

[Auszug einer Audio Aufnahme]

Kurze Darstellung der Person

Mein Name ist Conny Dethloff. Ich bin seit 10 Jahren in der Beratung tätig, dabei hauptsächlich in BI-Projekten in verschiedensten Industrien (Automotive, Electronics, usw.) In den letzten Jahren war und bin ich als Projektleiter und jetzt in der neuen Service Line BAO (Business Analytics and Optimization) der IBM in Deutschland verantwortlich für das Thema Master Data Management. Hierzu gehört auch das Thema Datenqualität. Parallel bin ich weiterhin als Projektleiter in BI-Engagements mit Kunden aktiv.

Warum ist Ihrer Meinung nach resultierend aus Ihren Erfahrungen aus zahlreichen Kundenprojekten im Business Intelligence Umfeld ein unternehmensweites CPM von großer Bedeutung? Und warum ist ein CPM genau heute so enorm wichtig?

Die heutige Welt ist enorm von Vernetzung und von Komplexität geprägt. Davon sind auch alle Unternehmen betroffen. Das heißt, grundsätzlich steigen die Einflüsse auf die Mitarbeiter und Marktveränderungen gehen sehr schnell von statten. Das bedeutet, das Management von Unternehmen muss sich sehr schnell auf unterschiedliche Rahmenbedingungen einstellen. Dafür ist es von Nöten eine genügend große Transparenz des Unternehmens zu haben. Das heißt: „Wo stand das Unternehmen in der Vergangenheit?“ „Wo wurden Fehler begangen?“ „Wie kann aus den Fehlern gelernt werden um in Zukunft besser am Markt platziert zu sein?“ All das sind Fragestellungen, die für das Management unabdingbar interessant sind. Und genau hier setzt Corporate Performance Management an.

Welches sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Hürden, bei der Umsetzung eines erfolgreichen CPM? Wie können Ihrer Meinung nach diese Hürden überwunden werden?

Grundsätzlich würde ich dabei gerne auf drei große Themen eingehen. Die ersten beiden gehen eher in die psychologisch-emotionale Richtung. Wenn CPM in einem Unternehmen eingeführt wird, hat dies immer einen großen Impact auf die Arbeitswelt der Mitarbeiter. In der Regel ist die IST-Reporting Landschaft geprägt

von sehr viel manueller Tätigkeit (Versenden von Reports, manuelles Abziehen von Daten aus Systemen usw). All diese Arbeiten fallen in einem integrativen CPM System weg. Die Leute, die mit solchen Aufgaben beschäftigt waren, muss ich auf die Reise mitnehmen. Ich muss ihnen ein Stück Heimat geben und muss ihnen aufzeigen, welches die Tätigkeitsfelder sind, wenn ein integriertes CPM-System etabliert ist. Die Unsicherheit muss proaktiv gesteuert werden.

Der Zweite Aspekt ist die Transparenz. Ein CPM System zeigt schonungslose Transparenz. Im Rahmen von Change Management muss die transparente Darstellung von Ergebnissen schrittweise und sensibel eingeführt werden. Es muss eine gewisse Fehlertoleranz zugelassen werden. Erfolg, aber auch Misserfolg, wird schonungslos aufgezeigt. Diese Themen müssen allen Beteiligten bekannt sein. Dies waren zwei eher psychologische Themen.

Der dritte Aspekt ist das Thema Daten. In vielen Unternehmen ist eine Systemlandschaft gewachsen, die wir sehr gerne als „Spaghetti Landschaft“ bezeichnen. Das heißt, es gibt viele ältere Systeme, welche mit wiederum vielen Schnittstellen verbunden sind. Jeder Unternehmensbereich hat meistens seine eigenen Systeme mit eigenen Data Standards, also mit eigenen Regeln wie Daten geändert werden. Wenn diese System harmonisiert werden sollen, im Sinne eines übergreifenden CPM, dann müssen auch die Daten harmonisiert werden. Das ist dann wiederum nicht nur ein rein technisches Datenthema, sondern auch ein Prozess- oder ein Organisationsthema. Teilweise müssen Prozesse harmonisiert werden, es müssen Data Stewardships eingeführt und harmonisiert werden. Dies geschieht dann über Unternehmensbereichsgrenzen hinaus.

