

Dossier

"BI - next dimension"

*Handlungsempfehlung
an das ICT-Management
für eine unternehmensweite
Business-Intelligence-Strategie*

**Quelle:
CIO-Workshops
Research
FIE 2010**

Vorwort

Business Intelligence drückt bereits bei der Wortwahl die Tragweite des Themas aus. Es geht darum "das Geschäft mit Intelligenz" abzuwickeln. Intelligenz heißt, die vorhandenen Fähigkeiten mit dem größtmöglichen Wirkungsgrad so einzusetzen, dass es zum Erfolg führt. Also sprechen wir nicht nur von einem reinen Zahlenwerk, welches das Geschäft rückwirkend abbildet, sondern von Parametern, die wir mit Intelligenz auswerten und für die Unternehmensperformance einsetzen.

Vielleicht liegt es an der Komplexität, historischen Entwicklung und dem aktuellen Stand der Technik, dass es eigentlich kein Unternehmen gibt, mit einer durchgängigen, homogenen BI-Architektur. Die Historie der ICT hat dies bisher nicht zugelassen, da die Anforderungen der Anwender höher waren, als es die etablierten BI-Systeme leisten konnten. Das ist aber sicherlich nicht der Hauptgrund, sondern die Tatsache, dass bisher dem Thema nicht die Bedeutung zugemessen wurde, die es eigentlich hat. Tausende Unternehmen würden heute noch existieren, wenn Sie auf ein BI-System hätten zurückgreifen können, welches ihnen verlässliche Planwerte, Analysen und Frühwarnungen auf Marktveränderungen geliefert hätte.

Sei's drum: die Technik ist umfassend vorhanden, jedes Unternehmen hat eine ausgeprägte Reportinglandschaft und die ICT kommt nicht umhin, sich der Thematik anzunehmen und die vorhandene BI-Struktur im Unternehmen so zu gestalten, dass "intelligentes Business" tatsächlich stattfindet.

Das FIE hat sich dieses Jahr der Aufgabe gestellt eine strategische Handlungsempfehlung zu erarbeiten, die es ermöglicht eine umfassende BI-Architektur- und -Organisation im Unternehmen einzuführen.

Das vorliegende Dossier liefert dazu den Handlungsrahmen.

Manfred W. Petz
FIE-President, 2010

Impressum

Research & Forecast:

ForumInteractiveExperience (FIE)
Manfred W. Petz
Innovations-Management e.K.
www.mwpetz.de

Lead-Autor:

Manfred W. Petz

Executive Producer:

CIO-Workshops, Unternehmens-Research-BI
Beteiligte Unternehmen (s. nächste Seite)

Methods:

FIE-Think-Tank
Teilnehmer aus dem ICT-Management

Herausgeber:

ForumInteractiveExperience (FIE)
Manfred W. Petz
Innovations-Management e.K.
Sonnenhalde 10
73066 Uhingen

www.fie-online.com

*Verwendung nur mit
Genehmigung des Herausgebers.
Jegliche Art der Vervielfältigung ist untersagt und kann gerichtlich geahndet werden*

Alle Rechte vorbehalten.
FIE 2010

Beteiligte Unternehmen

(Teilnahme an Workshops oder Research-Interviews nach Alphabet):

- Aluplast GmbH, Karlsruhe
- Borg Warner IT Services Europe GmbH, Ludwigsburg
- Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, München
- DAT Deutsche Automobil Treuhand GmbH, Ostfildern
- Fujitsu Technology Solutions GmbH, Augsburg
- Iveco Magirus AG, Ulm
- Koch, Neff & Volckmar GmbH, Stuttgart
- Mercedes-Benz-Bank AG, Stuttgart
- neckermann.de GmbH, Frankfurt
- PHOENIX Pharmahandel AG & Co. KG, Mannheim
- Rhein-Chemie Rheinau GmbH, Mannheim
- Robert Bosch GmbH, Stuttgart
- TTS Tooltechnic Systems AG & Co. KG, Wendlingen
- TÜV Informatik und Consulting Services GmbH
TÜV SÜD Gruppe, München
- Wieland-Werke AG, Ulm
- Wörwag Pharma GmbH & Co. KG, Böblingen
- ZF-Lenksysteme GmbH, Schwäbisch Gmünd

