



mitp



Ronald
Bachmann

Dr. Guido
Kemper

2. Auflage

Raus aus der **BI-Falle**

Wie Business Intelligence zum Erfolg wird

Die Autoren



Ronald Bachmann arbeitete nach einer kaufmännischen Ausbildung zunächst im Vertrieb von Business-Software für den Mittelstand. Später wechselte er als Leiter Vertrieb zu einem Hersteller in der Gesundheitsbranche, wo er unter anderem für die Einführung von IT-gestütztem Vertriebscontrolling verantwortlich war. Es folgte eine mehrjährige Tätigkeit bei einem der größten europäischen ICT-Dienstleister als zertifizierter Projektleiter in den Bereichen Data Warehouse und Business Intelligence. Dort war er als Program Manager an der Konsolidierung der Corporate Data Warehouse-Architektur beteiligt. Ronald Bachmann arbeitet heute bei der proMetis Consulting GmbH als Berater im Bereich Data Warehouse, Business Intelligence und Corporate Performance Management.



Dr. Guido Kemper hat nach dem Studium der Mathematik und Physik zunächst die wissenschaftliche Laufbahn eingeschlagen und im Rahmen einer Promotion in Kernphysik erste intensivere Erfahrungen mit Datenbanken und der Verarbeitung und Interpretation großer Datenmengen gesammelt. Im Folgenden nahm er eine Assistenzprofessur am Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik der Rheinischen Fachhochschule Köln an mit den Schwerpunkten Mathematik, Statistik und Reporting. Später wechselte er als Berater mit dem Schwerpunkt Business Intelligence zu einer führenden Management- und Technologieberatung. Es folgte eine mehrjährige Tätigkeit als Berater in diversen Großprojekten, in welchen er umfangreiche Erfahrung im Bereich Business Intelligence sammelte. Unter anderem verantwortete er die

BI-Einführung innerhalb des Aufbauprojektes von Toll-Collect. Als Mitgründer der heutigen proMetis Consulting GmbH ist er Gesellschafter und Geschäftsführer der Management- und Technologieberatung mit Schwerpunkt Business Intelligence mit dem Ziel der Verbesserung des Dialoges zwischen Management und Technologie.

Vorwort

Wer heute noch glaubt, er könne wirtschaftliche Unternehmensziele primär durch den Einsatz von IT-Systemen erreichen, dem ist nicht mehr zu helfen. Wer denkt, bei Business Intelligence handele es sich um »intelligente« Software, die »selbstständig« Probleme löst, der ist gänzlich verloren.

Diese zugegebenermaßen etwas pointierten Aussagen zweier Autoren, die über die automatisierte, systematische Analyse von Unternehmensdaten schreiben, mögen zunächst überraschen, sind aber aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre folgerichtig.

Ganz allgemein gesprochen scheitern viele Versuche, allein mithilfe von Technologie Probleme zu lösen. Viel zu oft wird die Verbesserung einer Situation schon vom bloßen Einsatz neuer Technik erwartet und der Bezug zur abzubildenden Realität vernachlässigt. Diese Erwartung ist in den meisten Fällen aber zu hoch. Sie basiert auf einer tradierten Technikgläubigkeit, die ihre Ursprünge in den Erfahrungen der wirtschaftlichen Wachstumsraten und einer stetig verbesserten Lebensqualität als Folge der Basisinnovationen des 19. und 20. Jahrhunderts hat (vgl. Kemper, Mehanna, Unger, 2006, S. 1).

In der Informationstechnologie wie auch in anderen Branchen ist jedoch keine grundlegende Innovation in Sicht, deren bloße Verwertung bestehende Erfolgshemmnisse beseitigen oder gar neue Potenziale erschließen könnte. Wir müssen technologisch also zunächst mit dem auskommen, was wir haben. Anstatt auf Erfolg durch den Einsatz neuer Technologien zu hoffen, muss nun zunächst die Verschmelzung der ausreichend vorhandenen technischen Kompetenzen

mit den betriebswirtschaftlichen und sozialen Kompetenzen sichergestellt werden – eine inzwischen weit verbreitete Forderung:

Business und IT müssen nun endlich zusammenwachsen!

Im Bereich Data Warehousing und Business Intelligence sind die technologischen Voraussetzungen für diesen wichtigen Schritt allerdings so gut wie nie zuvor: State-of-the-Art-Technology hat einen Reifegrad erreicht, der ein durchgängiges IT-gestütztes Management der Geschäftsleistung (Corporate Performance Management, CPM) über alle Bereiche eines Unternehmens möglich macht – und das kann die Steuerungsfähigkeit eines Unternehmens durchaus in hohem Maße positiv beeinflussen.

