



mitp



Ronald
Bachmann

Dr. Guido
Kemper

2. Auflage

Raus aus der BI-Falle

Wie Business Intelligence zum Erfolg wird

Einleitung

Dieses Kapitel behandelt folgende Inhalte:

- Was ist mit Business Intelligence gemeint?
- Motivation von Unternehmen zum Aufbau von BI
- Stellenwert von BI im unternehmerischen Kontext
- Zusammenspiel von Business Intelligence & Business Intuition
- Allgemeine Erkenntnisse über das Scheitern von BI-Projekten
- Business Intelligence braucht ein Idee

1.1 Was ist Business Intelligence (BI)?

Auszug aus Wikipedia:

Der Begriff Business Intelligence (engl. etwa Geschäftsanalytik, Abk. BI) wurde Anfang bis Mitte der 1990er Jahre populär und bezeichnet Verfahren und Prozesse zur systematischen Analyse (Sammlung, Auswertung und Darstellung) von Daten in elektronischer Form. Ziel ist die Gewinnung von Erkenntnissen, die in Hinsicht auf die Unternehmensziele bessere operative oder strategische Entscheidungen ermöglichen.

Aus: Kemper, Mehanna, Unger 2006:
*Business Intelligence – Grundlagen und
praktische Anwendungen:*

Unter Business Intelligence wird ein integrierter, unternehmensspezifischer, IT-basierter Gesamtansatz zur betrieblichen Entscheidungsunterstützung verstanden.

Der Begriff »Intelligence« sollte im Deutschen als »Information« verstanden werden. So wie der amerikanische Geheimdienst CIA (Central *Intelligence* Agency) für die Beschaffung und Bereitstellung von Informationen zuständig ist und nicht eine Art »Zentrale Intelligenzagentur« darstellt, so geht es bei »Business Intelligence« um »Business-*Information*« und nicht um die Schaffung einer Art künstlicher, unternehmerischer Intelligenz, die in IT-Systeme »implementiert« werden könnte.

Intelligenz, Kreativität und Intuition sind menschliche Eigenschaften, deren Nutzung auch im Falle unternehmerischer Entscheidungsfindungen immer dem Menschen vorbehalten bleiben wird und nicht durch Maschinen ersetzt werden kann (vgl. Abschnitt 1.3).

1.2 Motive zur Einführung von Business Intelligence

Operatives Tagesgeschäft sowie mittel- und langfristige Aktivitäten von Unternehmen müssen in immer kürzeren Abständen an oft völlig neue Anforderungen angepasst werden. Das betrifft in vielen Fällen komplette Prozessketten sowie alle Fachabteilungen und Querschnittsbereiche und stellt hohe Ansprüche an die Anpassungsfähigkeit der verwendeten Informationstechnologien, da in der Regel alle betroffenen Unternehmensteile mit komplexen, vernetzten IT-Systemen arbeiten.

Die Flexibilität insbesondere gegenüber schnell wechselnden Marktsituationen ist in vielen Unternehmen zu einer existenziellen Notwendigkeit geworden. Während Branchen wie z.B. die Informationstechnologie in den 90er Jahren des zwanzigsten bis hinein in die erste Dekade dieses Jahrhunderts von Wachstumseuphorie geprägt waren, befinden sich viele Märkte gegenwärtig in einer Phase der Marktberreinigung mit Verdrängungswettbewerb. Angesichts aktueller Entwicklungen an den weltweiten Finanzmärkten und deren Auswirkungen auf die Realwirtschaft dürfte sich an dieser Ausgangslage in absehbarer Zeit substantziell wenig ändern.

