

# KEINE BÖSEN ÜBERRASCHUNGEN

„GEWINNEINBRUCH BEI DAIMLERCHRYSLER“ WAR KÜRZLICH IN VIELEN ZEITUNGEN ZU LESEN. WAR DAS MANAGEMENT ETWA SCHLECHT INFORMIERT? HABEN DIE FRÜHWARN-SYSTEME VERSAGT? HÄTTE PROZESSOPTIMIERUNG DEN SCHADEN VERHINDERN KÖNNEN?

VON DORIS LÖSTER

Am Beispiel DaimlerChrysler lässt sich belegen, wie wichtig die Fähigkeit eines Unternehmens ist, Informationen aus allen Bereichen in konkretes Wissen für Managemententscheidungen umzusetzen. Die Informationstechnologie kann hier wichtige Hilfsmittel wie Tools und Applikationen der Business Intelligence

## BI-Lösungen setzen Daten aus unterschiedlichen Bereichen in Beziehung zueinander.

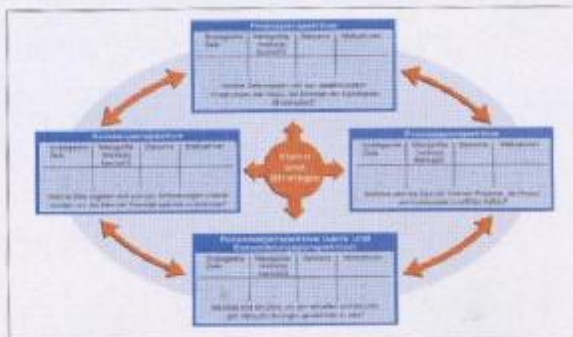
zur Verfügung stellen. Im Zentrum von Business Intelligence steht die Optimierung von Methoden, Prozessen und Funktionen rund um die Unternehmenssteuerung. BI hilft, Daten zu aggregieren, zu selektieren und analytisch aufzubereiten, um sie für Managemententscheidungen nutzbar zu machen und Unternehmensprozesse zu optimieren. „Fortgeschrittliche BI-Lösungen sind in der Lage, Daten aus unterschiedlichen Bereichen wie Vertrieb, Produktion, Marketing und Controlling sinnvoll zueinander in Beziehung

zu setzen und so Unregelmäßigkeiten frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegenzutreten“, erklärt Peter Sinn, Vorstandsvorsitzender der CP Corporate Planning AG, einem Business-Intelligence-Hersteller mit einem Controlling-Portfolio für den Mittelstand. „Die ausgereiften Methoden und Tools der BI bieten Hilfe durch zeitnahe Analyse gerade auch für operative und taktische Entscheidungen. Denn nicht jedes Unternehmen kann eine Rückrufaktion in den Ausmaßen verkraften wie DaimlerChrysler.“

### RETTUNG DANK KENNZAHLEN-ANALYSE

Für strategische Entscheidungen und Analysen zum Erreichen der gesteckten Ziele in Unternehmen werden von der Geschäftsführung eine immer bessere Konsolidierung der Prozesskennzahlen und eine Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette gefordert. Mit anderen Worten: BI wird vom Problemlöser für den Einzelfall zu einem Werkzeug, das

