



## Business Intelligence

### Der Weg zur BI-Strategie – Erfolgsfaktoren und Nutzen

Autor: Günter Hauser, Geschäftsführer der Braincourt GmbH

Business Intelligence muss sich rechnen. Dies ist eine all zu logische Forderung, die auf jede Investition anzuwenden ist, welche ein Unternehmen tätigt, das sich der Wirtschaftlichkeit verschrieben hat. Während jedoch die Wirtschaftlichkeit einer Maschine oder einer ERP-Software sich auf Basis eindeutiger Kriterien rechnen lässt und diese Rechnung sich im Rahmen einer Nachkalkulation überprüfen lässt, ist diese Frage sehr schwer zu beantworten, wenn der Investitionsgegenstand ein Projekt zur Erstellung einer Data Warehouse- oder etwa einer Business Intelligence-Lösung ist (bzw. das Data Warehouse oder das BI-Tool als Ergebnis des jeweiligen Projektes). Gründe hierfür gibt es viele. So spielen Softfacts wie zum Beispiel die Akzeptanz der Lösung durch die Anwender und daraus folgend deren Motivation das Werkzeug zu gebrauchen eine Rolle. Von erheblicher Bedeutung ist darüber hinaus die Tatsache, dass neben der Nutzenerwartung, die um die Investition zu rechtfertigen vor dem Projektstart dargestellt wurde, viele weitere Möglichkeiten und Chancen der Lösungseinführung, z.B. Prozessoptimierungen oder Steigerung des Integrationsgrades erst während der Projektdurchführung erkannt werden. Mit den Risiken verhält es sich entsprechend. Dies allerdings ist ein Sachverhalt, der gar nicht sein muss. Zumindest nicht in dem Umfang, in dem er auftritt, wenn jedes BI-Projekt das ein Unternehmen durchführt, isoliert und unabhängig von anderen bereits durchgeführten oder sich in der Durchführung befindlichen BI-Projekten aufgesetzt wird.

Bereits gemachte Erfahrungen und gewonnene Erkenntnisse systematisch zu nutzen ist wertvoll und ein sinnvoller Schritt, um einerseits bei der Erstellung der Erwartungsrechnung zur Wirtschaftlichkeit und andererseits in der Durchführung von BI-Projekten besser zu werden. Allerdings wird bei dieser Vorgehensweise zur Findung des richtigen Weges in die Zukunft, stark vom Blick in den Rückspiegel Gebrauch gemacht. Wenn ein Fahrzeug gesteuert wird, ist der Gebrauch des Rückspiegels unerlässlich, ein Fahren ohne Rückspiegel verantwortungslos. Dieses Gleichnis ist entsprechend auf die Durchführung von BI-Projekten anwendbar – und auch dessen Weiterentwicklung: Bei der Durchführung von BI-Projekten ist die Berücksichtigung der Vergangenheit wichtig; von noch größerer Bedeutung ist jedoch der Blick auf den Weg, der zurückgelegt werden soll: Bis zum ersten Etappenziel und darüber hinaus.

Jede Investition muss sich rechnen - dies gilt auch für Business Intelligence (BI) Projekte.

Softfacts, wie die Anwender-Akzeptanz oder das Entstehen neuer Möglichkeiten nach einer Lösungseinführung, sind im Vorfeld schwer zu kalkulieren.

Für die Risikominderung ist es wichtig, die Erfahrungen aus bereits durchgeführten Projekten systematisch zu verwerten.



Aufgrund der Relevanz in der Praxis wird im weiteren Verlauf des Artikels an vielen Stellen davon ausgegangen, dass die BI-Lösung auf einem Data Warehouse basiert und letzteres somit Bestandteil der IT-Architektur ist, die der BI-Lösung zugrunde liegt.

Um alle BI-Aktivitäten eines Unternehmens an den selben Rahmenbedingungen auszurichten und um sicher zu stellen, dass alle entsprechenden Projekte im Sinne der Unternehmensziele – und somit nicht ausschließlich im Sinne eines Unternehmensbereichs – zum Erfolg geführt werden, bedarf es einer Business Intelligence-Strategie.

