

G. Lahrmann und F. Wortmann: Ganzheitliche BI-Strategie

Formulierung und Implementierung ganzheitlicher BI-Strategien

Ein systematischer Ansatz zur Gestaltung von BI-Strategien

Gerrit Lahrmann und Felix Wortmann Universität St. Gallen

In diesem Beitrag lesen Sie:

- wie man eine ganzheitliche BI-Strategie gestaltet,
- was die Inhalte einer derartigen Strategie sein sollten und
- wie eine ganzheitliche BI-Strategie erfolgreich formuliert und implementiert werden kann.

Autoren

Gerrit Lahrmann arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Informationslogistik-Management am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.

Dr. Felix Wortmann ist Leiter des Kompetenzzentrums Informationslogistik-Management am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.

Um einen effektiven Wertbeitrag zu leisten muss Business Intelligence (BI) ganzheitlich angegangen werden. Aktuell existieren jedoch grundlegende Defizite bei der inhaltlichen Ausgestaltung und beim BI-Strategieentwicklungsprozess. Eine ganzheitliche BI-Strategie adressiert eben diese Aspekte. Dieser Beitrag stellt einen systematischen Ansatz zur Gestaltung von BI-Strategien vor und beschreibt, wie sie erfolgreich formuliert und implementiert werden können.

Business Intelligence (BI) erfährt derzeit eine signifikant erhöhte Aufmerksamkeit auf Führungsebene. Aktuelle Studien unter Top-Managern untermauern dies. Das Management von Informationen wird als strategisches Asset und somit als eine der wichtigsten Verantwortlichkeiten von CEOs und CIOs angeführt. Bedeutender Treiber für die erhöhte Aufmerksamkeit ist der aktuelle gesamtwirtschaftliche Kontext mit den daraus resultierenden erhöhten Anforderungen bezüglich regulatorischer Compliance und Kosteneinsparungen. In deutlichem Gegensatz zu diesen Bedarfen stehen Aussagen, dass mehr als 35 % der Unternehmen in den nächsten Jahren ohne präzise Entscheidungsgrundlage sein werden. Dabei dominieren vor allem strategische Defizite vor Defiziten in der Benutzerakzeptanz und technischen Defiziten, d. h. es fehlen in Bezug auf BI eine klare strategische Positionierung, eine inhaltliche Langfristplanung, ein systematischer Strategieentwicklungsprozess und eine systematische Umset-

zung. Erste Unternehmen (9.3 %) haben diese strategischen Defizite bereits durch die Entwicklung einer BI-Strategie adressiert. Weitere Unternehmen entwickeln (43.7 %) und planen die Entwicklung (37.1 %) einer BI-Strategie. Nur ein geringer Anteil der Unternehmen (9.9 %) plant keine BI-Strategie. Diese Zahlen verdeutlichen, dass ein hoher Bedarf an methodischer Unterstützung zur Formulierung und Implementierung von BI-Strategien besteht [1].

Ein systematischer Ansatz zur Gestaltung ganzheitlicher BI-Strategien

BI als ganzheitlicher Ansatz adressiert die unternehmensweite, effektive und effiziente Versorgung mit entscheidungsrelevanten Informationen. Neben technischen Aspekten müssen auch strategische und organisatorische Aspekte adressiert werden. Eine BI-Strategie ist ein Konzept, das der systematischen Verfolgung langfristiger, unternehmensweiter, aggregierter BI-Ziele im Einklang mit der Unternehmens- und IT-Strategie dient. Aufbauend auf den grundlegenden Arbeiten im Bereich des strategischen Managements von Chandler, Ansoff und Andrews lassen sich in der Strategieforschung die drei Aspekte Inhalt, Prozess und Rahmenbedingungen unterscheiden [2]. Der hier vorgestellte systematische Ansatz berücksichtigt alle drei Aspekte bei der Gestaltung einer BI-Strategie. Bild 1 verdeutlicht dies.

