

Unternehmenssteuerung auf Knopfdruck ist eine Frage der Organisation

von Christian Mugrauer

Heutzutage ist ein effektives und gut verankertes Steuerungssystem ein Muss für jede Geschäftsleitung, um dauerhaft und systematisch Erfolg und Wachstum erzielen zu können. Business-Intelligence-Software ist dazu ein ideales Werkzeug.

Das Angebot an BI-Systemen ist breit und die Einführung vermeintlich banal. Was braucht es neben dem System, damit aus einer vordergründigen Einführung eines reinen IT-Systems ein nachhaltiger Geschäftserfolg wird, und die Ziele wirklich erreicht werden und welche Stolpersteine müssen umgangen werden?

Die Erwartungen sind klar

Ein starkes Unternehmenswachstum verbunden mit dem Wunsch, schnell auf Veränderungen reagieren zu können, prägen derzeit vielerorts den Unternehmensalltag. Dazu benötigt das Management ein einfaches und effektives Steuerungssystem für sich selbst und für alle Führungskräfte. Dies ist einer der Gründe, warum immer mehr KMU ein Business-Intelligence-System einführen. Die Geschäftsleitung erwartet von der BI-Einführung:

- Eine stärkere Beteiligung aller Unternehmensebenen am Führungsprozess.
- Eine konsequente Ausrichtung aller Führungskräfte an den gemeinsam definierten Geschäftszielen.
- Transparenz und breite Zugänglichkeit aller steuerungsrelevanten Daten.
- Einheitliche Datengrundlagen für alle Führungskräfte, um zeitnah entscheiden zu können.

Die Organisation ist die Herausforderung

Heute existiert ein breites Angebot an Business-Intelligence-Systemen, von denen die meisten die gestellten fachlichen Anforderungen gut bis sehr gut erfüllen. Wieso scheitern aber dennoch viele BI-Projekte, während andere mehr oder weniger zufriedenstellende Ergebnisse bringen und nur einige wenige die Ziele des Managements vollumfänglich erfüllen? Ein Geschäftsführer meint dazu: „Was nützt mir, ob das IT-System gut läuft. Entscheidend ist doch, dass es alle konsequent und zielgerichtet nutzen.“

Manche Geschäftsleitung hat die verführerische Phantasie, durch die Implementierung eines BI-Systems automatisch die Geschäftsziele „auf Knopfdruck“ vorgeben und steuern zu können. Dies ist aber eine Illusion, denn ein BI-System kann nur unterstützen. Der eigentliche Erfolgsfaktor ist der organisatorische Wandel. Wie ein Unternehmen den notwendigen organisatorischen Änderungen erfolgreich vollziehen kann und welches die wichtigsten

Fallstricke in diesem Prozess sind, verdeutlichen am besten zwei exemplarische Projektbeispiele:

Das Negativ-Szenario

Das Management beauftragt den IT-Leiter, ein BI-System aufzubauen, in dem 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 Eventualitäten die richtige Analyse-Möglichkeiten parat hat. Es existiert dabei 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 nur ab und zu kontaktiert, wenn offene Fragen vorliegen. Ein solches Projekt durchläuft zwangsläufig mehrere Krisen und am Ende sind alle unzufrieden.