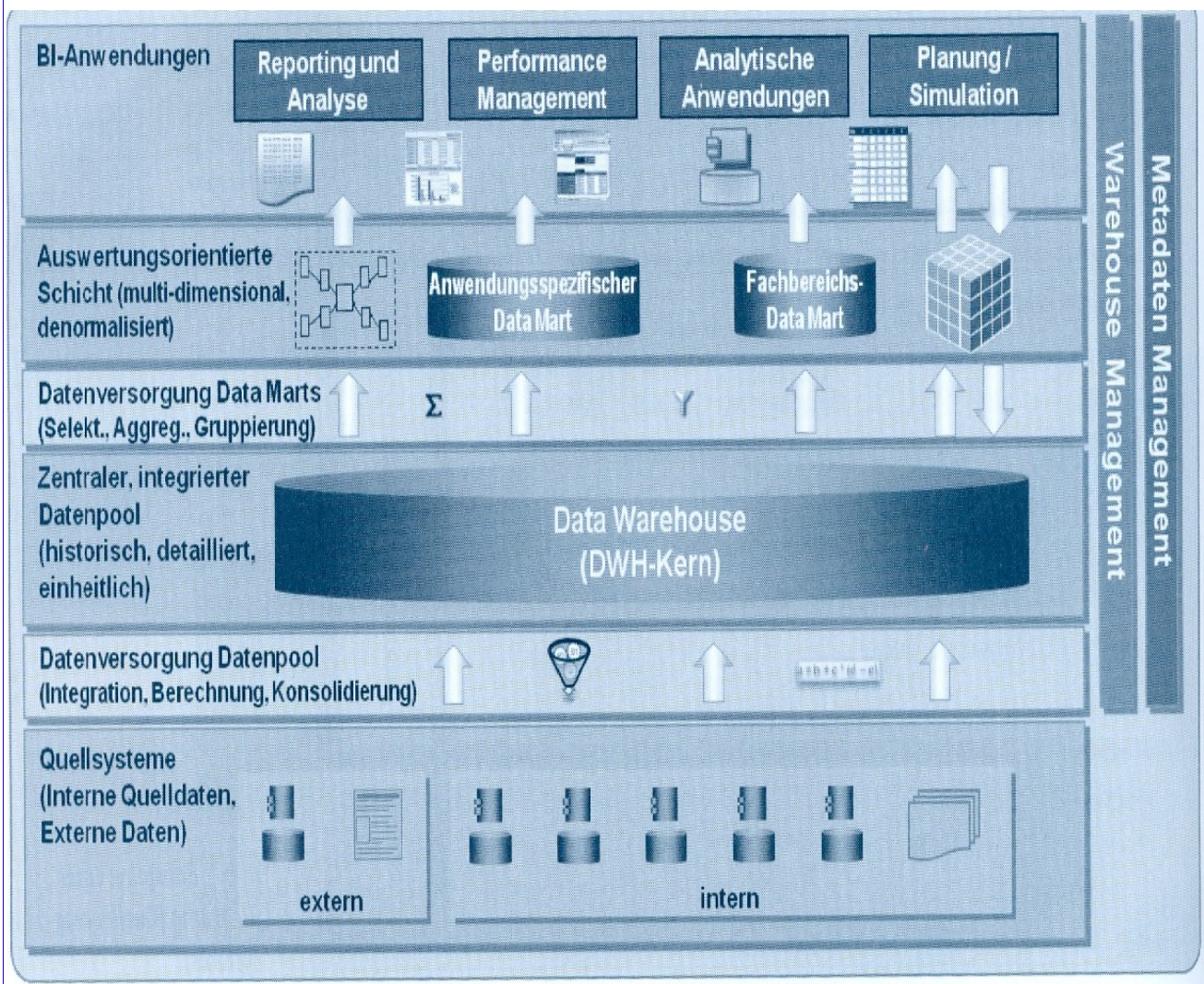
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Impressum.....	3
1 - Ausgangsposition.....	6
2 - Relevanz im Unternehmen.....	8
3 - BI-Parameter: technisches Architekturmodell.....	11
4 - BI-Parameter: Organisation.....	16
5 - Vorgehensmodell (situationsabhängig).....	19
6 - Projektorganisation.....	26
7 - Projektmodell.....	28
8 - Aufbau einer Strategie: ICT ist der Treiber.....	32
9 - technische Bestandsaufnahme.....	34
10 - Auswahl der Werkzeuge.....	37
11 - Budgetierung.....	37
12 - Erstellung einer Roadmap.....	38
13 - Freigabeprozess mit allen Akteuren.....	38
13 - Umsetzung.....	38