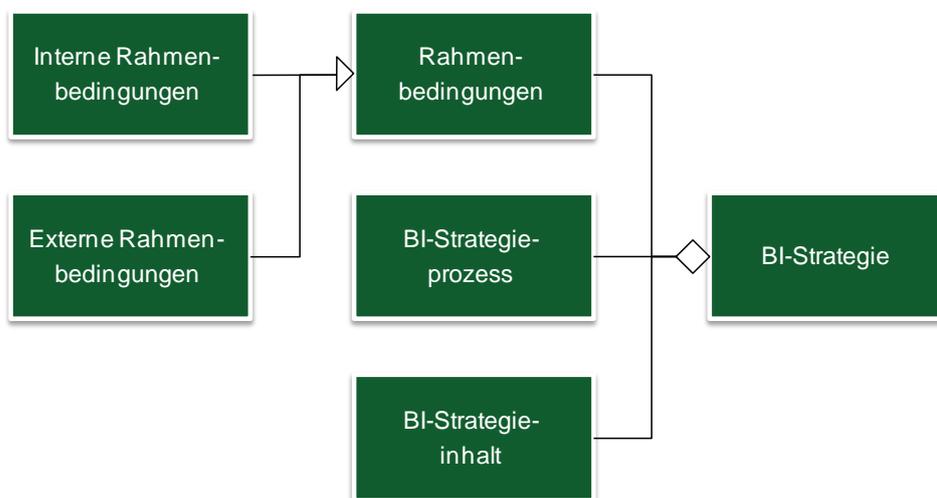


Bild 1: Systematischer Ansatz zur Gestaltung ganzheitlicher BI-Strategien.

Mit dem BI-Strategieinhalt wird die strategische Positionierung, d. h. die grundlegenden Stoßrichtungen (Was?), die durch die BI-Organisation zu adressieren sind, festgelegt. Es sollten sowohl BI-typische als auch fachliche Themen wie z. B. Controlling, Konsolidierung und Planung adressiert werden. Zur struktu-

rierten Analyse des Strategieinhalts haben sich Reifegradmodelle als nützliches Hilfsmittel erwiesen. Der Strategieinhalt ist das Ergebnis des Strategieprozesses, der die Formulierung und Implementierung einer BI-Strategie zum Gegenstand hat. Er zeigt die Mittel (Wer? Wie? Wann?) zum Erlangen einer strategischen Positionierung auf. Sowohl Strategieinhalt als auch Strategieprozess müssen unter Berücksichtigung gewisser Rahmenbedingungen (Worin?) gestaltet werden. Diese Bedingungen, die bei sämtlichen strategischen Aktivitäten beachtet werden müssen, werden auch als Strategiekontext bezeichnet.

Rahmenbedingungen

Der Kontext, in dem die Entwicklung einer BI-Strategie stattfindet, setzt sich aus unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren zusammen. Aus dem internen Kontext sollten Vorgaben aus der Unternehmensstrategie und aus der IT-Strategie berücksichtigt werden (strategisches Alignment). Weiterhin sollte durch eine systematische Ist-Analyse, d. h. durch eine Positionsbestimmung der eigenen BI, ein realistisches Bild des Status-Quo erzeugt werden, so dass darauf aufbauend ein realistisches Zielbild definiert und anhand von durchzuführenden Maßnahmen der Weg zum Ziel konkretisiert werden kann. Zur strukturierten Analyse bieten sich Reifegradmodelle an, die eine z. T. multiperspektivische Bewertung der Ist-Situation, systematische Unterstützung bei der Definition eines Soll-Zustandes und die Ableitung von entsprechenden Maßnahmen zur Ist-Soll-Transformation erlauben. Weiterhin können sie als Grundlage eines Vergleichs mit anderen Unternehmen als Benchmarking-Instrument den Bogen zum externen Kontext spannen.

BI-Strategieprozess

Der BI-Strategieprozess dient der methodischen Unterstützung der Formulierung und Implementierung von BI-Strategien. Er beschreibt ein (häufig formalisiertes) Vorgehen, dessen Ergebnis eine erfolgreich umgesetzte BI-Strategie sein sollte. Der BI-Strategieprozess besteht aus sieben zumeist sequenziell zu durchlaufende Phasen, die sich an etablierten Praktiken aus dem strategischen Management und der IT-Strategie orientieren. Bild 2 zeigt, wie ein BI-Strategieprozess die Formulierung und Implementierung einer BI-Strategie strukturieren kann.

