

Business Intelligence

Schneller und besser als
die Wettbewerber

Leitfaden für die Praxis

> > Hier erfahren Sie, ...

- ... wie Sie mit Business Intelligence aus der Vergangenheit lernen und die Gegenwart steuern
- ... wie Business Intelligence durch adäquate IT-Systeme optimal unterstützt wird
- ... wie Sie Fallstricke in unternehmensweiten BI-Projekten überwinden

Business Intelligence

Schneller und besser als die Wettbewerber

Leitfaden für die Praxis

Inhalt

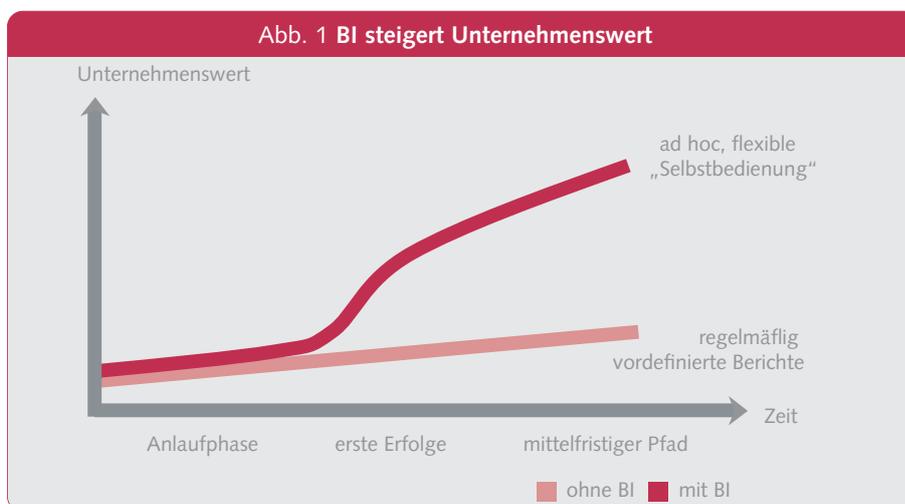
Teil 1 Wissen	Seite 2
· Warum und wie Wissen erfolgreich macht	
· Anwendungsfelder: Von Daten zum Wissen	
Teil 2 BI einführen	Seite 4
· Ziele und Prioritäten	
· Schritt für Schritt	
Teil 3 Praxis-Check	Seite 6
· Aktuelle Trends	
· Fallstricke und Tipps für die Praxis	

Teil 1 Wissen

Daten und Informationen für das Management stehen in Unternehmen in der Regel im Überfluss zur Verfügung. 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.

Große wie mittelständische Unternehmen setzen unter dem Druck sich schnell verändernder Wettbewerbsbedingungen verstärkt auf Business-Intelligence-Lösungen. Verschärfte regulatorische Rahmenbedingungen (z.B. Basel II, KonTraG, Sarbanes-Oxley Act) und internationale Standards der Rechnungslegung (insbesondere IFRS und US-GAAP) stellen erhebliche Anforderungen an die Qualität von Informationen. BI treibt einen Wandel vom klassischen Reporting hin zu mehrdimensionalen Analy-

se- und Prognosemodellen, mit deren Hilfe Unternehmens- und Wettbewerbsdaten in entscheidungsrelevantes Wissen umgewandelt werden. BI wird so zu einem integralen Bestandteil von Managementmethoden wie Balanced Scorecard (BC) oder Customer Relationship Management (CRM).



Info 1 2 3 4 5 6

Starten Sie schnell mit den für die Anwender wertvollsten Auswertungen, anstatt das perfekte System zu planen.

Info 1 2 3 4 5 6

Verschärfte regulatorische Rahmenbedingungen und Standards stellen neue Anforderungen an die Qualität von Informationen.

Warum und wie Wissen erfolgreich macht

BI-Systeme liefern die Informationen, mit deren Hilfe Unternehmer und Manager aus der Vergangenheit lernen, die Zukunft prognostizieren und die Gegenwart steuern. Sie führen dazu zunächst Daten und Informationen aus einer Vielzahl interner und externer Quellen und unterschiedlicher IT-Systeme (ERP-Systeme, Data Warehouses, Internet u.a.) zusammen. Auf dieser Basis setzen dann Auswertungs- und Entscheidungsunterstützungssysteme (Stichworte: Data Mining, Online Analytical Processing (OLAP), Case-Based Reasoning) auf.

