind sich die BI-Experten einig: eine heterogene Landschaft aus Informationssystemen, ein taktisches an operativen Bedürfnissen ausgerichtetes Vorgehen und eine unklare oder fehlende BI-Organisation sind Symptome, die sich nur mit einer ganzheitlichen und zukunftsorientierten BI-Strategie heilen lassen. Die Herausforderungen für die Planung von BI-Initiativen liegen somit weniger auf der technischen Seite, sondern sind vielmehr von fachlichen und organisatorischen Fragestellungen geprägt.

Für die Entwicklung einer nachhaltigen BI-Strategie haben sich verschiedene strategische Ansätze und typische Betrachtungsperspektiven bewährt. Haben Unternehmen die richtige Strategie, die erforderlichen fachlichen und technischen Kompetenzen, die richtigen Prozesse und die richtigen Technologien im Einsatz, wird dies einen hohen Beitrag in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit, die Effektivität und die Effizienz nicht nur der BI-Architektur, sondern auch der unternehmensweiten Geschäftsprozesse leisten. Die drei wesentlichen Perspektiven hierbei sind die Fachlichkeit, die Organisation und die Architektur/Technologie.

Vor der technologischen Perspektive steht die fachliche Ausrichtung

Bevor ein Unternehmen die Anwender seiner Informationssysteme, die Nutzer von Reportings sowie technische Abnehmern wie z. B. personalisierte Real-Time-Anzeigen im Kundenportal mit entsprechenden Daten versorgen kann, muss es den Informationsbedarf analysieren und so sicherstellen, dass alle relevanten fachlichen Inhalte definiert und alle benötigten Kennzahlen berücksichtigt, vereinheitlicht und aktuell sind. Die Konsolidierung aller heute und zukünftig benötigten Informationen kann entweder nachfrageorientiert in Form von Befragungen der Entscheidungsträger bzw. Anwender erfolgen oder angebotsorientiert anhand von semantischen Datenmodellen, mithilfe dessen die Relevanz einzelner Felder bzw. Attribute der operativen Systeme überprüft wird.

Ungeachtet der präferierten Vorgehensweise sollten sich die Informationsbedarfe immer aus den strategischen Unternehmens- und Bereichszielen ableiten. Ein Unternehmensziel wie „Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Handelns“ und ein damit verbundenes Bereichsziel wie „Steigerung der Kundenzufriedenheit“ bringt beispielsweise den Bedarf nach Informationen über die Kundenprofile mit sich. Als Folge entsteht die Notwendigkeit, Kunden nach ihren Eigenschaften segmentieren und Profile erstellen zu können. Die Inhalte in den BI-Systemen stehen hier also in direkter Beziehung zu den strategischen Unternehmenszielen. Nur auf diese Weise kann ein nachhaltiger top-down Ansatz in der Entwicklung einer BI-Strategie gewährleistet werden.

BI-Organisation und BI-Kultur als Erfolgsfaktoren

Dass viele Unternehmen immer noch unkoordiniert und unstrukturiert an die Umsetzung von BI-Initiativen herangehen, keine klaren Regeln einer BI-Strategie existieren und am Ende die Projektergebnisse nicht nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen, lässt sich in den meisten Fällen auf Unstimmigkeiten in der Aufbau- und Ablauforganisation zurückführen. Daher müssen die übergreifende Zusammenarbeit der Fachabteilungen und das Zusammenspiel zwischen Fachbereich und IT genauer betrachtet werden.

Nicht weniger von Bedeutung ist hierbei die Unternehmenskultur, die bei der Implementierung von BI-Lösungen unter Anderem die Nutzerakzeptanz und die Bereitschaft für Veränderungen und Neues über alle Hierarchieebenen hinweg bestimmt.