Die nachfolgenden Seiten stellen einen Auszug aus dem Dokument dar:

3 - BI-Parameter: technisches Architekturmodell

Über den Aufbau einer technischen BI-Architektur muss eigentlich grundlegend keine umfassende Ausführung erfolgen, da diese im großen Ganzen einvernehmlich existiert und sicherlich nicht neu erfunden werden muss. Das klassische Modell ist dem nachstenden Schaubild zu entnehmen:



Hier ist zu sehen, dass es sechs Schichten gibt, auf deren wesentlichen Merkmale im folgenden hingewiesen wird. Das soll zu Fokussierung dienen, um die wichtigsten technischen Voraussetzungen für die Architektur aufzuzeigen:

1. Unterste Schicht: Quellsysteme

Hier geht es um die Datenpflege, Datensammlung und zwar aus internen und externen Quellen. Das wichtigste an dieser Grundversorgung von Daten ist die Verantwortlichkeit für die Daten und deren Aufbereitung in den Quellsystemen. Hier liegt die Qualität der nachfolgenden Schichten und muss über entsprechende Policies, Rechte und Pflichten mit den Datenlieferanten durch die ICT festgelegt sein.....

2. Zweite Schicht: Datenversorgung, Datenpooling, Konsolidierung

Diese Schicht beinhaltet die entsprechenden Verfahren, zur Datenkonsolidierung. Sie ist dann erforderlich, wenn die Quelldaten in Planungen und Prognosen.....

3. Fünfte Schicht: multidimensionale, auswertungsorientierte Datenschicht

Im Regelfall sprechen wir hier von den Cubes, die es ermöglichen, mit den unterschiedlichsten Applikationen auf diese DataMarts zugreifen zu k.....

4. Sechste Schicht: Front-Ends, anwenderspezifische Applikationen

Im Schaubild werden hier 4 Gruppen von Anwendungsszenarien aufgezeigt und spiegeln die Anforderungen aus den Fachbereichen wieder. Im Bereich des reinen *Reportings*, kann von der

.....

weniger genutzt wird und während des dispositiven Einsatzes, die Anforderungen extrem steigen werden.

Hier liegt die Essenz einer strategischen BI-Architektur zur intelligenten Unternehmenssteuerung.

4 - BI-Parameter: Organisation

Für eine unternehmensweite BI-Strategie ist es unabdingbar das Thema im Unternehmen als festen Bestandteil in die Organisation zu verankern. Dazu sind die wesentlichen Parameter f.

.....

.....

Die Rollen, Rechte und Pflichten sind im BI-Szenario wie folgt verteilt:

	Definition/ Anforderung	Bereitstellung	Data-Cubes	Reporting	Data Mining
GL	Desing / Inhalt	-	-	-	dispositiv
Controlling	Design / Inhalt	-	-	dispositiv	dispositiv
Fachbereich	Inhalt	Inhalt	Inhalt	operativ	optional: dispositiv
ICT	Beratung	Tools Daten Schulung Service	Architektur Technologie	Tools+Daten optional: Standardreports	Tools + Daten

Die Rolle der ICT muss sich aus den Anforderungen der einzelnen Fachbereiche, des Contollings und der GL ableiten. Dabei kann es keine generelle Vorgehensweise geben, sondern diese hat sich nach den A.....

.....