Business Intelligence und Corporate Performance Management (CPM) – also die aktive, vorausschauende Unternehmenssteuerung – rücken infolgedessen immer mehr in den Fokus. Aufgrund der zunehmenden IT-Durchdringung der Unternehmen verändern sich vor dem Hintergrund gesättigter Märkte und zunehmenden Kostenbewusstseins auch die Erwartungen der Fachbereiche gegenüber IT-Abteilungen und einer automatisierten Berichtsfähigkeit. Wo noch vor wenigen Jahren retrospektive Analysen in Monats-, Wochen- oder Tageszyklen für mittel- bis langfristige Planungs- und Steuerungsprozesse ausreichend waren, hat inzwischen eine permanente Forecast-Betrachtung an Bedeutung gewonnen. Alle Informationen müssen zeitnah, qualitativ gesichert und technisch hochverfügbar als integrativer Bestandteil der Arbeitsplatzsysteme über alle Hierarchieebenen bereitgestellt werden. In vielen Unternehmensbereichen ist es heute unerlässlich, Echtzeitanalysen in operativen Systemen zur Verfügung zu stellen. Damit stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, einen Wettlauf gegen den stetig anwachsenden Datenstrom zu bestreiten und in annähernder Echtzeit (near realtime) diesen Strom in verwertbare Information und entscheidungsrelevantes Wissen zu verwandeln.

Data Warehouse und Business Intelligence werden dadurch zu einem Bestandteil der operativen Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens und bilden die Grundlage des aktiven Corporate Performance Managements. Das wiederum bedeutet, dass BI und CPM nicht als reine IT-Themen aufgefasst werden können, sondern vielmehr eine Aufgabe des gesamten Unternehmens sind.

Hinweis

Business Intelligence ist ein Unternehmensprozess!

IT-Verantwortliche befinden sich inzwischen in einer permanenten Defensive bezüglich der Kosten und den in das Unternehmen zurückgelieferten Mehrwerten. Längst ist die Rede von der *IT-Rendite*, durch

die z.B. CIOs in Großunternehmen die Existenzberechtigung von Systemen und die Sinnhaftigkeit von Budgetfreigaben für die IT nachweisen müssen. Business Cases, die einen solchen Nachweis ermöglichen, sind allerdings in den wenigsten Fällen realistisch zu berechnen, solange keine Transparenz über Unternehmensprozesse, IT-Strukturen, IT-Aufwand und aus den von der IT bereitgestellten Applikationen und Workflows generierten Business Benefits gegeben ist. Solange die Business Cases jedoch nicht realistisch die von der IT tatsächlich erzeugten Mehrwerte widerspiegeln, wird die IT im Unternehmen weiterhin ausschließlich als Kostenverursacher wahrgenommen.

Damit ist ein verhängnisvoller Kreislauf in Gang gesetzt, der diese Situation manifestiert und dauerhaft die Erschließung von Potenzialen verhindert.

Der Aufbau von Business Intelligence kann diesen Kreislauf unterbrechen und die in ihm verschwendeten Energien gewinnbringend kanalisieren. Allerdings wird für eine Initiative zum Aufbau von Business Intelligence das uneingeschränkte Sponsoring des Topmanagements benötigt, weil nur dadurch die benötigte Umsetzungsrelevanz in allen Unternehmensbereichen sichergestellt werden kann. Dabei sollte den Entscheidern bewusst sein: Der Aufbau von BI wird bis zur Erreichung der ersten Ziele zunächst Aufwand verursachen, sich aber schon mittelfristig in Form höherer Produktivität und verbesserter Wettbewerbsfähigkeit auszahlen.

1.3 Business Intelligence und Business Intuition

An dieser Stelle soll ein Aspekt noch einmal ausdrücklich betont werden: Die Autoren dieses Buches vertreten nicht die Ansicht, durch einen optimierten Einsatz von IT-Systemen in Form von Business Intelligence »mache sich das Geschäft quasi von selbst«. Niemand behauptet, dass die vielfältigen intuitiven und emotionalen Aspekte von Entscheidungsfindungen durch Systeme ersetzt werden könnten.

Ganz im Gegenteil: Um richtige Entscheidungen treffen zu können, müssen die rationalen Fakten und das berühmte »Bauchgefühl« eine Einheit bilden. Ein Entscheider, der sich ausschließlich auf technische Analysen verlassen und seine »innere Stimme« ignorieren würde, wäre schlecht beraten. Der Mensch mit seinen individuellen Fähigkeiten bleibt letztlich immer der ausschlaggebende Faktor erfolgreicher Handlungskonzepte – ob im persönlichen Kundengespräch am Point of Sales oder in strategischen Entscheidungsszenarien von Konzernzentralen.

