

«ANSPRUCH DER ECHTZEIT»

► Die Steuerung von Unternehmen ändert sich im digitalen Zeitalter radikal. Wie können Business Intelligence-Lösungen den Unternehmen helfen? Ein Gespräch mit Bodo Herlyn von Thinking Networks.

BIM: Sie sind seit vielen Jahren im Bereich Business Intelligence tätig. Welche technologischen Trends haben im Hinblick auf praktische Lösungen zur Zeit das größte Gewicht?

Herlyn: Nach wie vor sehr aktuell sind Big Data sowie Cloud Computing. Das Thema «Industrie 4.0» potenziert die Entwicklung drastisch. Wer hier zu lange abwartet, was die anderen machen, verschläft seine Zeit und wird später nur noch «ohne Pus-te» nachlaufen können.

BIM: Besteht denn bei zu überhasteten Wechseln ins Digitale nicht auch die Gefahr von schweren Fehlern?

Herlyn: Zu der geforderten Flexibilität gehört auch der Mut zum Fehler machen. Jedoch nicht blind und fernab im stillen Kämmerchen. Ein wichtiger Schlüssel ist, dass wir uns auch zurückbesinnen auf das Analoge, auf den Menschen hinter dem digitalen Service, kurzum auf die Kunden: Wie kann ich sie eng in meine Innovationsbemühungen einbinden, wie kann ich ihre Stimmen und Wünsche hören und sie mit meinen Produkten und Services zufriedenstellen.

BIM: Zum Beispiel?

Herlyn: Bezogen auf die Industrie 4.0 könnte man zum Beispiel an das Konzept «Losgröße 1» denken. Adidas macht dies bereits vor und bietet seinen Kunden an, eigene Schuhe zu entwerfen und individuell produzieren zu lassen, wozu die Produktion sogar wieder zurück nach Deutschland geholt wurde.

BIM: Können auch mittelständische Unternehmen profitieren?

Herlyn: Ein sehr schönes Beispiel für ein sehr innovatives Unternehmen ist unser Kunde Sennheiser: ein alteingesessenes, familiengeführtes Unternehmen, das auf eine Erfahrung von über 60 Jahren zurückblickt. Sennheiser hat sich «Neugier und Offenheit» als festen Unternehmenswert auf die Fahnen geschrieben und lebt

diese Einstellung auch konsequent. Ich denke speziell an die Tochtergesellschaft Sennheiser Innovation AG, die sich in interdisziplinären Teams ausschließlich mit Trendforschung sowie der Entwicklung von Szenarien und innovativen Produktkonzepten beschäftigt. Auch im Bereich Business Intelligence ist Sennheiser mit unserem Partner MicroStrategy bestens aufgestellt. Der Audio-Spezialist steuert seine Geschäftsprozesse mit sehr fortgeschrittenen Ansätzen und wurde auch bereits von einem bekannten Analystenhaus für seine BI-Strategie und seine Anwenderorientierung mit einem «Best Practice Award» ausgezeichnet.

BIM: Welche Trends sehen Sie speziell bei der Unternehmensplanung?

Herlyn: Zusammengefasst geht es um Geschwindigkeit. In fast allen Dimensionen ist dies die Kernforderung. Die Planung muss viel agiler werden, damit Geschäftsentscheidungen schneller getroffen werden können. Das ist kein Hygienefaktor, sondern ein Überlebenssthema, da die Zahl der nicht so gut planbaren Geschäftsfelder mit größeren Risiken tendenziell zunimmt. Daten und vor allem mehr Daten (Big Data) müssen unmittelbar zur Verfügung stehen.

BIM: Welche Folge hat dies alles für die betriebswirtschaftliche Praxis?

Herlyn: Die Arbeit des Controllers ändert sich: weg vom Zahlenfarmer und Berichteschreiber, stattdessen hin zum beratenden Sparringspartner für das Management und die diversen Fachabteilungen. Auch uns als Anbieter betrifft das Thema Geschwindigkeit: Die Implementierungsprojekte müssen viel schneller zum Livebetrieb geführt werden als früher. Wir können Controllern nicht mehr zumuten, lange auf eine neue Planungslösung zu warten. Bei der Finanzplanung etwa helfen vordefinierte Funktionen und Regeln, die Anwender nur noch justieren und dann in kürzester Zeit einsetzen können.

BIM: Wie müssen Anwenderunternehmen im Detail vorsorgen?

Herlyn: Vor allem wenn sie noch mit verteilten Excel-Mappen arbeiten, raten wir: Integriert eure operativen Teilplanungen in die zentrale Finanzplanung! Wer dies fachlich sauber, mit ausreichender Transparenz, einer zentralisierten robusten Datenhaltung und der notwendigen Flexibilität betreibt, braucht sich um viele der gerade genannten Herausforderungen keine Sorgen mehr machen.