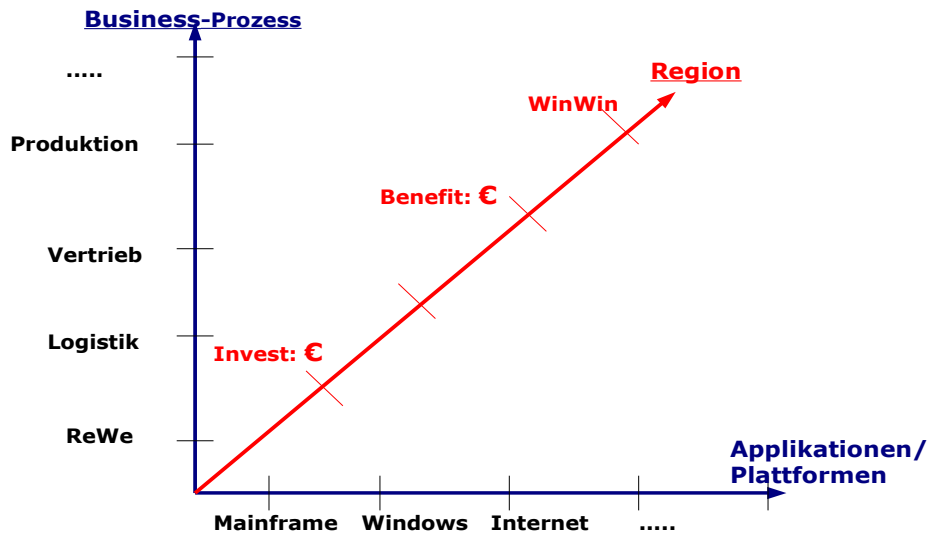
.....

.....

.....

en Effekt haben, dass die Fachbereiche plötzlich in der Lage sind, e Möglichkeit die Projektierung mit ihren Faktoren regional nach Business-Prozess, technischer Plattform, Regionalem Invest und Benefit vorzunehmen:

Realisierbarkeit / Erfolgchance



Quelle: Andreas Kuntz, Iveco-Magirus AG

1. DataWareHouse: ja / nein

Sofern das Unternehmen kein DataWareHouse besitzt ist an dieser Stelle zu untersuchen, ob ein solches für die BI-Strategie notwendige Voraussetzung ist, oder ob andere Möglichkeiten bestehen. Sofern ein DataWareHouse existiert, sollte dieses auf seine Vollständigkeit und

Vom Ergebnis dieser Erhebungen wird abhängen, ob man ein

.....

.....

.....heitlich zu definieren und in einer KPI-Verpflichtung (Glossar) niederzulegen. Darin sind die KPI's beschrieben und stellt damit eine einheitliche Interpretation derselben sicher.

.....

9. Report-Design / Informationsmanagement

Reports sollen schnell übersichtlich und unternehmensweit einheitlich gestaltet werden. Deshalb ist eine der ersten Disziplinen ein durchgängiges Report-Design festzulegen. Das Ziel dabei ist durch klare und einheitliche Report-Strukturen, deren Lesbarkeit und Interpretation zu vereinfachen und über alle Unternehmensbereiche zu gestalten. Der Vorteil liegt darin, dass Reports und die darin stehenden Aussagen jeder im Unternehmen lesen und interpretieren kann. Alleine die Festlegung, dass die Beschriftungen, Darstellungen von Zahlenreihen und Diagrammen nach einem einheitlichen Verfahren aufgebaut werden, bringen einen enormen Vorteil und Zeitersparnis bei der Auswertung.

Zum einheitlichen Aufbau von Berichten gehört der Gesamtaufbau bei der Gestaltung von Schaubildern, Diagrammseiten, Tabellenseiten, Dashboards und Titelfolien.

Objekte innerhalb der Berichte sollten ebenfalls vereinheitlicht werden, wie z.B. die Darstellung von Zeitachsen immer horizontal von links nach rechts in einheitlichen Farben, bzw. Strukturachsen vertikal von oben nach unten, usw.

Vorgabe dafür: Tabellen werden gelesen, Diagramme gesehen.

Zur einheitlichen Gestaltung der Berichte gibt es die Möglichkeit für dieses Thema etablierte Richtlinien (Guide-Lines) und bekannte ntrolling, relevante Fachbereiche) aufbereitet werden. Wichtig ist eine.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Erfolgskontrolle

Last but not least sollte bei einer unternehmensweiten, umfassenden BI-Strategie eine Erfolgskontrolle in das Vorhaben fest eingebunden werden. Diese kann Bestandteil der einzelnen Milestones (möglicherweise fachspezifisch) sein, oder auch nach Umsetzung in einer Gesamtbetrachtung, versehen mit den entsprechenden Zeitfaktoren, vorgenommen werden.

Ziel der ICT muss sein, mit der Umsetzung einer unternehmensweiten, umfassenden BI-Strategie wesentlich ihre Bedeutung und ihren Anteil an den primären Wertschöpfungsprozessen zu steigern, um sich als kompetenter und strategischer Partner im Unternehmen, über alle Fachbereiche zu etablieren.