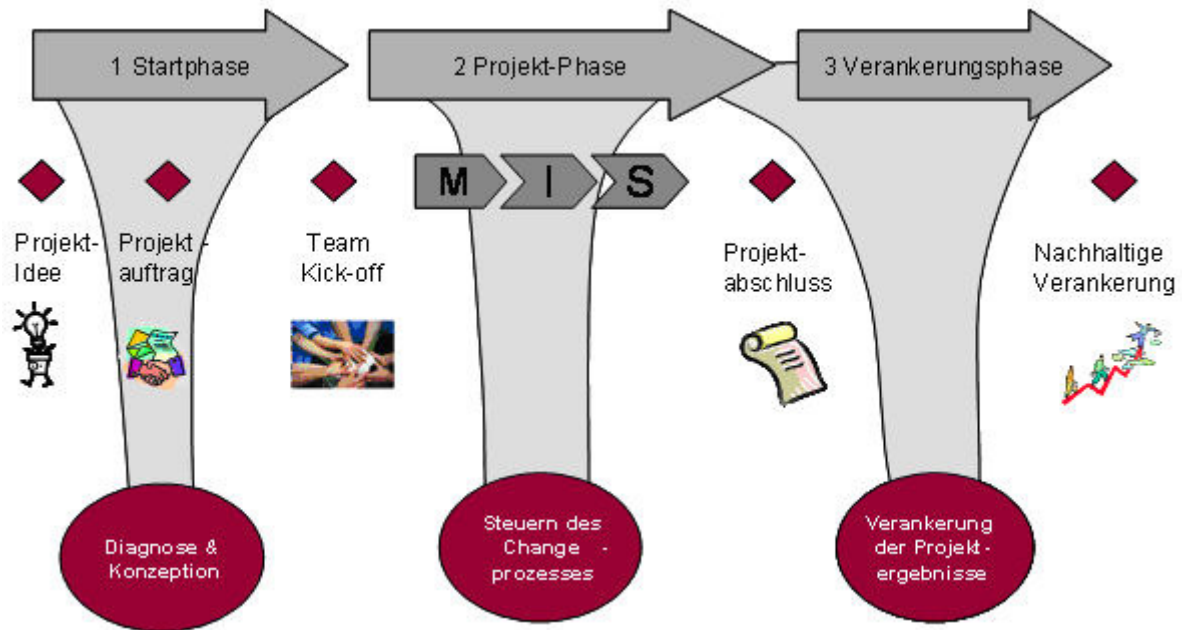
Das Positiv-Szenario

Im Unternehmen existiert eine klare Wachstumsstrategie. Damit dieses Wachstum gut gesteuert werden kann, soll den wichtigsten Führungskräften ein System zur Verfügung stehen, um sich gemeinsam und verbindlich an den wichtigsten KPIs (Key Performance Indicators, Leistungsindikatoren) zu orientieren. Die Jahresziele der wichtigsten Führungskräfte basieren auf diesen KPI's sowie auf dem Beitrag zum Gelingen des Projekts. Auftraggeber ist der CEO. Die IT-Ziele werden aus diesen Business-Zielen systematisch abgeleitet und danach wird ein entsprechendes IT-Tool evaluiert. Zudem existiert ein professioneller Plan für den organisatorischen Wandel für das Gesamtprojekt und ein professioneller Projektplan für das Systemprojekt. Beide werden aktiv gesteuert. Hält man sich an dieses Vorgehen, stehen die Chancen gut, dass am Ende alle zufrieden sind.

Change Management makes the difference

Die wichtigste Erkenntnis aus unzähligen gescheiterten BI-Projekten ist, dass es für den Business-seitigen Erfolg nicht reicht, wenn das System IT-seitig erfolgreich eingeführt wurde und grundsätzlich funktioniert. Für die Unternehmensleitung ist zum Beispiel entscheidend, dass alle Führungskräfte das System so nutzen, dass Abweichungen vom strategischen Plan möglichst rasch und einfach erkannt werden. So können anhand einfacher Auswertungen umgehend Management-Entscheidungen vorbereitet und Massnahmen getroffen werden. Gelingt dies, ist das neue BI-System erfolgreich in der Organisation verankert ist und damit der organisatorische Wandel gelungen.

Die systematische Planung und Steuerung des organisatorischen Wandels erfolgt dabei prinzipiell in drei Phasen:



Phase 1 – Vor dem Start

Ziele erarbeiten – Welches sind die klaren Management-Ziele und für wen im Unternehmen haben diese welche konkrete, persönliche Bedeutung? Aus dem Vergleich dieser Ziele mit dem Ist-Zustand wird dann der Veränderungsbedarf für die einzelnen Rollen abgeleitet. Das Ergebnis dieser Phase ist ein Plan für den organisatorischen Wandel; der Change Masterplan.

Phase 2 – Während des Projektes

Im Projektverlauf hat sich die Vorgehensweise M (Management) → I (Information) → S (System) bewährt. Dabei steht M für das Herausarbeiten der KPIs, an denen sich alle Manager und Mitarbeiter orientieren, I für die effektiven Datenstrukturen, die klar auf die KPIs ausgerichtet sind und S für den Aufbau eines performanten und konsistenten Systems.

Phase 3 – Nachhaltige Verankerung nach Projektende

Diese Phase 6-12 Monate nach der Einführung ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg eines BI-Projektes. Dabei wird der Fortschritt der Verankerung regelmässig evaluiert und transparent gemacht und erst beendet, wenn er grösser als 90 Prozent ist. Gerade BI-Projekte erfordern praktisch immer einen kulturellen Wandel im Umgang mit Daten und sind, da es sich um ein Führungshilfsmittel handelt, stark mit einer Verhaltensänderung jedes Einzelnen verbunden. Ein Professionelles Change Management, dass den Wandel messbar macht, kann in dieser Phase einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg leisten.

Dieser Artikel basiert auf einer umfassenden Studie zu den Erfolgsfaktoren von BI-Projekten. Die Studie wird für Interessierte in Kürze bei i2s consulting (www.i2s-consulting.com) zur Verfügung stehen.

Der Autor: Christian Mugrauer ist Partner des Zürcher Beratungsunternehmens i2s consulting und Experte für Change-Management-Projekte. Sie erreichen ihn unter mugrauer@i2s-consulting.com