Das muss alles bedacht werden, wenn man ein erfolgreiches CPM einführen möchte.

Welche Rolle spielen hierbei BI-Lösungen? Welche Hürden und Schwachstellen sehen Sie bei der heutigen Anwendung von BI-Systemen?

Grundsätzlich geht es bei CPM Einführungen um zwei große Themen. Das Eine ist die Vision und das Andere die Umsetzung. Um CPM effektiv einzusetzen braucht ein Unternehmen in erster Linie eine Vision. Es benötigt jemanden der genau die Vorzüge einer CPM Lösung in einem Unternehmen vertritt, die Leute mit auf die Reise nimmt, Ängste und Unsicherheiten steuert und auch in Misserfolgs- oder

Krisensituationen stark genug ist, um diese Vision weiterhin zu verteidigen. Und dann muss an die Umsetzung gedacht werden. Die Vision wird operationalisiert. Hier spielt dann BI eine Rolle. Hier geht es darum, entsprechende BI-Tools zu evaluieren, zu schauen, welche Software am besten in das Unternehmen passt und welche Tools die fachlichen Anforderungen am optimalsten umsetzen. Beides ist enorm wichtig und keines der beiden Themen kann oder darf man vernachlässigen.

Ein plakatives Beispiel hierfür ist die WM 2006, gespiegelt an den beiden Personen Jürgen Klinsmann und Jogi Löw. Klinsmann war jemand, der die deutsche Nationalmannschaft kurz vor der WM übernommen hatte. Er hat einen Wandel eingeleitet. Er hatte eine Vision und hat diese auch gegen starke Fronten im deutschen Fußball durchgesetzt und verteidigt. Teilweise wurden auf seiner Initiative hin langjährige Mitarbeiter des DFB entlassen. Klinsmann hat auch in Krisensituationen seine Vision felsenfest verteidigt. Er brauchte allerdings jemanden der diese Vision umsetzt und operationalisiert, und das war in diesem Fall Jogi Löw. Diese Kombination führte letztendlich zum Megaerfolg. Wenn man eine der beiden Aspekte vernachlässigt, wie es am Beispiel Jürgen Klinsmann bei Bayern München der Fall war, wo er auch mit vielen Visionen startete allerdings nicht den richtigen Umsetzer hatte, landet man eine Bruchlandung. Dieses Beispiel zeigt, wie man unzählige weitere Beispiele aus der Praxis aufzählen kann, dass beides enorm wichtig ist. Fazit: BI ist „Mittel zum Zweck“, das heißt BI hat etwas mit der Umsetzung von CPM zu tun, aber das alleine reicht nicht aus.

Leider muss man feststellen, dass 99,9% aller CPM- oder BI-Projekte eine Vision fehlt und diesen Projekten letztendlich auch Visionäre fehlen. Aus diesen Projekten wird somit nicht der Erfolg herausgeholt, den man optimal herausholen könnte. Hier konzentriert man sich meist nur auf die Umsetzung, also um die Technik und die Tools.

Wie bewerten Sie die Aussage, „Die Steuerung in einem Unternehmen ist immer genau so effektiv wie die dazu verwendeten Tools“?

Mit genau diesem Kredo, starten fast alle BI-Projekte. Hierbei geht es, wie in der Frage zuvor erwähnt, um die Umsetzung. In diesem Kontext fehlt die Vision. Das heißt, „Was will das Unternehmen mit dem BI-Tool erreichen?“ „Wo wird ein Mehrwert von CPM gesehen?“ „Warum setzt man CPM überhaupt ein?“. All diese

Fragestellungen müssen beantwortet werden, bevor man sich darüber unterhält, welches Tool eingesetzt werden soll.

Wie würden Sie die Verfügbarkeit von individuell gestalteten und auf eine bestimmte Fragestellung zugeschnittenen Berichten, beispielsweise über AdHoc Anfragen mittels OLAP Technologien in den Ihnen bekannten Unternehmen derzeit bewerten?

