

Foto: Nordex SE

Rotorblattfertigung: Besonders international tätige mittelständische Hightech-Unternehmen profitieren von Business Intelligence.

▸ MITTELSTAND

Handlungsmuster.

Business Intelligence-Anwendungen helfen selbst kleinen, hochgradig spezialisierten Unternehmen, Prozesse der Unternehmenssteuerung deutlich zu optimieren. Die Erfolgsfaktoren und ein Beispiel.

▸ Von Johannes Harzheim *

Viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) erkannten in den vergangenen Jahren den Trend zu Business Intelligence (BI). Aber noch längst nicht überall wird dies auch praktisch umgesetzt. Die Gründe hierfür sind vor allem die Scheu vor hohen Investitionen und eine fehlende Aufklärung über Business Intelligence-Lösungen.

Allerdings hat diese Skepsis auch ihre Gründe. Denn in Großkonzernen werden viele neue BI-Technologien meist zuerst kombiniert in einem Pilotprojekt eingesetzt und zusammen mit den Softwareherstellern im Praxisfall feingeschliffen.

BI-Anbieter und Anwenderunternehmen profitieren hier von einer Win-Win-Situation: Der Lösungslieferant kann mit dem Konzernkunden werben, und Letzterer spart Lizenz- und Implementierungskosten. Zudem kann er Einfluss auf gewisse Umsetzungsalternativen nehmen. KMU kommen nicht in den Genuss solcher Pilotprojekte. Kein Wunder, dass sich viele KMU-Leiter allein schon angesichts der Investitionen und laufenden Kosten für BI in den großen Unternehmen von eigenen Vorhaben abschrecken lassen.

Ein weiterer Grund, warum Klein- und Mittelstandsbetriebe oft Distanz gegenüber BI-Lösungen wahren, ist die befürchtete fehlende Kompatibilität eines neuen BI- und des eigenen ERP-Systems: Sie nutzen in den meisten Fällen eine spezielle Mittelstandslösung für ERP-Aufgaben, in manchen Fällen sogar «exotische» Technologien. Große Unternehmen hingegen setzen etablierte ERP-Systeme etwa von SAP, Microsoft, Oracle oder anderen Großanbietern ein. Diese genießen den Ruf, dass sie standardisierte Schnittstellen für die BI-Anwendungen bereitzustellen.

Nicht zu vernachlässigen ist aus Sicht vieler IT- oder kaufmännischer Leiter in KMU der hohe Aufwand für die Einführung und den späteren Betrieb eines BI-Systems. Diese Skepsis ist sicherlich bei

jedem verantwortlichen Kundenprojektleiter vorhanden. Deshalb steht und fällt ein BI-Einführungsprojekt mit dem Beratungsansatz – hinsichtlich des Erstellens des Kundenmodells, aber auch des Trainings auf der Kundenseite.

Auch ist es für KMU-Entscheider nicht leicht, den betriebswirtschaftlichen Mehrwert einer BI-Lösung herauszustellen: Es mangelt oft an Messbarem wie zum Beispiel bei Projekten im Vertrieb mit der Messung des Umsatzes respektive Marktanteils. Dies gilt auch bei Vorhaben in der Produktion mit dem Fokus auf Kostensenkung, Qualitätssteigerung oder Verkürzung der Produktionszyklen.

Aufgrund des stark ausgeprägten Kosten-Nutzen-Bewusstseins in zahlreichen KMU werden andere Projekte mit einem leicht messbaren ROI bevorzugt. Zudem ist die Größe einer IT- oder Controlling-Abteilung bei einem kleinen oder mittleren Unternehmen sehr begrenzt, sodass Projekte mit ihren möglichen positiven Effekten auch für andere Funktionsbereiche nicht unmittelbar sichtbar sind.

Neue Ansicht gestalten.

Die Zurückhaltung vieler KMU aber kann sich langfristig rächen. Deshalb sollten die Entscheider nach positiven Ansatzpunkten suchen.

Beginnen wir mit der wichtigsten Frage: Welchen Mehrwert bietet eine BI-Lösung im Hinblick auf die damit verbundenen «Total Cost of Ownership» (TCO)?

Mithilfe des TCO-Ansatzes sollen alle Kosten, die mit solch einem Investment einhergehen, betrachtet werden. Häufig werden zukünftige Kosten für die Gebühren im Rahmen der Softwarewartung, Lizenzaufstockungen durch Personalzuwachs und Beratungskosten für den Support nicht mitgerechnet. Diese längerfristige Betrachtung spielt aber eine entscheidende Rolle bei der Bewertung des Nutzens einer BI-Investition.

