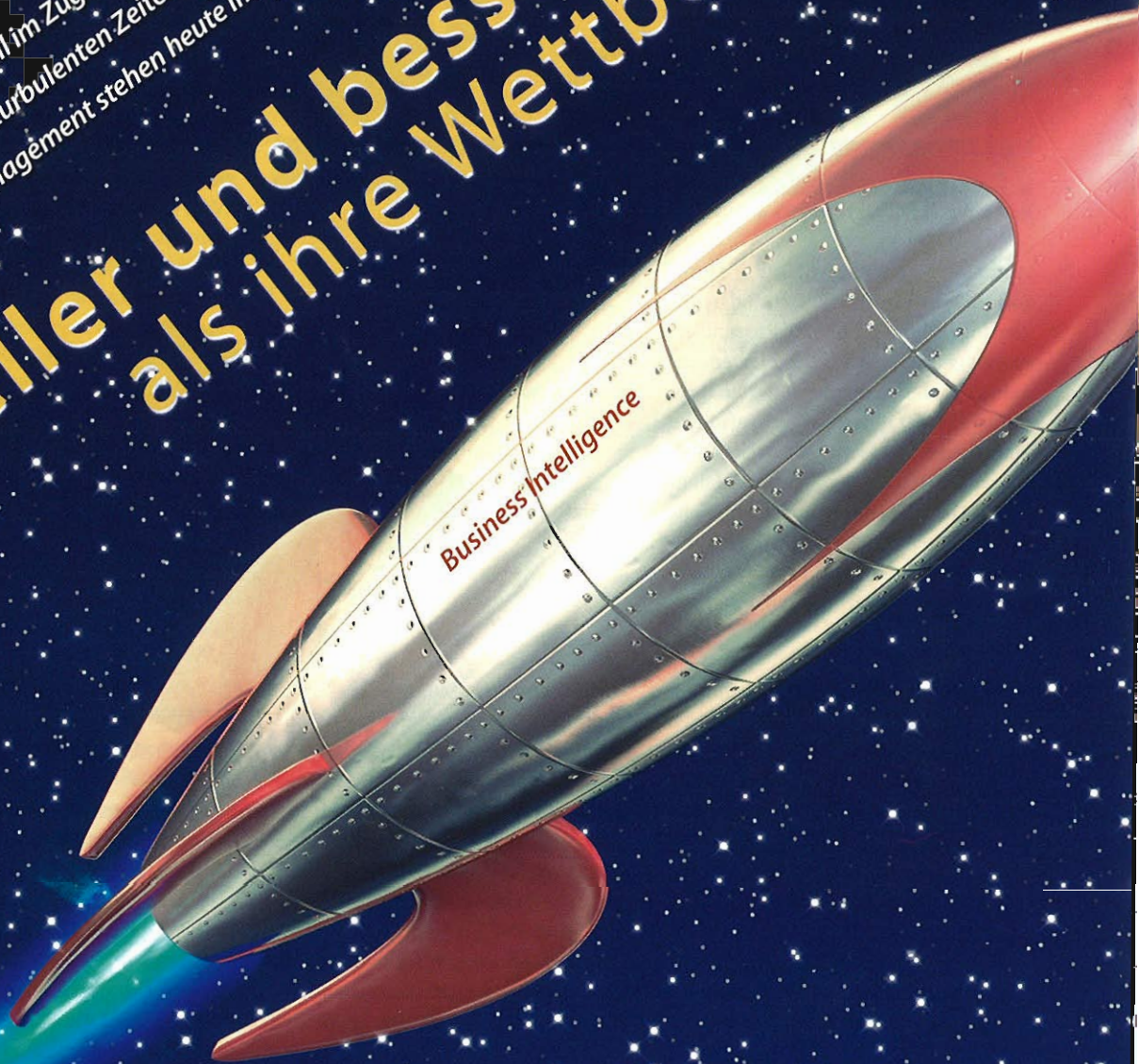


Betriebliche Kennzahlen einfach und schnell nutzbar, aktuell und gut visualisiert, mobil im Zugriff. Für eine intelligente Steuerung des Unternehmens ist dies nur nicht in turbulenten Zeiten ein Muss. Daten und Informationen für das Management stehen heute im Überfluss zur Verfügung.

