

CRM



CRM
EXPERTEN
RAT

BERATUNGSBRIEF

herausgegeben vom

AUSGABE 02/2011 – FEBRUAR

www.CRM-Expert-Site.de

Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe Februar 2011

Holen Sie sich Ihre CRM-Experten ins Haus

Prof. Peter Winkelmann, Dr. Wolfgang Martin, Martina Schimmel-Schloo, Dr. Christian Huldi, Wolfgang Schwetz und Prof. Ralf Kreuzer

Der innovative Fachinforma- tionsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen

Testen Sie jetzt im
2-Monats-Abo



www.CRM-Expert-Site.de

BI ohne Strategie:

Zwischen Realität und falschen Erwartungen

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise ließ viele Unternehmen erkennen, dass verlässliche Zahlen und gute Analysemöglichkeiten nottun, um Potenziale für zusätzliches Geschäft, weitere Kosteneinsparungen oder gesteigerte Prozesseffizienz zu identifizieren. Beim Einstieg in Business Intelligence (BI) fehlt es vielen Unternehmen an der nötigen Software und am spezifischen Know-how, zumeist aber auch an klaren Zielen und einer langfristigen BI-Strategie.

Von Dr. Marcus Dill

Berater und Softwarehersteller skizzieren ihren potenziellen Kunden gerne blühende BI-Landschaften: Schicke Grafiken und Dashboards, die auf einen Blick zeigen, wo das Unternehmen steht und wo es kritische Abweichungen vom Plan gibt; sekundenschnelle Analysen auf Real-Time-Daten; intelligente Werkzeuge, die verwertbare Muster im Kundenverhalten automatisch erkennen und Ereignisse und Tendenzen treffgenau vorhersagen. Die spätere Realität ist jedoch oftmals ernüchternd. Nicht wenige BI-Initiativen scheitern am Ausbleiben zählbarer Resultate und an hohen Kosten. Falsche Erwartungen und unklare Ziele sind oft der Ausgangspunkt des Problems: BI ist ein weites Feld mit vielen Kategorien von Anwendungen und Werkzeugen. Kein Unternehmen braucht all die Dinge, die unter dieser Rubrik angeboten werden.

Funktionen nicht zu früh festlegen

Klarheit über die eigenen Anforderungen an Business Intelligence zu erhalten, ist ein schwieriger Prozess, bei dem viele Unternehmen den Fehler begehen, den Fokus zu früh auf einzelne Features und Funktionen zu legen, die z. B. im Zusammenhang mit bestehenden Applikationen ein Problem darstellen oder in den Medien, auf Konferenzen oder in Produktdemos aufgeschnappt wurden. Die Überbewertung einzelner Features führt zur Überlagerung anderer wichtiger Anforderungen, manchmal sogar zur kompletten Blindheit für weitere Aspekte – ein Umstand, den der Herstellervertrieb oft ganz bewusst manipulativ nutzt.

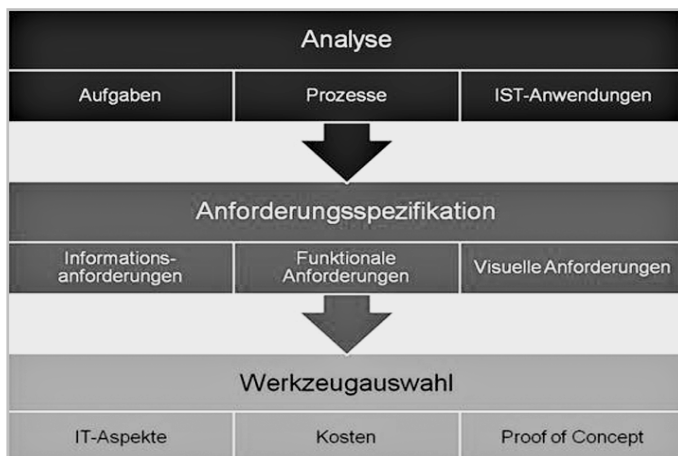


Abbildung 1: Der Weg zum passenden BI-Tool

Um solche Fehler zu vermeiden, setzen gute BI-Initiativen von Anfang an auf ein systematisches, BI-spezifisches Anforderungsmanagement und stellen allen Aktivitäten der Werkzeugauswahl und der Entwicklung von Applikationen eine gründliche Prozess- und Aufgabenanalyse voran.