1.3.1 Was ist Business Intuition?

Intuition wird gemeinhin als grundlegende menschliche Kompetenz verstanden, die uns »zur Informationsverarbeitung und zur angemessenen Reaktion bei großer Komplexität der zu verarbeitenden Daten« (Wikipedia) befähigt.

Von außen wird Intuition oft als unmittelbare, nicht in verschiedenen Schritten gewonnene Erkenntnis wahrgenommen. Man kommt zu einem Ergebnis, obwohl die Informationsgrundlage dem Außenstehenden als nicht ausreichend erscheint:

»It appears that intuition can be said to occur when an individual reaches a conclusion on the basis of less explicit information than is ordinarily required to reach that conclusion.« (Westcott 1968, S. 97)

Als »Business Intuition« kann der erfolgreiche Einsatz von Intuition als Werkzeug im Management und bei geschäftlichen Entscheidungsprozessen allgemein bezeichnet werden.

1.3.2 Ist Business Intuition sinnvoll einsetzbar?

Für Kritiker der Metaphysik wie Wittgenstein drückt die Benutzung des Wortes Intuition einfach aus, dass derjenige, der es benutzt, keine für ihn adäquate Erklärung für das Zustandekommen einer Erkenntnis hat.

Auch aus der moderneren naturwissenschaftlichen Perspektive wird Intuition zum Teil kritisch betrachtet, da die Erkenntnis nicht objektiviert werden kann und einer Hinterfragung nicht standhält. Insofern kann sie als Ausweichmechanismus aus der Vernunftwelt verstanden werden oder als deren Überwindung bzw. komplementäre Ergänzung. Immanuel Kant postulierte daher: »Das menschliche Denken ist nicht intuitiv, sondern diskursiv.«

Andererseits deuten neue Forschungsergebnisse darauf hin, dass man mit der Intuition insbesondere in komplexen Situationen des Öfteren zu besseren Entscheidungen kommt als mit dem bewussten Verstand (Plessner, H., Betsch, C., & Betsch, T. (Eds.). (in press). Intuition in judgment and decision making. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum).

Der Heidelberger Psychologe Dr. Henning Plessner führte ein Experiment durch, bei dem die Probanden die Kursverläufe von fünf Aktien von einem Nachrichtenticker laut zu lesen hatten. Außerdem wurde ihnen aufgetragen, die zugleich auf dem Bildschirm gesendeten Werbespots einzuschätzen. Vermittelt wurde ihnen, die Spots seien die Hauptaufgabe.

Im Anschluss waren die Teilnehmer außerstande, Fragen rund um die Aktien richtig zu beantworten. Als sie jedoch frei darüber reden durften, sprudelte es nur so aus ihnen hervor, und sie stuften die bestdotierten Wertpapiere sogar richtig ein.

1.3.3 Wie funktioniert Business Intuition?

Das Unbewusste ist in der Lage, weitaus mehr Informationen zu berücksichtigen als das präzise arbeitende Bewusstsein, das nur eine relativ beschränkte Anzahl von Informationen verarbeiten kann.

Wir wissen, dass unser Bewusstsein nur einen winzigen Tropfen im Meer des geistigen Geschehens ausmacht. Jede Sekunde verarbeitet unser Unbewusstes Massen von Eindrücken und Informationen, sortiert, filtert und bewertet sie, ohne dass wir es bemerken.

Als weitgehend neue Erkenntnis der Forscher scheint sich herauszukristallisieren, dass die angebliche Gefühlsentscheidung sich auf diesem gesammelten Vorwissen gründet und nicht etwa losgelöst und komplett irrational getroffen wird. Unsere Intuition entscheidet aufgrund all dieser Eindrücke ohne lange Bedenkzeit und arbeitet so wesentlich schneller als unser Verstand. Entscheidungszentrum und Gefühlszentrum im Gehirn arbeiten dabei eng zusammen.

1.3.4 Business Intelligence und Intuition im Management

Albert Einstein sagt man den Satz nach, Intuition sei »alles, was zählt«.