Schneller und besser als ihre Wettbewerber



Aus diesem Überfluss die „richtigen“ Informationen zu filtern, sie verständlich darzustellen, zielgerichtet zu verteilen und schließlich in exzellente Entscheidungen umzusetzen ist eine Höchstleistung – konzeptionell, technisch und organisatorisch. Business Intelligence (BI) ist ein Gesamtansatz, der Konzepte, Methoden und Werkzeuge hierfür zur Verfügung stellt.

Wissen nutzen. Auch mittelständische Unternehmen setzen in Zeiten sich schnell verändernder Wettbewerbsbedingungen verstärkt auf BI-Lösungen. Verschärfte rechtliche Rahmenbedingungen und internationale Standards der Rechnungslegung stellen hierbei erhebliche Anforderungen an die Verfügbarkeit von Informationen. BI treibt den Wandel vom klassischen Reporting hin zu mehrdimensionalen Analyse- und Prognosemodellen, mit deren Hilfe Unternehmens- und Wettbewerbsdaten in entscheidungsrelevantes Wissen verwandelt werden. BI-Systeme liefern die Informationen, mit deren Hilfe Unternehmer und Manager aus der Vergangenheit lernen, die Zukunft prognostizieren und die Gegenwart steuern.

Einsatzbereiche. Analysen und Auswertungen unterstützen Entscheidungen des Top-Managements ebenso wie sämtliche Fachbereiche vom Einkauf über das Controlling bis hin zum Vertrieb. Aber wo ist eine BI-Lösung am wertvollsten? Welche Anwendungen sind nur Selbstzweck? Ein wesentliches Kriterium zur Auswahl sind die konkrete Entscheidung und die Aktionen, die durch den Einsatz von BI ausgelöst

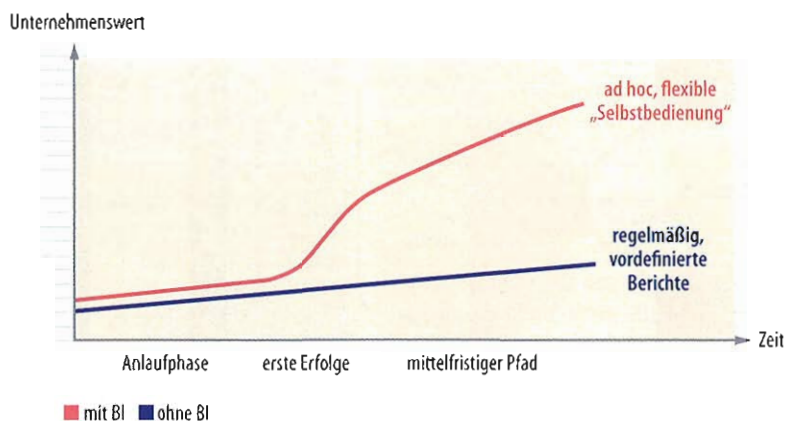


Bild 1: Business Intelligence steigert den Unternehmenswert.

werden. Unternehmen setzen BI sowohl operativ im Tagesgeschäft als auch zunehmend zur strategischen Planung und Führung ein.

Einige wesentliche Einsatzbereiche:

- Strategische Unternehmensplanung
- Produkt- und Serviceentwicklung
- Finanz- und Ertragsanalysen
- Besseres Kundenverständnis (Kundenwert, Segmentierung, Cross-Selling usw.)
- Lieferanten- und Beschaffungsmanagement
- Produktionsplanung und -steuerung
- Identifikation von Kostentreibern
- Wettbewerbsmonitoring

Die Beispiele zeigen: BI-Lösungen fokussieren in der Regel auf unterschiedliche Geschäftsobjekte (Kunden, Produkte, Vertriebsregionen und vieles mehr), über die dann Informationen

aus unterschiedlichem Blickwinkel generiert werden.

Intelligent einführen: weniger ist mehr

Der Markt für BI-Lösungen ist rasant gewachsen. Alleine SAS bietet mehr als 30 verschiedene Softwarelösungen für BI und Dutzende Branchenlösungen an. Technologie ist somit kein begrenzender Faktor – die unternehmensspezifische Definition der Ziele und Bedürfnisse tritt in den Vordergrund von BI-Projekten.