Welche Organisationseinheit sich für die Erstellung der BI-Strategie verantwortlich zeichnet, ist in erster Linie von der Unternehmensorganisation abhängig. Idealtypisch gibt es einen Verantwortungsbereich für das analytische Information Management, dem die Aufgabe der Strategiefindung und -definition übertragen wird. Dieser Verantwortungsbereich ist in der Praxis, als etablierte Organisationseinheit mit den erforderlichen Kompetenzen, nur selten zu finden. Wenn doch, dann häufig als Teil der IT-Organisation und nur selten als Teil der Business Organisation. Letztere Organisationsform scheint jedoch die schlüssigere mit den höheren Erfolgsaussichten zu sein. Es liegt in der Natur der Sache, dass der IT bei der Gestaltung der Business Intelligence im Unternehmen eine bedeutende Rolle zukommt, schließlich dreht es sich hierbei um IT-Anwendungen zur Unterstützung der Unternehmens-(Bereichs-)Steuerung. Ebenso unstrittig ist allerdings die Tatsache, dass es sich bei BI-Systemen um fachliche Anwendungen handelt, die vor allem dann erfolgreich zum Einsatz kommen, wenn sie primär fachlichen Anforderungen gerecht werden. In diesem Artikel soll die Frage, wie eine BI-Organisation optimal in die unterschiedlichen Formen von Unternehmensorganisationen integriert werden kann, nicht beantwortet werden. Als Vorgehensweise zur Strategiefindung ist zu empfehlen, die Business Intelligence-Strategie fachlich getrieben, unter Berücksichtigung der für die IT relevanten Kriterien und Rahmenbedingungen zu beschreiben.

Nur mit einer BI-Strategie können alle BI-Projekte im Sinne der Unternehmensziele zum Erfolg geführt werden.

Die Verantwortung für die BI-Strategie sollte im Fachbereich aufgehängt sein.

## **Einflussfaktoren auf die Festlegung einer BI-Strategie**

Wie oben dargestellt, muss die BI-Strategie die Unternehmensstrategie stützen. Diesem Anspruch kann sie nur dann gerecht werden, wenn sie den übergeordneten Anforderungen der Stakeholder, als Ableitungen aus den jeweiligen Bereichsstrategien, dient. Die wesentlichen Stakeholder, also die Personen oder Personengruppen, die Interesse am Ergebnis der im Unternehmen eingesetzten Business Intelligence haben, sind die Anwendergemeinde (im Allgemeinen Management und Controlling)



und der Verantwortungsbereich des CIO. Allerdings hat auch der Einkauf Anforderungen, die sich auf die BI-Strategie auswirken.

Folgende aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Stakeholder und weitere, von diesen Anforderungen losgelöste Einflussfaktoren wirken in unterschiedlichem Ausmaß direkt oder indirekt auf die Festlegung der BI-Strategie ein:

#### INFORMATIONSBEDARFE DER BI-ANWENDER

Abhängig vom Einsatzgebiet der BI im Unternehmen ist der Informationsbedarf der Anwender sehr unterschiedlich. Ein Kostenstellenverantwortlicher hat andere Anforderungen als ein Bereichsleiter, der Mitarbeiter im Vertrieb andere Anforderungen, als sein Kollege in der Logistik.

#### FUNKTIONALE UNTERSTÜTZUNGSBEDARFE DER ANWENDER

Business Intelligence wird häufig zur Unterstützung der Berichterstattung im Unternehmen und bzw. oder in Unternehmensbereichen herangezogen. Wird sie ebenfalls dazu eingesetzt, die betriebswirtschaftlichen Prozesse des Unternehmenssteuerungszyklusses zu unterstützen und zu integrieren, muss die Lösung darauf ausgelegt sein, Planungsprozesse, Forecastingprozesse und die unterschiedlichsten Formen von Analyse- bzw. Auswertungsprozessen ebenso wie Monitoringprozesse abbilden zu können. Anforderungen wie diese wirken sich maßgeblich auf die Gestaltung der IT-Architektur für eine BI-Lösung aus. Sie tragen dazu bei zu klären, ob die Implementierung des Konzeptes des Active Data Warehousing oder das des Real Time Data Warehousing erforderlich ist und ob sich zum Beispiel die Ausprägung von Data Marts zielführend auswirken wird.

#### FACHLICHE SKALIERBARKEIT

Dem Leitsatz folgend „think big, start small“ ist ein Vorgehen in mehreren Stufen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Durchführung eines BI-Projektes. Eine BI-Architektur muss den aktuellen Anforderungen ebenso gerecht werden wie den Anforderungen der Zukunft: Eine bereichsbezogene BI-Lösung muss zur Unternehmenslösung, eine Reporting-Applikation zur Lösung, die Berichterstattung, Planung und zum Beispiel Forecasting integriert, weiterentwickelt werden können.