Anwendungsfelder: Von Daten zum Wissen

Analysen und Auswertungen unterstützen Entscheidungen des Top-Managements ebenso wie sämtliche Fachbereiche von Marketing, Verkauf, Finanzen/Controlling, Produktion & Logistik bis hin zum Einkauf. 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 werden. Unternehmen setzen BI sowohl operativ im Tagesgeschäft als auch zunehmend zur strategischen Planung und Führung (Business Performance Management) ein. Einige wesentliche Einsatzbereiche von BI-Lösungen:

- > strategische Unternehmensplanung
- > Produkt- und Serviceentwicklung
- > spezifische, differenzierte Finanz- und Ertragsanalysen
- > besseres Kundenverständnis (Kundenwert, Segmentierung, Cross-Selling usw.)
- > Lieferanten- und Beschaffungsmanagement

- > Produktionsplanung und -steuerung
- > Identifikation von Kostentreibern
- > Wettbewerbersmonitoring

Die Beispiele zeigen: BI-Lösungen fokussieren in der Regel auf unterschiedliche Geschäftsobjekte, über die dann Informationen aus unterschiedlichem Blickwinkel generiert werden. Solche Geschäftsobjekte können z.B. sein:

- > Kunden
- > Produkte
- > Unternehmensstandorte
- > Vertriebsregionen
- > Kosten
- > Preise
- > Produktionsanlagen
- > u.v.m.

In Zeiten wachsender Bedeutung der Kundenorientierung ist natürlich das Objekt „Kunde“ ein sehr wesentliches in vielen BI-Lösungen. Systematisch gesammeltes und ausgewertetes Wissen über die eigenen Kunden steht mit Hilfe von BI-Lösungen schneller, umfassender und zielgenauer bereit als je zuvor. Sie liefern z.B.

- > Vorhersagemodelle für Responsequoten, Kaufwahrscheinlichkeiten und Abwanderungsrisiken
- > individuelle Kunden-Scorecards
- > Analysen zur Profitabilität einzelner Kunden, u.a. als Basis für die Planung von Marketingaktionen oder Preismodellen

Info	1	2	3	4	5	6
Nur durch eine sachgerechte Auswahl gelangen die richtigen Daten in Ihre Systeme.						

Info	1	2	3	4	5	6
Bewerten Sie die Datenerhebung regelmäßig auf Ihren Beitrag zur Entscheidungsfindung.						

Ziele und Prioritäten

Der Markt für BI-Lösungen ist in den letzten Jahren rasant gewachsen. Alleine der Marktführer SAS bietet mehr als 30 verschiedene Softwarelösungen für BI an, noch deutlich umfangreicher sind die Ausprägungen dieser Lösungen für unterschiedliche Branchen. Technologie ist somit kein begrenzender Faktor – die unternehmensspezifische Definition der Ziele und Bedürfnisse tritt in den Vordergrund von BI-Projekten. Immer mehr Manager und „Wissensarbeiter“ in zunehmend dezentraleren Organisationen verlangen einen zeitlich und räumlich unbegrenzten Zugang zu benötigten Informationen. Die Anforderungen an Auswertungen variieren stark, und Sicherheit im Umgang mit Information gewinnt an Bedeutung. Diese Rahmenbedingungen verschaffen dem Aufbau portalorientierter Plattformen für BI Priorität. Über Portale bedienen sich Manager und Mitarbeiter anwenderfreundlich selbst mit dem, was sie benötigen. Gleichzeitig sichert die IT die Datenkonsistenz und wird von der Bereitstellung individueller Auswertungen schrittweise befreit.

Schritt für Schritt

Phase 1: Ziel- und Strategieplanung

Business Intelligence muss unternehmensspezifisch auf Basis der Geschäftsstrategie geplant werden. Die Liste der möglichen Aktivitäten ist lang und nicht alle werden für ihr Unternehmen zielführend sein. Daher sollte der konkrete Handlungsbedarf in einem mehrstufigen Prozess ermittelt werden. Stellen Sie sich mindestens folgende Fragen für eine erste Orientierung:

Teil 2 Business Intelligence einführen

- > 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.