Ziel- und Strategieplanung. BI muss unternehmensspezifisch auf Basis der Geschäftsstrategie geplant werden. Die Liste möglicher Aktivitäten ist lang und nicht alle werden für Ihr Unternehmen zielführend sein. Daher sollte der konkrete Handlungsbedarf in einem mehr-



Wichtige Maßnahmen, die Erfolg sichern:

1. Jede Auswertung muss Entscheidungen stützen
2. Schnell starten, statt perfekte Systeme planen
3. Priorität und Machbarkeit abwägen
4. Datenkonsistenz und -qualität sichern
5. Meilensteine definieren, vollständige Abnahmen
6. Anbieter/Lösung systematisch prüfen und bewerten
7. Testen, testen, testen
8. Anwender gewinnen und schulen

Bild 2: Der Weg zur Business Intelligence-Lösung.

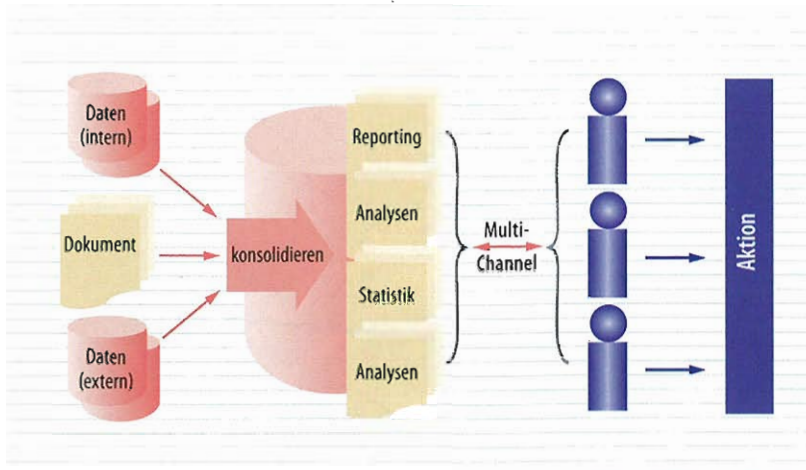


Bild 3: Business Intelligence = Bessere Entscheidungen.

ist die Informationsgewinnung und -verteilung über alle Abteilungen hinweg entlang der Geschäftsprozesse nur schwach integriert. Umso wichtiger ist ein vollständiges Bild davon, welche Informationen wo entstehen, wie sie erfasst werden und wer diese im Prozess wie verwendet. Nur so kann das Zusammenspiel des Ganzen effizienter organisiert werden. Eine zweite Grundlage zur Planung der für Ihr Unternehmen optimalen Lösung ist der Blick in die bestehende IT-Landschaft. Welche Systeme werden schon mit Informationen gefüttert? Gibt es Redundanzen? Typisches Ergebnis einer solchen Analyse sind oft inkompatible Komponenten,

stufen Prozess ermittelt werden. Stellen Sie sich mindestens folgende Fragen: Welche Strategie steht hinter dem Daten- und Informationsmanagement Ihres Unternehmens? Welche Systeme, die Daten managen und Informationen liefern, existieren heute (intern/extern) und welche Stärken und Schwächen weisen diese auf? Welche Informationsbedarfe können heute nicht oder nicht angemessen befriedigt werden und was sind die Gründe? Welchen Wert haben die Informationen, die Sie benötigen und was können/ wollen Sie dafür „bezahlen“, diese Informationen künftig zu erhalten? Antworten auf diese Fragen helfen generelle Leitlinien und Rahmenbedingungen für ein BI-Projekt zu definieren.