BIM: Diese Forderung hört man schon länger...

Herlyn: ... bislang gibt es aber kaum Lösungen, die diesen Aspekt zufriedenstellend lösen oder die einem Anwenderkreis wenigstens Denkanstöße bieten. Entweder herrscht mangelnde Flexibilität im Hinblick auf die Teilplanungen der unterschiedlichen Geschäftsbereiche oder eine unzureichende, oft selbstgebastelte Umsetzung der Finanz- und Ergebnisplanung. Aus der Schwierigkeit, beide Planungsaspekte miteinander zu verknüpfen, resultiert ja auch eine ganze Reihe von theoretischen Ansätzen, wie Better Budgeting, Advanced Budgeting und Beyond Budgeting, die zum Teil sogar dafür plädieren, die Finanzplanung ganz abzuschaffen.

BIM: Ist das realistisch?

Herlyn: Das wäre ein großer Fehler, wenn Sie mich fragen. Denn die Anforderung ist technisch lösbar. Hier spielt auch das Thema treiberbasierte Planung hinein. Denn wer die elementaren Ursache- und Wirkungsbeziehungen in seinem Geschäft abbildet, kann auf dieser Grundlage auch viele sonst manuellen Prozessschritte in der Planung automatisieren und sich auf die Werte konzentrieren, die einen wirklichen Impact auf sein Geschäft haben.

BIM: Können Sie dafür konkrete Beispiele nennen?

Herlyn: Ich sehe den Anwendungsfall unseres Kunden HRS (Anmerkung der Re-



Foto: Thinking Networks/Fotograf: Andreas Dobschalf

Urgestein der Business Intelligence-Branche: Bodo Herlyn, Vorstand von Thinking Networks.

daktion: Artikel Seite 16 ff.) als ein gutes Beispiel für die Verwendung einer treiberbasierten Planung. Hier wird zum Beispiel in der Umsatzplanung mit Treiberlogiken gearbeitet. Und HRS hat auch die Notwendigkeit einer verbesserten Verknüpfung der dezentralen Einheiten (seien es nun Business Units oder internationale Tochterfirmen) bereits erkannt. Das Unternehmen ergänzt in iterativen Integrationschritten weitere Teilplanungen und baut Stück für Stück eine vollständig integrierte Finanzplanung auf.

BIM: Welche Möglichkeiten eröffnen BI und die analytisch basierte Planung für Unternehmen – sagen wir auf die Sicht von fünf Jahren?

Herlyn: Das kommende Zeitalter wird geprägt sein vom Anspruch der Echtzeit. Bei Business Intelligence spricht man ja jetzt schon vom Wunsch eines «Continuous Controlling». Das wird in Zukunft eine Mindestanforderung an die Controlling-Verantwortlichen sein.

BIM: Welche Weichen müssen Manager stellen, damit dieser Plan aufgeht?

Herlyn: Das sind nicht nur technische, sondern auch organisatorische. Beispielsweise müssen wir aufhören, in Abteilungen zu denken. Vielmehr sollten wir Teams interdisziplinär passend zum aktuellen Prozess zusammenbringen – und bei Anpassungen auch wieder agil neu ordnen. Auf diese Weise wird das Management in fünf Jahren in der Lage sein, bessere Entscheidungen zu treffen, neue Produkte und Services schneller an den Markt zu bringen, seine Kunden besser zu verstehen und zu bedienen sowie deutlich Kosten zu sparen.

BIM: Gibt es dafür ausreichend innovative Fachkräfte?

Herlyn: Wenn Unternehmen auch zukünftig die Crème de la Crème zum Beispiel als Controlling-Verantwortliche an ihre Organisation binden wollen, müssen sie als Arbeitgeber erst einmal in Vorleistung gehen. Der Kampf um die Köpfe, vor allem

im BI-Bereich, wird in Zukunft eher härter als einfacher.

BIM: Und wie ist es mit dem Payback?

Herlyn: Als Belohnung erhalten die Firmen motivierte Talente, die sich mit den geeigneten Werkzeugen und der passenden Organisation auf neue Geschäftschancen und -felder ausrichten. ■

► Bodo Herlyn ist Vorstand der Thinking Networks AG. Der 53-jährige Volkswirt arbeitet seit vielen Jahren in der Business Intelligence-Branche: Von 2000 bis 2015 verantwortete er die Geschäftsführung der Board Deutschland GmbH; zuvor arbeitete er unter anderem als Produktmarketing- und Sales-Manager für IBM Deutschland. Unmittelbar vor der Berufung durch den Mutterkonzern Buhl Data Service GmbH zu Thinking Networks widmete sich Bodo Herlyn dem Aufbau eines Kulturzentrums im Rahmen eines Sabbatical-Jahres.