

Echtzeit clever handeln

Was tun, wenn es brennt? Sofort löschen wäre gut und würde die Schäden begrenzen. Ganz ähnlich ist es in Unternehmen, so Gottfried Egger von der Wassermann AG, „hier brennt es ständig irgendwo.“ Business-Intelligence-Prozesse helfen, das Management schnell über „Brandherde“ zu informieren und tatsächlich in Echtzeit zu reagieren. Programmatisch demonstriert der Senior Vice President IT-Management, wie sich unterschiedlichste Informationen so bündeln lassen, dass Unternehmen zielgerechter und schneller handeln.

Gottfried Egger, Wassermann AG



Aktuell leisten Unternehmen mehr als je zuvor. „Drastisch abnehmende Planbarkeit erfordert höchste Flexibilität“, stieg Gottfried Egger von der Wassermann AG ins Thema ein. „Zugleich steigen die Ansprüche an Kundenservice und Produktkosten; auch die Daten- und Informationsflut nimmt ständig zu.“ Für den Senior Vice President IT-Management lässt diese Entwicklung nur einen Schluss zu: „Nur mit den richtigen Informationen sind die richtigen Entscheidungen möglich.“ Doch diese Informationen liegen in Unternehmen meist nicht oder nicht rechtzeitig vor. Und: Die rechte Hand weiß oft nicht, was die linke tut. Ein klar definierter Business-Intelligence-Prozess kann dies ändern.

„Würfeln sie noch oder entscheiden Sie schon?“

Die Ausgangslage zeigt bereits, was geändert werden muss. Erste Aufgabe ist es, eine ausreichende Datenbasis und Simulationsmöglichkeiten zu schaffen. Wie dringend diese Aufgabe ist, veranschaulichte Egger an den Zahlen einer aktuellen VDA-Studie (Verband der Automobilindustrie). Danach verwenden Prozessverantwortliche noch vier Fünftel ihrer Arbeitszeit auf manuelle Datenrecherche. Falsche und fehlende Daten in ähnlicher Größenordnung erzeugen eine unzureichende Planungsqualität. Egger: „Nur 16 Prozent der Prozess-eigner können Daten aus integrierten IT-Systemen beziehen; nur 22 Prozent können langfristige Trends analysieren und über die Hälfte aller Prozessverantwortlichen kann nicht einmal kurzfristige Analysen durchführen.“ Dabei ist das Optimierungspotenzial riesig: Laut VDA-Studie könnte eine verbesserte Datenqualität die Planungsgüte und -effizienz in den Unternehmen um mindestens 50 Prozent anheben.

Mit der provokanten Frage „Würfeln sie noch oder entscheiden Sie schon?“ stellte Egger daraufhin dem bislang willkürlichen Vorgehen das Modell einer strukturierten Business-Intelligence-Lösung entgegen. Egger sieht die Mehrzahl der Manager in den Unternehmen heute in einem Teufelskreis gefangen: „Bisher drehen sich alle Beteiligten abteilungsbezogen im Kreis, weil alle Daten viel zu disparat über das gesamte Unternehmen verstreut sind. Der vollständige Überblick fehlt. Ist die Suchschleife vollbracht, fehlen wieder Daten und der Kreis beginnt erneut. Das hält alle auf Trab, bringt niemanden weiter und bremst den Erfolg.“

Klare Strukturen für mehr Intelligenz, Flexibilität und Tempo

Eine Business-Intelligence-Lösung aber strukturiert das Chaos, „indem sie die unterschiedlichsten, disparat verteilten Daten clever integriert.“ Das hat verschiedene Vorteile für das Handlungs-, Prozess- und Datenmanagement. So lassen sich integrierte Daten leichter interpretieren und in notwendige, nachhaltige Aktionen umwandeln. Eine klare Zuteilung von Verantwortung für Daten, Prozesse, Strukturen erhöht zudem die Flexibilität und das Reaktionstempo mit Blick auf den stetigen Wandel. Eine effiziente Datenverwaltung in einer serviceorientierten IT-Landschaft hilft schließlich, relevante Informationen redundanz- und widerspruchsfrei aufzubereiten. „Richtige Entscheidungen lassen sich somit schneller und zuverlässiger treffen“, resümierte Egger.

Auch den vielfältigen Nutzen einer strukturierten Business-Intelligence-Lösung benannte Egger klar. Nur sie erlaube fundierte und schnelle Entscheidungen, schaffe mehr Transparenz über Kunden, Lieferketten, Prozesse und mache Unternehmen deutlich beweglicher im

Markt. Eine rollenbasierte Datenverteilung und die Nutzung genau abgestimmter Frühindikatoren und Kennzahlen schaffen zudem einen Informationsvorsprung, der sowohl Kosten reduziert als auch das gesamte Unternehmen besser steuern hilft.