Business Intelligence und Corporate Performance Management können heute wesentlich dazu beitragen, ein Unternehmen effizient, flexibel und vorausschauend zu steuern.

Die Potenziale der Technologie erschließen sich aber nicht automatisch. Viele Topmanager, die die Leistungsfähigkeit solcher Systeme kennen, fragen sich, warum ihre IT-Abteilungen keine entsprechenden Mehrwerte erzeugen können.

Das hat im Wesentlichen eine Ursache: IT-Verantwortliche befinden sich heute in einem historisch gewachsenen Spannungsfeld, das durch unterschiedlichste Zielkonflikte geprägt ist. Sie befinden sich geradezu in einer Falle aus in sich widersprüchlichen Anforderungen – der *BI-Falle*. Dabei sieht sich die IT der zentralen Herausforderung gegenüber, trotz der Versäumnisse in der Vergangenheit und noch nicht abgeschlossener Konsolidierungsmaßnahmen heute schon die Mehrwerte zu liefern, die eigentlich erst morgen erzeugt werden können, und dabei genau die Anforderungen von Management und Fachbereichen zu treffen, ohne von diesen wirklich unterstützt zu werden. Bei dem Versuch, dieser Herausforderung nahezu ausschließlich durch den verstärkten Einsatz von Technologie zu begegnen, begibt

man sich nur noch tiefer in die *BI-Falle*. Aus dieser Falle kann sich die IT nur durch die Integration in übergreifende unternehmerische Konzepte und eine permanente Kooperation mit Topmanagement und Fachbereichen befreien.

Die sehr anspruchsvolle Aufgabe, Geschäfte »intelligent« voranzutreiben, kann nur durch Business *und* IT gelöst werden. IT-Abteilungen alleine können durch eine rein technische Sichtweise die schlummernden Potenziale im Unternehmen nicht heben. Auch nach einer systemseitig einwandfreien Optimierung (und etwas anderes darf von der reinen IT nicht erwartet werden) gilt: »Garbage in, garbage out« – oder auf Deutsch: »Mist rein – Mist raus«.

Die Optimierung von Analysesystemen muss mit dem Ziel optimaler Datenqualität immer von der Verbesserung der Geschäftsprozesse und des Inputs in die operativen IT-Systeme begleitet sein. Im Idealfall gehen die Optimierung der operativen Prozesse und Systeme sowie der Stammdaten einer Business Intelligence-Initiative voraus.

Ziel von Business Intelligence muss unter anderem die Herstellung des geschlossenen Kreislaufs (*Closed Loop*) sein, innerhalb dessen BI auch Optimierungspotenziale an die vorgelagerten Prozesse und Systeme zurückmeldet. Diese liefern dann qualitativ hochwertigere *Rohinformationen* in die Analysesysteme, wodurch die Qualität der Berichte steigt und die Zielgenauigkeit abgeleiteter Maßnahmen stetig zunimmt. In der Folge können Analyseergebnisse der Business Intelligence in die operative Wertschöpfungskette zurückgespielt werden, um operative Business Benefits zu erzeugen. Wer diesen Kreislauf in Gang setzt, hat eine echte Chance, die Potenziale der Technologie für das Business zu heben. Wer hier den Anschluss verpasst, verzichtet auf eventuell entscheidende Wettbewerbsvorteile.

In Zeiten schnellen Wachstums und ständiger Reorganisationen wurden in den letzten Jahren diese »Hausaufgaben« in vielen Unternehmen nicht gemacht. Prozesse, Organisationen, aber auch so etwas wie Unternehmenskultur konnten sich qualitativ nicht in angemessenem Verhältnis zur quantitativen Entwicklung der Unternehmen ausdrücken. Sie haben aber entscheidenden Einfluss auf die Datenqualität im

Reporting und damit auf die Steuerungsfähigkeit des gesamten Unternehmens.

Dieses qualitative Wachstum ist heute eine zentrale unternehmerische Herausforderung, die auf der Ebene des Topmanagements priorisiert und an alle Bereiche der Organisation adressiert werden muss. Erst auf Basis einer eindeutigen IT-Governance entfaltet Business Intelligence ihre positive Wirkung auf die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens. Wer diese Managementvorgaben nicht spätestens parallel mit der Einführung von Business Intelligence verbindlich kommunizieren will, läuft Gefahr, durch eine einseitige Ausrichtung auf technische Aspekte eine Fehlinvestition zu tätigen.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen allerdings, dass die Einführung und Verwendung von Technologie oftmals dafür missbraucht wird, Schwachstellen zu kaschieren, anstatt Erfolgshemmnissen wirklich auf den Grund zu gehen. Reporting-Systeme werden mit einer Vielzahl von Umgehungslösungen (»Workarounds«) überfrachtet und immer unüberschaubarer. Dabei werden Data Warehouses (deutsch: Datenlager, Abk.: DWH) und BI-Know-how zunehmend bei einzelnen Personen monopolisiert, Systeme immer unflexibler und die Kosten für Wartung und Upgrades unkalkulierbar.