.....

.....

6 - Projektorganisation

Wird ein unternehmensweites BI-Projekt aufgesetzt, zieht sich dessen Umsetzung durch nahezu alle Unternehmensbereiche. Das aufgezeigte Vorgehensmodell aus Kapitel 5 beschreibt die wesentlichen Punkte, die abgearbeitet und berücksichtigt werden müssen. Um das Projekt in einem sicheren Fahrwasser umsetzen zu können, sollte ein Projektteam benannt werden. Die Empfehlung zur Ausgestaltung des Projektteams zeigt die folgende Abbildung:.....

.....

.....

.....

Sponsor/Lenkungsausschuß:

Verantwortung für die Budgetierung des Projektes als Geld- und Ressourcengeber. Gleichzeitig Übernahme der Verantwortung für die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zur Information der Belegschaft notwendig macht, bzw. bei der Abnahme und Abstimmung von

Milestones.....

.....

Qualitätsmanager:

Die Funktion des QM ist mit einer neutralen Person zu besetzen, die nicht direkt in den Projektverlauf eingebunden ist.

.....

.....

Business-Projektleiter:

Diese Position steuert den Projektverlauf, koordiniert die Akteure, prüft das Budget und verantwortet d.....

.....

Technischer Projektleiter:

Da innerhalb des BI-Projektes umfangreiche technologische Prozesse und Verfahren bearbeitet werden, wird diese Position separat durch einen entsprechenden ICT-Experten besetzt. Er koordiniert und verantwortet sämtliche Ver.....

.....

.....

7 - Projektmodell

**Anmerkung: dieses Verfahren wurde in Kooperation mit den CIO´s, die an den BI-Workshops teilgenommen haben, entwickelt und kann bei Bedarf über das FIE-Coaching gebucht werden.*

Ein unternehmensweites BI-Projekt entsteht nicht auf der grünen Wiese, sondern setzt zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer laufenden Umgebung ein. Dieser Zeitpunkt ist jederzeit möglich und je nach bestehender Situation im Unternehmen wird der Projektverlauf in den laufenden Betrieb integriert. Deshalb ist die Komplexität eines derartigen Vorhabens extrem hoch und fordert, wie bereits erwähnt, sowohl ein Bottom-Up-, wie auch ein Top-Down-Vorgehen. Dadurch ist ein unternehmensweites BI-Projekt nicht ohne weiteres mit herkömmlichen Projekt-Vorgehensweisen zu realisieren. Deshalb ist die

Empfehlung das Projekt modular aufzusetzen und die einzelnen Disziplinen interaktiv abzuwickeln, um diese sukzessive und stufenweise in den laufenden Geschäftsbetrieb zu übernehmen.

Die einzelnen Projektmodule

Im Folgenden sind die einzelnen Projektmodule aufgezeigt:

- Zwec
- xxxx
- xxxx
- xxxx
- xxx

Die nachfolgende Abbildung zeigt das modulare System in seiner Gesamtheit:

.....

Bei der Umsetzung der Projektmodule ist in der Roadmap (Grobkonzept) der zeitliche Ablauf abzubilden und etwaige Abhängigkeiten der Projektmodule zueinander zu berücksichtigen. Dabei sind die entsprechenden Checkpoints zur Qualitätsprüfung und die Milestones zu setzen.

Muster der Roadmap:

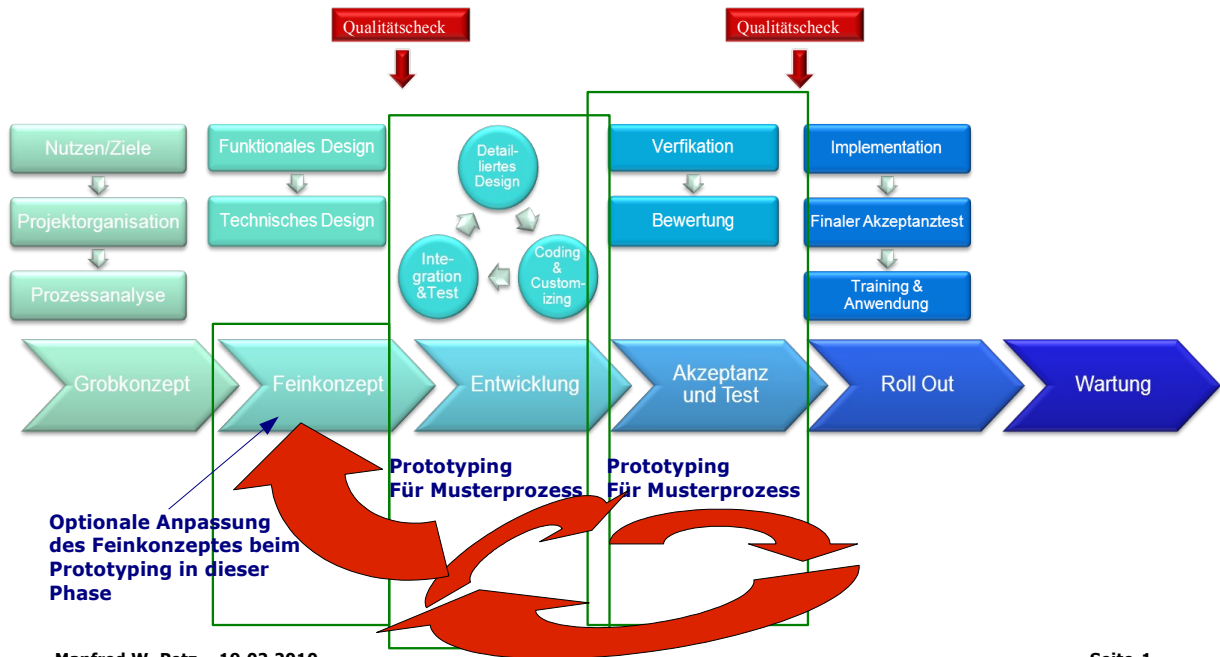
.....

Für jedes Projektmodul wird eine Feinkonzeption vorgenommen und nach dem Prinzip des Prototypings abgearbeitet. So.....

Die nachstehende Abbildung verdeutlicht diesen Ablauf:

BI – next dimension

Beispiel: Projektmodell Prototyping



Manfred W. Petz – 19.02.2010

Seite 1

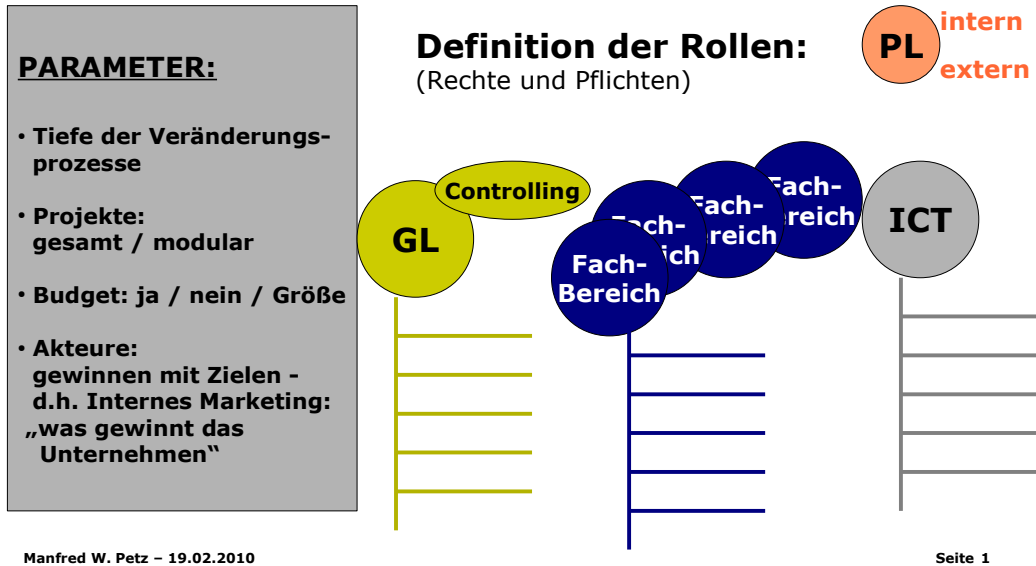
8 - Aufbau einer Strategie: ICT ist der Treiber

Wie bereits erwähnt kann ein unternehmensweites BI-System nur von der ICT erfolgreich umgesetzt und gesteuert werden. Bevor man das Vorhaben kommuniziert sollte sich das ICT-Management eine Strategie zurechtlegen, die sich an der vorhandenen Unternehmenskultur ausrichtet. Da ein Unternehmen als

Dazu die folgende Übersicht:

BI – next dimension

Aufbau einer Strategie >>> IT ist der Treiber



Betrachten wir dazu den Bubble oben rechts. Hier gilt

.....

