

Agile BI:

Drei Schritte bis zum Analyseparadies

April 2011

David White



Zusammenfassende Darstellung

Ungeachtet des Erfahrungsschatzes unter Aberdeens Endnutzergemeinschaft bei der Lieferung von Business Intelligence (BI), hat eine vorausgegangene Umfrage von Aberdeen gezeigt, dass 57% der Business Intelligence Projekte zu spät geliefert werden. Viele Unternehmen tun sich immer noch schwer, die richtigen Informationen zur richtigen Zeit an die richtigen Geschäftsleiter zu liefern. Diese Umfrage ist darauf ausgerichtet, Firmen dabei zu helfen ihre BI Lösungen agiler zu machen, sodass die Geschäftsleiter die benötigten Informationen im Kontext sich ändernder Unternehmensbedürfnisse leichter finden können. Der Bericht basiert auf Daten, die von 170 Unternehmen unter Zuhilfenahme von BI im Februar und März 2011 gesammelt wurden.

Umfrage-Benchmark

Umfrage-Benchmarks von Aberdeen liefern einen tief gehenden und umfassenden Einblick in Prozess, Vorgehensweise, Methoden und Technologien mit Best-Practice-Identifizierung und Handlungsempfehlungen

Best-in-Class-Leistung

Aberdeen verwendet die folgenden drei wichtigsten Leistungskriterien, um Best-in-Class Unternehmen hervorzuheben:

- Die Geschäftsführer von 36% der Best-in-Class-Unternehmen können in 100% der Fälle sofort auf die benötigten Informationen in der durch Entscheidungen vorgegebenen Zeit zugreifen.
- 4,3 Stunden werden benötigt, um eine Spalte zum Bericht hinzuzufügen
- 3,8 Tage werden benötigt, um eine neue Übersicht zu erstellen

Bewertung der Wettbewerbsreife

Umfrageergebnisse zeigen, dass die Firmen, die eine Best-in-Class-Leistung erbracht haben, mehrere gemeinsame Merkmale aufwiesen. Hierzu zählen:

- Der Einsatz von BI Berichten und Diagrammen, die direkt mit den gespeicherten Betriebsdaten verglichen werden können
- Ein formeller Nachbearbeitungsprozess des Projektes, um den Projekterfolg festzustellen und um die Schlüssellehren zu vertiefen.
- Dezentrales IT und analytische Fertigkeiten

Erforderliches Handeln

Zusätzlich zu den spezifischen Empfehlungen in Kapitel 3 des vorliegenden Berichts müssen Unternehmen Folgendes tun, um Best-in-Class-Leistung zu erreichen:

- Die Entscheidungsträger dazu ermächtigen, direkt mit Betriebsführungsinformationen zu arbeiten und diese zu modifizieren, damit sie besser auf sich ändernde Geschäftsbedürfnisse reagieren können.
- Sicherstellen, dass die IT-Abteilung im Unternehmen ihr Verständnis über BI Bedürfnisse erweitert und nicht verringert. Die IT-Abteilung kann vermehrt automatisiert werden, wenn die Geschäftsführung mehr selbstständig arbeitet, aber sie bleibt immer noch verantwortlich für kritische Vorbereitungen, die die Self-Service- BI erfolgreich machen können.
- Sicherstellen, dass die Geschäftsleiter volle Unterstützung bei der Nutzung von Self-Service- BI haben. Hier geht es nicht um die richtigen Technologieanwendungen - der Erfolg ist auch abhängig von Kultur, Ausbildung und persönlicher Einstellung.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassende Darstellung	2
Best-in-Class-Leistung	2
Bewertung der Wettbewerbsreife	2
Erforderliches Handeln	2
Im geschäftlichen Kontext	4
Das „Maturity Class Framework“ (Rahmen für Reifeklassen)	5
Das Best-in-Class PACE-Modell	7
Best-in-Class-Strategien	8
Zweites Kapitel: Benchmarking-Voraussetzungen für Erfolg	10
Wettbewerbsbewertung	10
Ressourcen und Anwendungen	11
Drittes Kapitel: Erforderliches Handeln	23
Die Schritte der Nachzüglerunternehmen zum Erfolg	23
Schritte des Branchendurchschnitts zum Erfolg	23
Die Schritte von Best-in-Class-Unternehmen zum Erfolg	24
Appendix A: Umfragemethodik	26
Appendix B: Umfragen von Aberdeen zu ähnlichen Themen	28
Empfohlene Förderer	Error! Bookmark not defined.
Abbildungen	
Abbildung 1: Unterschiedliche Belastungen erfordern effizientere Vorgehensweisen für BI	4
Abbildung 2: Informationen, die innerhalb einer Stunde benötigt werden	7
Abbildung 3: Top Strategien für die Bereitstellung flexibler BI	8
Abbildung 4: Prozessmöglichkeiten unterstützen betriebliche IT Abteilung	12
Abbildung 5: Unternehmensressourcen befähigen die Führungskräfte	14
Abbildung 6: Direktzugriff auf Betriebsdatenspeicher	16
Abbildung 7: Endnutzerzugriff um Daten zu erforschen	17
Abbildung 8: Best-in-Class Schlüsseltechnologielösungen	19
Abbildung 9: Best-in-Class Leistungs-Management Ressourcen	20
Abbildung 10: Automatisieren der Routine, Entdeckungen ermöglichen	21
Tabellen	
Tabelle 1: Erbringer von Topleistungen verdienen sich den Status Best-in- Class	6
Tabelle 2: Der Best-in-Class PACE-Rahmen	8
Tabelle 3: Der Wettbewerbsrahmen	11
Tabelle 4: Der PACE-Rahmen- Schlüssel	27
Tabelle 5: Der Schlüssel des Wettbewerbsrahmens	27
Tabelle 6: Der Zusammenhang zwischen PACE und dem Wettbewerbsrahmen	27

Erstes Kapitel: Benchmarks für Best-in-Class-Unternehmen

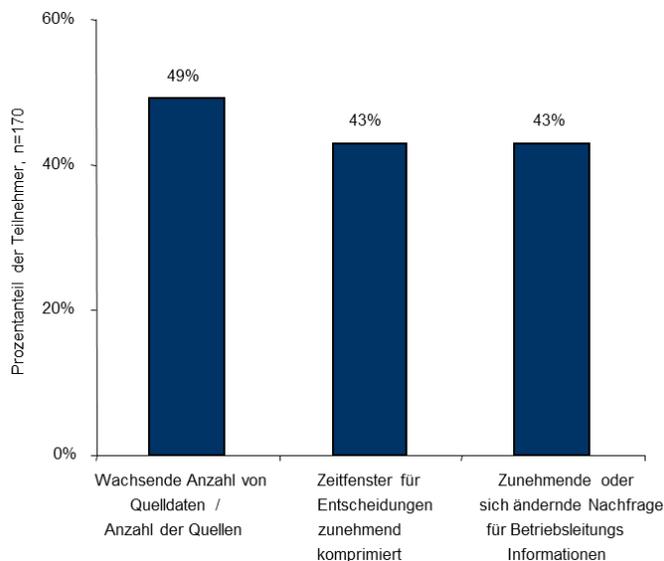
Im geschäftlichen Kontext

Technologien für Business Intelligence (BI) sind in vielen Unternehmen gut eingegliedert. So haben zum Beispiel in Aberdeens Umfrage bezüglich der Total Cost of Ownership (Gesamtbetriebskosten) für BI im April 2010 ([The TCO View of Business Intelligence](#)) 49% der Unternehmen aktiv BI genutzt und tun dies bereits seit mehr als fünf Jahren. Trotz dieser Fülle von Erfahrungen wurden jedoch nur 43% der Business Intelligence Projekte rechtzeitig oder früher als erwartet abgeliefert. Es ist klar zu erkennen, dass sich viele Firmen noch damit schwer tun, die von der Geschäftsleitung zur Unternehmensführung benötigten Informationen pünktlich abzuliefern.

Aufbauend auf Aberdeens vorherigen Umfragen untersucht dieser Bericht die Strategien, Taktiken und Technologien, die dazu benutzt werden, die Bereitstellung von Business Intelligence flexibler zu machen. Flexible BI wird von Aberdeen als BI definiert, das schnell und kostengünstig adaptiert werden kann, um so sich ändernde Unternehmensbedürfnisse erfüllen zu können. Im Falle von anstehenden Geschäftsvorfällen benötigen Betriebsleiter Zugriff auf neue oder andere Informationen. Ein flexibler BI Einsatz kann diese Informationen schnell zur Verfügung stellen - durch Datenbearbeitung der Geschäftsnutzer selbst, oder durch IT Experten.

Insgesamt hat diese Umfrage ergeben, dass Unternehmen drei maßgeblichen Belastungen ausgesetzt sind BI, die für das Unternehmen von Wert ist, effektiv einzusetzen. (Bild 1).

Abbildung 1: Unterschiedliche Belastungen erfordern effizientere Vorgehensweisen für BI



Quelle: Aberdeen Group, März 2011

* Umfrageteilnehmer wurden gebeten, die zwei Top Belastungen zu benennen

Fakten auf einen Blick

Top Hindernisse zur BI
Adaptierung beinhalten:

- ✓ **49%** Fehlendes Verständnis der Vorteile
- ✓ **47%** Fehlende IT Ressourcen
- ✓ **43%** Bedürfnisse der Endnutzer sind nicht klar definiert

"Indem man Dinge visueller und interaktiver für die Geschäftsführer gestaltet, können diese, wenn sich der ‚Aha-Effekt‘ eingestellt hat, direkt etwas unternehmen, anstelle erstmal ein Treffen mit der IT Abteilung einberufen zu müssen. Es gibt einen merklichen Wandel in Meetings, weil die Daten nicht statisch sind, sondern etwas womit die Leute interagieren können und beinahe sofort Antworten bekommen, während die Hauptentscheidungsträger und gedanklichen Führungskräfte noch im Raume sind.

~ IT Geschäftsführer,
einer großen Produktionsfirma für
Verbrauchsgüterverpackungen

Aberdeens Umfragebericht vom Dezember 2010 [Data Management for BI: Fueling the Analytical Engine with High Octane Information](#) stellte fest, dass das Durchschnittswachstum des Datenvolumens, das in Unternehmen für analytische Zwecke benutzt wird, im vergangenen Jahr bei 40% lag. Wie diese neue Umfrage für flexible Business Intelligence zeigt, ist das hohe (und beschleunigte) Wachstum der zur Verfügung stehenden Informationen die am häufigsten auftretende Belastung, welche die Unternehmen erfahren, während sie sich damit abmühen BI effektiv bereitzustellen. Kurz gesagt, übersteigt das Volumen der Daten die Fähigkeit der IT-Abteilung, diese zu verwalten, zu verarbeiten und diese in nutzbare Informationen umzuwandeln.

Hieran gekoppelt ist das sich ändernde Umfeld der Entscheidungsfindung, welchem sich die Führungskräfte und Geschäftsführer gegenüber sehen. Dreiundvierzig Prozent (43%) der Unternehmen berichten, dass es immer schwerer wird, rechtzeitig Entscheidungen zu treffen. Geschäftsführer empfinden es so, dass sie nach dem Auftreten eines Geschäftsvorfalles weniger Zeit zur Entscheidungsfindung zur Verfügung haben. Alternativ dazu benötigen Geschäftsführer wahrscheinlich mehr - oder andere - Informationen, um ihre Entscheidungsfindung effektiv zu unterstützen. Eingeklemmt zwischen Baum und Borke sind die Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen vereint in den Ansätzen, mit welchen sie einerseits der Flut der Daten Herr werden wollen und andererseits den Erwartungen ihrer Geschäftsführer gerecht werden wollen. Die Unternehmen arbeiten daran, ihre IT Abteilungen zu rationalisieren und gleichzeitig die Führungskräfte und Geschäftsführer in ihrem BI Gebrauch vermehrt selbstständig agieren zu lassen.

