



In der spanischen Ausgabe des schweizerischen Luxusmagazins „PRESTIGE“ (www.prestigemagazin.com/) haben die Redakteure ein interessantes Interview zu einem innovativen Managementwerkzeug mit Gabriele Radajewski, Geschäftsführerin von I.L.M. & T.I. (Institute of Leadership, Management & Technology Innovations S.L.U.) geführt. Lesen Sie mehr hier (Übersetzung aus dem Spanischen). Wir hoffen Ihnen einen interessanten Beitrag zu übermitteln.



INTERVIEW

Prestige: Wie hat man das Konzept Business Intelligence zu verstehen?

Gabriele Radajewski:

Der Begriff BUSINESS INTELLIGENCE oder auch kurz BI genannt, begann Mitte der 90er Jahre bekannt zu werden. Es ist als ein integratives Konzept zu verstehen, ein Werkzeug zur strategischen Unternehmenssteuerung, welches die Schaffung von Wissen durch gezielte Datenanalyse zum Ziel hat. Die Aufgabe ist, Wissen zu schaffen, welches die Entscheidungsfindung erleichtert und mittels Transparenz die künftige Unternehmenslenkung durch die auf den bereitgestellten Informationen definierten strategischen und operativen Ziele monitort und steuert.

Die aus den Daten abgeleiteten Informationen ermöglichen die Effizienz von Prozessen, die Kunden- und Lieferanten-

beziehung zu verbessern und Unternehmensrisiken sowie Kosten zu senken, um neue Unternehmenswerte zu schaffen.

Prestige: Man spricht bei BI eigentlich immer von der Datengewinnung mit Hilfe technologischer Plattformen?

Es handelt sich bei BI nicht nur um einen rein technologischen Einsatz. Bi gilt es zunächst als methodischen Ansatz für die Unternehmenslenkung zu verstehen, welcher durch innovative Softwareanwendung im weiteren Entwicklungsstadium dann „informatisiert und automatisiert“ wird. Es gilt zunächst den konzeptionellen Ansatz des BI Systems zu definieren. Dazu bedarf es Methodenanwendung, damit das künftige System die Wertpotenziale identifizieren kann, die die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen maßgeblich unterstützt. Hierbei geht es in erster Linie, Kundenverhalten zu erkennen, damit das Angebot von Dienstleistungen und Produkte im Hinblick auf das Kundenverhalten und deren Erwartungen sowie auf künftige Umfeldanforderungen analysiert werden kann. Ein Beispiel dazu, ein Friseurunternehmen hat dank eines effizienten BI Systems festgestellt, dass durch den Ruhetag am Montag, Kunden abgewandert sind. Man stellt fest, dass viele Kunden nur Montags zum Friseur gehen konnten und somit zur Konkurrenz abgewandert waren. Durch Änderung des Ruhetages, konnten viele Kunden zurück gewonnen werden und sogar eine Neukundengewinnung erzielt werden.

Heute müssen Unternehmen neue Werte für die Kunden erkennen um daraus neue Angebote zu entwickeln und gleichzeitig die Kundenabwanderung analysieren. Die Qualität der Dienstleistungserbringung sowie die Produktivität zu messen und zu verbessern müssen heute bereits Standards in der operativen Steuerung sein. Nur mit diesen Standards bleibt man heute nicht mehr allein wettbewerbsfähig. Die Anforderungen an die Unternehmensführung sind weitaus gestiegen.

Es gilt das Unternehmens- und Marktumfeld zu beobachten und die Unternehmensstrategie zu monitoren. Dazu benötigt man ein Werkzeug. Dieses muss so konzipiert sein, dass die Schlüsselfaktoren über die wesentlichen Daten im Unternehmen in In-

formationen transformiert. Mittels eines Dashboards werden diese Informationen visualisiert, aus denen zeitnah und proaktiv für die Unternehmenslenkung neue Erkenntnisse, neues Wissen generiert wird. Somit verfügt die Unternehmensleitung und das Management auf allen Ebenen in REAL TIME die Informationen, um Handlungsfelder zu erkennen und effizient eine kontinuierliche Verbesserung und einen Innovationsprozess umzusetzen.