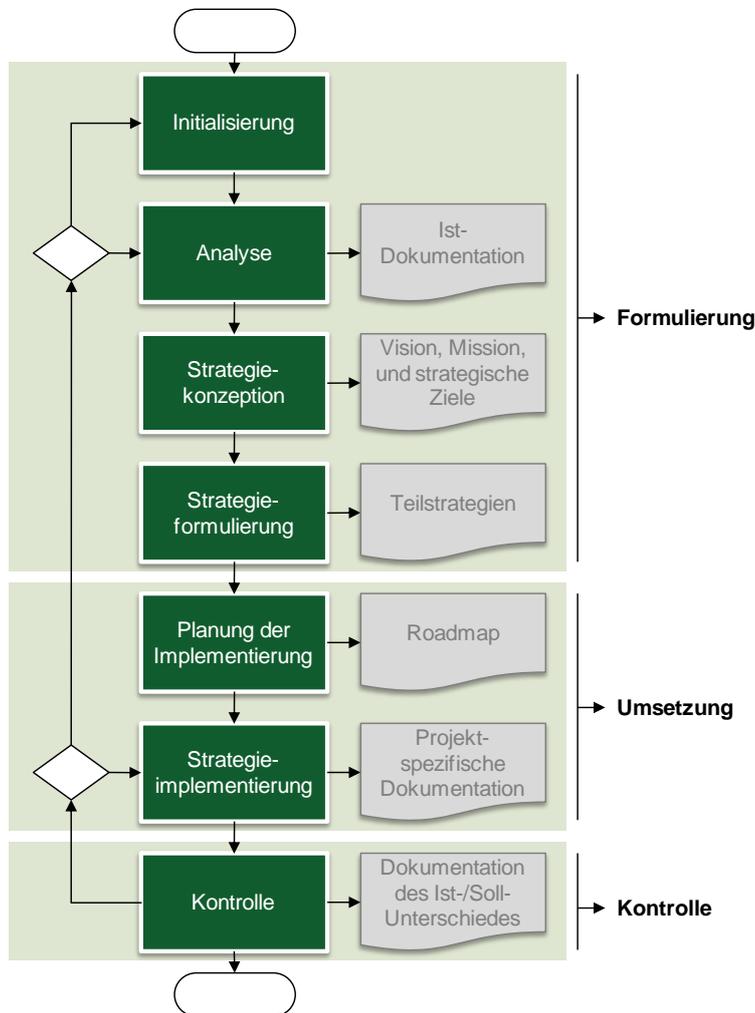


Bild 2: BI-Strategieprozess (adaptiert von [3])

Der BI-Strategieprozess beginnt mit einer **Initialisierung**, in der das strategische Bewusstsein für die Formulierung und die Implementierung einer BI-Strategie geschaffen und der Strategieprozess aufgesetzt werden. Im Detail gehören dazu die Festlegung des BI-Scope, die Sicherstellung einer breiten Akzeptanz und die Abstimmung mit dem Sponsor. Des Weiteren werden die Projektorganisation aufgesetzt und Kommunikations- und Zeitpläne erarbeitet. In der zweiten Phase werden die Rahmenbedingungen (s. o.) analysiert und in einem BI-Strategie-Anforderungskatalog konsolidiert. Die **Analyse** des internen Kontextes stellt das strategische Alignment mit der Unternehmens- und der IT-Strategie sicher. Es sind auch die vorhergehende BI-Strategie, ihr Umsetzungsstand und die Belange wichtiger Interessenvertreter zu erfassen. Die Analyse