systematisch im ganzen Unternehmen eingesetzt wird. BI-Tools, beispielsweise OLAP (Online Analytical Processing), erlauben selektives Sichten von Daten in mehreren Dimensionen wie Zeitraum, Produkt, Region oder Kombinationen. Somit werden Trends, Anomalien und Ursache-Wirkungsprinzipien rasch aufgedeckt. Business Intelligence Tools richtig eingesetzt, dienen so auch als Frühwarnsystem. Entnimmt man aus den operativen IT-Systemen laufend Leistungsdaten und analysiert sie kontinuierlich, dann können Fehler erkannt und behoben werden. Kommt die Auftragsabwicklung ins Stocken, erhöhen sich die Kosten im Vertrieb oder es gibt plötzlich Kundenbeschwerden – mit Business Intelligence ist man im Bilde, ob Abweichungen von den strategischen Zielen vorliegen, und man kann frühzeitig Maßnahmen zur Abhilfe einleiten. Ein Anwendungsgebiet liegt beispielsweise im Kundenmanagement, das zu den sensiblen Bereichen jedes Unternehmens gehört. Kunden sind schnell verärgert, wenn es im Rahmen von Bonus- und Rabattprogrammen zu Fehlern kommt. Fehlerhafte Ausführungen können auch beim Anbieter zu empfindlichen Kostenproblemen führen. Softwaretools alarmieren den Verantwortlichen sofort, wenn sich die Fehlerquote erhöht oder Vorgaben nicht erreicht werden. Für eine gute Kundenbindung sind auch Kundenstatistiken hilfreich, die mit BI-Werkzeugen einfach erstellt werden können. Ein Spielzeughersteller beispielsweise vertreibt 450 Artikel aus den drei Produktbereichen



Dank Business Intelligence greifen die einzelnen Unternehmensbereiche nahtlos ineinander.

Kleinkinderspielzeug, Kinderwelten und Spiele sowohl über den ungebundenen als auch über den verbandsorientierten Handel, über Kaufhausketten, sowie im Ausland vornehmlich über Großhändler. Zu 40 Prozent werden die Produkte exportiert. In der Kundenumsatzstruktur werden die Kundenumsätze monatlich erfasst. Dabei werden die Informationen dargestellt nach Ländern, Kundengruppen und Vertretern. Auf diese Weise ergibt sich eine aussagekräftige Statistik, die per Bericht sowohl an die internen Vertriebsstellen als auch an alle Vertreter weitergeleitet wird. Durch diese Informationspolitik entsteht eine Transparenz im Vertrieb und damit die Grundlage für erfolgreiche Vertriebsmaßnahmen. Aus der Kundenumsatzstatistik kann eine Artikelumsatzstatistik erzeugt werden, aus der ersichtlich ist, welcher Kun-

de welchen Artikel über welchen Vertreter in welchem Land bezogen hat. Die bedarfsgerechte Aufbereitung der gesammelten Informationen bildet auch die Grundlage, strategische Geschäftsziele zu definieren und schließlich in eine Geschäftsplanung umzusetzen. Mit dem Einsatz von BI-Werkzeugen können Unternehmen eine integrierte Finanz- und Unternehmensplanung aufstellen, mehr Transparenz schaffen, um den Anforderungen von Basel II zu genügen, und sie erhalten eine bessere Sicht auf ihre Kundenbeziehungen. „Planungswerkzeuge helfen, die Herausforderungen der Markt- und Wettbewerbsentwicklungen zu bewältigen“, erläutert Peter Sinn. „Nur wer die Geschäftsmodelle und Prozesse kennt, ist in der Lage, finanzielle Ergebnisse zu beeinflussen.“ ■

*Doris Loster ist Autorin in Hamburg.*

#### PROZESSOPTIMIERUNG: WORAUF KOMMT ES AN?

Damit ein Rad ins andere greift, müssen alle betrieblichen Prozesse abgewogen, erfasst und analysiert werden. Eine saubere Gesamtprozessanalyse enthält folgende Schritte:

- Identifikation der Kernprozesse mit dem jeweiligen In- und Output
- Beschreibung der Zielsetzung dieser Prozesse
- Ermittlung der Kunden und Lieferanten in diesem Prozess
- Bestimmung der organisatorischen Zusammenhänge auf die beteiligten Funktionsbereiche
- Definition der Verantwortungsbereiche
- Auflistung der einzelnen Tätigkeiten mit Zeiten und Kosten
- Saubere Schnittstellenbeschreibung mit Festlegung der Prozessbeteiligten der verschiedenen Funktionsbereiche
- Unterscheidung in wertschöpfende und nicht wertschöpfende Aktivitäten