9 - technische Bestandsaufnahme

Dieser Punkt ist ein Teil des Vorgehensmodelles und hat seine Bedeutung in der Betrachtung der zu erwartenden Tragweite der Veränderungen. Die technische Bestandsaufnahme wird einen wesentlichen Anteil in der Budgetierung des Vorhabens tragen und ist in einer sehr frühen Phase notwendig. Nachstehend die dazu relevanten Punkte:

1. Tools (vorhandene Reportingsysteme)

Dabei ist der wesentliche Punkt, auf welche vorhandenen Verfahren gesetzt werden kann und wo entsprechende Einsparpotenziale zu erzielen ist. Sofern mehr als 3 Reportingsysteme vorliegen, sollte in jedem Fall eine Konsolidierung erfolgen, da entsprechende Kosteneinsparungen zu erwarten sind. Die Festlegung, welche Tools in der unternehmensweiten BI-Strategie eine Rolle spielen, ist von

folgenden Faktoren abhängig:

- Kosten / Nutzen
- Verbreitungs- und Einsatzgrad
- Lieferantenstatus
- Ausbaufähigkeit des Tools für die Zukunft
- Architektur des Tools und Zuverlässigkeit
- Wartbarkeit
- Flexibilitätsgrad für die BI-Anforderungen, hier Abgrenzung zu Data-Mining-Werkzeug

2. Systeme (Server, zentral, dezentral, etc.)

Zur Bedienung der.....

.....

.....

.....

10 - Auswahl der Werkzeuge

Nach Durchführung der vorliegenden Items und Erfassung aller Anforderungen aus den.....

11 - Budgetierung

Die Budgetierung zur Umsetzung ein g.....

.....

12 - Erstellung einer Roadmap

Wie bereits in Kapitel 5, Punkt 10 genannt, ist eine Roadmap zu erstellen, die allen A.....



13 - Freigabeprozess mit allen Akteuren

Beim Start eines derartig komplexen Vorhabens ist es ein entscheidender Erfolgsfaktor

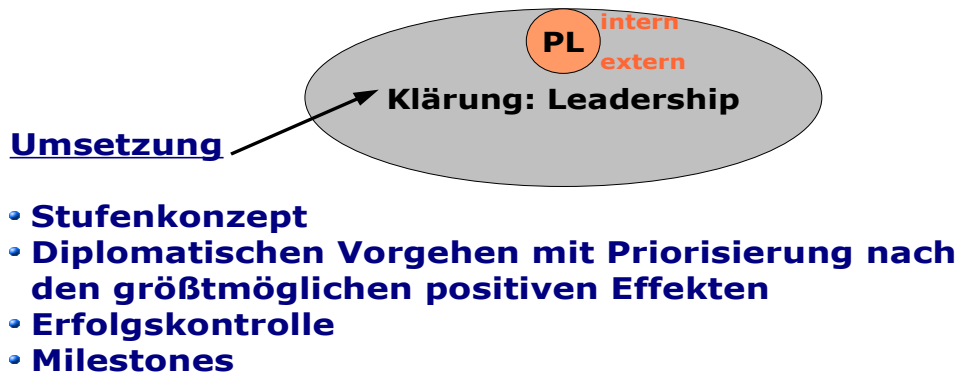


13 - Umsetzung

Sofern die in den vorgenannten Kapiteln ausgef.....

Umsetzung beginnen.

BI – next dimension



Die Verantwortlichkeit (s. PL) in der Administration hat dabei entscheidende Bedeutung. Das Gelingen hängt in der Regel nicht an den technischen Systemen, den Daten oder den Werkzeugen, sondern an den Menschen, die für BI das richtige Verständnis aufbringen müssen und den Umgang mit dieser "Intelligenz", als Performancefaktor in ihrem täglichen

unternehmerischen Handeln verinnerlichen müssen.

.....

***DIE ICT HAT DIE STRATEGISCHE POSITION DES
TECHNOLOGIECOACHES IN EINEM UNTERNEHMENSWEITEN,
UMFASSENDEN BI-VERFAHREN***