Dies trifft sicher nicht auf alle Lebenssituationen und Berufsbilder gleichermaßen zu. So wird ein Richter immer anstreben, seine Entscheidungen möglichst zu objektivieren. Trifft ein Manager hingegen unter enormen Zeitdruck zu einem komplexen Sachverhalt eine Entscheidung, so wird seine Intuition eine wichtige Rolle bei seiner Entscheidungsfindung spielen.

Die Qualität dieser auf Intuition basierenden Entscheidungen hängt maßgeblich von der Qualität des implizit genutzten Wissens ab. Hier steht vor allem die selbst gewonnene Erfahrung im Vordergrund, die der Hauptquell unverfälschten Wissens ist.

Bei ständig wechselnden, komplexen Sachverhalten mit hinreichend vielen Freiheitsgraden wird man häufig aber auf zusätzliche Informationen angewiesen sein. Diese Informationen sollten daher – entsprechend der eigenen Erfahrung – hochverlässlich und möglichst vollständig sein, selbst wenn eine Entscheidung in erster Linie intuitiv getroffen wird.

Nur auf Basis verlässlicher und möglichst vollständiger Informationen kann Intuition zu guten Entscheidungsergebnissen führen, da falsche oder lückenhafte Informationen dauerhaft zu einer implizit falschen Wahrnehmung führen und intuitive Entscheidungen fehlerhaft sein können.

An dieser Stelle schließt sich der Kreis von Business Intuition zu Business Intelligence:

- Business Intelligence hilft bei der Bereitstellung hochverlässlicher Informationen, die dringend für eine qualitativ hohe Nutzung von Business Intuition benötigt werden. Mit den heute zur Verfügung stehenden technischen Mitteln kann dabei erreicht werden, dass die rationalen Fakten der Realität entsprechen und nicht durch technische Unschärfen eine vorhandene emotionale und intuitive Kompetenz schwächen.
- Business Intelligence schließt die Feedback-Schleife (engl. Closed Loop, vgl. auch »Closed Loop Monitoring«, Abschnitt 7.1) zu Business Intuition: Mithilfe qualitativ hochwertig aufgearbeiteter Informationen kann überprüft werden, ob man mit der intuitiv getroffenen Entscheidung richtig gelegen hat. Somit kann Business Intelligence maßgeblich dazu beitragen, dass der erfolgreiche Einsatz von Business Intuition trainiert wird.

Auf diese Art wachsen Business Intelligence und Business Intuition zusammen. Dieser Aspekt sollte bei allen folgenden Erörterungen über technische und methodische Möglichkeiten immer im Bewusstsein bleiben.

1.4 Statements aus Unternehmen

Wir haben einige Stellungnahmen von Verantwortlichen in Unternehmen zusammengestellt, die wir im Laufe unserer Tätigkeiten im Bereich Data Warehouse, Reporting und Business Intelligence immer wieder gehört haben. Die Aussagen sind sinngemäß zitiert und anonymisiert. Sie entsprechen inhaltlich weit verbreiteten Meinungsbildern und Erfahrungen.

1.4.1 Controlling

»Ich würde gerne die Ressourcen, die sich in meiner Abteilung mit dem ‚Einsammeln‘, der Aufbereitung und Weiterverarbeitung von Rohdaten beschäftigen, für die Analyse von Ergebnissen

nutzen. Aber soweit kommen wir gar nicht, weil unsere zentrale IT es nicht schafft, uns konsolidiertes Material zu liefern – also machen wir es selbst.«

Abteilungsleiter Controlling, mittelständisches Unternehmen

»Wir müssen heute nicht mehr analysieren, wie die Welt gestern war, sondern wir müssen wissen, wie sie jetzt ist und morgen sein wird.«

Leiter Salescontrolling, Großunternehmen

1.4.2 Sales

»In den meisten Review-Meetings verbringen wir die Hälfte der Zeit mit der Diskussion darüber, wessen Zahlen die richtigen sind, weil jeder sein eigenes Reporting mitbringt. Ich habe den Eindruck, aus den Rohdaten lässt sich für jede Kennzahl jeder beliebige Wert erzeugen.«

Leiter Sales, mittelständisches Unternehmen

»Es wäre gut zu wissen, welche Produkte wir in welcher Stückzahl pro Region tatsächlich (!) verkaufen. Dann wäre es ein Leichtes, Trends zu erkennen und sofort zu reagieren. Unser Umsatz würde sich schnell verdoppeln.«