Sehr viel schwerwiegender für das eigentliche Geschäft ist in diesem Szenario aber die Konsequenz, dass immer weniger Anwender in der Lage sind, derart komplexe Systeme zu bedienen und die in vielen Fällen widersprüchlichen Berichte zu interpretieren. Der Nutzen eines solchen Systems für ein Unternehmen geht gegen (Business) »Sinnfreiheit« – also so ziemlich das Gegenteil von (Business) »Intelligence«. Spätestens an diesem Punkt hat ein derartiges BI-Konglomerat seine »kritische Masse« erreicht und muss im schlechtesten Fall mit immensem Aufwand neu aufgesetzt werden.

Der fachlichen, organisatorischen und prozessualen Vielfalt eines Unternehmens darf nicht reflexartig mit technologischer Komplexität begegnet werden. Technologie muss vielmehr einen Beitrag zur Vereinfachung leisten. Wir sollten uns der Erkenntnis öffnen, dass die Schwachstellen in Unternehmen, die zu hoher Komplexität und stei-

genden Kosten bei geringem Nutzen der IT-Systeme führen, sich nicht durch einen weiteren »Workaround« zur Abbildung und Interpretation von quantitativen Größen beseitigen lassen. Wir müssen vielmehr erkennen, dass identifizierte Schwachstellen das am schnellsten und einfachsten – weil von Dritten unbeeinflusst – zu hebende Potenzial eines Unternehmens sind. Werden die Schwachstellen dagegen kaschiert oder ihre Existenz ignoriert, liegt dieses Potenzial brach. In der Folge wird weiterhin Geld im Unternehmen »verbrannt«, indem an irrelevanten Stellschrauben gedreht wird.

Darüber hinaus kann ein modular orientiertes Vorgehensmodell wesentlich dazu beitragen, der Komplexität zu begegnen. Analog zum bewährten »Think big, start small!«-Ansatz kann die Entwicklung eines modularen Konzeptes Komplexität verringern und damit zu mehr Transparenz beitragen. Der zunehmende Anspruch an IT-Verantwortliche, flexibel zu reagieren und schnell neue IT-Prozesse aufzubauen, kann schnell eine explosionsartige Steigerung von systemischer und prozessualer Komplexität zur Folge haben. Hier leisten serviceorientierte Architekturen (SOA) als modulares Konzept einen wertvollen Beitrag, indem sie ein hohes Maß an Flexibilität im Einklang mit den geschäftlichen Anforderungen zulassen.

Entscheidungen werden von Menschen getroffen. Selbst die leistungsfähigsten IT-Systeme können nur zwei Dinge besser als der Mensch: Rechnen und Speichern. Jede inhaltliche Bewertung – und weit vorher die Fragestellung: Was soll überhaupt berechnet und gespeichert werden und warum? – wird von Menschen vorgenommen. Also sind IT-Systeme nur ein Handwerkszeug, das Menschen unterstützen kann.

Dabei liegt die Betonung auf *kann*. Denn wenn die Anforderungen an die Systeme nicht von der strategischen Grundausrichtung eines Unternehmens auf Managementebene und deren Kaskadierung in die Organisation getrieben werden, können die Systeme auch keinen Mehrwert zur Erreichung dieser Ziele liefern.

Im Mittelpunkt des Designs von IT muss daher der Mensch mit seinem rollenabhängigen Informations- und Entscheidungsbedarf in-

nerhalb strategiebasierter unternehmerischer Prozesse stehen. Nur so kann später an jeder Stelle im Unternehmen der dort benötigte Nutzen und in der Folge eine Steigerung der Produktivität des gesamten Unternehmens erzeugt werden.

Aus diesem Grund betrachten wir beim Thema Business Intelligence Menschen in Prozessen, die bei ihren Entscheidungen durch optimierte IT-Systeme unterstützt werden. Die IT-Systeme selbst sind aus diesem Blickwinkel betrachtet Bestandteile eines auf permanenten Wandel ausgerichteten, lebendigen Organismus. Dieser Organismus braucht heute zur Ausschöpfung seiner Potenziale mehr denn je den Dialog zwischen Management und Technologie.

*Ronald Bachmann
Dr. Guido Kemper*