Projektvorbereitung. Grundbedingung für das Gelingen eines BI-Projektes ist die frühzeitige Einbindung von Schlüsselpersonen aus allen betroffenen Unternehmensbereichen: Unternehmensführung, Finanzen, Marketing/Vertrieb, Produktion/Logistik, IT und andere. Die Rolle des verantwortlichen Entscheiders (nicht des operativ im Projekt Verantwortlichen) muss je nach

o BI-Quick wins

- o Starten Sie schnell mit den für die Anwender wertvollsten Auswertungen, anstatt das perfekte System zu planen. Business Intelligence ist ein evolutionärer Prozess (start small – think big).
- o Datengewinnung ist ein wertschöpfender Prozess. Nur durch eine sachgerechte Auswahl am Anfang des Prozesses gelangen die richtigen Daten in Ihre Systeme.
- o Bewerten Sie die Datenerhebung regelmäßig auf Ihren Beitrag zur Entscheidungsfindung.
- o Self Service in Portalen gewinnt zunehmend an Bedeutung und entlastet IT-Abteilungen von Einzelanfragen.
- o Überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter von der BI-Philosophie und dem BI-System.

Projektschwerpunkt vergeben werden. Geht es um Wettbewerb und Marktpositionierung, fällt sie dem Geschäftsführer zu; ist es der Aufbau einer zentralen Infrastruktur, übernimmt der IT-Leiter Verantwortung. Steht der Projektplan (Ziele, grober Zeitplan, Budget, Team), fällt der offizielle Startschuss.

IST-Analyse. Das Fakten- und Prozesswissen schlummert in einer Vielzahl organisatorisch getrennter Einheiten. Oft

unterschiedliche Methoden des Datenmanagements, verschiedene Datenelemente usw. Die Systeme sprechen nicht oder nur mit hohem Aufwand miteinander.

SOLL-Konzeption. Die Einsicht, einheitliche Daten- und Informationsstrukturen schaffen zu wollen, ist meist schnell erreicht. Aber gerade beim Start ist es wichtig, das Projekt nicht schon bei der Vereinheitlichung der Datensammlung außer Kontrolle geraten zu lassen. Mit intelligenter Planung werden übertriebene Data Warehouse-Ambitionen auf ein wirtschaftlich vernünftiges Maß reduziert. In dieser Phase werden Regeln zur Datenerfassung/-prüfung festgelegt sowie Abläufe beschrieben. Die Anzahl der Auswertungsoptionen sollte zunächst überschaubar sein und insbesondere auf „Spielereien“



BI treibt den Wandel vom klassischen Reporting hin zu mehrdimensionalen Analyse- und Prognosemodellen.

o Praxis-Check: Trends und Fallstricke

Der Markt für BI-Lösungen ist trotz der größeren Aufkäufe in den letzten Jahren intransparent und stark in Bewegung. Große Software-Anbieter wie etwa SAP oder Oracle bieten eigene BI-Werkzeuge. Diese müssen erst noch nachweisen, wie effizient sie Drittsysteme einbinden. Gerade die Nutzung von Daten aus anderen Systemen ist eine Stärke der etablierten BI-Lösungsanbieter wie beispielsweise Teradata, SPSS, SAS, oder Microstrategy. Und unter dem herrschenden Wettbewerbsdruck werden schnell Dinge versprochen, die sich später gar nicht oder teurer als erwartet realisieren lassen.

Kosteneffizienz. Datenqualität rückt zunehmend in den Fokus, da fehlende oder mangelhafte Daten die Produktivität senken, falsche Entscheidungen befördern und die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen erschweren. Mittels Standardisierung und Konsolidierung von Datensilos sollen diese Ineffizienzen beseitigt werden. Der verstärkte Einsatz des Internets bei Erfassung und Verteilung der Informationen sowie Realtime-Auswertungen und die Verfügbarkeit auf mobilen Endgeräten steigern den Nutzen von BI-Lösungen zusätzlich.

Klein starten. Viele Beteiligte, viele Abteilungen, unzählige Dateninseln – diese Faktoren führen zwangsläufig zu einem hohen Maß an Komplexität. Das eigentliche Problem ist aber nicht die Vielschichtigkeit der Lösung, sondern die Überfrachtung zum Start eines Projektes. Über riesige Data Warehouses – und damit verbundene hohe Anlaufinvestitionen – gerieten manche BI-Initiativen zum Selbstzweck.