Das „Maturity Class Framework“ (Rahmen für Reifeklassen)

Aberdeen hat drei wichtige Leistungskriterien eingesetzt, um die Best-in-Class-Unternehmen vom Branchendurchschnitt und den Nachzüglern abzugrenzen:

- **Rechtzeitige Verfügbarkeit von Betriebsleitungsinformationen.** Es steht außer Frage, dass es nicht hilfreich ist, wenn die IT-Systeme die Geschäftsführer mit falschen Informationen versorgen. In gleicher Weise ist es frustrierend für den Geschäftsführer, wenn Informationen zu spät zur Verfügung stehen, um noch Einfluss auf eine Geschäftsentscheidung nehmen zu können. Diese Leistungsmetrik erfasst die Häufigkeit, mit der Geschäftsnutzer benötigte Informationen innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens erhalten, um so Geschäftsentscheidungen treffen zu können.
- **Durchschnittlich benötigte Zeit, um eine Spalte in einen bestehenden Bericht einzufügen.** Eine Komponente der BI Flexibilität beinhaltet die Möglichkeit für Geschäftsnutzer, Zugriff auf neue oder andere Informationen zu bekommen, welche ihnen nicht im Rahmen Standard BI der IT Abteilung zur Verfügung steht. Wenn zusätzliche Informationen benötigt werden, kann die Zeit die benötigt wird um auf diese Informationen Zugriff zu bekommen, einen wesentlichen Einfluss auf die geschäftliche Entscheidungsfindung haben. Wenn die Informationen nicht innerhalb der benötigten Zeit abgerufen werden können, um die anstehende Entscheidung zu unterstützen, haben diese keinen materiellen Wert. Diese Metrik misst daher die gesamte verstrichene Zeit, die benötigt wurde, um einen existierenden Bericht durch hinzufügen einer Spalte zu modifizieren. Dies schließt die volle Zykluszeit ein, die benötigt wird, um eine Änderungsanforderung bei der betriebseigenen IT Abteilung einzureichen und abzuschließen.

- **Durchschnittlich benötigte Zeit, um eine neue Übersicht zu generieren.** Ähnlich der oben beschriebenen Metrik betrifft diese Metrik die Zeit, die benötigt wird, um auf andere oder neue Informationen zuzugreifen - wenn auch in einem größeren Maßstab. Diese dritte Metrik misst die gesamte verstrichene Zeit, die benötigt wird, um eine komplett neue Übersicht zu erstellen, einschließlich der gesamten Durchlaufzeit, eine Arbeitsanforderung eventuell mithilfe der betriebseigenen IT-Abteilung einzureichen und abzuschließen.

Zusammengenommen messen diese drei Kriterien die Effektivität des Unternehmens, den Geschäftsführern die richtigen Informationen zur richtigen Zeit zur Verfügung zu stellen. Diese Informationen können einfach direkt in der von der betriebseigenen IT-Abteilung benötigten Form übermittelt werden oder von den Geschäftsnutzern selbst mit den entsprechenden Tools entdeckt werden. Letztlich spielt es keine Rolle, ob ein Geschäftsführer die Informationen innerhalb eines Monats oder innerhalb einer Stunde nach Auftreten eines Geschäftsvorfalles benötigt. Ebenso spielt es keine Rolle, über welche Mittel und Wege sie die Informationen erhalten die sie benötigen. Was wirklich zählt, ist das sie die Informationen die sie benötigen in dem Zeitrahmen, der ihrem persönlichen Entscheidungsfindungszyklus entspricht, erhalten.

Die jeweiligen Leistungsstufen von Best-in-Class-, Branchendurchschnitt- und Nachzügler-Unternehmen ist in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Erbringer von Topleistungen verdienen sich den Status Best-in-Class

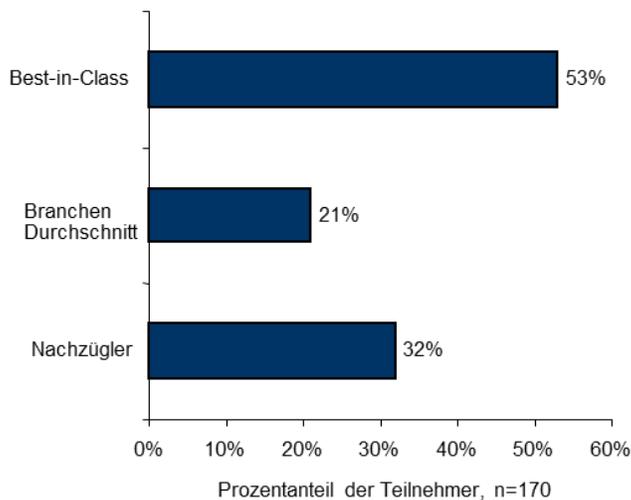
Definition der Reifeklasse	Durchschnittliche Leistung der Klasse
Best-in-Class: Die oberen 20 % der Erbringer der aggregierten Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 36% der Unternehmen können immer auf Verwaltungsinformationen in dem von den Geschäftsführern geforderten Zeitrahmen zugreifen ▪ sind in der Lage, einem Bericht in 4,3 Stunden eine Spalte hinzuzufügen ▪ sind in der Lage, in 3,8 Tagen eine neue Übersicht zu erstellen
Branchendurchschnitt: Die mittleren 50 % der Erbringer der aggregierten Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30% der Unternehmen können immer auf Verwaltungsinformationen in dem von den Geschäftsführern geforderten Zeitrahmen zugreifen ▪ sind in der Lage, einem Bericht in 5.8 Tagen eine Spalte hinzuzufügen ▪ sind in der Lage, in 26 Tagen eine neue Übersicht zu erstellen
Nachzügler: Die unteren 30% der Erbringer der aggregierten Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 14% der Unternehmen können immer auf Verwaltungsinformationen in dem von den Geschäftsführern geforderten Zeitrahmen zugreifen ▪ sind in der Lage, einem Bericht in 6,9 Stunden eine Spalte hinzuzufügen ▪ sind in der Lage, in 51 Tagen eine neue Übersicht zu erstellen

Quelle: Aberdeen Group, März 2011

* Best-in-Class Leistung ist auf Unternehmensgröße normalisiert

Wie Tabelle 1 anzeigt, können nur 36 % der Best-in-Class-Unternehmen durchweg jedes Mal auf die Informationen zugreifen, die sie innerhalb der erforderlichen Zeit für die Entscheidungsfindung benötigen. Auf den ersten Blick ist das eine überraschend geringe Anzahl. Diese Tatsache wird jedoch von zwei Faktoren im Gleichgewicht gehalten. Zuerst einmal können Geschäftsführer bei Best-in-Class-Unternehmen in 85% der Fälle auf die benötigten Informationen innerhalb des geforderten Zeitrahmens zugreifen. Zweitens kann dies teilweise dadurch erklärt werden, dass Manager hohe Anforderungen an ihre Informationsstrukturen stellen (Abbildung 2). Über die Hälfte (53 %) der Geschäftsführer in Best-in-Class-Unternehmen benötigen die Informationen innerhalb einer Stunde nach dem Auftreten eines Geschäftsvorfalles. Weder Unternehmen des Branchendurchschnitts noch Nachzüglerunternehmen (zusammen als "alle anderen" bezeichnet) stellen solch hohe Anforderungen an den Informationsfluss in ihren Unternehmen. Die Nachfrage nach solch häufigen Aktualisierungen der Verwaltungsinformationen spiegelt sich in den Möglichkeiten und Technologien wider, die von diesen leistungsstarken Top-Unternehmen bereitgestellt werden.

Abbildung 2: Informationen, die innerhalb einer Stunde benötigt werden



Quelle: Aberdeen Group, März 2011

"Wenn die IT Abteilung individuell angepasste Berichte bereitstellen muss, kann deren Entwicklung sehr zeitaufwendig sein. Durch die Bereitstellung von wiederholbaren und erlernbaren Übersichten sind wir in der Lage, den Nutzern die Tools zu geben, die sie benötigen, um ihre eigenen Fragen zu beantworten und um zu der Erkenntnis zu gelangen nach der sie suchen. Als Resultat ist zu verzeichnen, dass ein beträchtlicher Arbeitsaufwand für die individuelle Berichterstattung wegfällt."

~ Charlie Schloff,
VP, Global IT & Process Excellence,
Eclipse, Inc.

Das Best-in-Class PACE-Modell

Um mit Business Intelligence effektiv unternehmerische Ziele erreichen zu können, erfordert es eine Kombination von strategischen Aktionen, organisatorischen Fähigkeiten und zukunftsweisenden Technologien, die wie folgt zusammengefasst werden können:

- Bereitstellen von optimierten und effizienten betriebseigenen IT Prozessen, damit sichergestellt ist, dass regelmäßige Berichte und Verwaltungsinformationen automatisch bereitgestellt werden können. Dadurch können Ressourcen für sich ändernde BI-Anforderungen bereitgestellt werden, sodass diese sofort erfüllt werden können, wenn die IT Abteilung einbezogen werden muss.
- Geschäftsführer direkt mit den Anwendungen, Fähigkeiten und der Ausbildung zu versorgen, die sie benötigen um neue Erkenntnisse und Zusammenhänge selbst zu erkennen, ohne die Notwendigkeit von der firmeneigenen IT Abteilung ständig mit neuen Informationen oder

unterschiedlichen Perspektiven für vorhandene Informationen versorgt zu werden.

Tabelle 2: Der Best-in-Class PACE-Rahmen

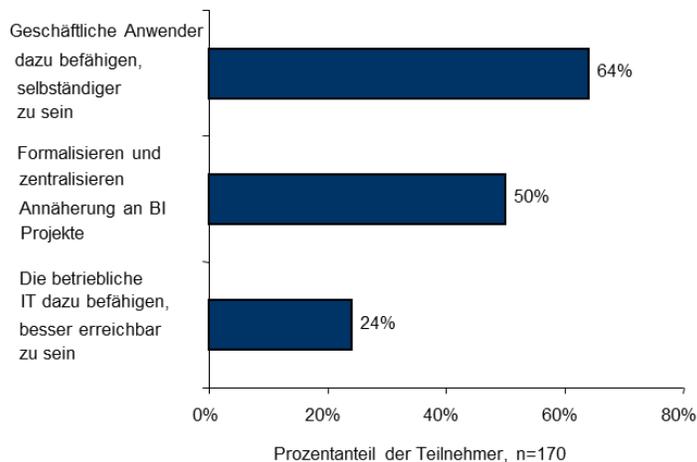
Druckart	Aktionen	Ressourcen	Werkzeuge
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wachsende Mengen von Quelldaten / wachsende Anzahl von Datenquellen ▪ Anspruchsvolle Umgebung für Entscheidungsfindungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hilft Geschäftsnutzern dabei, selbstständiger mit BI-Möglichkeiten umzugehen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozess um Endbenutzer Bedürfnisse zu sammeln und zu formulieren ▪ Nachbearbeitungsprozess des Projektes vor Ort ▪ Dezentrale IT und analytische Fertigkeiten ▪ Messen der internen BI-Kundenzufriedenheit ▪ BI wird direkt gegen Betriebsdaten abgeglichen ▪ Vollständig interaktive Berichte und Diagramme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dashboards (Übersichten) ▪ Analyseanwendungen ▪ Endnutzer Abfrage-Toolsanwendungen ▪ Datenintegrations-Tools

Quelle: Aberdeen Group, März 2011

Best-in-Class-Strategien

Insgesamt wurden die Umfrageteilnehmer gebeten, aus acht möglichen Strategien diejenigen auszuwählen, die ihnen beim Umgang mit den Belastungen helfen, damit daraus aussagekräftige Informationen für das Unternehmen gewonnen werden können. Die parallelen Strategien ermöglichen es, dass die Endbenutzer selbstständiger sind. Auch ist das Formalisieren des BI Ansatzes eine gewöhnliche Priorität in allen drei Reife-Klassen - die Best-in-Class, die Branchendurchschnitt und die Nachzügler (Abbildung 3).

Abbildung 3: Top Strategien für die Bereitstellung flexibler BI



Quelle: Aberdeen Group, März 2011

* Umfrageteilnehmer wurden gebeten, die zwei Top Strategien zu wählen

"Geschäftsführer stehen ständig unter Druck, Schlüsselinformationen stets parat zu haben, sodass sie jederzeit schnelle Entscheidungen treffen können. Das Problem dabei ist, dass wir nicht alle Schlüsselinformationen stets parat haben. Wir haben immer noch nicht alle relevanten Informationen in einem integrierten Datensatz, von wo diese Informationen leicht und schnell erreicht werden können. Does not sound proper.

~ Tim Heth,
Planungsanalytiker,
Methodist Medical Center of
Illinois - Peoria

Aberdeen Insights – Strategie

Die zwei Strategien, die den Self-Service des Endnutzers ermöglichen und gleichzeitig den Ansatz zu Business Intelligence formalisieren, erscheinen auf den ersten Blick uneins zu sein. In der Praxis jedoch sind sie sich perfekt ergänzende Strategien.