Sales-Verantwortlicher, mittelständisches Unternehmen

»Warum muss ich mir die relevanten KPIs (Key Performance Indicators, Kennzahlen zu kritischen Erfolgsfaktoren, Anm. d. Autoren) immer aus den unterschiedlichsten Excel-Dateien und Anwendungen zusammenstellen? Das muss doch einfacher gehen!«

Sales Assistent, Großunternehmen

1.4.3 Marketing

»Zur zielgerichteten Kampagnenplanung benötigen wir unbedingt eine mit Sales harmonisierte Datenbasis – mindestens

tagesaktuell – im Idealfall aus einer integrierten Plattform, über die wir auch direkt mit Sales kommunizieren können.«

Bereichsleiterin Marketing, Großunternehmen

1.4.4 Business Development

»Wenn ich heute in die Organisation rufe: Gebt mir mal für meine Chefin den aktuellen AE (Auftragseingang, Anm. d. Autoren) fürs Board Meeting, dann bekomme ich bei ‚x‘ Adressaten meiner Anfrage ‚x‘ unterschiedliche Werte geliefert. Keiner dieser Werte ist mit irgendeinem Wert identisch, den die anderen Board-Mitglieder aus FC, Sales oder Marketing mitbringen, weil jeder aus einem anderen Tool beliefert wird. Und angeblich kosten alle diese Tools kein Geld ... «

Mitglied im Stab Corporate Business Development,
Großunternehmen

1.4.5 Topmanagement

»Ich habe meinen Leuten im Stab gesagt, dass ich ein paar Kennzahlen von meinem Arbeitsplatzsystem selbst abrufen können will. Daraufhin habe ich nach ein paar Monaten (!) mehrere (!) Systemzugänge erhalten – und jedes Mal ist das Handling des Tools anders, die Zugriffe funktionieren nicht oder die Daten sind veraltet usw. Ich hab’s dann aufgegeben und beschäftige jetzt wieder einen Mitarbeiter, der nichts anderes macht, als für mich Reports zu erstellen. Bei der Vorstellung, dass wir mit unseren Kunden auch so umgehen, wundern mich dann auch bestimmte Ergebnisse nicht mehr.«

Director Sales, Großunternehmen

1.4.6 Aufsichtsrat

»Wieso waren Sie nicht in der Lage, die Entwicklungen voranzusehen? Sämtliche Wettbewerber scheinen jedenfalls weit vor uns reagiert zu haben.«

Aufsichtsratsmitglied,
mittelständisches Unternehmen

1.5 Öffentliche Informationen

1.5.1 Gartner-Studie

Eine Studie des Branchenanalysten Gartner von Anfang 2008 hat untersucht, an welchen Hemmnissen Business Intelligence-Initiativen häufig scheitern, sodass es in der Folge zu so ernüchternden Stellungnahmen wie den oben beschriebenen kommen kann.

Die folgende Grafik zeigt die Ergebnisse der Studie, die auch in der Computerwoche 07/2008 veröffentlicht wurden. Sie verdeutlicht, dass fast ausschließlich IT-unabhängige Aspekte über den Erfolg von BI-Projekten entscheiden. Die Nichtbeachtung dieser Erkenntnis hat Unternehmen aller Größen in den letzten Jahren viele Millionen Euro gekostet, die zum Teil an anderer Stelle eingespart werden müssen, ohne dass ein nennenswerter Gegenwert erzeugt werden kann. Die sehr aufwendigen »Workarounds« zur Erzeugung halbwegs valider Berichte müssen dann weiterhin aufrechterhalten werden.