Ziel ist die Entwicklung eines klaren Verständnisses der Abläufe, die mit der künftigen Analyselösung erleichtert oder optimiert werden sollen. Organisatorische und unternehmensstrategische Rahmenbedingungen werden während dieser Anforderungsanalyse ebenso berücksichtigt. Allerdings schenkt man ihnen nur so viel Aufmerksamkeit, dass der Blick auf die fachlichen Erfordernisse nicht verstellt wird. Ebenso werden bestehende Lösungen nur insoweit beachtet, als sich aus deren Analyse Ineffizienzen und Optimierungspotenziale ergeben können. Als Resultat dieser Bestandsaufnahme lassen sich die Anforderungen an Informationsinhalte, an analytische und unterstützende Funktionen sowie an Oberflächen und die Darstellung von Reportergebnissen formulieren. Die so gewonnene Spezifikation erlaubt eine Vorauswahl von möglichen Werkzeugen. Im Rahmen des Auswahlprozesses spielen dann IT- und Kostenaspekte eine wichtige Rolle. Außerdem ist ein praktischer Nachweis der Funktionsabdeckung (Proof of Concept) dringend zu empfehlen, da auf dem Papier die meisten Werkzeuge mächtiger sind, als in der Realität.

Problem: Langfristige Anwendung

Größere BI-Initiativen stehen oftmals vor dem Problem, dass sie langfristig für Anwendungen ausgelegt sein sollen, die bei Beginn noch nicht konkret greifbar sind. Eine gerne praktizierte Lösung dafür ist der Griff zu BI-Suiten, mit denen man – so die Hoffnung – für alle Eventualitäten gerüstet ist und die daher die vermeintlich zukunftsichere Entscheidung darstellen. Am meisten nachgefragt sind die BI-Suiten der großen Hersteller SAP, IBM und Oracle, daneben die Angebote der selbstständig gebliebenen, breit aufgestellten BI-Spezialisten (vor allem SAS) und die in den Markt drängende Lösungspalette von Microsoft.

Vertriebsmitarbeiter diverser Hersteller haben die Fähigkeit perfektioniert, mit dem Hinweis auf vermeintliche künftige Anforderungen kleinere Spezialanbieter aus dem Rennen zu werfen, obwohl diese im Einzelfall durchaus eine valide – oft billigere und bessere – Option darstellen.

Der Wunsch nach Offenheit für zusätzliche Themen führt meist zu zwei Fehlern: Zum einen überdecken Anforderungen, die man noch gar nicht hat, vielleicht auch nie haben wird und jedenfalls noch nicht genau genug verstanden hat, solche, die eigentlich sehr konkret analysiert und formuliert sind. Zum anderen kann aufgrund der fehlenden gründlichen Spezifikation die Behauptung, dass die angebotene Suite diese zukünftigen Anforderungen abdecken wird, nicht gründlich genug hinterfragt werden. Viele Suiten sind von ihren Herstellern so komponiert, dass in einem Auswahlprozess formal zu fast **Fortsetzung auf Seite 7**

Fortsetzung von Seite 6 jeder Anfrage genickt werden kann. Funktionsumfang und Qualität der einzelnen Komponenten streuen jedoch u.U. massiv. Insofern legt man sich vielleicht Software ins Regal, die sich später für manche Aufgaben als untauglich erweist.

Die frühe Festlegung im Rahmen einer BI-Initiative auf einen einzelnen Anbieter zwingt später oft zu Kompromissen. Besser ist es, sich mehrere Optionen offenzuhalten und um Sicherheit zu gewinnen, wie homogen die Erfordernisse des Unternehmens und wie ausgeprägt die Anforderungen in den einzelnen Anwendungsbereichen sind. Eine unternehmensweite BI-Initiative sollte zu diesem Zweck möglichst früh in sehr konkrete Projekte zergliedert werden, deren spezifische Anforderungen in der oben beschriebenen Weise analysiert und spezifiziert werden können und auf deren Ebene die Werkzeugvorauswahl stattfinden sollte. Anwendungsbereich für Anwendungsbereich und Toolkategorie für Toolkategorie jeweils im Detail anzugehen, bringt langfristig die solidere BI-Lösung als vermeintlich weitsichtige Plattformentscheidungen auf der Basis einer oberflächlichen Bedarfsermittlung.

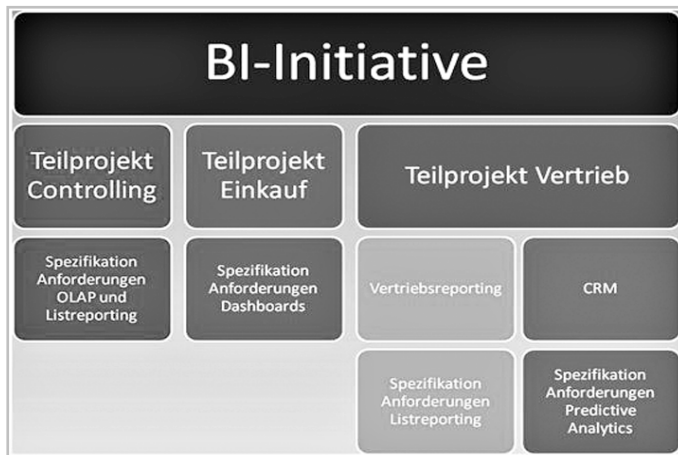


Abbildung 2: „Teile und herrsche“ im Anforderungsmanagement: hypothetisches Beispiel