#### FACHLICHE FLEXIBILITÄT UND DYNAMIK

Die BI-Lösung muss der Dynamik des Unternehmens gerecht werden. Veränderungen in der Unternehmensorganisation oder im Steuerungsmodell des Unternehmens schlagen sich unmittelbar im Datenmodell und in den Berichtsstrukturen nieder. Ein intelligentes Lösungsdesign reduziert den Betriebs- bzw. Pflegeaufwand.

Eine Vielzahl von Anforderungen wirkt auf die Definition der BI-Strategie ein.

Eine Klassifizierung der BI-Anwender in Gruppen und deren individuelle Bedarfsanalyse ist wichtig.

Der häufigste Anwendungsbereich von Business Intelligence ist die Berichterstattung.

Wenn BI den gesamten Unternehmenssteuerungszyklus unterstützt, hat das erhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung der IT-Architektur.

Ein Vorgehen in mehreren Stufen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Ein intelligentes Lösungsdesign reduziert den Betriebs-/ Pflegeaufwand.



## UNTERNEHMENSORGANISATION

Es muss wohl überlegt sein, wie die Verantwortung für Business Intelligence grundsätzlich und die BI-Kompetenz im Speziellen im Unternehmen organisatorisch verankert werden. Es macht einen großen Unterschied, ob der „Enabler“ für BI der Fachbereich ist oder ob sich dieser im Verantwortungsbereich des CIO findet, ob die BI-Kompetenz als Stabsstelle organisiert, oder Teil der CIO- oder etwa der Controlling-Organisation ist. Eine erfolgreiche Operationalisierung der BI-Strategie erfordert sowohl Fach- als auch Machtpromotoren.

## REIFEGRAD DER BI (MATURITY MODEL)

Je nach dem, welches „Business Intelligence Maturity Model“ herangezogen wird, ist die maximale Reife der BI in fünf oder sechs Stufen zu messen. Sie beginnt mit einem einfachen, abteilungs- oder bereichsbezogenen Berichtswesen und findet Ihre Vollendung in einer BI-Lösung, die das gesamte Unternehmen in differenzierter Form in der Weise unterstützt, dass sie wertvolle Impulse z. B. auf das unternehmenseigene Geschäftsmodell und die Positionierung im Markt ermöglicht. Ein Return on Investment ist in der Regel erstmalig in der Stufe 2 darstellbar (siehe z. B. das Business-Intelligence-Maturity-Model des TDWI) und in der Endausbaustufe am höchsten.

## IT-STRATEGIE

Die IT-Strategie gibt die grundsätzlichen Stoßrichtungen für den Einsatz der Business Intelligence-Technologie im Unternehmen vor. Über die IT-Strategie ist beispielsweise festgelegt, ob BI auf Basis einer Service Orientierten Architektur (SOA) entwickelt, das Geschäftsmodell Software as a Service (SaaS) auf BI-Systeme angewendet oder welche Leistungen durch das Unternehmen selbst erbracht bzw. eingekauft werden sollen (Make or buy-Entscheidungen). Die Regeln und Rahmenbedingungen zur Festlegung des strategisch zum Einsatz kommenden BI-Technologieportfolios sind ebenfalls Bestandteil der IT-Strategie.

## TECHNISCHE SKALIERBARKEIT

Wie bereits im Absatz „Fachliche Skalierbarkeit“ beschrieben, muss eine BI-Lösung mit dem Unternehmen, in dem sie zum Einsatz kommt, atmen. Während die fachliche Skalierbarkeit die Entwicklungsmöglichkeiten im funktionalen und inhaltlichen Sinne beschreibt, konzentriert sich die technische Skalierbarkeit auf die Veränderungen, die aus der Ebene der operativen Systeme auf die BI-Lösung einwirken (z.B. technische Migrationen oder die Einführung eines neuen ERP-Systems), auf die IT-Infrastruktur sowie das Lizenzmodell, auf dessen Basis die BI-Software zum Einsatz kommt.

Eine erfolgreiche Umsetzung der BI-Strategie erfordert neben Fach- auch Machtpromotoren.

Der Return on Investment wächst anfangs langsam solange Insellösungen noch nicht konsolidiert sind und dann immer schneller, wenn BI unternehmenskritische Prozesse unterstützt und durch seinen Informationsgehalt Wettbewerbsvorteile bringt.

Die IT-Strategie gibt oft die Rahmenparameter für den Einsatz von BI-Technologie vor.

Bei der technischen Skalierbarkeit spielen Veränderungen aus der Ebene der operativen Systeme, die IT-Infrastruktur und das Lizenzmodell der BI-Software eine Rolle.