Um so autark wie möglich zu sein, müssen geschäftliche Entscheidungsträger dazu in der Lage sein, die Informationen zu finden, die notwendig sind, um sich an sich ändernde Geschäftsbedingungen anzupassen; und das mit wenig oder gar keiner Unterstützung aus der IT-Abteilung. Es gibt viele Faktoren, die hierfür entscheidend sind, einschließlich:

- **Die richtigen Software-Tools.** Um neue Einsichten zu gewinnen oder um detaillierte Informationen zu entdecken, benötigen Geschäftsführer Tools, die es ihnen ermöglichen von zusammengefassten Daten zu lernen um ihre Ansicht über Informationen neu zu ordnen, oder neu zu gestalten, oder um zu entdecken welche Vorteile die Erforschung anderer Informationen und Zusammenhänge haben könnte.
- **Die richtige Kultur.** Führungskräfte müssen eingebettet sein in eine Unternehmenskultur die zu Entscheidungen führt die auf der Grundlage von Fakten und Informationen gemacht werden und nicht ausschließlich auf der Grundlage eines Bauchgefühls heraus oder auf Intuition beruhen.
- **Die richtige Einstellung.** Wie einer der Beteiligten der Umfrage angemerkt hat, "für einige Benutzer ist es einfach, sich selbstständiger zu machen. Bei anderen jedoch bin ich mir nicht sicher, ob man sie dazu bringen kann diesen Sprung zu machen, aus dem einfachen Grund, weil sie nicht wollen."
- **Die richtige Ausbildung.** Die praktische Datenanalyse und -bearbeitung ist eine neue Erfahrung für die meisten Führungskräfte. Hierbei ist es notwendig, eine Ausbildung in den Konzepten der Datenanalyse und zur spezifischen Verwendung der bereitgestellten Tools bereitzustellen.

Also, wie fällt nun der formalisierte Ansatz für Business Intelligence ins Gewicht? Es mag verlockend sein zu glauben, dass die IT-Abteilung es sich auf dem Beifahrersitz bequem machen kann, wenn die Führungskräfte einen Self-Service-Ansatz in Bezug auf BI adaptieren. Wenn Self-Service-BI letztlich erfolgreich sein soll, bedarf es der richtigen Datensammlung. Um Geschäftsnutzer dazu zu befähigen, Daten selbst zu durchforsten und um neue Erkenntnisse und Zusammenhänge zu entdecken, ist eine umfangreiche Datensammlung erforderlich. Es liegt in der Verantwortlichkeit der IT-Abteilung, diese Daten zur Verfügung zu stellen. "Die größte Frage die mir in den Sinn kommt ist, wie eine IT-Abteilung Selbstständigkeit ermöglichen kann, damit das Geschäft diese nutzen kann?" bemerkt Jim Keene, IT Leiter bei Harley-Davidson. "Wie bei vielen der großen Konzerne gibt es immer noch eine Menge Datennachbearbeitung zu erledigen, um Selbstständigkeit zu ermöglichen. Deshalb ist es Teil unserer strategischen Beurteilung herauszufinden, wie wir das besser und schneller und ohne Abstriche machen können."

Das mag vielleicht Kontra-intuitiv, ja sogar ironisch sein, aber damit Geschäftsnutzer autarker in ihrer Verwendung von Business Intelligence sein können, muss die IT-Abteilung mehr über die Bedürfnisse der Geschäftsnutzer verstehen und nicht weniger.

Im folgenden Kapitel sehen wir, was die Leistungsträger unternehmen, um diese Zuwächse zu erzielen.

Zweites Kapitel: Benchmarking-Voraussetzungen für Erfolg

Die Auswahl von BI Technologien und deren Integration mit Geschäftsvorgängen spielt eine entscheidende Rolle bei der Fähigkeit diese Strategien in Gewinn umzusetzen.

Fallstudie — Universität Dartmouth

Die Universität Dartmouth wurde 1769 gegründet und befindet sich in Hanover New Hampshire, USA. Zusätzlich zu den 1700 Studenten im Hauptstudium hat die Universität Dartmouth ungefähr 4100 eingeschriebene Studenten der freien Künste. Des Weiteren beherbergt sie die viertälteste Medizinschule der Vereinigten Staaten: Die Dartmouth Medical School, 1797 gegründet; die landesweit erste professionelle Ingenieurschule: die Thayer School of Engineering, 1867 gegründet und die erste Handelshochschule weltweit, die Tuck School of Business, etabliert im Jahr 1900.

Vor etwa 4½ Jahren begann Dartmouth zunächst mit dem Einsatz von Business-Intelligence-Tools zur Segmentierung der Datenbank der ehemaligen Studenten. Als private Universität ist Dartmouth in hohem Maße auf Spenden der ehemaligen Studenten angewiesen. Mit einer Datenbank von mehr als 100.000 Absolventen benötigt die Universität eine Möglichkeit, mit ehemaligen Studenten in Verbindung zu treten, die an Beteiligungen wie Mitwirkungen bei Ausschüssen, Kontaktaufnahme mit ihren ehemaligen Jahrgängen und natürlich an Spendenaktionen interessiert sind. Ohne BI war Dartmouth darauf beschränkt, seine Blicke auf Einzelpersonen zu richten oder einige begrenzte (und sehr zeitaufwendige) Bearbeitungen der Tabellenkalkulationen durchzuführen. "Die Daten, die wir in Tabellen betrachtet haben, wurden alle aus unserer Datenbank der ehemaligen Studenten extrahiert", erklärt Michael Foote, Direktor für Research und Prospect Management an der Universität Dartmouth. "Das Problem dabei war, als wir einmal begonnen hatten mit den Tabellenkalkulationen zu arbeiten, stellten wir unweigerlich fest, dass es da einige zusätzliche Felder gab, die wir benötigen. Das bedeutete eine zusätzliche Anfrage an die zentrale IT-Gruppe was manchmal zwei bis drei Wochen pro Anfrage dauern konnte." Es dauerte manchmal viele Wochen, um den vollständigen Datensatz, der für die Analyse und die Segmentierung erforderlich war zu erhalten.

Mit BI war das Team der Universität Dartmouth in der Lage, die Absolventen in der Gesamtheit zu betrachten, Trends und Gemeinsamkeiten zu finden und Netzwerke zwischen den ehemaligen Studenten, die für Spendenaktionen genutzt werden können zu entdecken. Daten werden immer noch von der Datenbank der ehemaligen Studenten extrahiert, aber jetzt können alle erforderlichen Elemente leicht bezogen und geladen, visualisiert und bearbeitet werden. In den Worten von Michael Foote, "das BI-Tool legt die ganze Anfragerei in die Hände des Geschäftsführers. Die Software ist wirklich intuitiv, sobald man sie öffnet wird das einem klar."

In der Praxis ermöglichte BI es dem Research und Prospect Management-Team, die Ausrichtung ihrer Bemühungen für Spendenaktionen zu verbessern. Beispielsweise kann nun, ausgehend von einem Pool von 3.000 Personen die an einem bestimmten Bereich (z. B. Kunst) interessiert sind, der Sachbearbeiter die Liste soweit ausdünnen, dass nur 15 bis 20 Personen übrig bleiben, bei denen die besten Aussichten für Spenden bestehen. Erweiterte Visualisierungen, wie z. B. Abbildungen haben sich auch als vorteilhaft erwiesen. Als zum Beispiel ein Außendienstmitarbeiter vor kurzem New Orleans besuchte, war er in der Lage festzustellen, wer die besten Aussichten hatte als Spender in Frage zu kommen, nicht nur in dort, sondern auch in den nahe gelegenen Städten und Dörfern.

Fakten auf einen Blick

Die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl einer BI Lösung beinhalten:

- ✓ **55%** Leichte Integration mit Unternehmensanwendungen
- ✓ **35%** Gesamtbetriebskosten
- ✓ **30%** Leichte Handhabung

Wettbewerbsbewertung

Die Aberdeen Group analysierte die aggregierten Metriken von beobachteten Unternehmen, um zu bestimmen, ob ihre Leistung als Best-in-Class,

Branchendurchschnitt oder herkömmlich eingestuft wird. Zusätzlich zu gemeinsamen Leistungs-Niveaus teilte jede Klasse weitere gemeinsame Merkmale in fünf Schlüsselkategorien: (1) **Prozess** (die Vorgehensweisen an die Ausführung täglicher Tätigkeiten); (2) **Organisation** (Unternehmensfokus und Zusammenarbeit der Beteiligten); (3) **Wissens- und Datenmanagement** (Kontextualisierung von Inhalt und Daten sowie deren Bereitstellung für die wichtigsten Beteiligten); (4) **Technologie** (die Auswahl der geeigneten Tools und deren effektiver Nutzung) sowie (5) **Performance-Management** (die Fähigkeit des Unternehmens, seine Ergebnisse zu messen, um seine Geschäftstätigkeit zu verbessern). Diese (in Tabelle 3 genannten) Merkmale sind eine Richtlinie für Best Practices und hängen direkt mit der Best-in-Class-Leistung für wichtige Kennzahlen zusammen.

Tabelle 3: Der Wettbewerbsrahmen

	Best-in-Class	Durchschnitt	Nachzügler
Prozess	Prozess, für den Endbenutzer-Bedürfnisse gesammelt und formuliert werden		
	72%	44%	40%
	Formeller Nachbearbeitungsprozess des Projektes		
	57%	35%	21%
Unternehmen	Entwicklung der BI Fertigkeiten unter den Geschäftsnutzern		
	53%	28%	16%
	BI Projektpläne beziehen einen Kulturwechsel mit ein		
	51%	35%	26%
Wissen	IT und analytische Fertigkeiten sind dezentralisiert		
	58%	31%	24%
	BI greift direkt auf Daten der betrieblichen Datenspeicher zu		
	67%	49%	27%
Technologie	Potenzielle BI Datenquellen sind verstanden und dokumentiert		
	65%	35%	30%
	Alle Teile eines Berichtes oder Diagramms sind interaktiv		
	56%	26%	20%
Leistung	BI Umgebung liefert BI an viele Endnutzer		
	66%	56%	51%
	Möglichkeit, die Zufriedenheit der internen Kunden zu messen		
	54%	35%	30%
Leistung	Möglichkeit, die gesamten BI Projektkosten gegenüber dem Etat nachzuverfolgen		
	63%	49%	31%

Quelle: Aberdeen Group, März 2011

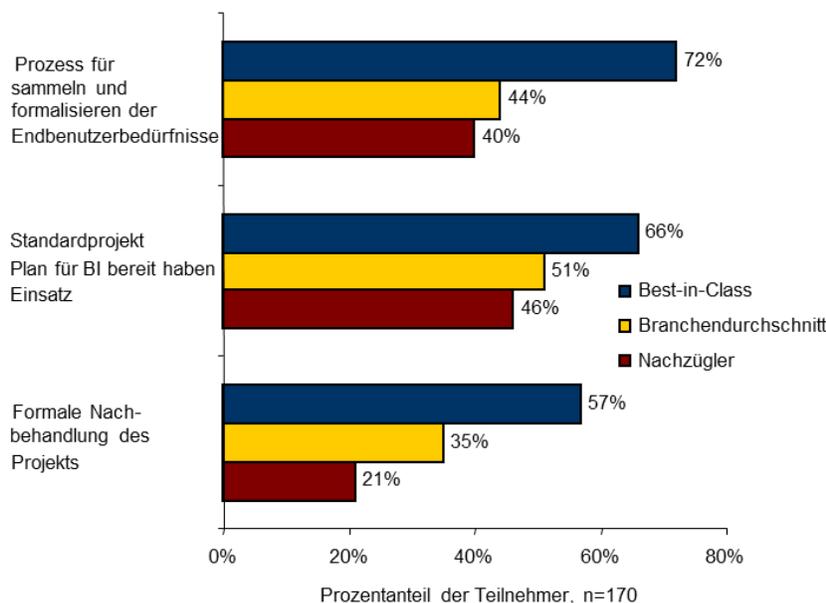
Ressourcen und Tools

Basierend auf den Ergebnissen des Wettbewerbsrahmens und Interviews mit den Endnutzern zeigt Aberdeens Analyse der Best-in-Class, dass es eine Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen gibt, die dabei helfen, einen flexiblen Ansatz für Business Intelligence zu liefern.

Prozess

Die Prozessmöglichkeiten, die die Best-in-Class-Leistung in BI Flexibilität fördern, zeigen deutlich die Notwendigkeit für die IT Abteilung tief in BI-Projekte eingebunden zu werden und zu bleiben. Die Bereitstellung von nützlichen Business-Intelligence-Funktionen für die Unternehmen muss durch die IT-Abteilung unterstützt werden. Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, ist es weitaus wahrscheinlicher, dass die Best-in-Class-Unternehmen im Gegensatz zu den anderen einen klar definierten Prozess haben, um die Geschäftsanforderungen für BI zu sammeln und zu erfassen. Von diesem Ausgangspunkt mit anschließender Analyse kann die IT Abteilung eine Strategie und einen Zeitplan für die Bereitstellung der verschiedenen Technologiekomponenten, interner Prozesse und den benötigten Informationsfluss definieren, um den Anforderungen der Geschäftsführer gerecht zu werden.