des externen Kontextes berücksichtigt den aktuellen „BI-State-of-the-Art“ und ökonomische, soziale, technische und rechtliche Faktoren. In der **Strategiekonzeption** wird das „Big Picture“ der BI-Strategie aufgezeigt. Ergebnisse dieser Phase sind eine Vision, die die angestrebten zukünftigen Resultate beschreibt, ein Missions-Statement, das den grundlegenden Auftrag der BI-Organisation beschreibt, und strategische Ziele, die messbare Zielgrößen spezifizieren. In der **Strategieformulierung** werden die Mittel, d. h. der konkrete Strategieinhalt, durch den ein Unternehmen die Vision, die Mission und die strategischen Ziele adressieren möchte, festgelegt. Zur Definition des Strategieinhalts bietet sich die Verwendung von Referenzinhalten an. In der **Implementierungsplanung** werden die Ergebnisse der Strategieformulierung in konkrete Projekte überführt und diese bezüglich Restriktionen (Budgets, Personalressourcen, Zeit) und fachlichen Anforderungen (hochpriorisierte Projekte, kurzfristige Resultate) bewertet. Die Ergebnisse werden in Form einer Roadmap, die eine priorisierte Projektliste und Zielwerte für strategische Ziele beinhaltet, dokumentiert. Die **Implementierung** beinhaltet das Aufsetzen und die Durchführung der eigentlichen Projekte. Im Allgemeinen wird diese Phase die meisten Ressourcen beanspruchen, da sie eine Vielzahl an voneinander abhängigen, z. T. sequentiell durchzuführenden Projekten beinhalten kann. In der **Kontrolle** wird die korrekte Formulierung und Implementierung der BI-Strategie überprüft und die Nachhaltigkeit des Strategieprozesses sichergestellt. Als Ergebnis dieser Phase wird der Unterschied zwischen Ist- und Sollzustand dokumentiert und, falls notwendig, eine weitere Iteration der Strategieimplementierung, der Analyse oder des gesamten BI-Strategieprozesses angestoßen.

In allen Phasen können etablierte Methoden und Werkzeuge des strategischen Managements (wie z. B. Strategy Maps) genutzt werden. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn diese bereits aus der Formulierung und Implementierung der Unternehmens- oder der IT-Strategie bekannt sind.

BI-Strategieinhalt

Mit dem BI-Strategieinhalt wird die grundlegende Stoßrichtung einer BI-Organisation festgelegt. Eine ganzheitliche BI-Strategie sollte auf Referenzinhalten aufsetzen, die insbesondere auch fachliche Inhalte berücksichtigen und damit deutlich über die reine Auswahl technischer DWH-Architekturen, BI-Tools, etc. hinausgehen. Zur Definition des Inhalts einer BI-Strategie können Reifegradmodelle unterstützend herangezogen werden. Wiederum sollte darauf geachtet werden, dass alle BI-Gestaltungsfelder in einem ausgewogenen Verhältnis adressiert werden. Bild 2 zeigt exemplarisch die Grundstruktur eines BI-Reifegradmodells. Eine detaillierter Vergleich weiterer BI-Reifegradmodelle findet sich in [4].