Der Mehrwert lässt sich optimal in einer prozessorientierten Herangehensweise darstellen, in der geklärt wird, wie die angestrebte BI-Lösung einen definierten Prozess (zum Beispiel im Controlling) unterstützt und verbessert. Um dies bewerten zu können, legen wir den Fokus auf folgende vier Parameter:

- Qualität: Wie wirkt sich die Lösung auf das Prozessergebnis aus?
- Kosten: Wie werden die Prozesskosten durch die Lösung beeinflusst?
- Zeit: Werden die Durchlaufzeit und der Aufwand durch die Lösung verändert?
- Motivation: Wie verändert sich die Motivation der Prozessbeteiligten?

Die Business Intelligence-Lösung kann auf einen oder auch auf mehrere Faktoren gleichzeitig wirken. Betrachten wir etwa den Einsatz einer BI-Anwendung für einen, dem Controlling untergeordneten Prozess: dem «Reporting».

Im Hinblick auf das Berichtswesen haben KMU ein großes Aufgabenspektrum im Controlling. Neben der eigentlichen Tätigkeit, entscheidungsrelevante Informationen adressatengerecht zu kommunizieren und mit Empfehlungen anzureichern, muss der Controller regelmäßig ERP-Daten manuell aufbereiten, ergänzen, prüfen und mühsam zusammenstellen. Nach wie vor werden hier vor allem Microsoft Office-Produkte wie Excel oder Access als Mittel eingesetzt.

Aufgrund dieser speziellen Situation kann die Bewertung des Ist-Prozesses vor Beginn eines BI-Projekts somit zum Beispiel wie folgt aussehen:

- Qualität: ↘ viele manuelle und daher fehleranfällige Tätigkeiten;
- Zeit: ↗ hoher Aufwand, lange Durchlaufzeit besonders bei Fehlern;
- Kosten: ↗ hoch beim Einsatz der Leistungsbetrachtung «interner Personalkostensatz x Durchlaufzeit»;
- Motivation : ↘ Der Controller ist häufig nur ein «Zahlenknecht».

Eine angestrebte BI-Lösung sollte im Rahmen eines Projektes stets so ausgestaltet sein, dass eine separate relationale Datenschicht über dem ERP-System mit einem Datenpool besteht, in dem alle relevanten Informationen hinsichtlich der Reportingstrukturen aufbereitet vorliegen.

Darüber hinaus wird auch eine multidimensionale Reportingdatenbank benötigt, welche auf den Datenpool zugreift und dank Excel-Anbindung ein gewohntes Handling der Berichte erlaubt. Die möglichen Auswirkungen der Business Intelligence-Lösung auf die Anforderungen im Sollprozess sind dann offensichtlich:

- Qualität: ↗ vordefinierte Aufbereitungsschritte und eine einheitliche Datenbasis erhöhen die Qualität;
- Zeit: ↘ Verringerung von Aufwand und Durchlaufzeit. Manuelle Tätigkeiten werden durch Automatismen und Prüfalgorithmen ersetzt;
- Kosten: ↘ analog zur Zeitersparnis sinken die internen Kosten;
- Motivation: ↗ mehr Zeit für das eigentliche Controlling, die Analyse und kaufmännische Empfehlungen.

Es lässt sich festhalten, dass die BI-Lösung eine positive Wirkung auf alle Bereiche des Reportingprozesses haben kann. Ein Controller wird für sich einen

deutlichen Mehrwert bei den Faktoren Qualität und Zeit erkennen.

Wie aber sieht es bei den Entscheidern aus? Reicht es, die Potentiale bei der Motivations- und Zufriedenheitssteigerung des Controlling Personals, einer höheren Qualität und der internen Kostenbetrachtung aufzuzeigen, um die Investitionshürde zu nehmen? Genau hier macht sich die dunkle Seite des ausgeprägten Kosten-Nutzen-Bewusstseins bemerkbar: KMU-Chefs betrachten oft lediglich das BI-Projekt von Projektstart bis Projektende - und blenden dabei die internen Kosteneinsparungen und potentiellen Mehrwerte aus.

Natürlich soll das nicht heißen, dass die Höhe der Investitionen in der kostenintensiven Phase nicht entscheidend sei. Deshalb ist es wichtig, dass die Kostenstruktur eines BI-Projekts genau analysiert wird, um auch auf diesem Gebiet Transparenz zu schaffen. Dazu zählen:

- Lizenzkosten sowohl für die relationale Datenschicht als auch für die multidimensionale Datenbank,
- Kosten für den Server,
- Beratungskosten,
- interne Personalkosten von Controlling und IT im Rahmen des BI-Projekts.