Prestige: In welchen Fällen ist Business Intelligence ein unerlässliches Werkzeug für die Wettbewerbsfähigkeit und warum machen die Unternehmen eine 180 Grad-Wendung und wenden ihre Ressourcen dafür auf um Kundentransparenz zu gewinnen?

Dies ist richtig, dass die Schaffung von Kundentransparenz ein strategischer Eckpfeiler ist und mehr und mehr der Fokus in der Unternehmensführung ist. Früher galt es das operative Geschäft nachhaltig zu verbessern und zu standardisieren. Ebenso besteht kein Zweifel, dass die Schaffung von Kundentransparenz, die Erkenntnis des Kundenverhaltens, etc. nicht mehr nur auf die Bereiche Vertrieb und Marketing beschränkt bleiben. Es gilt alle Unternehmensbereiche auf diesen Fokus zu lenken. Es besteht heute kein Zweifel mehr, dass die Kenntnis über seine Kunden und deren Bedürfnisse heute der zentrale Schlüsselfaktor eines Unternehmens ist, über welchen er sich differenzieren kann. Die vielschichtige und komplexe Kundenkenntnis ermöglicht erst, dass das Management die richtigen Entscheidungen treffen können.

Alle Unternehmen haben heute die absolute Notwendigkeit jeden Tag wettbewerbsfähiger zu sein, denn der Wandel von Umfeld,

Marktanforderungen, Innovationen, etc. ist bereits ein beständiger Prozess. Daraus ergibt sich die allgemeingültige und **VITALE** Notwendigkeit ein Werkzeug zur Verfügung zu haben, welches erlaubt, die wesentlichen Unternehmensdaten in die für die Unternehmensleitung wichtigsten Informationen zu transformieren. Die Frage, ob ein Business Intelligence System erforderlich ist, beantwortet sich damit von selbst. Aber es muss eben in erster Linie richtig konzeptionell ausgearbeitet sein, da der damit verbundene Technologieeinsatz „NUR“ die operative, systematische und automatisierte Umsetzung des BI Konzeptes realisiert.



Prestige: Wie versteht man Business Intelligence aktuell im Markt und in den Unternehmen?

BI wird als ein Kennzahlensystem verstanden, was über Softwareanwendungen implementiert und operationalisiert wird. Ein System (verstanden als ein technische System, was es eben nicht NUR ist) um die Unternehmenseffizienz zu steuern. Dazu werden Ziele definiert, die den Zielerreichungsgrad monitoren. Man gewinnt Erkenntnisse oder Wissen aus der Transformation von Daten. Nun, wie bereits vorher umfänglich erläutert, ist es erforderlich, dass Business Intelligence als ein Tool aus vielen Werkzeugen verstanden wird, damit es ein effizientes System wird.

Es reicht nicht aus, Business Intelligence als OUTPUT von Unternehmensinformationen zu verstehen oder als technologische Plattform,

welche Daten transformiert. Das Unternehmen, sprich das Management und die Mitarbeiter müssen in der Lage sein und verstehen können, das richtige Wissen daraus abzuleiten und dieses Wissen auf die operativen Prozessen zu reflektieren. Erst dann wird Business Intelligence zu einem effizienten Managementtool. Somit wird deutlich, dass Business Intelligence nicht NUR ein technologisches Werkzeug sein kann.

Prestige: Wie entwickelt sich die Marktnachfrage nach Business Intelligence Systemen?

Business Intelligence hat im letzten Jahr, soweit mir bekannt, ein Wachstum von 10% auf dem deutschen Markt erfahren. Dieses Wachstum zeigt, dass die Unternehmensführungen die Notwendigkeit erkannt haben, valide Daten für die Unternehmenslenkung benötigen, um die Komplexität in der Steuerung zu beherrschen und Transparenz sowohl über das Kundenverhalten und in der operativen Prozesslenkung zu gewinnen.