Für die strategische Ausrichtung einer BI-Organisation gilt es zunächst, die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens zu analysieren, sie in einem zweiten Schritt zu bewerten und schließlich mithilfe geeigneter Maßnahmen zu konzipieren. Für die Dokumentation der Aufbauorganisation werden in der Regel Organigramme verwendet. Die Zuordnung der Aufgaben kann entweder unmittelbar im Organigramm oder in einer Excel-Tabelle erfolgen. Auf diese Weise lässt sich schnell herausfiltern, in wie vielen und welchen Organisationseinheiten Entwicklungs- und Betriebsaufgaben wahrgenommen werden und welche Rollen, Funktionen und Kompetenzen einzelne Bereiche innerhalb der Verantwortung für BI einnehmen und ausmachen.

Für die Dokumentation der Ablauforganisation bieten sich ereignisgesteuerte Prozessketten oder vergleichbare grafische Visualisierungen an, die aufeinander folgende Ereignisse und Funktionen, sowie die Kommunikation innerhalb der Prozesse beschreiben. So kann beispielsweise der Anforderungsprozess zur Deckung eines Informationsbedarfs definiert werden, der ausgehend von dem nachfragenden Fachbereich über entsprechende BI-Verantwortlichkeiten bis hin zur IT als Leistungserbringer ganzheitlich in die Aufbauorganisation integriert ist. Diese BI-Verantwortlichkeiten sind idealerweise in einem Business Intelligence Competence Center (BICC) organisiert, einer zentralen Einheit, die das über verschiedene Bereiche im Unternehmen verteilte BI-Wissen bündelt und so den strategischen Rahmen für BI steuert. Die vorhandene Unternehmenskultur ist hierbei ein wichtiger Einflussfaktor. Denn mit Umstrukturierungen und Neueinführungen steht man oftmals vor (personal-) politischen Herausforderungen, die nur dann gemeistert werden können, wenn ein Unternehmen seine Unternehmenskultur verstanden hat. Oftmals sind Systemanwender nicht offen für die Nutzung von neu eingeführten Tools. Sie sind nicht bereit, ihre gewohnten Arbeitsabläufe zu ändern, sie verstehen nicht, welchen Mehrwert die neue Technologie für sie selbst, für ihr Team und das Unternehmen leistet und sie empfinden die Definition von neuen Rollen, Funktionen und Aufgaben als Bedrohung ihrer eigenen Stellung innerhalb der Organisation.

Es ist Aufgabe des Change-Managements jedem individuellen Mitarbeiter die mit der Veränderung verfolgten strategischen Unternehmensziele zu erläutern und aufzuzeigen, wie diese einen Mehrwert für seinen eigenen Fachbereich leisten können. In der Planung und Umsetzung von BI-Initiativen gilt es, sicherzustellen, dass alle relevanten Stakeholder die hiermit verfolgte BI-Strategie verstehen und mit ihrer Motivation in diese investieren. Denn nur so werden sie zu enthusiastischen Stakeholdern.

Die geeignete Architektur für eine strategische BI-Anwendungslandschaft

Die Analyse und Bewertung der Architektur/Technologie schließt sich in der Regel der Untersuchung der Fachlichkeit und der Organisation an. Ist ein Unternehmen durch eine historisch gewachsene BI-Landschaft einer enormen Systemvielfalt ausgesetzt, empfiehlt es sich, zunächst alle existierenden BI-Anwendungen einzuordnen und zu beschreiben.

Die Analyse der existierenden Architektur /Technologie sollte systematisch nach den typischen Merkmalen von BI-Systemen erfolgen. Mithilfe eines Kriterienkataloges, der zum Beispiel Frontend-Funktionalitäten wie Usability, Reporting und Berechtigungen beschreibt und Anforderungen rund um die Themen Datenhaltung und Datenbewirtschaftung kennzeichnet, kann eine entsprechende Bewertung der verschiedenen BI-Plattformen stattfinden. Durch diese Gegenüberstellung wird eine Vergleichbarkeit erzielt und Unternehmen sind dann in der Lage, ähnliche Anwendungen zu gruppieren und so am Ende die Synergiepotenziale zu ermitteln und die Architektur zu vereinheitlichen. Der Kriterienkatalog sollte einen Detaillierungsgrad aufweisen, der allen speziellen Anforderungen des Unternehmens Rechnung trägt. Denn nur so können das architektonische Schichtenmodell abgeleitet, Schnittstellen definiert, das Ziel- Software-Portfolio ausgewählt und am Ende die geeignete Architektur für eine strategische BI-Anwendungslandschaft entwickelt werden.