Abbildung 4: Prozessmöglichkeiten unterstützen betriebliche IT Abteilung



"Wir versuchen sicherzustellen, dass wir allem nachgehen, insbesondere in Bezug auf den Endnutzer – haben wir die Anforderungen erfüllt, was hat funktioniert, was nicht, was kann noch verbessert werden – sowie mehr messbare Dinge wie z. B. haben wir den Zeitrahmen eingehalten und sind wir innerhalb unseres Etats geblieben."

~ Tim Heth,
Planungsanalytiker,
Methodist Medical Center of

Quelle: Aberdeen Group, März 2011

Zusätzlich zu den erforderlichen Informationen und der Art, wie Führungskräfte auf diese Informationen zugreifen und diese bearbeiten müssen, ist eine kritische Betrachtung der Update- (oder Aktualisierungs-) Rate für die Verwaltungsinformationen erforderlich. Die Aktualisierungsrate wird natürlicherweise schwanken, abhängig von der Art der Information und den Geschäftsbedürfnissen. So werden beispielsweise Daten über Lagerbestände in einem Lager voraussichtlich weit häufiger Aktualisierungen benötigen, als Daten die für Gewinn und Verlust-Analysen verwendet werden. Die Wiederholrate von Verwaltungsinformationen wirkt sich kritisch auf die verwendeten Technologien und Prozesse aus, um Business Intelligence bereitzustellen, wie bereits an anderer Stelle in diesem Dokument behandelt wurde.

Best-in-Class-Unternehmen sind auch diejenigen, eher als Branchendurchschnittliche und Nachzüglerunternehmen, die einen Standard-Projekt-Plan eingerichtet haben. Ein Standard - zwar nicht unbedingt festgelegter - Plan für BI-Projekte hilft dabei, einen glatten und vorhersehbaren Abschluss der Projekte sicherzustellen. Ressourcen können effizient und optimal eingesetzt

werden. Es ist kein Zufall, dass Best-in-Class-Unternehmen über eine pünktliche BI Projekt Abschlussquote von 70 % verfügen, 37 % höher als die aller anderen Befragten. Dieser formale Projektplan bietet auch Möglichkeiten für die Durchführung einer umfassenden Nachbearbeitung des Projektes. Best-in-Class-Unternehmen haben diesen Schritt fast 3 -mal häufiger als Nachzügler mit einbezogen (57% gegenüber 21%). Auf einer grundlegenden Ebene kann diese Nachbearbeitung sicherstellen, dass das Projekt den Bedürfnissen der Geschäftswelt entspricht und weitere direkte Schritte bei Bedarf ergriffen werden können. Sie sollten auch sicherstellen, dass die tatsächlichen Projektkosten mit den veranschlagten Projektkosten verglichen werden, damit die Gesamtauswirkung auf den Jahreshaushalt BI aktualisiert werden kann.

Letztlich kann jedoch die kostengünstige Nachbearbeitung Langzeitänderungen vorantreiben, von der alle Business Intelligence-Projekte im Unternehmen profitieren können. Durch die Zusammenarbeit mit Führungskräften kann verstanden werden, was man an einem Projekt anders oder besser hätte machen können und so kann im Laufe der Zeit ein Katalog von Empfehlungen zusammen gestellt werden. Durch sorgfältige Analyse und Ausfilterung können diese Ideen für Verbesserungen in einem überarbeiteten Projektplan integriert werden. Auf diese Weise können beispielsweise Geschäftsprozesse, Schlüsselrollen oder Arbeitsabläufe so perfektioniert werden, dass sie für alle nachfolgenden BI Projekte von Vorteil sein können.

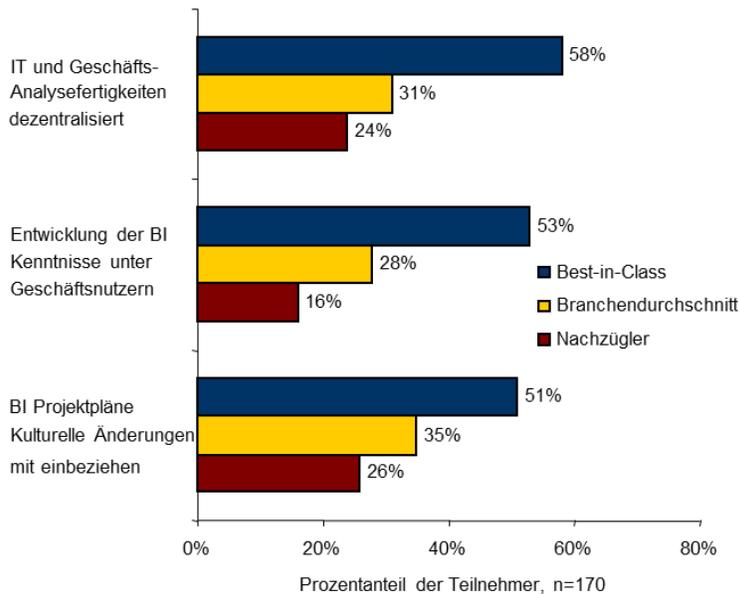
Unternehmen

Die Best Practices für die oben genannten Prozess-Ressourcen werden auf die Arbeit ausgerichtet, die von der IT Abteilung fertiggestellt werden muss. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich die organisatorischen Best Practices mehr auf den Bereich der Unternehmensführung (Abbildung 5).

Best-in-Class-Unternehmen haben etwa doppelt so häufig wie andere Unternehmen eine Organisationsstruktur, in welcher IT und analytische Fähigkeiten dezentral gelagert und in operative Geschäftsbereiche eingebettet sind. Dieser Ansatz kann unter den Führungskräften die BI Self-Service-Fertigkeiten entwickeln und fördern. Es kann auch bei der Flexibilität helfen, wenn Änderungen in der Bereitstellung von Business Intelligence erforderlich sind. In der Tat liegen BI und analytische Fähigkeiten nun näher bei dem Geschäftsnutzer. Dies kann dazu beitragen, dass für auftretende Unterstützungsanfragen früher Hilfe zur Verfügung gestellt und eine kürzere Bearbeitungszeit ermöglicht werden kann. Dies alles hilft der Flexibilität - und befähigt die Führungskräfte, einen schnellen Zugriff auf verschiedene Daten zu erhalten, wenn sich ändernde Unternehmensbedingungen dies notwendig machen.

Beachten Sie aber, dass das Verschieben von BI-Fähigkeiten in die einzelnen Geschäftsbereiche nicht den Niedergang des BI Center of Excellence oder des BI Competency Center (BICE oder BICC) bedeutet. Weit gefehlt. Ein BICC sorgt dafür, dass die knappen Fertigkeiten produktiv im gesamten Unternehmen genutzt werden können, Best Practices können perfektioniert und implementiert werden und Projekte, die das gesamte Unternehmen (oder mehrere Geschäftsbereiche) umfassen, können effektiv verfolgt werden. Neunundvierzig Prozent (49 %) der leistungsstarken Top-Unternehmen - die Best in-Class - haben ein Business Intelligence Competency Center, verglichen mit nur 24 % der Branchendurchschnittsunternehmen und 20 % der Nachzüglerunternehmen.

Abbildung 5: Unternehmensressourcen befähigen die Führungskräfte



Quelle: Aberdeen Group, März 2011

Die Einflechtung von BI-Fertigkeiten in die verschiedenen Geschäftsbereiche kann bei der Entwicklung der zweiten unternehmerischen Best Practice helfen - der formalen Entwicklung der BI Kenntnisse unter den Geschäftsnutzern selber. 90 % der Best-in-Class-Unternehmen folgen diesem Ansatz eher als Branchendurchschnittsunternehmen und folgen ihm dreimal so oft wie leistungsschwache Unternehmen. Dabei spielen viele Umstände und Faktoren eine wichtige Rolle für das Vorantreiben der Self-Service-Business Intelligence. Die zuversichtlicheren und technisch versierteren Geschäftsführer sind möglicherweise in der Lage, den Wert der flexiblen Business Intelligence für sich selbst zu entdecken. In gleicher Weise sind jüngere Geschäftsführer, die in einer von Technologie geprägten Umgebung aufgewachsen sind, auch Direkteinsteiger. Dennoch ist eine durchdachte und gründliche Einführung in die Dateninterpretation, Analytik und die Verfügbarkeit von spezifischen Ressourcen für BI-Tools notwendig, um eine breite Unternehmensbelegschaft unterschiedlichen Situationen einsetzen zu können. Darüber hinaus kann eine Unterweisung in der spezifischen Anwendung von BI mit den tatsächlichen, vom entsprechenden Geschäftsbereich verwendeten Daten, den Wert enorm steigern und die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Trainingsprogramm festigen. Dies ist ein Bereich in dem BI-Spezialisten, die mit jedem Geschäftsbereich oder jeder Abteilung in Verbindung stehen, wirklich erfolgreich sein können. Mit ihrer Ortskenntnis und Know-how können diese Mitarbeiter eine spezielle und detaillierte Ausbildung in einer Weise zur Verfügung stellen, mit der eine zentrale Stelle (z. B. ein BICC) möglicherweise zu kämpfen hat.

Und schließlich sind Best-in-Class-Unternehmen mehr als andere dazu geeignet sicherzustellen, dass BI Großprojekte die notwendigen Elemente einsetzen um einen Kulturwechsel zu bewirken. Diese Elemente umfassen natürlich auch die Ausbildung und die Weitergabe von Fähigkeiten und möglicherweise die Aufteilung der BI-Fachkräfte in betriebliche Abteilungen und Geschäftsbereiche.

Fakten auf einen Blick

Prozentanteil aller Mitarbeiter, die Business Intelligence benutzen:

- ✓ **Best-in-Class: 38%**
- ✓ **Branchendurchschnitt: 32%**
- ✓ **Nachzügler: 23%**

Fakten auf einen Blick

Fachkraft der Führungsebene für BI Projekt ist eingesetzt bei

- ✓ **74%** der Best-in-Class Unternehmen
- ✓ **53%** der Branchendurchschnittsunternehmen
- ✓ **47%** der Nachzüglerunternehmen

Fallstudie — Die Stadt Charlotte

Die Stadt Charlotte in North Carolina beschäftigt mehr als 6.000 Mitarbeiter und bietet Dienstleistungen für mehr als 731.000 Bürger. Von der Bevölkerung her ist Charlotte die 18. größte Stadt der Vereinigten Staaten und ebenso auch das zweitgrößte Bankenzentrum der Nation.

In den letzten vier Jahren hat die Abteilung für Dienstleistungen in der Unternehmensbetreuung/Informatik (BSS / es) Möglichkeiten zum tieferen Einbetten von Business Intelligence (BI) in die verschiedenen Abteilungen in der Stadt angeboten und ebenso fördert sie den Wert der Datenvisualisierung und der Analytik. Seit der Adaptierung der BI-Tools, hat die sich die Verwendung von BI in sechs von 14 Abteilungen verbreitet. Neben der IT Abteilung benutzen die Abteilungen für Planung, Nahbereichsentwicklung, Finanzen und Beschaffung BI. Insgesamt gibt es etwa 80 Benutzer die die Möglichkeit zum Erstellen und Bearbeiten von Dashboards (Übersichten) und Berichten haben und es gibt unzählige andere Geschäftsführer, die auf den BI Aktivbestand, der von diesen Benutzern erstellt wurde zugreifen können.

Das IT Daten Verwaltungsteam hat sich eine innovative und spaßige Weise ausgedacht, um die Analytik zu fördern und um eine Zusammenarbeit in Best Practices zu starten. Im Jahr 2008 startete die Stadt Charlotte einen halbjährlichen Wettbewerb, bei dem verschiedene Geschäftsbereiche darin wetteifern, eine Analyse und einen Einblick in einen bestimmten Datensatz zu entwickeln. Das Richtergremium des Wettbewerbs setzt sich zusammen aus Vertretern der Universität von North Carolina-Charlotte, BI-Anbietern und dem oberen Führungskreis der Stadt Charlotte. Prämiert wurden der erste, zweite und dritte Platz sowie die verbesserten Teams. Neben dem Interesse der Teilnehmer hatte das Turnier eine große Wirkung auf die Führungskräfte und deren unmittelbare Berichte. Dies half dabei, die Business Intelligence Gemeinschaft innerhalb der Stadtverwaltung selbst zu hegen. Dieser wettbewerbsorientierte Ansatz war so erfolgreich, dass die Richterfeststellen mussten, dass die niedrig abscheidenden Wettbewerbsteilnehmer in 2010 sogar besser waren als die Besten des Wettbewerbs von 2008. Aufbauend auf dieser Dynamik, welche aus dem Ereignis resultierte, hat die BI-Gemeinschaft auch Schulungen zu verschiedenen Aspekten der BI durchgeführt und Diskussionsrunden mit Führungskräften geführt über die Art der Einblicke, auf die sie bei den Daten die sie zur Verfügung haben, am meisten Wert legen.