Prestige: Ihre Firma ist eine Beratungsgesellschaft, welchen Bezug haben Ihre Geschäftsaktivitäten mit Technologieanwendung in der Organisationsentwicklung?

Es ist richtig, unser Unternehmen ist eine Beratungsgesellschaft, welche Dienstleistungen in den Geschäftsfelder Consulting, Schulung, Entwicklung und Implementierung von Managementtools anbietet. Wir haben jedoch eine eigene Methode entwickelt, die einen integrierten Ansatz für die Implementierung von ganzheitlichen Managementsystemen fokussiert. Man kann „Operations Management“ nicht vom strategischen Ansatz isoliert betrachten. Wir können **nichts** in einer Organisation „ISOLIERT“ betrachten, denn eine Organisation ist ein Netzwerk aus Prozessen, Mitarbeiter Interaktion, Schnittstellen und prozessualen Abhängigkeiten, die immer auf eine konkrete Zielsetzung ausgerichtet sein müssen. Diese Komplexität darzulegen, nachhaltig zu steuern, geht nicht ohne Softwareeinsatz. Denn letztendlich gilt es, dass auf allen Ebenen die Organisation als GANZES verstanden wird und die Zielrichtung von allen Mitarbeitern verstanden wird.

Prestige: Ein Unternehmen, welches BI einführen möchte, sollte Ihrer Meinung nach wie vorgehen?

Es ist unerlässlich zunächst Ziele zu definieren. Auch wenn man dies nicht für wichtig erachtet, ist es genau die fehlende Zieldefinition in vielen Fällen, die dazu führt, dass BI Systeme wenig Wirkung zeigen. Das Management muss sich folgende Fragen stellen:

- Welche Informationen benötigen wir?
- Wo finden wir diese Informationen?
- Wie können die relevanten Daten erhoben werden?
- Wie sollen die Daten in Informationen transformiert werden?
- Wie müssen die Informationen kommuniziert werden?
- Welche Voraussetzungen und Methoden benötigen wir, damit diese Informationen effizient vom Management wie Mitarbeitern analysiert werden können und daraus neues Wissenspotenzial generiert wird?



BI muss in 3-Phasen aufgebaut werden. Die erste Phase ist die Vorbereitung der Organisation auf die Einführung von Business Intelligence. Dies mittels einer breitangelegten Kommunikation und dem Commitment der obersten Leitung sowie die Darlegung der mit BI verfolgten Ziele in der gesamten Organisation.

In der zweiten Phase, gilt es das eigene BI Konzept zu entwickeln. Ziele zu definieren und die Datenidentifikation umzusetzen.

In der dritten und letzten Phase, werden die Anforderungen an die unterstützende Softwareanwendungen definiert.

Erst dann kommt die finale Implementierung und wird auch mit einem sogenannten „**Point of no return**“ verstanden. Damit ist der Start der Informations- und Wissensgenerierung eingeleitet.

VIELE INFORMATIONEN ZU VERFÜGEN
IST NICHT DER SCHLÜSSEL ZUM
ERFOLG,
SICHERLICH ABER DAS AUS
INFORMATIONEN GEWONNENE
GEZIELTE WISSEN.

Prestige: Gibt es Hindernisse, die eine BI Implementierung erschweren?