„Eine Business-Intelligence-Lösung entlastet durch schlanke Prozesse die Produktivsysteme, nutzt unerkannte Potenziale und führt technische sowie kaufmännische Informationen zusammen. Die Strategie und deren verantwortliche Umsetzung lassen sich somit besser verbinden, die komplette Wertschöpfungskette wird besser modellier- und steuerbar. Auch die beteiligten Units werden organischer koordiniert“, erklärte Egger. Damit dies nicht wie eine Vision klingt, erläuterte der Fachmann auch gleich die Umsetzung solcher BI-Projekte.



Handlungsmanagement

- Einheitliche Interpretation von Informationen
- Notwendige Aktionen einleiten und nachhalten



Prozessmanagement

- Klare Verantwortung für Daten, Prozesse und Strukturen
- Hohe Flexibilität für stetige Änderungen



Datenmanagement

- Effizientes Datenmanagement ohne Redundanzen
- Effektive IT-Strukturen

Clever integrieren, verknüpfen, visualisieren – und auslagern

Strategisches Wissens- und Datenmanagement geht bei erfolgreicher Business Intelligence immer Hand in Hand: Immerhin müssen Daten aus verschiedensten Quellen (SAP und andere Systeme) integriert, richtig verknüpft und visuell aufbereitet werden. Damit dies gelingt, müssen Unternehmen Ihre Kernkompetenzen in den einzelnen Geschäftsprozessen genau kennen.

„Solch differenzierende Geschäftsprozesse machen laut McKinsey etwa 20 Prozent der Gesamtkosten eines Unternehmens aus. Die übrigen, nicht-differenzierenden Geschäftsprozesse lassen sich zu Teilen auslagern und die Komplexität des Managements damit reduzieren“, unterstrich Egger. „Das Erkennen eigener, differenzierender Kernkompetenzen ist daher absolut erfolgskritisch, um die richtige Strategie für Art und Umfang etwaiger Auslagerungen zu finden.“

Als Modell schlägt Egger einen Quadranten ähnlich der Boston School of Economics vor: Dazu trägt man die Kompetenzen des Unternehmens gegen die beiden Achsen „Keine Kernkompetenz-Kernkompetenz“ und „nicht differenzierend-differenzierend“ auf. Die entste-

henden vier Quadranten definieren die Handlungsstrategien. „Kernkompetenzen, die das Unternehmen nicht differenzieren, werden effizient konsolidiert wie etwa das Bestandsmanagement. Sie bleiben im Haus. Ebenso wie die wettbewerbsentscheidenden, differenzierenden Kernkompetenzen, etwa Kundenservice. Diese stehen im Fokus der Weiterentwicklung eines Unternehmens und werden branchenführend optimiert.“

Alle Nicht-Kernkompetenzen sind dagegen selektiv oder vollständig auszulagern. „Selectives Outsourcing empfiehlt sich für nicht-differenzierende Randkompetenzen wie z. B.: IT – hier bieten externe Spezialisten günstige Alternativen durch flexible, verbrauchsgenau kalkulierte Services mit den entsprechenden Service Level Agreements.“ Für wettbewerbsrelevante Rand-

kompetenzen wie Marktanalysen rät Egger zum Outtasking: „Diese können in hohem Maße an externe Best-in-Class-Anbieter vergeben werden, die durch exklusive Partnerschaften eng an das Unternehmen gebunden werden können.“

Business Intelligence als ein Service ...

Auch beim Aufbau von BI-Systemen ist zumeist ein Servicemodell mit Partnern sinnvoll – allerdings abgestuft. So läßt sich die Basisadministration der BI-Systemlandschaft auslagern (Housing/Hosting), das erspart dem Unternehmen größere Investitionen. Ein externer Spezialist kann dann die Verknüpfung der Daten in den entsprechenden Datenwürfeln vornehmen, sowie die Aufbereitung der Reports (Kennzahlen) und die Visualisierung in einem Portalumfeld durchführen. Ein Unternehmen hat damit die Möglichkeit allen Verantwortlichen zu jeder Zeit die notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen.

Sollten die Reports dann auf Probleme hinweisen, verfügen alle Verantwortlichen sofort über die entsprechenden Tools und Szenario-Techniken, um den randherd“ zu löschen. □