## IT-ORGANISATION

Vom Rollenverständnis der IT-Organisation, deren Positionierung gegenüber den BI-anwendenden Bereichen sowie dem Zusammenspiel zwischen IT und Fachbereich, hängt ein großer Teil des Business Intelligence-Erfolges ab. Fragestellungen wie „wer wird mit welcher Rolle in ein BI-Projekt involviert?“, „wo liegt die Verantwortung für ein Projekt?“, „wo für den Betrieb einer BI-Applikation?“ oder „welche Betriebsorganisation – methodisch, fachlich, technisch – gibt es für die Business Intelligence-Lösung?“ müssen beantwortet werden. Das Unternehmen profitiert vom Einsatz der BI, wenn die für BI zuständige Einheit des IT-Bereiches (die nicht die Verantwortung für BI im Unternehmen haben muss), in Form einer Serviceorganisation etabliert ist. Eine strategische Festlegung darüber, welche Kompetenz zur Durchführung von BI-Projekten und für den Betrieb von BI-Lösungen im Unternehmen selbst vorgehalten und welche vom externen Markt eingekauft werden soll, hilft dabei, die interne Kompetenzentwicklung konkret zu planen und Projekte wie auch den Betrieb professionell aufzusetzen.

Das Zusammenspiel von IT und Fachbereich ist erfolgsentscheidend.

Das Festlegen, welche Kompetenzen aufgebaut und welche eingekauft werden sollen, dient der professionellen Projektdurchführung wie auch dem Betrieb.

## EINKAUFSTRATEGIE

Strategische Programme des Einkaufsbereiches können sich auf die Reduzierung der Anzahl Lieferanten konzentrieren oder die Bereinigung der Lizenzgeber für die im Unternehmen zum Einsatz kommende Software. Insbesondere durch die Konsolidierung des BI-Marktes, nach dem BO zu SAP, Hyperion zu Oracle, Applix zu Cognos und Cognos zu IBM gehört, entstehen für die Unternehmen interessante Potentiale, die jeweilige Lizenzsituation zu klären und Lizenzkosten zu optimieren.

Die Konsolidierung im BI-Markt lässt Potentiale durch die Klärung der Lizenzsituation entstehen und bietet Möglichkeiten zur Optimierung der Lizenzkosten.

Eine BI-Strategie, unter Berücksichtigung der genannten Einflussfaktoren und weiterer Kriterien zu entwickeln und zur Unterstützung der Unternehmensstrategie auszurichten, darf nicht zum Selbstzweck erfolgen. Vielmehr muss eine nachvollziehbare, transparente und abgestimmte Nutzenerwartung die Hauptmotivation zur Beschreibung der BI-Strategie sein.

## Nutzenbeispiele

So vielseitig wie die Einflussfaktoren sind, so vielseitig sind auch die Vorteile, die eine BI-Strategie für ein Unternehmen mit sich bringt. Neben dem Unternehmen als solchem, sind die direkten Nutznießer die Anwender von BI-Lösungen in den Fachbereichen, die IT-Organisation und der Einkauf.

Neben dem Unternehmen sind die direkten Nutznießer der Fachbereich, die IT-Organisation und der Einkauf.



## NUTZENBEISPIELE FÜR DEN FACHBEREICH

Der Fachbereich profitiert von der Möglichkeit, Wissen einheitlich zu organisieren und zu konzentrieren. Eine erfolgreich operationalisierte BI-Strategie führt zur Homogenisierung fachlicher Prozesse und somit zur Anwendung einheitlicher Methoden. Die Folgen sind Steigerung der Effizienz und Erhöhung der Unabhängigkeit von personengebundenem Wissen. Des Weiteren wird die Durchgängigkeit der operativen und der strategischen Unternehmenssteuerung, unter anderem durch die Integration der entsprechenden Steuerungsprozesse, erhöht.

Homogenisierung von Prozessen, Effizienzsteigerung, mehr Unabhängigkeit von Einzelwissen, Durchgängigkeit von Informationen und Steuerungsprozessen.

Im Betrieb von BI-Lösungen wirkt sich auf Seiten der Anwendung vorteilhaft aus, dass der vollständigen BI-Architektur eine einzige Berechtigungsverwaltung zugrunde liegt. Idealerweise ist diese integriert mit der Berechtigungsverwaltung der operativen Systemwelt.

Wird ein Projekt zur Einführung einer neuen BI-Applikation aufgesetzt, gewährleistet eine BI-Strategie in erheblichem Umfang die Nutzung von Synergieeffekten. Dies ist der Fall, weil die Methodik zur Durchführung von BI-Projekten eindeutig beschrieben ist. In der Vergangenheit gemachte Erfahrungen und gewonnene Erkenntnisse müssen nicht noch einmal gemacht bzw. gewonnen werden. Die Erkenntnisgewinne können sukzessive durch die Dokumentation der neuen Erkenntnisse fortgeschrieben werden. Die Projektqualität lässt sich auf diese Weise kontinuierlich steigern und die projektinhärenten Risiken werden von Projekt zu Projekt geringer.