Wer die Lizenzkosten begrenzen will, kann kleinere Lösungen der Softwareher-

steller mit begrenzten Nutzerzahlen kaufen. Für den (häufigen) Fall, dass Lizenzen für die relationale Datenschicht (SQL-Server) bereits im Haus vorliegen, ist nur noch ein Investment für die multidimensionale Datenbank notwendig.

Ähnliches gilt für die Kosten des Servers. Dank virtueller Lösungen ist eine Hardware-Investition nicht zwingend. Auch die Consultingkosten bewegen sich auf gemäßigttem Niveau. Zum Beispiel lassen sich BI-Lösungen inklusive einer Schnittstelle zum ERP-System schon in rund 15 Beratungstagen umsetzen.

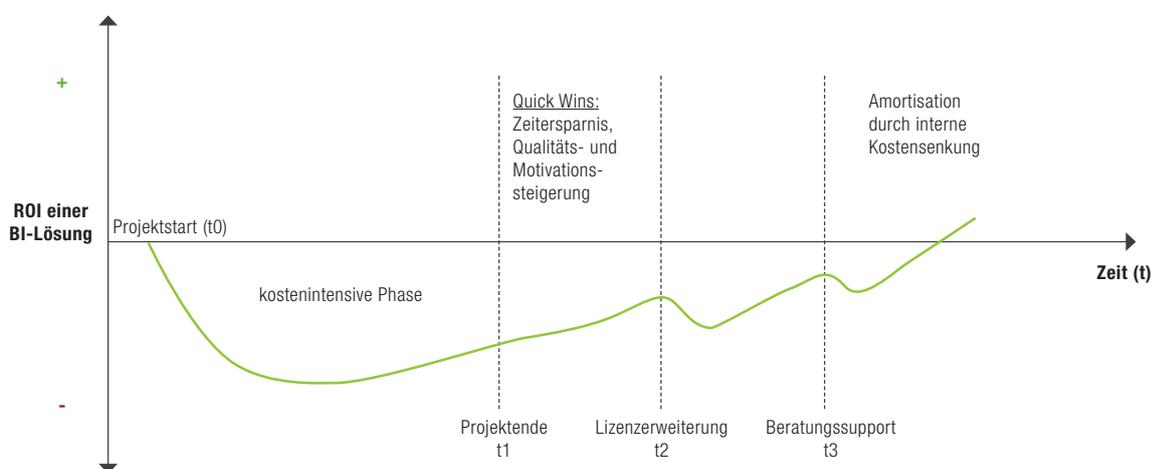
Berücksichtigt werden sollten auch die internen Zeiten: Wenn Fachabteilung und IT das Projekt gemeinsam mit dem externen Berater gestalten, unterstützt dies den langfristigen Mehrwert. Falls nicht, steigen durch die Abhängigkeit vom Berater oder zusätzlichem Personal die Kosten.

Strukturierte Entscheidungskriterien.

Die Entscheidung, ob eine Investition in eine BI-Lösung letztlich sinnvoll ist oder nicht, muss jeder Manager oder Geschäftsführer selbst treffen. Wichtig dabei ist, dass die Wahl anhand strukturierter Kriterien und Prioritäten erfolgt - und nicht irrationale Vorbehalte gegenüber Business Intelligence den Ausschlag geben. ■

Typisches Return on Investment (ROI) einer Business Intelligence-Lösung.

Kleine und mittelständische Unternehmen durchschreiten bei der Implementierung einer BI-Lösung zunächst ein Tal der Tränen. Doch nach dem Projektende macht sich der Nutzen zunehmend bemerkbar - bis sich das Ganze durch den Effekt interner Kostensenkungen rechnet.





Johannes Harzheim: Der BI-Experte von HENDRICKS, ROST & CIE. rät Klein- und Mittelstandsbetrieben zu einem konsequent strukturierten Vorgehen.

► Best Practice bei Helixor Heilmittel: Schrittweise BI-Implementierung.

Mit ihren 85 Mitarbeitern konzentriert sich die Helixor Heilmittel GmbH & Co. KG auf die Herstellung und den Vertrieb pflanzlicher Arzneimittel für die komplementäre Therapie auf der Grundlage der Anthroposophischen Medizin. Schwerpunkte sind hierbei Injektionspräparate gewonnen aus der Mistel und der Christrose (Helleborus).