Phase 2: Projektvorbereitung

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

Phase 3: Ist-Analyse

Das Fakten- und Prozesswissen schlummert in einer Vielzahl organisatorisch getrennter Einheiten. Stabs-



Abteilungen wie Marktforschung, Strategische Planung und Finanzen sind ebenso Träger und Autoren der relevanten Informationen wie Linienfunktionen in Marketing/Vertrieb. Oft 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, unterschiedliche Methoden des Datenmanagements, verschiedene Datenelemente usw. Die Systeme sprechen nicht oder nur mit hohem Aufwand miteinander.

Phase 4: Soll-Konzeption

Die Einsicht, einheitliche Daten- und Informationsstrukturen schaffen zu wollen, ist meist schnell erreicht. Aber gerade beim Start mit kleineren BI-Lösungen ist es wichtig, das Projekt nicht schon bei der Vereinheitlichung der Datensammlung außer Kontrolle geraten zu lassen. Nur mit intelligenter Planung werden übertriebene Data-Warehouse-Ambitionen auf ein wirtschaftlich vernünftiges Maß reduziert. In dieser Phase werden auch Regeln festgelegt, wer wann Daten in ein System speist, welchen Prüfmechanismen die Informationen unterliegen und auf welchen Wegen in welcher Form die Informationen bereitgestellt werden. Beschriebene Abläufe sind die

Grundlage für eine belastbare Beschreibung Ihrer Wünsche. Wie die Lösung letztlich im Detail aussieht, steht im Pflichtenheft.

Halten Sie die Anzahl der verfügbaren Reports zunächst überschaubar und limitieren sie insbesondere „Spiele-reien“ mit den zigfach verfügbaren Analyse- und Prognosefunktionen Ihres neuen BI-Werkzeugs. Die Komplexität steigt schnell und kann ein Fortkommen im Projekt lähmen. In dieser Phase sollten technische Szenarien entworfen werden, die Grundlage für die konkrete Umsetzung sind.

Phase 5: Auswahlprozess

IT-Systeme sind kritisch für den Unternehmenserfolg, und Auswahlentscheidungen wirken oft viele Jahre. Der Markt für BI-Lösungen ist dynamisch und intransparent. Echte Trends (Business Performance Management, Plattformen) und Worthülsen der Softwareanbieter sind nicht leicht zu unterscheiden. Erfahrene Berater können Vor-selektion und Auswahlentscheidungen maßgeblich unterstützen.

Phase 6: 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. Datenübernahmen und Schnittstellen müssen intensiv geplant und getestet werden. Weitere wesentliche Themen in dieser Phase: Architektur und Dokumentation der Systeme, Sicherheit, Backup-Verfahren, Notfallkonzept, Releaseverfahren.

Info	1 2 3 4 5 6
Self-Service in Portalen gewinnt zunehmend an Bedeutung und entlastet IT-Abteilungen von Einzelanfragen.	

Info	1 2 3 4 5 6
Überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter von der BI-Philosophie und dem BI-System.	

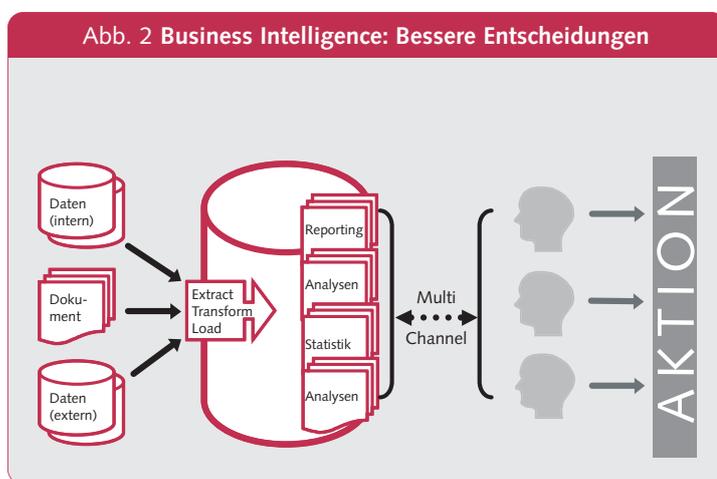
Phase 7: Einführung

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 (anstelle des „Big Bang“) und begleitende Schulungen im konkreten Anwenderumfeld sind der richtige Weg.

