

Typische Erkennungszeichen der Defizite von BI-Strategien

Mehrfachen Studien zufolge weisen Unternehmen deutliche Mängel in ihrer Business Intelligence-Ausrichtung auf und haben nicht zuletzt deshalb auch nur ein geringes Zutrauen in die Zukunftsfähigkeit ihrer BI-Infrastruktur. Auch das Marktforschungsinstitut Gartner bezeichnete die Realität von BI in den Unternehmen als oft strategielos. Klaus Hüttl, Geschäftsführer des Beratungshauses Actinium Consulting, hat aus seiner Beratungspraxis die wichtigsten Merkmale BI-strategischer Defizite abgeleitet.

- **Vornehmlich technisch dominierter Fokus:** BI-Vorhaben begannen bisher oft mit der Tool-Entscheidung, deren Funktionsprofil dann zur Matrix für das Projekt wurde. Doch indem dieser technische Fokus das Konzept bestimmt, erlangen die Prozess- und organisatorischen Bedingungen zwangsläufig eine sekundäre Bedeutung. Noch weniger orientiert sich die Ausrichtung dann an den Business-Anforderungen, im Regelfall fehlt es sogar an einem Business Case.
- **Die Zuständigkeiten zwischen Fachbereichen und IT sind nicht klar geregelt:** Sollen Projekte gleich welcher Art zum Erfolg geführt werden, gilt es, die Verantwortung nach dem Prinzip der bestmöglichen Kompetenz zu verteilen. Dazu gehört sinnvollerweise, dass die IT eine integrierte, konsolidierte und harmonisierte Datenplattform aufbaut, während die Fachbereiche ihre Applikationen wie Reportings, Analysen, Data Mining usw. selber entwerfen und umsetzen. Eine derart gemeinsame Entwicklung einer BI-Plattform gehört in der Unternehmensrealität allerdings eher zu den Ausnahmen.
- **Jeder Fachbereich geht seinen eigenen Weg:** Es herrscht vielfach ein Eigenleben der Organisationsbereiche ohne Orientierung an übergreifend angelegten Zielen und Methoden. Doch es macht auf Dauer keinen Sinn, dass etwa der

Controlling-Bereich in Sachen BI andere Prozessstrukturen entwickelt als die Vertriebsabteilung und diese wiederum ein anderes Konzept verfolgt als weitere Fachbereiche. Durch diese Autonomiebestrebungen der Fachabteilungen entstehen isolierte Insellösungen, die den Unternehmensnutzen von BI deutlich einschränken.

- **Es wird auf klare Definitionen und Strukturen verzichtet:** Nicht nur weil von den Organisationseinheiten unterschiedliche Wege beschritten werden, wird weder eine Klärung der Begrifflichkeiten noch der Rollen und Regeln vorgenommen. Sondern diese nebulöse Situation resultiert auch oder oft sogar hauptsächlich daraus, dass BI nicht in der Dimension der Prozesse und stattdessen aus einem technischen Verständnis heraus gedacht wird.
- **Unklare Infrastruktur-Politik erzeugt überhöhte Kosten:** Viele Unternehmen haben nicht zuletzt als Folge unkoordinierter Einzelprojekte eine gewachsene Infrastruktur mit vielen Systemen und unterschiedlichen Werkzeugen verschiedener Hersteller. Die Konsequenz sind zu hohe Betriebskosten, unnötige Redundanzen und eine nicht mehr steuerbare Komplexität. Mangels bergreifender BI-Verantwortung fehlt es dadurch an Initiativen, eine integrierte, prozessübergreifende und flexible Daten- und Prozessplattform zu schaffen.
- **Die BI-Prozesse sind zu wenig in die Geschäftsprozesse integriert:** Um die erforderliche Integration in Geschäftsprozesse und damit eine Optimierung der Wertschöpfung zu erreichen, muss sich BI zukünftig als Service verstehen und als solcher umgesetzt werden. BI geht dabei über die typischen Grenzen von Analyse und Reporting hinaus und umfasst auch die direkte Versorgung der in einem Geschäftsprozess zuständigen Entscheidungsträger mit relevanten Informationen. Ebenso muss für eine Messbarkeit der BI-Prozesse gesorgt werden.
- **Mitarbeitern wird der Zugang nicht einfach gemacht:** Die Benutzer werden bei der Einführung von BI vielfach nicht genug mitgenommen und auf die Rolle des reinen Konsumenten von Informationen reduziert. Die erforderliche Akzeptanz und Mitgestaltung entsteht jedoch nur dort, wo die Benutzer Analysen von Daten selbständig in die Hand nehmen können. Dies verlangt eine größere Vernetzung von Inhalten und eine höhere

Interaktivität, außerdem müssen die Mitarbeiter darauf vorbereitet werden. Zahlen alleine helfen nicht, es fehlt in den meisten Fällen weiterer Kontext.

- **Fehler der Vergangenheit werden fortgeschrieben statt korrigiert:** Aufgrund einer oft zu wenig ausgeprägten BI-Kultur fehlt es in den Unternehmen an einer selbstkritischen und konsequenten Reflektion der bisherigen BI-Strategien. Dadurch werden erkannte Schwächen nur punktuell und nicht in ihren grundsätzlichen Ursachen beseitigt. Um eine höhere strategische Dynamik zu erreichen, müsste insbesondere die faktisch bestehende Abkopplung von der Geschäftsleitung durchbrochen und für mehr Transparenz gesorgt werden.