Kontinuierliche Steigerung der Projektqualität und Vermeidung von Projektrisiken.

Die BI-Strategie schafft die Voraussetzungen, sich strategisch auf ein bis zwei BI-Beratungsunternehmen als Partner zur gemeinsamen Durchführung von BI-Projekten festzulegen. Dass der externe BI-Partner mit fortschreitender Zusammenarbeit sehr viel spezifisches fachliches und technisches Wissen sammelt und, was nicht zu unterschätzen ist, seinen Kunden, genauer: die Menschen die er auf Kundenseite antrifft verstehen lernt, trägt ebenfalls beträchtlich dazu bei, die Effizienz eines BI-Projektes zu steigern.

Effizienzsteigerung durch Konsolidierung der externen Partner und besseres gegenseitiges Verständnis.

## NUTZENBEISPIELE FÜR DEN VERANTWORTUNGSBEREICH DES CIO

Da der Betrieb einer BI-Applikation und auch die Durchführung von BI-Projekten nie alleine den Fachbereich sondern immer auch den Bereich des CIO betreffen, ist ein großer Teil des Nutzens einer BI-Strategie gleichermaßen Nutzen für den Fachbereich und den CIO (zum Beispiel 1 Berechtigungskonzept, 1 strategischer BI-Beratungspartner). Für welchen der beiden Bereiche ein konkreter Vorteil einen Primärnutzen oder einen Sekundärnutzen darstellt, hängt oft von der Rolle ab, die der im Einzelfall Betroffene einnimmt.





Ganz grundsätzlich betrachtet, erlaubt eine BI-Strategie dem IT-Bereich mittel- und langfristig qualitativ höherwertige BI-Leistungen zu erbringen. Dies ist zurückzuführen auf einen strategisch anzustrebenden, sehr hohen Integrationsgrad zwischen der operativen Systemarchitektur und der BI-Welt, wie auch zwischen den einzelnen Komponenten der BI-Architektur selbst. Der Integrationsgrad ist im Übrigen auch von großer Auswirkung auf die Kosten einer BI-Architektur. Je weniger Schnittstellen notwendig und je homogener die erforderlichen Schnittstellen sind, desto kostengünstiger lässt sich ein BI-Projekt durchführen und eine BI-Lösung betreiben.

Erbringung von qualitativ höherwertigen BI-Leistungen durch einen hohen Integrationsgrad und Reduzierung von Schnittstellen.

#### NUTZENBEISPIEL FÜR DEN VERANTWORTUNGSBEREICH EINKAUF

Ein bedeutender Bestandteil einer BI-Strategie ist die Festlegung des strategischen Technologieportfolios, das zur Erstellung von BI-Lösungen vom Unternehmen bereitgestellt wird. Dieses Tool Set wird den minimalen Mix unterschiedlicher Technologien vorsehen und zwar unabhängig davon, ob ein „Best of Breed“- oder ein „One Product“-Ansatz gefahren wird. Der Einkauf kann aufgrund dessen mit einer geringeren Anzahl von Softwareherstellern verhandeln, bessere Konditionen aufgrund des Mengeneffektes sind die Konsequenz.

Bessere Konditionen aufgrund von Mengeneffekten.

#### Fazit

Die Frage die sich schließlich stellt ist, ob nach Beachtung aller genannten und nicht genannten Erfolgsfaktoren und nach Bewertung aller relevanten Nutzenargumente, Business Intelligence wirtschaftlich im Unternehmen zum Einsatz kommen und darüber hinaus die Wirtschaftlichkeit gerechnet und nachgewiesen werden kann.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Business-Intelligence sich rechnet, ist nach der Definition einer BI-Strategie und der Ausrichtung der Projekte an der Strategie am höchsten.

Die Wahrscheinlichkeit, dass dem so ist, ist sehr hoch. Sicherlich muss diese Frage, nicht zuletzt, weil Business Intelligence etwas sehr spezifisches und individuelles ist, jedes Unternehmen für sich selbst beantworten. Was sich jedoch mit Sicherheit sagen lässt ist, dass nach der Definition einer BI-Strategie und der konsequenten Operationalisierung derselben, die Wahrscheinlichkeit, dass sich Business Intelligence rechnet, am höchsten ist.