Kommen unterschiedliche Teilprojekte zu divergierenden Schlüssen bzgl. der einzusetzenden Technologie, so gilt es, diese Anforderungen gegen übergreifende Interessen des Unternehmens abzuwägen. Zumeist geht es hier um Kostenaspekte. Hinsichtlich der Kosten verengen leider viele Firmen den Blick auf die leicht zugänglichen Lizenz- und Wartungskosten für BI-Software, obwohl deren Betrieb und deren Nutzung durch Anwender und Entwickler oftmals ein Vielfaches der Lizenzkosten verschlingt. Abschätzungen zur Total Cost of Ownership (TCO) sind in der Regel schwierig, aber nicht unmöglich. Erfahrene Berater und Verantwortliche anderer Unternehmen, die die infrage kommende Software einsetzen, können hier wertvollen Input liefern. Eigene Eindrücke kann ein Proof of Concept vermitteln, wenn man in dessen Zusammenhang TCO-relevante Aspekte wie Anwenderfreundlichkeit, Entwicklungsaufwand oder Dokumentationsmöglichkeiten unter die Lupe nimmt.

Eine einheitliche Technologieplattform wirkt sich in der Regel deutlich kostenmindernd in Entwicklung und Betrieb aus, was insbesondere von den großen Anbietern natürlich gerne als Argument angeführt wird. Ein weiteres Plus großer Suites ist sicherlich, dass das Wissen zu deren Einsatz verbreiteter ist und daher IT-Dienstleister und Freelancer im Normalfall leichter und oftmals auch zu günstigeren Raten

zu finden sind. Man sollte sich allerdings dessen bewusst sein, dass, was wie einheitliche Suites aussieht, bei vielen Anbietern nur ein Sammelsurium von zusammengekauften Komponenten ist, die weit weniger gut miteinander integriert und die weit weniger einheitlich sind, als dies die Hersteller gerne glauben machen. Der TCO-Vorteil großer Suites wird daher gelegentlich überschätzt, ist aber grundsätzlich vorhanden.

Lizenzkosten und Preismodelle beachten

Hinsichtlich Lizenzkosten arbeiten BI-Hersteller mit den unterschiedlichsten Preismodellen. Fokussierte Lösungen für Abteilungen und kleinere Mittelständler sind durchaus für Beträge im mittleren fünfstelligen Eurobereich zu erhalten. Beim breiten Einsatz von BI fließen eigentlich immer sechs- bis siebenstellige Lizenzsummen. Jährliche Wartungsgebühren von zirka 20 Prozent sollte man auch einkalkulieren. Rabatte sind in vielen Fällen möglich, auch wenn der Herstellervertrieb damit extrem effizient umgeht. Dringend abzuraten ist vom Erwerb von Shelfware, also von Lizenzen, die auf Halde gekauft werden, weil es dadurch vermeintlich billiger wird. Ungenutzte Lizenzen werden ggf. auch später nie benötigt und legen ein Unternehmen vielleicht schon auf eine Technologie fest, ohne diese im Detail geprüft zu haben.

Das Eigeninteresse von Herstellern und IT-Dienstleistern über den direkten Verkauf von Produkten und Services hinaus ist nicht immer offensichtlich. Schwer zu erkennen und zu bewerten sind oft indirekte Vorteile einzelner Beteiligten und Kooperationen zwischen Lieferanten. Ein Berater, der ein Werkzeug empfiehlt, wird dies im Normalfall aus Überzeugung tun, manchmal aber doch auch, weil er sich durch die „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ mit dem Hersteller auch Folgeumsätze bei anderen Kunden verspricht. Oder weil ihm das empfohlene Vorgehen mehr Profit einbringt als der Einsatz einer Technologie, die deutlich weniger beratungsintensiv ist. Oder er hat schlicht aktuell nur Skills für die eine Technologie verfügbar. Oder er bezieht sogar eine Provision durch die Vermittlung von Softwareumsätzen, erwähnt dies aber nicht explizit. Um Interessenkonflikte von an einer Werkzeugauswahl beteiligten BI-Strategieberatern zu vermeiden, sollten diese explizit von Folgebeauftragungen im Rahmen der Realisierung ausgeschlossen werden. Außerdem reduziert eine schriftliche Verpflichtung zur Unabhängigkeit und zum Verzicht auf jegliche Vorteilnahme die Wahrscheinlichkeit unehrlicher Ratschläge deutlich.

Zum Autor: Dr. Marcus Dill

berät internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen bei Entwurf und Umsetzung ihrer Strategien für Data Warehousing, Business Intelligence und Customer Relationship Management. In diesem Umfeld blickt er auf zwanzig Jahre Erfahrung als Softwareentwickler, Berater, Architekt und Projektleiter zurück. Als Autor publiziert Dill regelmäßig in angesehenen Journalen zu Themen aus seiner beruflichen Praxis sowie zu aktuellen Technologien und Trends in BI und CRM. Seit 2007 ist Dr. Dill Geschäftsführer beim Berater- und Analystenhaus mayato.