Der Ausbau der BI wurde ein wenig eingeschränkt, weil der Haushaltsetat sehr eng angesetzt blieb. "Es ist einfach, die Kosten für einen neuen Server zu rechtfertigen, weil der vorhandene einfach zu langsam ist. Es ist aber viel schwieriger, den Wert einer verpassten Gelegenheit zu kalkulieren," erklärt Jim Raper, Leiter der Datenverwaltung für die Stadt Charlotte. "Als Regierung einer Stadt ist es ein wenig schwieriger, eine Kapitalrendite aufzubauen, als dies für ein kommerzielles Unternehmen sein würde. Wir haben jedoch gesehen dass die Produktivität um ein 10-faches oder mehr angestiegen ist, wenn ein Analytiker eine einfach zu bedienende BI Visualisierungsanwendung zur Verfügung hat - und wir haben diese Metrik etliche Male bewiesen." Die Stadt nimmt einen sehr pragmatischen Ansatz, um das Meiste aus seinem begrenzten Haushaltsetat herauszuquetschen.

Fortsetzung folgt

Fallstudie — Die Stadt Charlotte

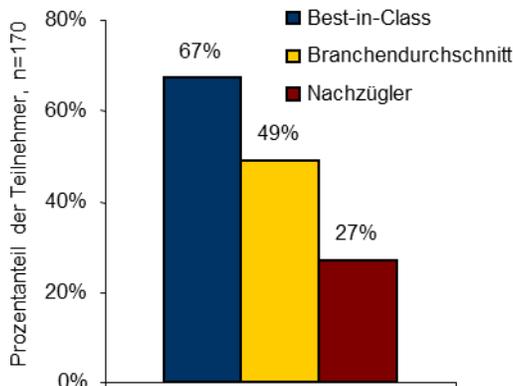
Beispielsweise verfolgen sie die Verwendung Ihrer BI-Software-Lizenzen zurück. Wenn eine Lizenz nicht benutzt wird, wird sie an jemand anderes vergeben. Ebenso bauen sie zweimal pro Woche eine kostenlose Einführungsschulung auf, die durch ihre Softwareanbieter bereitgestellt wird. Neue BI-Anwender müssen diese Ausbildung zweimal durchlaufen, bevor die IT-Gruppe ihnen eine beratende Unterstützung bei der Erstellung von Berichten und Übersichten gibt.

Ebenso hat die BSS / IT-Abteilung einige andere BI-Technologien standardisiert, um somit die Effizienz und Konsistenz zu verbessern. Bis vor ein paar Jahren hatte jede Abteilung der Stadtverwaltung alle diese Anwendungen zur ihrer Verfügung. Jetzt unterstützt BSS/IT nur noch zwei BI-Anwendungen. Wenn eine Abteilung etwas anderes verwenden möchte, steht es ihr frei dies zu tun – sie ist aber komplett dafür verantwortlich für ihre eigene Unterstützung und Lebenszykluswartung zu sorgen. Letztlich sind viele Leiter in Bezug auf BI selbstständig geworden, was eines der ursprünglichen Ziele des Projekts war. Wie Raper erklärt, "Das Arbeitspensum für Berichtsentwicklung in meiner Abteilung ist fast auf null gesunken. Wir packen nur noch die ungewöhnlichen Fälle an, nicht mehr die Routinefälle."

Wissensmanagement

Die Wissensmanagement-Funktionen unterstützen die flexible Business Intelligence in zwei maßgebenden Arten. Zunächst einmal ist zu erwarten, dass Führungskräfte bei Best-in-Class-Unternehmen eher als andere Umfragebeteiligte direkten Zugang zu Betriebsdaten haben (Abbildung 6).

Abbildung 6: Direktzugriff auf Betriebsdatenspeicher



Quelle: Aberdeen Group, März 2011

Dies ist besonders bemerkenswert wegen der anspruchsvollen Update-Rate, die Geschäftsführer bei Best-in-Class-Unternehmen haben. Dreiundfünfzig Prozent (53 %) der Geschäftsführer bei Best-in-Class-Unternehmen benötigen die Informationen über Geschäftsvorfälle innerhalb einer Stunde nachdem diese Vorfälle passiert sind. Der Zugriff auf aktuelle Informationen kann für die taktische, tägliche Entscheidungsfindung von unschätzbarem Wert sein. Entscheidungen in Bezug auf den Versand und die Logistikkette können beispielsweise durch einen Einblick in aktuelle Verkaufsmuster und Lagerbestände der Geschäfte optimiert werden. Die konventionellen Speicher die für Business Intelligence verwendet werden - Datenlager und Datenmärkte - sind möglicherweise nicht für diese Art von unternehmerischen Entscheidungen geeignet. Diese Art von Datenspeicher neigt dazu, Unmengen von historischen Daten zu speichern und wird sehr viel weniger als

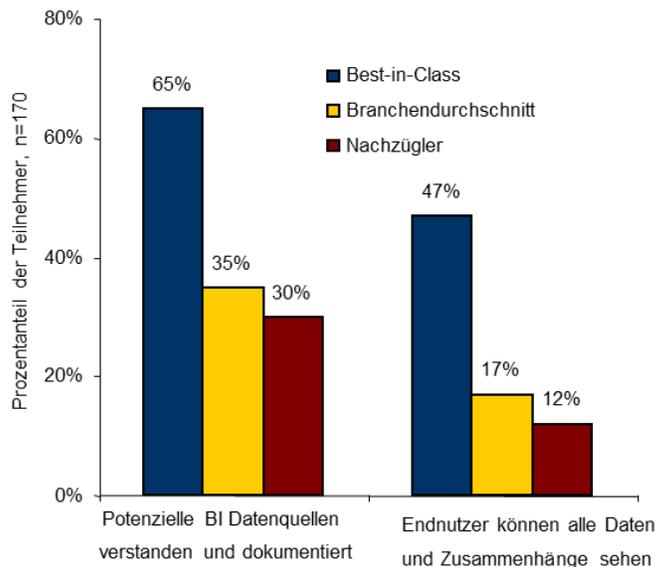
"Unsere BI Projekte sind nicht einzigartig, wir behandeln sie wie jedes andere IT-Projekt bei Harley-Davidson. Jedes Projekt muss einen definierten Geschäftsfall mit unbedingtem oder nachgiebigem Ertragswachstum, Kosteneinsparungen oder Qualitätsverbesserungsmöglichkeiten aufweisen. Einige Zeit nachdem die Einbindung abgeschlossen ist, führen wir eine Revision durch, um den aktuellen Stand gegenüber den ursprünglichen Meilensteinen oder Zielen zu bewerten

~ Jim Keene,
IT Leiter,
Harley Davidson

stündlich aktualisiert. In diesem Fall kann der direkte Zugriff auf den betrieblichen Datenspeicher- oder einer Kopie davon - die beste Lösung sein. Nicht das Datenlager nicht auch ihren Nutzen haben - 74 % aller Befragten haben mindestens ein Datenlager. Es ist nur, dass sie oft nicht gut dafür geeignet sind um diese Art von aktuellen und zeitkritischen Informationen für Geschäftsnutzer zu verwalten.

Flexible BI enthält oft auch das Element, bei welchem der Geschäftsnutzer in der Lage ist, neue Zusammenhänge und Einblicke unabhängig von der IT Abteilung zu entdecken. Dies erfordert möglicherweise ausführliche Berichte, Diagramme oder Übersichten oder auch den Einsatz eines professionellen Daten-Discovery-Tools. So oder so, um dies zu erreichen, ist es für die Geschäftsführer notwendig, eine umfangreiche Datenumgebung zu erforschen. Bei Geschäftsführer bei Best-in-Class-Unternehmen ist es doppelt so wahrscheinlich wie bei ihren Kollegen in allen anderen Unternehmen, dass sie den Vorteil genießen, dass alle möglichen Datenquellen dokumentiert sind. Darüber hinaus steht ihnen 3 -mal häufiger eine Software zur Verfügung, die es ihnen erlaubt, Daten frei zu erforschen, sodass sie zusammengehörige Elemente verstehen und navigieren können (Abbildung 7).

Abbildung 7: Endnutterzugriff um Daten zu erforschen



Quelle: Aberdeen Group, März 2011

Das Verstehen und Dokumentieren der zu Analyse Zwecken zur Verfügung stehenden Daten ist ein grundlegender Schritt. Ohne Wissen und Verständnis der Ursprünge und der Quelle der Daten kann es kein Vertrauen in die Zahlen geben. Wenn Führungskräfte nicht verstehen, woher die Daten stammen oder woher die Metriken und Key Performance Indicators (KPIs) abgeleitet werden, wie können sie dann Vertrauen in die Entscheidungen haben, die sie, basierend auf diesen Daten, treffen? In gleicher Weise, wenn Geschäftsführer nicht die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Datenträgern, die ihnen zur Verfügung stehen, verstehen, dürften sie sich nicht auf sie verlassen. Ein Verständnis der Zusammenhänge zwischen Datenelementen ist entscheidend für ein Vertrauen, und Vertrauen in die Daten ist entscheidend um eine Kultur einer auf Fakten basierenden Entscheidungsfindung zu fördern.

Für alle flexiblen BI-Implementierungen ist verstehen und dokumentieren von Datenquellen ein absolutes Muss. Flexible Business Intelligence erfordert, dass die

Fakten auf einen Blick

Prozentanteil der BI Nutzer, die BI in selbstständiger Weise nutzen ohne die Unterstützung der IT Abteilung:

- ✓ **Best-in-Class: 42%**
- ✓ **Branchendurchschnitt: 30%**
- ✓ **Nachzügler: 30%**

"Für die richtige Lösung bedarf es nur einer Mindestschulung - einen halben Tag, nicht länger. Hier ist die Anwendung, hier sind ein paar Fälle aus der Praxis, legt los."

~ IT Geschäftsführer,
einer großen Produktionsfirma für
Verbrauchsgüterverpackungen

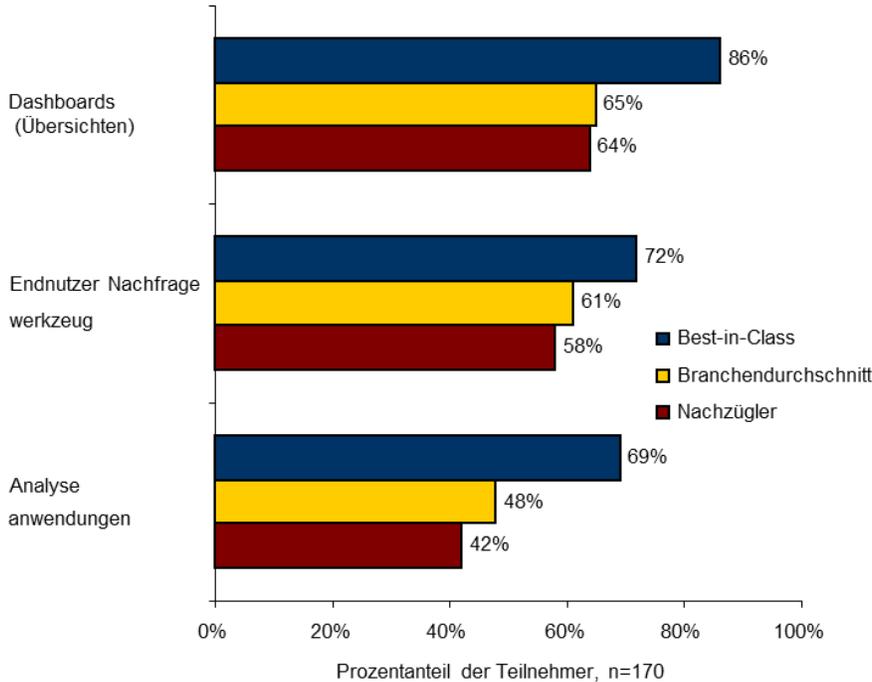
Führungskräfte in der Lage sind, Daten unabhängig voneinander zu untersuchen, wann immer sich neue Herausforderungen und Möglichkeiten präsentieren. Nehmen wir beispielsweise an, dass die Ausfallrate einer bestimmten industriellen Maschine, die von einer Firma verkauft wurde, über ein akzeptables Maß angestiegen ist. Wenn der Produktionsleiter dieses Problem bemerkt, erlaubt es eine flexible BI-Implementierung dem Leiter, die Daten tiefergehender zu erforschen um so die Ursache für die erhöhte Ausfallrate zu verstehen. Vielleicht haben die fehlerhaften Maschinen alle eine gemeinsame Komponente, die vom gleichen Subunternehmer hergestellt wurde, oder sie wurden alle vor kurzem von demselben Verteiler gewartet oder die meisten werden für die gleiche Anwendungsart eingesetzt oder sie werden in ähnlichen Umweltbedingungen betrieben - und so weiter. In dieser Situation können Anwendungen, mit denen der Geschäftsführer selbstständig Daten untersuchen und neue Zusammenhänge aufdecken kann, sehr leistungsfähig sein. Diese Art der Entdeckung und Erforschung wird durch Software unterstützt, die es den Führungskräften erlaubt, Daten frei zu untersuchen, um neue Erkenntnisse gewinnen zu können.