Phase 8: 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.



Teil 3 Praxis-Check

Der Markt für BI-Lösungen ist intransparent und stark in Bewegung. Große Software-Anbieter wie SAP, Oracle oder Siebel bieten eigene BI-Werkzeuge. Letztere müssen erst noch nachweisen, wie gut sie Drittsysteme einbinden. Gerade die Nutzung von Daten aus anderen Systemen ist eine Stärke der etablierten BI-Lösungsanbieter wie z.B. Business Objects, Cognos, SAS und Microstrategy.

teurer als erwartet realisieren lassen. Der Mittelstand stellt sich dem Thema pragmatisch. Das (internationale) Berichtswesen, kundenindividuelle Verkaufsstatistiken und Prognosen sowie die Beseitigung von Datenwildwuchs rangieren vor ausgefeilten Funktionen wie Dashboards und Kundenscorecards. Eine Lösung ist meist eine Mischung aus Kauf und individueller Entwicklung.

Aktuelle Trends

Unter dem herrschenden Wettbewerbsdruck werden schnell Dinge versprochen, die sich später gar nicht oder

Datenqualität rückt zunehmend in den Fokus, da fehlende oder mangelhafte Daten eindeutig die Produktivität

senken, falsche Entscheidungen fördern und die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen erschweren. Software-Anbieter integrieren immer mehr Informationen aus Drittsystemen und verbinden zunehmend Auswertung, Analyse, Planung und Budgetierung. Business Intelligence wird zunehmend Bestandteil der Unternehmens- und Geschäftssteuerung (Business Performance Management). Der verstärkte Einsatz des Internets bei Erfassung und Verteilung der Informationen sowie Realtime-Auswertungen steigern den Nutzen von BI-Lösungen zusätzlich.

Fallstricke und Tipps für die Praxis

- ✓ 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.
- ✓ Starten Sie schnell mit den für den Anwender wertvollsten Auswertungen, anstatt den perfekten Report zu planen. So wie Ihr Geschäft entwickelt sich auch Ihre Business Intelligence. Das System muss offen und integrativ angelegt sein, nur so kann ein zentrales Data Warehouse zukunftsicher auf weitere BI-Anwendungsfelder ausgerollt werden.
- ✓ Systeme sind nur so gut wie ihre Anwender. Schulungen sind ein wichtiger Baustein zur Gewinnung der Nutzer, aber sie reichen bei weitem nicht aus. Nutzer und Anwender müssen intensiver einbezogen werden und im Kontext des jeweils eigenen Umfeldes geschult werden.
- ✓ Anwender wollen mehr Autonomie und einfachen Zugang, sie wollen Informationen haben, aber nicht immer geben. Business Intelligence ist ein evolutionärer Prozess, der davon lebt, dass qualitativ hochwertige Informationen für Auswertungen bereitstehen. Wer nimmt, muss auch geben. 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.
- ✓ Datenqualität ist entscheidend. In der Praxis ist aber oft nicht klar geregelt, wer für welche Daten verantwortlich ist, wem sie „gehören“ und wer entscheidet, was ins System gelangt und was nicht. Datengewinnung und Datenerfassung sind wertschaffende Tätigkeiten. Benennen Sie „Dateneigentümer“, die für diese Werte gerade stehen.
- ✓ 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 auswählen.



Die richtigen Kontakte für Ihre Projekte und eine auf Ihren Bedarf zugeschnittene Lösung

**Strategische und operative
Managementberatung:**

INTARGIA Managementberatung

Max-Planck-Straße 20
D-63303 Dreieich
<http://www.intargia.com>

Ansprechpartner:
Dr. Thomas Jurisch
thomas.jurisch@intargia.com
Tel.: +49 6103 50 86-0

**Finanzierung von IT-Projekten
Leasing von Systemlösungen:**

Deutsche Leasing AG

Frölingstraße 15 – 31
D-61352 Bad Homburg v. d. Höhe
<http://www.deutsche-leasing.com>

Ansprechpartner:
Holger Höhle, Angelika Zöller
holger.hoehle@deutsche-leasing.com
angelika.zoeller@deutsche-leasing.com
Tel.: +49 6172 88 22 54 / +49 6172 88 15 33