Unternehmenssteuerung als Grundstein für BI-Kultur und -Strategie

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die BI-Strategie auf dem strategischen Unternehmensrahmen aufsetzen sollte und für die Entwicklung eine top-down getriebene Vorgehensweise zu empfehlen ist. Ausgehend von dem vorhandenen BI-Reifegrad im Unternehmen kann der Aufwand und Umfang zur Erreichung eines strategischen Informationsmanagements mit BI als integralem Bestandteil definiert werden.

Im Vordergrund steht die fachliche Ausrichtung und daraus abgeleitet ergeben sich die technologischen Ziele und organisatorischen Maßnahmen. Ein BICC fördert Erfahrungsaustausch, hebt Synergien und schafft mit effizientem Datenmanagement und klaren Regeln in der Aufbau- und Ablauforganisation langfristig Wettbewerbsvorteile. IT-Systeme sind berechenbar, Menschen nicht. Daher kommt der Berücksichtigung von kulturell-getriebenen Projektrisiken eine besondere Bedeutung zu. Im Kontext der Entwicklung einer BI-Kultur sind Betroffene zu Beteiligten zu machen. Trends wie Big Data - Plattformen und die Notwendigkeit für mehr Agilität im Management von BI-Projekten stellen viele Unternehmen aktuell vor eine große Herausforderung.

Ein auf die Unternehmens- und BI-Strategie ausgerichtetes BICC und ein über die fachlichen und technologischen Ziele vollständig informierter und aufgeklärter Stakeholder-Kreis sind bewährte Lösungsansätze für die Bewältigung dieser aktuell vorherrschenden Branchentrends. Darüber hinaus bilden sie das Grundgerüst für eine zukunftsorientierte BI-Kultur und -Organisation und tragen nachhaltig zur Stärkung der Wettbewerbsvorteile bei.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt unmittelbar von seinem Geschäftsmodell ab. Dieses wiederum beschreibt, wie ein Unternehmen Wertschöpfung generiert. Deshalb sollte die Unternehmensplanung und -steuerung, ausgerichtet auf das zugrundeliegende Geschäftsmodell, höchste Priorität im Management haben.

Eine fundierte BI-Strategie gibt den Weg dorthin vor und schafft eine Informationsbasis, die die Planungs- und Steuerungsqualität signifikant verbessert und das Unternehmen zukunftsorientiert aufstellt.

**von Alexander Faber,
Portfolio-Manager BI und Data Warehouse,
CINTELLIC Consulting Group**

Ansprechpartner



Dr. Jörg Reinnarth
Geschäftsführer
CINTELLIC Consulting Group
joerg.reinnarth@cintelllic.com



Stephan Klöckner
Senior Manager
CINTELLIC Consulting Group
stephan.kloeckner@cintelllic.com

Über CINTELLIC

Die CINTELLIC Consulting Group ist eine der führenden Unternehmensberatungen für die digitale Transformation von Kundenmanagement und CRM. Der Fokus dabei liegt auf dem integrierten Management in den Schnittstellen der Themenfelder BUSINESS, DATA und TECHNOLOGY.

Ihre Mitarbeiter verfügen über langjährige Erfahrungen in den Bereichen Customer Relationship Management, Customer Experience Management, Marketing Operations Management, Data Science, Kampagnenmanagement und Business Intelligence.

CINTELLIC verbindet strategisches Know-how mit Kompetenz im Bereich der Datenanalyse und Business Intelligence und bietet Konzeptentwicklung und Umsetzung aus einer Hand.

#jointheteam

CINTELLIC befindet sich auf Wachstumskurs. Vielleicht mit Ihnen? Jetzt Stellenanzeigen entdecken und bewerben!

<https://www.cintelllic.com/stellenangebote/>

Cintelllic GmbH
Remigiusstraße 16
53111 Bonn
t +49 228 92 18 20
f +49 228 92 18 299
info@cintelllic.com
www.cintelllic.com

CINTELLIC
CONSULTING GROUP