Technologie

Neben spezifischen technologischen Ressourcen gibt es drei komplexe Lösungsklassen, die allgemein von Best-in-Class-Unternehmen (Abbildung 8) verwendet werden. Zunächst benutzen rund ein Drittel der Geschäftsführer in Best-in-Class-Unternehmen Dashboards (Übersichten) im Vergleich zu den anderen Umfragebeteiligten. Dashboards bieten - wenn sie gut eingesetzt werden - eine sehr intuitive Art und Weise für Geschäftsführer sofort den aktuellen Status der Metrik und der KPIs, die für sie relevant sind, zu verstehen. Obwohl dies zwar eine starke Aussage in sich selbst ist, für den Zweck einer flexiblen BI, arbeitet das Dashboard wirklich nur als das Gateway (oder Portal) zu ausführlicheren Informationen.

Wenn beispielsweise ein Key Performance Indicator anzeigt, dass etwas verkehrt ist, erlaubt eine flexible Dashboard-Implementierung eine tiefer gehende Überprüfung der detaillierten Daten. Es sollte ebenso einem Geschäftsnutzer erlauben, sein eigenes Dashboard neu zu konfigurieren, sodass er eine Situation besser im Auge behalten kann, wenn dies notwendig sein sollte. Gehen wir z. B. zurück zum Produktionsleiter für industrielle Maschinen, der im vorherigen Abschnitt erwähnt wurde. Möglicherweise kann der Produktionsleiter, nachdem die zugrundeliegende Ursache des Problems identifiziert wurde, in der Lage sein, sein eigenes Dashboard neu zu konfigurieren, sodass er sofort auf alle ähnlichen Situationen aufmerksam gemacht werden kann. Wenn die Probleme zum Beispiel aufgrund der fehlerhaften Wartung durch den Lieferanten entstanden sind, kann der Manager eine Warnung einstellen damit sichergestellt wird, dass er über alle nachfolgenden Dienstleistungen durch diesen Verteiler informiert werden.

Abbildung 8: Best-in-Class Schlüsseltechnologielösungen



Quelle: Aberdeen Group, März 2011

"Wir geben unseren Leitern die Daten in einer Tabellenkalkulation in die Hand und zwar so, dass sie sie leicht bearbeiten können. Dann fragen wir nach ein paar Tagen: 'Welche Punkte werden sie wirklich benutzen und überwachen und an welchen Punkten haben Sie sich festgebissen?' Von dieser Aussage ausgehend bauen wir dann das Dashboard."

~ BI Manager,
Globaler
Industrieproduktehersteller

Eine flexible Dashboard-Implementierung erlaubt es einem Geschäftsführer die Daten nach Belieben zu untersuchen um so die Zusammenhänge verstehen zu können. Ohne diese Flexibilität sind die Alternativen entweder eine Arbeitsanforderung bei der betrieblichen IT-Abteilung zu stellen damit diese neue Berichte entwickelt - oder unzählige Telefongespräche zu führen um die Ursache zu verstehen. In beiden Fällen stellt eine flexible BI-Lösung aller Wahrscheinlichkeit nach eine produktivere Nutzung der Ressourcen dar. Was noch entscheidender ist, ist die Tatsache, dass die Ursache schneller identifiziert werden kann und die Lösung des zugrundeliegenden Problems schneller entwickelt werden kann als jede der Alternativen dies vermag. Diese schnelle Reaktion auf Probleme der Kunden wird sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken, was letztlich durch höhere Umsätze und höhere Gewinnmargen erkennbar sein sollte.

Analytikanwendungen sind auch deutlich beliebter bei Best-in-Class-Unternehmen als bei anderen Unternehmen. Analytische Anwendungen können einen umfassenden Metriksatz und einem starken Datensatz, um eine fest ausgerichtete Business-Funktionen - wie z. B. Vertrieb, Menschenkapital, Aktionen der Versorgungskette und so weiter zur Verfügung stellen. Einfach ausgedrückt, analytische Anwendungen bieten viele Funktionen die eine BI-Lösung flexibel machen. Sie bieten eine Vielzahl von Daten, wenn auch begrenzt durch den Funktionsumfang der Anwendung, die erforscht oder im Detail analysiert werden können. Berichte, Diagramme und Dashboards, die konfiguriert oder direkt durch Führungskräfte angepasst werden können, können dann mit dieser Datensammlung eingesetzt werden und eine flexible Lösung ermöglichen.

Abfrage-Tools für Endbenutzer sind sehr beliebt in allen Reifeklassen, obwohl sie etwas ausführlicher von Best-in-Class-Unternehmen angewandt werden. Einige der Abfrage-Tools für Endbenutzer können im Rahmen der Berichterstattung und Diagramme die sie zur Verfügung stellen begrenzt werden. Sie können jedoch

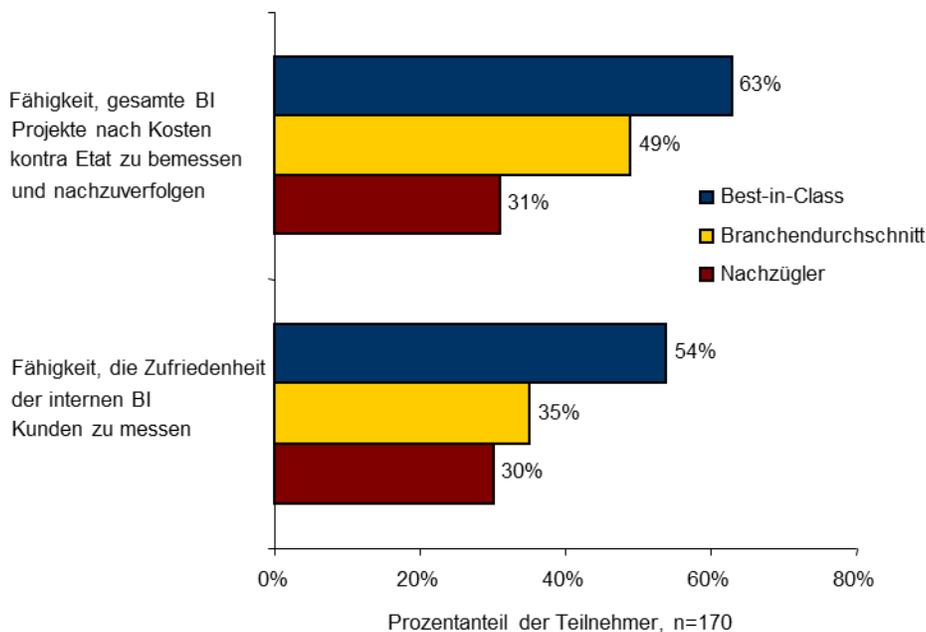
helfen, die Erforschung eines Datensatzes zu ermöglichen, um so neue Zusammenhänge zu ermitteln.

Leistungs-Management

Flexible BI-Lösungen können sehr effektiv sein - aber wie können Unternehmen den Wert den sie liefern ermitteln? Es gibt zwei Metriken, die häufiger von Best-in-Class-Unternehmen im Vergleich zu Branchendurchschnittsunternehmen und Nachzüglerunternehmen (Abbildung 9) verwendet werden. Best-in-Class-Unternehmen sind über 50% eher als andere Umfrageteilnehmer daran interessiert, die Zufriedenheit ihrer internen Kunden (d.h. die Geschäftsführer) mit ihrer Business-Intelligence-Lösung zu messen. Wie bereits erwähnt, führen Best-in-Class Unternehmen auch eher eine formelle Nachbearbeitung ihrer BI-Projekte durch. Während beides gültige Möglichkeiten sind, um den Erfolg der BI-Implementierung zu messen, bietet die Messung der internen Kundenzufriedenheit eine vollständigere Maßnahme, welche es auch erlaubt die Leistung der BI-Implementierung in einer längerfristigen Anwendung zu vergleichen. Bemerkenswert ist, dass nur 53 % der Unternehmen, die die interne Kundenzufriedenheit messen, auch eine Nachbearbeitung der Projekte durchführen.

Insgesamt sind nur 47 % der Umfragebeteiligten in der Lage, ihre wirklichen BI Kosten gegenüber dem Haushaltsetat zurück zu verfolgen. Die Kosten für BI-Projekte sollten zusätzlich zu den Software Lizenzen und den erforderlichen Wartungsgebühren alle Mehrkosten für Hardware enthalten. Die Kosten für die Mitarbeiterzeit, die benötigt wurde, um das BI-Projekt abzuschließen, sollte auch berücksichtigt werden. Wenn die Arbeitskosten nicht enthalten sind, kann ein Wertevergleich mit unterschiedlichen BI-Projekten nicht mit Zuversicht durchgeführt werden.

Abbildung 9: Best-in-Class Leistungs-Management Ressourcen



"Wir verfolgen als Maßnahme zur Sicherung der Wertesteigerung die Häufigkeit, mit der ein Bericht benutzt wird. Zum Beispiel, wenn ein Bericht nur einmal pro Quartal benutzt wird, ist der Grund dafür der, dass der Bericht für eine vierteljährliche Revision benutzt wird oder, dass der Bericht selber für niemanden von irgendeiner Bedeutung ist?"

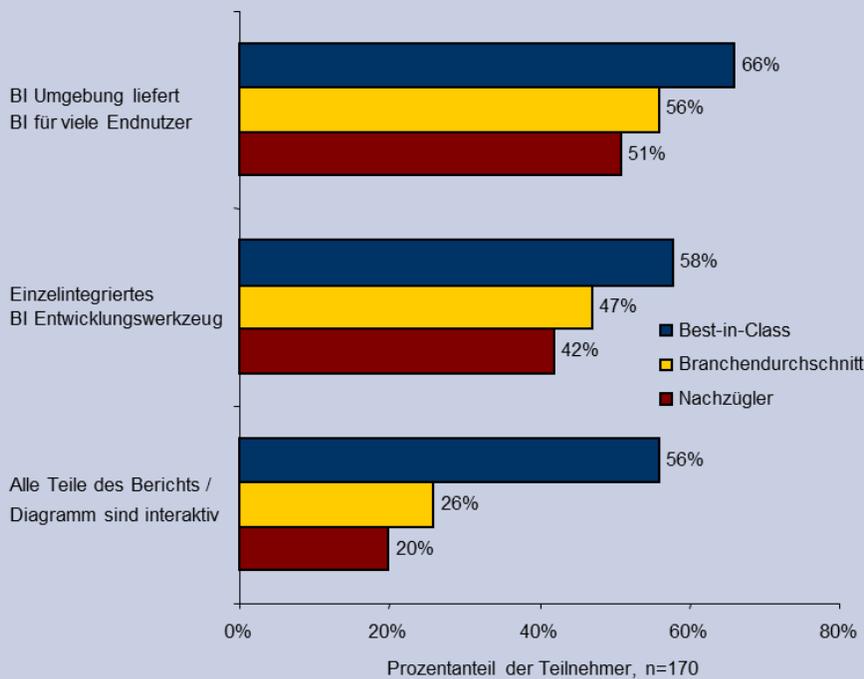
~ Charlie Schloff,
VP, Global IT & Process
Excellence,
Eclipse, Inc.

Quelle: Aberdeen Group, März 2011

Aberdeen Insights — Technologie

Best-in-Class-Unternehmen setzen Technologien in zwei maßgeblichen Arten ein, um BI zur Verfügung zu stellen, die für Führungskräfte ebenso wertvoll ist, wie es kostengünstig ist, diese zu liefern (Abbildung 10).

Abbildung 10: Automatisieren der Routine, Entdeckungen ermöglichen



Quelle: Aberdeen Group, März 2011

Best-in-Class-Unternehmen setzen eher als andere Unternehmen eine standardisierte Entwicklungsumgebung ein, mit der BI für viele verschiedenen Endnutzeranwendungen zur Verfügung gestellt wird. Als Teil hiervon, benutzen diese Top-Leistung Unternehmen auch eher ein einziges integriertes Tool, um ihren Business-Intelligence Aktivbestand zu entwickeln.

Diese Art von Aufbau kann sehr effektiv sein beim automatisierten Ausgeben von routinemäßigen Verwaltungsinformationen für viele verschiedene Sparten. Dies ermöglicht es der IT Abteilung die Standard Anforderungen mit wenig Verwaltungsaufwand zu erledigen. Damit können mehr Ressourcen eingesetzt werden, um neue oder sich verändernde geschäftliche Anforderungen abzudecken.