Grundsätzlich lässt sich sagen, OLAP Technologien oder auch Ad-Hoc Anfragen sind in der Praxis sehr weit verbreitet und hingegen vieler Meinungen aus der Praxis denke ich, gibt es hier nicht mehr so viel Optimierungsbedarf, muss es auch nicht. Hier schließe ich gerne wieder daran an, was ich zuvor gesagt habe: Man benötigt eine Vision. Bevor ein ganzheitliches CPM in einem Unternehmen etabliert wird, muss eine Vision existieren, die operationalisiert wurde. Damit wird transparent, aus welchen Wertetreibern welche KPIs abgeleitet wurden, mit denen dann das Business des Unternehmens gesteuert wird. Wurden diese Anforderungen top-down definiert, ist es nicht mehr notwendig in einem großen Umfang Ad-Hoc Anfragen durchzuführen. Dass man diese natürlich immer noch auf operativer Ebene benötigt ist klar. Aber die operative Ebene ist ja auch nicht der Fokus von CPM.

Geht man so nicht vor kommt man relativ schnell in technologische Zwänge, die da beispielsweise Performance wären. Es heißt dann sehr schnell: „Das System ist nicht performant genug“, „Wartezeiten für Reports sind viel zu lange“ usw. Dann „frickelt“ man am System herum und versucht mit zusätzlicher Hardware, zusätzlichem Speicher, optimalerem ABAP Coding etc. ein Stück weit mehr Performance herauszuholen. Das ist für mich lediglich Symptombekämpfung. Die Wurzel liegt hierbei in dem Fehlen einer operationalisierten Vision, die über Wertetreiber top-down auf KPIs heruntergebrochen wurden.

Fazit aus meiner Sicht: Auf der Technologieebene sind wir schon relativ weit, wir müssen allerdings verstehen die Technik richtig einzusetzen.

Zur ganzheitlichen Erfassung aller Anforderungen an ein Berichtssystem ist die Integration aller fachlichen und strategischen Unternehmensbereiche unabdingbar. Welche Chancen aber auch Herausforderungen sehen Sie bei dieser intensiven Integration?

Grundsätzlich ist es ein Must, das „Silo-Denken“ aufzugeben. CPM bedeutet eine 360 Grad Sicht auf das Unternehmen zu etablieren. Dazu ein ganzheitlicher fBlick in die Vergangenheit (Warum steht das Unternehmen da wo es steht?). Was ebenso wichtig ist, zu erkennen welche Aktivitäten in welchen Zeiträumen gestartet werden müssen, um stetig die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Aus Daten müssen hierfür Informationen generiert werden. Dafür ist eine integrierte Sicht auf das gesamte Unternehmen unumgänglich. Das Management eines Unternehmens ist so zu sagen gewappnet für den Segelturn in die ungewisse Zukunft.

Eine Herausforderung ist, wie zuvor bereits angesprochen ist, dass durch Transparenz Angst und Unsicherheit schafft, die daraus resultieren, dass gewisse Tätigkeiten aufgrund von Automatisierungen nicht mehr notwendig sind. Mitarbeiter müssen umgeschult werden. Mit der Einführung von CPM werden Skills benötigt, die noch nicht in ausreichendem Maße im Unternehmen existieren. Skills von einigen Mitarbeitern werden evtl. gar nicht mehr benötigt weil sie entsprechend veraltet sind. Diese Aspekte müssen gesteuert werden. Es ist wichtig, alle Mitarbeiter auf den Weg mit zu nehmen. Alle Mitarbeiter werden benötigt, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Die Mitarbeiter werden nur dann kreativ sein, wenn sie wissen, dass sie gebraucht werden und dass sie auch eine Zukunft haben. Ein CPM- oder BI-Projekt ist in erster Linie ein Change Management Projekt. Diese Herausforderungen werden aus meiner Sicht in den meisten Projekten nicht gesehen werden und dementsprechend - weil sie nicht gesehen werden - auch nicht proaktiv gesteuert.