Abb. 1.1: Die häufigsten Probleme von BI-Initiativen

Die häufigsten Probleme in BI-Projekten	Wert
Mangel an Sponsoren / Fehlendes Engagement außerhalb der IT	7
Fehlende Vision / Strategie für BI	6
Probleme mit der Datenqualität	6
Keine einheitlichen Definitionen und Bezeichnungen	5
Fehlende Firmenkultur und "politische" Gegensätze	4
Fehlende Governance für BI und Informationsverwaltung	4
Fehlendes Bewusstsein und keine "Verinnerlichung" von BI	3
Falsche oder fehlende Metriken	2
Falsches Scoping	2
Zu großes Vertrauen in Tools und Technik	2
Unfähigkeit, Erkenntnisse mit BI in die Praxis umzusetzen	1
Fehlendes BI-Wissen in der IT	1
Keine Erfahrung mit Datenanalysen	1
Verspätete Datenbelieferung	1

Abb. 1.2: Die häufigsten Probleme von BI-Initiativen – Tabelle

1.5.2 Presse

Computerwoche 07/2008

Artikel: »BI – angesagt und unverstanden«

von Sascha Alexander

Hier einige Zitate aus dem oben genannten Artikel von Sascha Alexander in der Computerwoche 07/2008 mit dem Titel: »BI – angesagt und unverstanden«, der die Erkenntnisse aus der Gartner-Studie untermauert:

- »Bei den meisten Unternehmen dienen BI-Tools nur dem Kennzahlen-Reporting, aber nicht als Grundlage von strategischen Entscheidungen.« (Zitat Andreas Bitterer, Research Vice President bei Gartner)
- Es fehlen Budgets und der Segen aus dem Vorstand.
- Die meisten BI-Initiativen sind rein taktischer Natur oder haben »fokussierte Lösungen« zum Ziel.

- ... BI-Strategien und systematisches Vorgehen in Unternehmen (sind) nur selten zu finden. Dadurch gehe ein Großteil des Potenzials entsprechender Produkte für die Unternehmenssteuerung und zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen verloren.
- Die Produkte hätten sich (laut Andreas Bitterer, Anm. d. Autoren) derart weiterentwickelt, dass sie eigentlich keinen Grund für das Scheitern von BI-Projekten liefern sollten.
- »80 Prozent der Nutzer wissen gar nicht, was sie mit solchen Produkten alles herausfinden können.« (Zitat Andreas Bitterer, Anm. d. Autoren)
- Produkte alleine sichern nicht den Erfolg mit BI. Eine klare BI-Strategie und Governance, die laufende Wartung von Systemen und Datenmodellen, die Verbesserung und Sicherung der Datenqualität, Schulungen und eine benutzerfreundliche Arbeitsumgebung sind vielmehr die Schlüssel dazu.
- Nur in den fortgeschrittensten Initiativen finden sich Stabsstellen zur Projektsteuerung. Solche Teams empfiehlt Gartner seit einigen Jahren als Business Intelligence Competence Center (BICC).

IS report, 13. Jahrgang, 1+2/2009, Seiten 35 ff.

Artikel: »Business Intelligence lässt sich nicht kaufen«

von Dietmar Köthner

Der Artikel zitiert den Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik an der Universität Stuttgart, Prof. Dr. Hans-Georg Kemper, aus seinem Eingangsvortrag »Business Intelligence lässt sich nicht kaufen« beim 28. Stuttgarter Unternehmergegespräch.

Demnach hat eine von Prof. Dr. Kemper und seinem Kollegen am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart, Prof. Dr. Pedell, durchgeführte Befragung unter 700 Beteiligten ergeben, dass die größten Herausforderungen beim Thema Business Intelligence in folgenden Bereichen gesehen werden:

- Mangelnde Datenqualität
- Heterogenität der Business Intelligence-Analysesysteme

- Fehlende Funktionalität
- Ungenügende Abdeckung des jeweiligen Informationsbedarfs
- Unzureichende Performance

Prof. Dr. Hans-Georg Kemper sieht in seinem Vortrag »Strategieprojekte, deren Nutzen sich nicht sofort auf Cent und Euro berechnen lassen«, als zielführend für die Verwirklichung von Business Intelligence. Darüber hinaus wird von ihm eine »BI Governance« zur Definition unternehmensweiter Regelungen befürwortet.

Zum Aspekt der strategischen Bündelung von BI-Aktivitäten in eigenen BI-Organisationen führt Köthner in seinem Artikel weiter aus, dass z.B. bei Bosch ca. 40 Mitarbeiter und bei der Daimler AG nach Aussage von deren CIO, Dr. Michael Gorriz, alleine 160 Entwickler mit Business Intelligence befasst seien.

