

Business Intelligence: Vom IT-Projekt zum Business-Erfolg – Wie geht das?

Die Führungsebene jedes Unternehmens benötigt zur erfolgreichen Unternehmenssteuerung ein leistungsfähiges, im Unternehmen gut verankertes Steuerungssystem. Business-Intelligence Software ist dazu ein ideales IT-Tool. Das Angebot an BI-Systemen ist breit. Aber allein mit einem 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, www.mugrow.net

Starkes Unternehmenswachstum, Internationalisierung, Permanenter Wandel und die Herausforderung effektiver Führung prägen vielerorts den Unternehmensalltag. 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 BI-Projekte während andere mehr oder weniger zufrieden stellende Ergebnisse bringen und ein einige wenige die Ziele des Managements vollumfänglich erfüllen? Um die Unterschiede bzw. die Erfolgsfaktoren zu verdeutlichen, vergleichen wir zunächst zwei Projektbeispiele:

Ein Negativ-Szenario:

Das Management beauftragt den Leiter Informatik, neomodisch auch CIO genannt, ein BI-System aufzubauen, damit alle Daten zur Unternehmenssteuerung enthalten sind. Es werden zunächst wichtige Business-Ziele erarbeitet und mit dem Ziel vorgegangen, lieber zu viele Daten und Analysen bereitzustellen, damit man für alle Unwägbarkeiten die richtige Analyse-Möglichkeiten 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:

- Das Management erkennt keinen Mehrwert aus Business-Sicht. Im Gegenteil: wichtige Management-Ressourcen sind monatelang für dieses Thema gebunden.

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

Ein Positiv-Szenario:

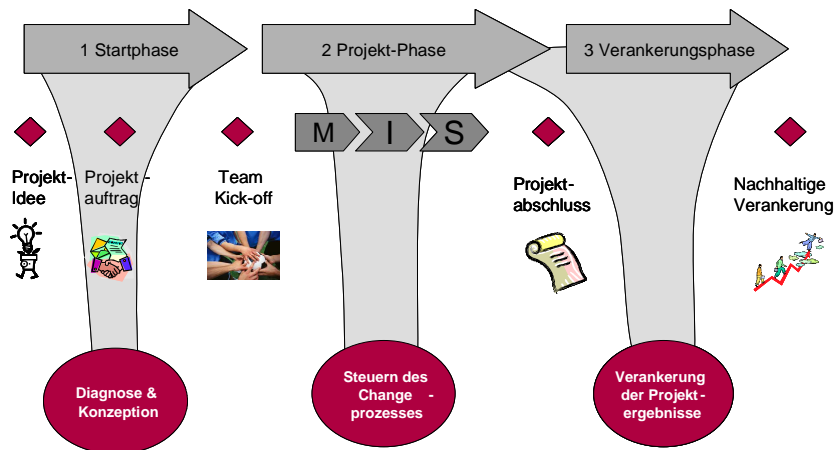
Im Unternehmen existiert eine klare Wachstumsstrategie, in 5 Jahren soll der Umsatz verdoppelt werden. Damit dieses Wachstum gut gesteuert werden kann, soll den wichtigsten Führungskräften ein System zur Verfügung stehen, um sich gemeinsam an den wichtigsten KPIs verbindlich zu orientieren. Gaps und Herausforderungen sollen rasch erkannt und Massnahmen abgeleitet werden. Die Jahresziele der wichtigsten Führungskräfte basieren auf diesen KPI's sowie auf dem Beitrag zum Gelingen des Projekts. Der CEO ist der Auftraggeber. Die IT-Ziele werden aus diesen Business-Zielen gezielt abgeleitet und ein entsprechendes IT-Tool wird evaluiert. Es existiert ein professioneller Plan für den organisatorischen Wandel für das Gesamt-Projekt und ein professioneller Projektplan für das System-Projekt und beide werden professionell gesteuert. Am Ende sind alle zufrieden:

- Das Management erreicht, dass alle Führungskräfte sich an den definierten KPI's ausrichten und das Tool nutzen um effizient managen zu können.
- Die Mitarbeiter und Führungskräfte sind zufrieden, weil das System ist so einfach und übersichtlich, dass man sich jederzeit schnell informieren kann und 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: Change Management makes the difference

Selbst wenn das System IT-seitig erfolgreich eingeführt ist und grundsätzlich funktioniert, reicht das noch nicht für einen Business-Erfolg. Für die Unternehmensleitung ist z.B. 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-Entscheidung vorbereitet 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:



Phase 1 – Vor dem Start:

- Zielarbeit – Was möchte die Unternehmensleitung erreichen, was ist der Unterschied, woran merkt sie das ca. 6 Monate nach Projektschluss? Was sind also die klaren Management-Ziele und für wen alles im Unternehmen haben diese welche konkrete persönliche Bedeutung?
- Welcher Veränderungsbedarf besteht also für wen im Unternehmen? Was ist daraus abgeleitet die Aufgabenstellung für IT?
- Ergebnis dieser Phase sollte ein Plan für den organisatorischen Wandel (Change Masterplan) sein.

Phase 2 – Während dem Projekt:

- Bewährt hat sich die Vorgehensweise M (Management) → I (Information) → S (System)
- M: Herausarbeiten der KPIs an denen sich alle Manager und Mitarbeiter orientieren
- I: Effektive Datenstrukturen, die klar auf M ausgerichtet sind
- S: Aufbau eines performanten und konsistenten Systems
- Herausarbeiten, was die Manager und Mitarbeiter brauchen, damit Sie das gewünschte Ziel umsetzen können
- Erfolgsfaktoren: Umsetzen des Change Masterplans, Vorbildfunktion des Managements selbst, umfassendes Trainingskonzept

Phase 3 – Nachhaltige Verankerung nach Projektende

- Die Phase 6-12 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 erst beendet wenn grösser 90%.
- 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

Letztlich sind auch BI-Systeme wie alle IT-Systeme basisdemokratisch: über den Erfolg und Misserfolg eines Projektes entscheiden die Anwender und Mitarbeitenden im Tagesgeschäft tagtäglich von Neuem. Gerade BI-Projekte erfordern einen kulturellen Wandel im Umgang mit Daten und sind, da es sich um ein Führungsmittel 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. Wirtschaftsingenieur, systemischer Berater und Trainer ist ein Experte, wenn es um systematisches Unternehmenswachstum geht. Er sammelte sein Know How in seiner langjährigen und erfolgreichen Führungstätigkeit eines internationalen Konsumgüterkonzerns. Seinen Kunden gibt er heute individuelle, praxisbezogene und umsetzbare Impulse, die nachhaltiges Unternehmenswachstum ermöglichen. Christian Mugrauer ist Gründer und Geschäftsführer der MuGrow AG, Institut für nachhaltiges Wachstum. Wachsen mit System - das ist sein Thema. Mehr zur aktuellen MuGrow-Studie bzw. zu den angebotenen Dienstleistungen finden Sie unter www.mugrow.net.

Tel : +423 392 32 40

Christian.mugrauer@mugrow.net

ONLINE

www.mugrow.net