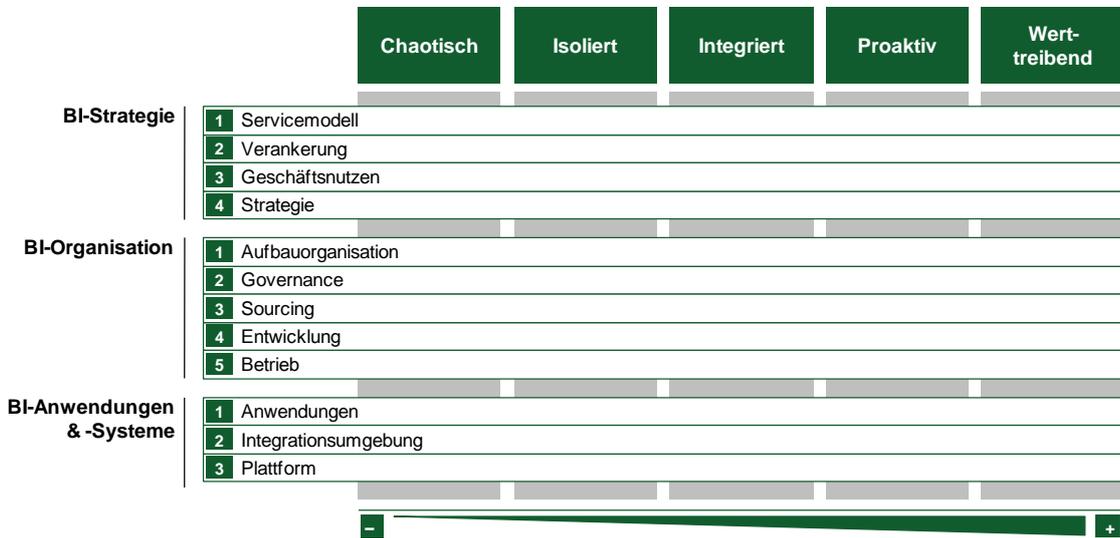


Bild 2: Exemplarische Grundstruktur von BI-Reifegradmodellen

Das hier vorgestellte Modell setzt auf dem St. Galler Business Engineering Framework (vgl. z. B. [5]) auf, das ein etablierter Ansatz zur Transformation von Unternehmen des Informationszeitalters ist. Es verfügt über fünf Reifegradstufen (von chaotisch bis hin zu werttreibend) und drei inhaltliche Dimensionen. Die Dimension BI-Strategie adressiert die grundlegende Verankerung des Themas BI im Unternehmen. Typische Fragestellung sind „Wer ist der BI-Sponsor im Unternehmen?“ oder „Gibt es eine systematische Ausrichtung der BI auf den Geschäftsnutzen z. B. durch entsprechende KPIs?“ Die Dimension BI-Organisation widmet sich der BI-Aufbau- und -Ablauforganisation. Typische Fragestellungen sind „Gibt es eine dedizierte BI-Organisationseinheit?“ oder „Sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Umfeld BI-Governance, -Sourcing, -Entwicklung und -Betrieb klar definiert?“ Die dritte Dimension setzt sich schließlich mit den BI-Anwendungen & -Systemen auseinander. Typische Fragestellung sind hier „Decken die Anwendungen die Bedürfnisse der Anwender wirklich ab?“ oder „Existiert eine hochwertige Integrationsumgebung und -architektur?“ Jede Dimension wird im Reifegradmodell stufenweise weiter detailliert, so dass eine ganzheitliche und fundierte BI-Analyse möglich ist.

Damit können Unternehmen das Reifegradmodell nutzen, um ihre BI zu bewerten, Potenziale zu identifizieren und Entwicklungsperspektiven (Ableitung einer Roadmap) aufzuzeigen. Des Weiteren können auf Grundlage des Reifegradmodells Benchmarks mit anderen Unternehmen durchgeführt werden, um so beispielsweise branchenspezifische Vergleichswerte zu erhalten.

Literatur

[1] Dinter, B., Winter, R.: Information Logistics Strategy – Analysis of Current Practices and Proposal of a Framework. In: Proceedings of the 42th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-42), Waikoloa, Big Island, Hawaii, 2009.

[2] de Wit, B., Meyer, R.: Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective, 2003.

[3] Dinter, B., Lahrmann, G.: A contingent process for the formulation and implementation of business intelligence strategies. (under review), 2010.

[4] Lahrmann, G., Wortmann, F.: BI-Reifegradmodelle. Link: <http://ilm.iwi.unisg.ch/inhalte-ergebnisse/aktuelle-themen/bi-reifegradmodelle>, 2010.

[5] Aier, S.: Design und Management serviceorientierter Architekturen aus der Perspektive der Unternehmensarchitektur. ERP-Management 4 (1), S. 20-23, 2008.

Schlüsselwörter:

BI-Strategie, Business Intelligence, Strategie

Formulation and implementation of holistic BI strategies

In order to provide real business value, business intelligence (BI) needs to be approached holistically. Currently, there are many strategic deficits regarding BI strategy content and BI strategy process. A holistic BI strategy addresses these deficits. This paper describes a systematic approach to design holistic BI strategies and shows how to formulate and implement them successfully.

Keywords:

BI strategy, business intelligence, strategy

Kontakt

Gerrit Lahrmann

Lehrstuhl Prof. Dr. Robert Winter

Institut für Wirtschaftsinformatik

Universität St. Gallen

Müller-Friedberg-Strasse 8, CH-9000 St. Gallen

<http://www.iwi.unisg.ch>