Fortsetzung folgt

Aberdeen Insights — Technologie

Die Vorteile dieses Ansatzes beinhalten:

- Die Standardisierung der Entwicklungsumgebung kann viele Vorteile mit sich bringen. Zum Beispiel, Konsolidierung von Software-Lizenzen in einer einzigen Anwendung oder in einem Anwendungssatz. Die Alternative dazu ist, knappe IT- Etats dünn zu verteilen, um viele verschiedene Entwicklungsumgebungen zu unterstützen - von denen einige nur selten eingesetzt werden.
- Konzentration und Replikation des Wissens. Ein einziges konsistentes Entwicklungsumfeld ermöglicht es, seltene Fertigkeiten wachsen zu lassen und zu replizieren. Wenn mehrere, unterschiedliche Anwendungen benutzt werden um BI zur Verfügung zu stellen, ist es wahrscheinlich, dass es viele Leute gibt, die Experten für Teile der Lösung sind und doch weiß niemand, wie alle Teile zusammen funktionieren sollen. Diese Zersplitterung der Fertigkeiten kann die effiziente Fertigstellung von BI Projekten hemmen.
- Eine einzelne integrierte Umgebung kann einen erheblichen Teil der grundlegenden Arbeit in verschiedene Arten von Endnutzer-BI-Bestände wie Berichte, Diagramme und Dashboards wirksam einsetzen. Ein gemeinsames Tool kann auch helfen, die Wiederverwendung von bestehenden BI-Aktivbeständen zu maximieren. Indem auf vorhandener Arbeit aufgebaut wird, wird der Zeitbedarf für neue Projekte verkürzt.

Dadurch, dass die routinemäßige Berichterstattung versorgt ist, ist es für Best-in-Class-Unternehmen mehr als zweimal so wahrscheinlich als für alle anderen, dass sie ihren Endnutzern eine vollständig interaktive BI zur Verfügung stellen. Das heißt, dass bei allen Teilen der BI-Präsentation, die zugrunde liegenden Informationen in irgendeiner Weise bearbeitet werden können. Mit einem zugänglichen, interaktiven Tool das ihnen zur Verfügung steht können Führungskräfte effektiv alle Daten durchsuchen, so schnell wie es ihre Kreativität und Fantasie erlaubt.

Drittes Kapitel: Erforderliches Handeln

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen versucht seine Leistung in der BI Flexibilität von Nachzügler zu Branchendurchschnitt oder von Branchendurchschnitt zu Best-in-Class zu treiben: die Folgenden Aktionen werden helfen, die nötigen Leistungsverbesserungen voranzutreiben:

Die Schritte der Nachzüglerunternehmen zum Erfolg

- **Implementieren eines Plans für die formale Entwicklung der BI Kenntnisse und Fertigkeiten innerhalb der Nutzergemeinschaft.** Nur 16 % der Nachzüglerunternehmen verfolgen derzeit diesen Ansatz, im Vergleich zu 28 % der Branchendurchschnittsunternehmen und 53 % der Best-in-Class-Unternehmen. Es gibt zwei Kernteile für eine flexible BI-Implementierung. Einer davon ist die Ermächtigung der Geschäftsnutzer selbstständiger zu werden. Damit dies aber in die Wirklichkeit umgesetzt werden kann, müssen die meisten Unternehmen ein gewisses Maß an Weiterbildung in den elementaren Konzepten von Business Intelligence zur Verfügung stellen, mit zusätzlichem Fokus auf die spezifischen Daten und Anwendungen, die in ihrer eigenen Implementierung eingearbeitet sind.
- **Verbesserung der Zugriffsmöglichkeit auf Betriebsdaten.** Nur 27 % der Nachzügler besitzen diese Fähigkeit, obwohl die Geschäftsführer in 32 % der Nachzüglerunternehmen innerhalb einer Stunde nach dem Auftreten eines Geschäftsereignisses Zugriff auf Daten benötigen. Siebenundsechzig Prozent (67 %) der Best-in-Class-Unternehmen können Betriebsdatenspeicher anzapfen - eine wesentliche Funktion, wenn die Geschäftsführer in 53 % dieser Unternehmen die Daten innerhalb einer Stunde nachdem diese erstellt wurden benötigen. Wenn Aktualisierungen erforderlich sind, so kurz nachdem eine Geschäftstransaktion durchgeführt wurde, sind Datenlager oder Datenmärkte offensichtlich nicht in der Lage, die notwendige Auffrischzeit bereit zu stellen.
- **Sicherstellen, dass die wirklichen Kosten des BI Projektes gegen den Etat zurück verfolgt werden.** Gegenwärtig tun dies nur 31% der Nachzüglerunternehmen. Dies ist nicht nur ein wichtiger Schritt um sicherzustellen, dass die Etats eingehalten werden, sondern solch ein Überwachungsprozess kann auch als Fokuspunkt dienen. Wenn die Kosten nicht ständig im Auge behalten werden, wie kann sich das Unternehmen dann effektiv auf die Bereitstellung von Business Intelligence konzentrieren, wenn es keine konkrete Messart hat um festzustellen, was effektiv ist und was nicht?

Schritte des Branchendurchschnitts zum Erfolg

- **Einführen und pflegen eines Prozesses zum sammeln und formulieren der Endbenutzer Bedürfnisse.** Derzeit machen dies nur 44 % der Branchendurchschnittsunternehmen im Vergleich zu 72 % der Best-in-Class. Ein formalisierter Prozess, der konsequent angewendet wird, kann dabei helfen sicherzustellen, dass wichtige Business Intelligence-Anforderungen im gesamten Unternehmen erfasst und verstanden werden. Ohne solch einen Prozess ist es wahrscheinlich, dass einige Anforderungen im Unternehmen gar nicht und andere nur schlecht erfüllt werden - vielleicht fehlen einige der erforderlichen Daten, oder sie werden einfach nicht häufig genug aktualisiert.
- **Einsetzen einer Nachbearbeitung aller BI-Projekte.** Derzeit machen dies nur 35% der Branchendurchschnittsunternehmen im Vergleich zu 57%

Fakten auf einen Blick

Voraussichtliche Zeit die erforderlich ist, um einen bestehenden Rückstand an IT Arbeitsanfragen für BI zu klären:

- ✓ **Best-in-Class: 85 Tage**
- ✓ **Branchendurchschnitt: 157 Tage**
- ✓ **Nachzügler: 183 Tage**

der Best-in-Class Unternehmen. Eine Nachbearbeitung der Projekte erfüllt gleich eine Anzahl von Zwecken. Zunächst kann sichergestellt werden, dass die Bedürfnisse der Unternehmen tatsächlich adressiert werden. Zweitens kann es als der Zeitpunkt dienen, an dem die tatsächlichen Projektkosten mit denen des Etats verglichen werden können. Schließlich ist es eine Sammelstelle für wichtige Erkenntnisse darüber, was hätte anders gemacht werden können, um den Wert des Projekts zu verbessern oder seine Fertigstellung effizienter zu gestalten. Mit der Zeit können diese Einsichten soweit ausgedünnt werden, dass daraus die betrieblichen Best Practices werden.

- **BI Fertigkeiten näher an der Schwelle des Bedarfs bereitstellen.** Achtundfünfzig Prozent (58 %) der Best-in-Class-Unternehmen besitzen BI-Erfahrung, die dezentralisiert und in verschiedene Geschäftsbereiche eingesetzt worden ist. Nur 31 % der Branchendurchschnittsunternehmen haben diese Fähigkeit. Ein Platzieren von BI Fertigkeiten - logisch und physisch - in die Hände der Führungskräfte kann die Selbstständigkeit mit Daten fördern und pflegen. Lokale Ressourcen können oft schneller auf Anfragen für Unterstützung reagieren und laufend eine Weitergabe von Fachwissen zur Verfügung stellen.
- **Dokumentieren von möglichen Business Intelligence Datenquellen.** Dies ist ein wesentlicher Schritt, die Untersuchung von Daten durch Führungskräfte zu unterstützen. Während 65 % der Best-in-Class-Unternehmen diese Fähigkeit besitzen, ist dies derzeit bei nur 35 % der Branchendurchschnittsunternehmen der Fall. Zu verstehen, woher die Daten stammen und wie Metriken berechnet werden, ist ein wichtiger Schritt für den Vertrauensbildungsprozess der Geschäftsführer in die Daten. Die Bereitstellung eines umfassenden Verzeichnisses über alle verfügbaren Daten und Zusammenhänge fördert die Erforschung der Daten nach neuen Erkenntnissen.

Die Schritte von Best-in-Class-Unternehmen zum Erfolg

- **Häufige Zusammenarbeit zwischen Geschäftsnutzern und Entwicklern während des Entwicklungszyklus gewährleisten.** Während 69 % der Best-in-Class-Unternehmen dies bereits tun, geben die restlichen 31 % lediglich an, dass sie dies innerhalb der nächsten 12 Monate planen. Ein inkrementeller, iterativer Ansatz für BI-Projekte kann dazu beitragen, Projekte auf dem richtigen Weg zu halten, sicherzustellen das Geschäftsanforderungen erfüllt sind und Budgets und Zeitpläne eingehalten werden.
- **Schulungsprogramme einführen.** Während die Bereitstellung einer BI-Ausbildung für Führungskräfte eine Best-in-Class-Ressource ist, bieten derzeit nur 47 % der Best-in-Class Unternehmen solche Schulungen an. Allerdings planen weitere 44 % der Best-in-Class ein Trainingsprogramm innerhalb der nächsten 12 Monate einzuführen. Wenn die Endnutzer mit sowohl den allgemeinen Konzepten der Business Intelligence als auch mit den Feinheiten ihrer bestimmten Tools und Daten vertraut sind, kann sich eine erhöhte Selbstständigkeit unter den Führungskräften ausbreiten.
- **Standardisierung des Entwicklungsumfeldes, um BI für viele Benutzer bereitzustellen.** Sechsendsechzig Prozent (66 %) der Best-in-Class haben bereits ihren Anwendungssatz standardisiert und weitere 31 % der Unternehmen planen dies für das nächste Jahr zu tun. Die Standardisierung des Entwicklungsumfeldes hat eine Reihe von Vorteilen. Es ermöglicht Fähigkeiten und Know-how zu konzentrieren und zu perfektionieren, es verspricht Betriebsgrößensparnisse und kann die

Bereitstellung von Berichten und Analysen für eine große und vielfältige Benutzergemeinde kostengünstig erleichtern.

- **Streben nach Berichten und Diagrammen die vollständig interaktiv sind.** Wenn Geschäftsnutzer sich mit dem Konzept von Self-Service-BI angefreundet haben wird es möglich, Software-Tools einzuführen, die vollständig interaktiv sind. Mit diesen Tools stehen die gesamten Daten der Software-Anzeige zur Bearbeitung zur Verfügung, um so eine weitere Analyse der Daten zu erleichtern. Dies kann Diagrammelemente, Filter, Schieber, Etiketten auf Diagrammen usw. beinhalten. Sechsfundfünfzig Prozent (56 %) der Best-in-Class-Unternehmen bieten bereits solche Tools an, weitere 39 % planen dies innerhalb der nächsten 12 Monate zu tun.

Aberdeen Insights – Zusammenfassung

Wachsende Datenmengen und die herausfordernden Geschäftsumfelder machen es immer schwieriger, Entscheidungsträger mit Informationen, die sie benötigen, zum Zeitpunkt, wenn sie benötigt werden, zu versorgen. Ein agiler und flexibler Ansatz für Business Intelligence ist erforderlich.

Viele Unternehmen haben bereits die Reise in Richtung einer flexibleren Business-Intelligence-Lösung begonnen. Erfolg erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen IT und BI-Profis und den betreffenden Geschäftsnutzern. Ein BI Kompetenzzentrum kann eine solide Grundlage für BI-Projekte bereitstellen, indem es entsprechende Daten, Software-Tools und Training zur Verfügung stellt. Führungskräfte müssen ihrerseits bereit sein, sich einem Kulturwechsel und einer Änderung der Arbeitspraktiken zu unterziehen. Sie müssen "praktisch" werden, um mit den Daten zu interagieren und um diese zu bearbeiten, wenn sie den schrumpfenden Zeitrahmen für unternehmerische Entscheidungen, die sie treffen müssen, einhalten wollen. Es ist eine seltsame Kombination, aber drei Schritte sind erforderlich, um eine flexiblere Business-Intelligence-Lösung bereitzustellen:

1. IT-Manager und Führungskräfte müssen eine enge Partnerschaft schmieden, um das Verständnis der betrieblichen IT Abteilung für unternehmerische Anforderungen zu vertiefen. In der Vergangenheit bestand die typische BI Lieferung in der Regel aus einem relativ stabilen Feed von statischen Berichten. Heute benötigen Geschäftsführer einen vollständigen Informationsfluss und die Tools bzw. Anwendungen, um damit dynamisch arbeiten zu können.
2. Führungskräfte müssen selbstständiger in ihrer Verwendung von BI sein. Um dies zu erreichen, wird oft ein gewisses Maß an Kulturwechsel benötigt, um eine Ära herbeizuführen, in der Geschäftsführer befugt sind, Entscheidungen zu treffen, die sie auf die ihnen zur Verfügung stehenden Daten basieren.
3. Damit Führungskräfte die umfangreichen Datensätze, die ihnen zur Verfügung stehen, nutzen können, benötigen sie die richtigen Tools bzw. Anwendungen, sowie eine Ausbildung über die Konzepte von Business Intelligence, die Tools bzw. Anwendungen, die ihnen zur Verfügung stehen und wie Sie die ihnen zur Verfügung stehenden Daten am besten verwenden können.