Der Aufbau von Business Intelligence bei Bayer MaterialScience habe sechs Jahre in Anspruch genommen. Die beiden Verantwortlichen bei Bayer MaterialScience, Dr. Thorsten Pöttner und Dr. Lothar Burow, werden von Köthner dahingehend zitiert, dass auch für die nun existierende Business Intelligence die größte Herausforderung darin bestehe, »... Fragen zu beantworten – und zwar jede Frage, an jedem Ort, zu jeder Zeit«.

Dr. Michael Gorriz, CIO der Daimler AG, verweist darüber hinaus auf einen Aspekt, den wir in Vorwort und Einleitung als entscheidend für das Verständnis von Business Intelligence eingeordnet haben: Intelligenz im Rechner helfe wenig, wenn die Intelligenz vor dem Rechner fehle.

1.6 Business Intelligence braucht eine Idee

Abschnitt 1.5 zeigt, dass rein IT-technische Fragestellungen für den Erfolg von BI-Initiativen eine geringe Relevanz haben. Darüber hinaus handelt es sich bei den beschriebenen Motivlagen zur Einführung von Business Intelligence genau genommen nur um Anlässe, die Einführung von Business Intelligence in einem Unternehmen ernsthaft

zu erörtern (vgl. Abschnitte 1.2 und 1.4). Die Bereitstellung aussagekräftiger Reports zu unterschiedlichsten Fragestellungen aus dem Blickwinkel der verschiedenen Unternehmensbereichen stellt bei Licht betrachtet lediglich die Grundanforderung an ein funktionierendes Data Warehouse mit allen dazu gehörenden Prozessen dar. In diesem Stadium kann man noch nicht von Business Intelligence sprechen.

Der Schritt vom Data Warehousing zur Business Intelligence hat natürlich dennoch viel mit IT-technischem Handwerk zu tun, wenn es darum geht, ein wie oben erwähntes »funktionierendes Data Warehouse mit allen dazu gehörenden Prozessen« als technische Basis für Business Intelligence bereitzustellen. Aber bereits bei der wie selbstverständlich geforderten hohen Datenqualität, die schon im Stadium des klassischen Data Warehousing einen großen Stellenwert besitzt und für BI absolut unerlässlich ist, werden wir im weiteren Verlauf sehen, dass es sich bei deren Herstellung niemals um ein reines IT-Thema handelt, sondern vielmehr die konsequente Kooperation von Business und IT erfordert (vgl. Abschnitt 3.11). Und genau diese Kooperation ist ein wesentlicher Aspekt der Business Intelligence. Das bedeutet, dass man den Weg vom Data Warehousing zur Business Intelligence genau dann zu beschreiten beginnt, wenn man die Defizite bearbeitet, die das »Funktionieren« eines Data Warehouse bis dahin verhindert haben (vgl. Abschnitt 1.5 und Kapitel 3).

Aber selbst durch Umsetzung aller identifizierten Maßnahmen zur Mängelbeseitigung im Data Warehouse und einer verbesserten Kooperation zwischen Business und IT erhält ein Unternehmen noch nicht den Mehrwert, den Business Intelligence bei konsequenter Umsetzung tatsächlich liefern kann. Der von uns eingeführte Aspekt der »Business Intuition« (vgl. Abschnitt 1.3) deutet an, was noch fehlt. Denn so wie Management viel mit Intuition zu tun hat, also mit oft spontanen *Ideen*, die sich eher irrationaler, aber sehr effizienter Wissensspeicher bedienen, und so wie allen erfolgreichen Unternehmen ursprünglich immer eine *funktionierende* Geschäftsidee zugrunde lag, so benötigt auch Business Intelligence eine *Idee*, ein aus den Geschäftsmodellen und der Unternehmensstrategie abgeleitetes Ziel,

das über alle Phasen einer BI-Initiative konsequent verfolgt wird und dem bei Bedarf andere Themen untergeordnet werden können, weil BI einen integrierten Gesamtansatz verfolgt. Man könnte sagen, die *Idee* haucht einem Data Warehouse das Leben ein, durch das Business Intelligence entsteht. Business Intelligence ist bei dieser Betrachtungsweise ein komplexer Prozess in Unternehmen, die wir als einen auf ständigen Wandel ausgerichteten, lebendigen Organismus betrachten (vgl. Vorwort).