Helixor nutzt als ERP-System eine Mittelstandslösung basierend auf einer Sybase-Datenbank mit Microsoft Access Front-End. Das Reporting von Finanz- und Vertriebsdaten wurde bisher über vordefinierte Berichte in Access und weitere Verarbeitungen in Excel abgewickelt. Da die Berichtserstellung zu unflexibel war, die Inhalte nicht dem Steuerungsgedanken entsprachen und eine Integration

der Teilpläne angestrebt wurde, entschloss sich das Unternehmen, in eine BI-Lösung zu investieren. Die Nutzer sollten zwei Mitarbeiter aus dem Rechnungswesen und die Geschäftsführung sein.

Systematisches Projektvorgehen.

Entsprechend der für den Mittelstand typischen «Hands on»-Praxis gehörte, neben den Mitarbeitern des Rechnungswesens und einem Experten aus der IT, auch der Geschäftsführer selbst zum Projektteam. Dieses bestimmte in zwei Analyse-Workshops zunächst die relevanten Berichtsinhalte und -designs. Davon ausgehend wurden die zugehörigen Quellen in sämtlichen Vorsystemen analysiert. Dank profunden ERP-Know-hows in IT und Rechnungswesen entstand schnell ein klares Bild der

relevanten Datenbanktabellen und entsprechenden Felder. Nachdem Inhalte und Quellen für das Reporting dargelegt worden waren, galt die technische Ausgestaltung der BI-Lösung als eingegrenzt. Hier wurde der Schwerpunkt auf ein möglichst geringes Investitionsvolumen gelegt.

Als Staging Layer (die Aufbereitungsebene) wurde ein SQL-Server vorgesehen. Das Kernstück der BI-Lösung sollte die multidimensionale Datenbank «IBM Cognos TM1 Express» mit einer Brücke zu ►

► Johannes Harzheim ist Mitglied des Managementteams bei HENDRICKS, ROST & CIE. mit Sitz in Düsseldorf.

Excel darstellen. Der Vorteil der Express-Version liegt in den geringen Lizenzkosten gegenüber einer Enterprise-Lösung. Dass sie die Anzahl der Nutzer und Datenbanken beschränkt, stellt für einen kleinen Betrieb wie Helixor kein Problem dar.

Pragmatische Lösung.

Nach dieser Klärung der technischen Basis erfolgte die Konzeption des multidimensionalen Datenbankmodells anhand der Reportinginhalte. Nachdem alle Komponenten installiert worden waren, begann man mit dem Abzug der relevanten ERP-Struktur- und Bewegungsdaten.

Somit war die Grundlage für ein prototypisches Entwickeln der multidimensionalen Datenbank TM1 Express gelegt. Für die Prüfung und Finalisierung der Dimensionen und BI-Würfel des Reportings wur-

den die Nutzer geschult, um sie in die Lage zu versetzen, Daten und Strukturen zu prüfen und ein Verständnis für die Lösung zu entwickeln.

Zu deren Struktur: Das TM1 Express-Modell besteht aus einer Gewinn- und Verlustrechnung, aufgeteilt nach Kostenstellen und Kostenträgern, einer Bilanz sowie einer Vertriebsübersicht nach Produkten, Ländern und Kunden. Für alle drei Rechenwerke liegen Ist-, Plan- und Forecast-Betrachtungen vor. Durch die Excel-Integration war die Gestaltung des eigentlichen Reporting-Front-Ends leicht umzusetzen.

Neben der direkten Datenbankbindung mittels separater Formeln wurde das Design mit den gewöhnlichen Formatierungshilfen in Excel vollendet. Die fertigen Reportingdateien stehen den Nutzern durch die Speicherung im Modell

direkt durch das inkludierte Front-End «TM1 Web» zur Verfügung.

Somit werden alle Reportinginhalte an zentraler Stelle über den Webbrowser bereitgestellt. Um den aktuellen Struktur- und Datenstand zu erhalten, kann die Fachabteilung mittels eines «Data Dashboards» die ETL-Prozesse und die Importe nach «TM1 Express» selbst parametrisiert ausführen. Im nächsten Schritt soll das Modell um eine Cashflow-Sicht erweitert werden. ■

Profil: Helixor Heilmittel

Unternehmenssitz: Rosenfeld

Branche: Gesundheit

BI-Lösung: HENDRICKS, ROST & CIE., TM 1



Heilpflanze Mistel: Unterstützend wie deren Wirkung in der Medizin ist auch der Einsatz moderner BI-Methoden beim Herstellerunternehmen Helixor.