Wenn Unternehmen ihre Geschäftsführer mit Informationen, die sie benötigen um unternehmerische Schlüsselentscheidungen zu treffen, versorgen können, sind diese besser in der Lage, die betrieblichen Abläufe zu straffen und neue Geschäftsmöglichkeiten direkt bei ihrer Entstehung zu nutzen.

Appendix A: Umfragemethodik

Zwischen Februar und März 2011 hat Aberdeen die Verwendung, die Erfahrungen und die Absichten der 170 Unternehmen mit Business Intelligence in einer vielfältigen Gruppe von Unternehmen untersucht.

Aberdeen ergänzte diese Onlinestudie um Interviews mit ausgewählten Umfrageteilnehmern. Hierzu sammelte das Unternehmen zusätzliche Informationen BI Strategien, Erfahrungen und Ergebnisse.

Die teilnehmenden Unternehmen gaben Folgendes an:

- **Tätigkeitsbezeichnung:** Das Umfragebeispiel umfasste Teilnehmer mit den folgenden Tätigkeitsbezeichnungen: CEO / Generaldirektor (10%); EVP / SVP / VP (11%); CFO (2%); CIO (5%); Direktor (17%); Geschäftsführer (32%); Unternehmensberater (12%); Andere (11%).
- **Abteilung / Funktion:** Das Umfragebeispiel umfasste Teilnehmer mit den folgenden Abteilungen oder Funktionen: IT (41%); Geschäftsentwicklung (10%); Unternehmensleitung (10%); Vertriebswesen (7%) Finanzabteilung (6%); Logistik (6%); Andere (20%).
- **Branche:** Das Umfragebeispiel umfasste Teilnehmer mit den folgenden Branchen: IT Dienste (18%); Software (16%); Finanzdienstleistungen (7%); Automobil (4%); CPG (4%); Computer Ausstattung (4%); Gesundheit / Medizinische Dienste (4%); Transport (4%); Andere (39%).
- **Geographie:** Die Mehrheit der Teilnehmer (59%) kam aus Nordamerika. Die Verbliebenen Teilnehmer kamen aus Europa (19%), Der Asiatisch-Pazifischen Region (13%); dem Mittlern Osten und Afrika (7%) und Süd und Zentral Amerika (2%).
- **Unternehmensgröße:** Siebenunddreißig Prozent (37%) der Teilnehmer waren aus großen Unternehmen (Jahresumsatz über 1 Milliarde US-Dollar); 34% aus Unternehmen mittlerer Größe (Jahresumsatz zwischen 50 Millionen und 1 Milliarde US-Dollar); und 29% der Teilnehmer aus kleinen Unternehmen (Jahresumsatz von 50 Millionen US-Dollar oder weniger)
- **Personalbestand:** Achtundvierzig Prozent (48%) der Teilnehmer waren aus großen Unternehmen (mehr als 1000 Mitarbeiter); 30% waren aus mittelgroßen Unternehmen (101 bis 1,000 Mitarbeiter); und 22% der Teilnehmer waren aus kleinen Unternehmen (1 bis 100 Mitarbeiter).

Fokus der Studie

Die teilnehmenden Führungskräfte der Studie füllten einen Online-Fragebogen aus, der Fragen enthielt, die Folgendes bestimmen sollten:

- ✓ Der Grad, in welchem Business Intelligence in ihrem Unternehmen eingesetzt wird
- ✓ Die Struktur und Effektivität existierender BI Implementierungen
- ✓ Aktueller und geplanter Einsatz von BI um strategische und betriebliche Tätigkeiten zu unterstützen
- ✓ Die Vorteile, sollte es diese geben, die aus der Nutzung von Business Intelligence erwachsen sind

Die Studie zielte darauf ab, Best Practices für die flexible Nutzung von BI zu identifizieren und ein Rahmenwerk bereitzustellen, anhand dessen die Leser ihre eigenen Führungsfähigkeiten bewerten könnten.

Tabelle 4: Der PACE-Rahmen- Schlüssel

Übersicht
<p>Aberdeen wendet eine Methodik an, um eine Benchmark für eine Umfrage zu erstellen, das die Arten von geschäftlicher Belastung, Aktionen, Ressourcen und Tools (PACE) evaluiert, die geschäftliches Verhalten in spezifischen Geschäftsprozessen zeigen. Diese Bedingungen sind wie folgt definiert:</p> <p>Belastungen – von außen wirkende Kräfte, die Auswirkung auf Marktposition, Wettbewerbsfähigkeit oder Geschäftsvorgänge eines Unternehmens haben (z. B. wirtschaftlich, politisch und regulativ, technologisch, wechselnde Kundenvorlieben, leistungsbereit)</p> <p>Aktionen – die strategischen Ansätze, die ein Unternehmen als Antwort auf Industrie-Belastungen auf den Weg bringt (z. B. Ausrichten des Geschäftsmodells des Unternehmens beim Erarbeiten von Möglichkeiten in der Branche, z. B. Produkt-/Service-Strategie, Zielmärkte, Finanzstrategie, Go-To-Market und Vertriebsstrategie)</p> <p>Ressourcen – die Geschäftsprozess-Kompetenzen, die erforderlich sind, um eine Unternehmensstrategie auszuführen (z. B. qualifizierte Arbeitskräfte, Marke, Marktpositionierung, realisierbare Produkte/Dienstleistungen, Ecosystem-Partner, Finanzen)</p> <p>Tools – die Schlüsselfunktionalität unter den Technologielösungen, die erforderlich ist, um Geschäftsvorgänge zur Freigabe (z. B. Entwicklungsplattform, Anwendungen, Netzwerk-Konnektivität, Benutzerschnittstelle, Schulung und Support, Partner-Schnittstellen, Datenbereinigung und Management) zu unterstützen</p>

Quelle: Aberdeen Group, März 2011

Tabelle 5: Der Schlüssel des Wettbewerbsrahmens

Übersicht	
<p>Das Aberdeen Competitive Framework definiert Unternehmen so, dass sie in eine der folgenden drei Kategorien aus Vorgehensweisen und Leistung fallen:</p> <p>Best-in-Class (20 %) – Vorgehensweisen, die zu den besten zählen, die zur Zeit angewendet werden, und weit über dem Branchendurchschnitt liegen. Sie führen zu einer Top-Leistung in der Branche.</p> <p>Branchendurchschnitt (50 %) – Vorgehensweisen, welche für den Durchschnitt oder die Norm stehen, und zu einer für die Branche durchschnittlichen Leistung führen.</p> <p>Herkömmliche Unternehmen (Nachzügler) (30 %) – Vorgehensweisen, die beträchtlich unter dem Branchendurchschnitt liegen und zu einer unterdurchschnittlichen Leistung führen.</p>	<p>In den folgenden Kategorien:</p> <p>Prozess – Was ist der Umfang der Prozessstandardisierung? Wie groß sind Effizienz und Effektivität dieses Prozesses?</p> <p>Organisation – Wie ist Ihr Unternehmen zur Zeit organisiert, um diesen besonderen Prozess zu verwalten und optimieren?</p> <p>Wissen – Welche Einsicht haben Sie in Schlüsseldaten und wichtige Informationen, die erforderlich sind, um diesen Prozess zu verwalten?</p> <p>Technologie – Welche Automatisierungsstufe haben Sie verwendet, um diesen Prozess zu unterstützen? Wie wird diese Automation integriert und ausgerichtet?</p> <p>Leistung – Was messen Sie? Wie häufig? Wie groß ist Ihre tatsächliche Leistung?</p>

Quelle: Aberdeen Group, März 2011

Tabelle 6: Der Zusammenhang zwischen PACE und dem Wettbewerbsrahmen

PACE und der Wettbewerbsrahmen – So funktioniert die Interaktion
<p>Die Umfrage von Aberdeen hat ergeben, dass bei Unternehmen, welche Belastungen mit dem größten Einfluss identifizieren, die transformativsten und effektivsten Aktionen eine hohe Wahrscheinlichkeit aufweisen, eine außergewöhnliche Leistung zu erreichen. Die Stufe im Leistungswettbewerb, die ein Unternehmen erreicht, wird stark bestimmt von der PACE-Auswahl, die es trifft, und der Art und Weise, in der es diese Entscheidungen ausführt.</p>

Quelle: Aberdeen Group, März 2011

Appendix B: Umfragen von Aberdeen zu ähnlichen Themen

Umfragen von Aberdeen zu diesem Thema, die Ratgeber oder Referenz für diesen Bericht sind:

- [Einbettung von BI in Unternehmensanwendungen:Vergrößerung der analytischen Auswirkung](#); März 2011
- [Das Einmaleins der Führungskraftanalytik:A-List Leistung unter Anwendung von BI in der C-Suite](#); Februar 2011
- [Mobiles BI:Actionable Intelligence für das flexible Unternehmen](#); Dezember 2010
- [Betriebliche Dashboards erhöhen den Gewinn und Kundenbindung](#); November 2010
- [BI für das SMB 2010:Aufdeckung versteckter Geschäftserkenntnisse um den Gewinn zu erhöhen](#); Oktober 2010
- [Leistungs-Management – Kann ein Großunternehmen die Arbeit auf dem Mid-Market angehen?](#); September 2010
- [Schnell, Erschwinglich, Flexibel - Der Fall für SaaS BI](#); August 2010
- [Operational Intelligence: Leistungssteigerung mit "Richtige Zeit" Erkenntnis](#); August 2010

Informationen zu diesen und anderen Publikationen von Aberdeen finden Sie unter www.aberdeen.com.

**Autor: David White, Erster Umfragenanalytiker, Business Intelligence,
(david.white@aberdeen.com)**

Seit mehr als zwei Jahrzehnten unterstützen die Umfragen von Aberdeen Unternehmen auf der ganzen Welt dabei, Best-in-Class zu werden. Nach der Erstellung von Benchmarks für die Leistungsfähigkeit von mehr als 644.000 Unternehmen ist Aberdeen auf einzigartige Weise positioniert, Unternehmen mit entscheidenden Fakten zu versorgen – Fakten, mit denen Unternehmen vorangehen und Ergebnisse erarbeiten können. Aus diesem Grund verlassen sich mehr als 2,5 Millionen Lesern in mehr als 40 Ländern, 90 % der Fortune 1.000 und 93 % der Technology 500 auf unsere Untersuchungen.

Als Unternehmen der Harte-Hanks-Gruppe bietet Aberdeen der Harte-Hanks-Gemeinschaft aus lokalen, regionalen, nationalen wie auch internationalen Marketing Executives wichtige Einblicke und Analysen. Gemeinsam unterstützen wir unsere Kunden dabei, diese Kenntnisse für sich zu nutzen, daraus innovative Multi-Channel-Marketingprogramme zu entwickeln und ihren Geschäftserfolg voranzutreiben. Weitere Informationen finden Sie auf der Website von Aberdeen <http://www.aberdeen.com>, oder Sie erreichen uns telefonisch unter der Nummer (617) 854-5200. Erfahren Sie mehr über Harte-Hanks unter +1 800 456-9748, oder besuchen Sie <http://www.harte-hanks.com>.

Dieses Dokument ist das Ergebnis von Primärerhebungen, durchgeführt durch die Aberdeen Group. Die Methoden der Aberdeen Group sorgen für objektive, faktenbasierte Forschung und repräsentieren die besten Analysen, die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verfügbar waren. Sofern nichts anderes bekannt gegeben wird, liegen die Rechte für den gesamten Inhalt dieser Veröffentlichung bei der Aberdeen Group, Inc. Sie darf ohne das schriftliche Einverständnis der Aberdeen Group, Inc. (2011a) nicht reproduziert, verteilt, archiviert oder in einer anderen Form oder Weise übermittelt werden.