Gabriele Radajewski

Das Unternehmensmanagement sollte im Vorfeld die 10 wichtigsten Hindernisse im Hinblick auf BI Implementierung kennen. Diese sind:

- (1) Das der interdisziplinäre Charakter von BI nicht beachtet wird und als isolierte Lösung angegangen wird.
- (2) Das erforderliche Projektbudget für die Implementierung nicht bereitgestellt wird.
- (3) Alle Führungskräfte in das Projekt nicht maßgeblich und verantwortlich eingebunden werden.
- (4) Das Fehlen von adequaten Projektmitarbeitern.
- (5) Das Fehlen einer transparenten Prozesslandschaft und Unternehmensorganisationsstruktur.
- (6) Das Fehlen einer profunden Analyse der Geschäftsaktivitäten.
- (7) Das Fehlen einer Vorabanalyse, welche Auswirkungen eine unzureichende Datenqualität für das Geschäft haben können.
- (8) Fehlende systematische Anwendung des Werkzeuges nach seiner Implemen-

tierung

- (9) Unzureichendes Verständnis der Anforderungen an die Software für die BI Umsetzung.
- (10) Das Fehlen von flankierenden Managementtools und Qualifikationen in der Organisation für die Nutzung von BI

Prestige: Welche Schlussfolgerungen sollten unsere Leser aus diesem Interview ziehen?

Business Intelligence ist ein wirksames Werkzeug, welches das Management unterstützt, um frühzeitig neue Chancen für ihre Geschäftsfelder und -aktivitäten zu erkennen. Es ermöglicht, dass die Unternehmen einen größtmöglichen Zielerreichungsgrad der strategischen Ziele erreichen und neue Kundenbedürfnisse mittels neuer Dienstleistungen, Angebote, etc. zu wecken, wodurch neue Werte geschaffen werden.

Allerdings ist die **Kernaussage** in diesem Interview so zu verstehen, dass Business Intelligence nur dann effiziente Ergebnisse liefert, wenn die Organisation vorbereitet ist und versteht die bereitgestellten Informationen in Wissen zu übersetzen.

FLASH

•INSTITUT FÜR MODERNE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Das Unternehmen **Institute of Leadership, Management & Technology Innovations** bietet Dienstleistungen für Unternehmensberatung im Hinblick auf strategische, operative Steuerung sowie umfassendes Qualitätsmanagement, entsprechende Schulung als auch die Implementierung von innovativen Softwarelösungen für die moderne Organisationsentwicklung an.

Im Jahre 2000 hat Gabriele Radajewski eine eigene Methode für integrierte Managementsysteme entwickelt, welche heute unter dem Namen „SYSTEMS-LEADERSHIP“ im property register registriert ist. Es handelt sich um eine innovative Methode für die Implementierung ganzheitlicher Managementsysteme und -tools, welche bereits in vielen Unternehmen erfolgreich zum Einsatz kommt.



Zur Person Gabriele Radajewski:

Die Geschäftsführerin von I.L.M. & T.I. blickt auf eine langjährige Erfahrung in Managementprojekten zurück und arbeitet auf internationaler Ebene mit Ihrem Unternehmen. Das Unternehmen wurde im Jahre 2000 gegründet und seither hat sie nicht aufgehört ihr eigenes Unternehmensprojekt weiter voranzutreiben. Im Jahre 2004 konnte sie ihre Methode im schweizerischen Markt erfolgreich bei Kunden verkaufen, im Jahre 2005 hat sie die Methode in den spanischen Markt eingeführt. Sie ist Autorin von verschiedenen Fachartikeln und blickt auf langjährige Berufserfahrung in der Beratung und Schulung von Unternehmen zu verschiedenen Themen der Organisationsentwicklung, Prozessmanagement und Qualitätsmanagement zurück.

Unternehmensdaten:

Institute of Leadership, Management & Technology Innovations S.L.U.

GERMANY:

Lülsdorfer Str. 54

51143 Köln

Tlf.: +49 2203 800 139

Fax: +49 2203 988 082

www.ilmnti.com

E-Mail: info@ilmnti.com

SPAIN

Avda de Manoteras no 8 portal 2 esc 3c

28050 Madrid

Tlf.: +34 91 392 33 66

Fax: +34 91 392 33 67

www.ilmnti.com

E-Mail: info@ilmnti.com