Als Beispiel für eine Idee, die BI zugrunde gelegt werden kann, betrachten wir im Folgenden ein virtuelles Mobilfunkunternehmen, das mit den typischen Herausforderungen dieser Branche konfrontiert ist:

1. Der Markt für das Kerngeschäft ist gesättigt, und es herrscht Verdrängungswettbewerb.
2. Es müssen ständig neue Geschäftsmodelle eingeführt werden mit dem Anspruch, Alleinstellungsmerkmale zu erzeugen.
3. Marketing und Vertrieb müssen diese neuen Geschäftsmodelle sehr schnell an den Markt bringen und das Unternehmen dabei für den Kunden sichtbar vom Wettbewerb abgrenzen.
4. Die Wertschöpfung der Geschäftsmodelle muss sofort nach Einführung am Markt überprüfbar sein.
5. Wirksame Steuerungsmechanismen müssen permanent verfügbar sein, um kurzfristig auf veränderte Marktsituationen reagieren zu können.
6. Aufgrund der hohen Marktdynamik müssen alle diese Aktivitäten in immer kürzeren Zyklen durchgeführt werden.
7. Die IT muss jede Aktivität des Business durch Bereitstellung qualifizierter Services auf operativer und dispositiver Ebene unterstützen.
8. Dabei steht die IT im Tagesgeschäft vor der zusätzlichen Herausforderung, die Konsolidierung einer gewachsenen, heterogenen Sys-

temlandschaft und deren Ausrichtung auf die Zukunft sowie die Serviceleistungen für das Business parallel zu erbringen.

9. Das Business hat im Tagesgeschäft die zusätzliche Aufgabe, fachliche Prozesse zu konsolidieren/optimieren.
10. Das gesamte operative Tagesgeschäft sowie alle dispositiven Aktivitäten werden IT-gestützt durchgeführt; einziger *Rohstoff* des Unternehmens sind Daten.
11. Kosten müssen gesenkt werden.

Die Anforderungen des Topmanagements an Business Intelligence könnten in diesem Szenario beispielsweise so definiert sein:

1. Schaffung von Transparenz über alle unternehmenskritischen fachlichen Prozesse
2. Ableitung der Anforderungen an operative und dispositive IT-Systeme zur Unterstützung dieser Prozesse
3. Aufsetzen von Maßnahmen zur Sicherung einer hohen Datenqualität in operativen und dispositiven Systemen
4. Aufbau/Ausbau einer umfassenden Dokumentation über fachliche Prozesse und deren Überleitung in operative und dispositive Systeme mit der Möglichkeit, wechselseitige Abhängigkeiten von Prozessen und Systemen kurzfristig zu identifizieren
5. Signifikante Verkürzung des durchschnittlichen Time-to-Market der IT
6. Vollständige Ausschöpfung des Potenzials, das im Rohstoff »Daten« enthalten ist
7. Aufbau von wirksamen Regelkreisen zwischen Wertschöpfungskette und Steuerungsinstrumenten
8. Neue Geschäftsmodelle aus BI-Analysen ableiten
9. Die Möglichkeit zur realistischen Berechnung einer IT-Rendite schaffen

10. Prozessuale, kulturelle und »politische« Reibungsverluste, die diese Optimierungen verhindern, identifizieren und beseitigen

Zwei Aspekte werden bei diesen beispielhaften Aufzählungen sicherlich schnell deutlich:

- Das gesamte Geschehen ist vom Business getrieben.
- Die vom Topmanagement gesetzten Ziele sind nur durch enge Kooperation von Business und IT zu erreichen.

Die *Idee* hinter diesen Anforderungen könnte man dann in einem Satz etwa so formulieren:

Wir wollen den Rohstoff Daten, der wie der Lebenssaft unseres Unternehmens alle Abläufe durchdringt, so veredeln, dass wir aus ihm neue Geschäftsmodelle und Erträge generieren und die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens langfristig sichern.