Schnell starten. Planen Sie nicht das perfekte System, sondern starten Sie schnell mit den für den Anwender wertvollsten Auswertungen. So wie Ihr Geschäft entwickelt sich auch Ihre Business Intelligence. Das System muss offen und integrativ angelegt sein. Nur so kann es zukunftssicher auf weitere BI-Anwendungsfelder ausgerollt werden.

Klare Ziele. Ein weiteres wichtiges Element vor Start eines BI-Projektes ist eine hinreichend aussagekräftige und verbindliche Zielformulierung. Ihre spezifischen Erwartungen sollten eindeutig und messbar sein und in regelmäßigen Abständen (Quartal, Halbjahr) gemessen werden.

Geben und nehmen. Anwender wollen mehr Autonomie und einfachen Zugang, sie wollen Informationen haben, aber nicht immer geben. BI ist ein evolutionärer Prozess, der davon lebt, dass qualitativ hochwertige Informationen für Auswertungen bereitstehen. In der Praxis ist Überzeugungsarbeit die erste Hürde. Vielfach wissen Mitarbeiter gar nicht, wie wichtig ihr jeweiliger Beitrag ist. Machen Sie diesen Beitrag jedem Einzelnen klar.

Verantwortung und Nutzen. Immer wieder werden überflüssige Daten in die Systeme gespeist. Einerseits wird die tatsächliche Verwendung der Information für Entscheidungen nicht geprüft. Andererseits wird der Aufwand zur Pflege unterschätzt oder die reale dauerhafte Verfügbarkeit der Information nicht ausreichend geklärt. Datengewinnung und Datenerfassung sind wertschöpfende Tätigkeiten. Benennen Sie Prozessverantwortliche, die für diese Werte geradestehen.

Ein letzter wichtiger Punkt: Kaufen Sie nicht einfach eine Software! Finden Sie erst heraus, wo Zahlen und Zusammenhänge für Ihre Entscheidungen verborgen sein könnten. Auf dieser Basis können Sie dann auch Lösungen schaffen und Software einführen.

mit den zigfach verfügbaren Analyse- und Prognosefunktionen eines neuen BI-Werkzeugs verzichten, denn Komplexität steigt schnell und kann ein Fortkommen im Projekt lähmen. Wie die Lösung letztlich im Detail aussieht, steht im Pflichtenheft. In dieser Phase sollten technische Szenarien entworfen werden, die Grundlage für die konkrete Umsetzung sind.

Auswahlprozess. IT-Systeme sind kritisch für den Unternehmenserfolg und Auswahlentscheidungen wirken oft sechs bis zehn Jahre. Der Markt für BI-Lösungen ist dynamisch und intransparent. Echte Trends und Worthülsen der Softwareanbieter sind nicht leicht zu unterscheiden. Formalisieren Sie Ihre Auswahl nach funktionalen und wirtschaftlichen Kriterien. Erfahrene Berater können Vorselektion und Auswahlentscheidungen maßgeblich unterstützen.

Realisierung der Lösung. In dieser Phase sind die IT-Experten zumeist unter sich. Umso wichtiger ist die Festlegung von Meilensteinen. In BI-Projekten spielen Datenkonsistenz und die Einbindung in bestehende Systeme eine wesentliche Rolle. Wesentliche Themen in dieser Phase: Datenübernahmen, Schnittstellen, Architektur und Dokumentation der Systeme, Sicherheit, Backup-Verfahren, Notfallkonzept, Releaseverfahren.

Einführung. Testen, testen, testen! Die Anwender der Systeme sind der wichtigste Prüfstein der IT-Lösung. Sie helfen anfängliche Fehler auszuschalten. Einzelne Anbieter behaupten, Schulungen seien nicht mehr notwendig. Lassen sie sich nicht täuschen. Eine schrittweise Einführungsstrategie und begleitende Schulungen im konkreten Anwenderumfeld sind der richtige Weg.

Bewertung des Erfolges. Nutzer werden Selbstbedienung und sofortige Verfügbarkeit von Auswertungen begeistert aufnehmen. Der Livestart des Systems ist geschafft und das Projekt wird wenig später offiziell beendet. Und dann? Bewerten Sie den Erfolg und den Einfluss der neuen Intelligenz anhand der vorher festgelegten Ziele.

JÖRG STRIEBECK/DR. THOMAS JURISCH