

## “Den Ein Manager ist mit Finanzdaten allein zuwenig informiert“

Oktober 17th, 2007 by of  
Posted in ISG Gespräche



*Ernst Zeller, Sie waren viele Jahre für die Firma SAP Schweiz AG tätig und auch in der Geschäftsleitung der SAP AG in Lateinamerika. Heute sind Sie Berater bei den NOVO Business Consultants und Spezialist in der Entwicklung und Integration von Business Intelligence (BI)-Lösungen. Welche Bedeutung haben BI-Systeme in der modernen Unternehmensführung?*

Die Informationstechnologie (IT) entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten rasant. Der explosionsartige Anstieg der technischen Rechnerkapazitäten sowie eine immense Erhöhung der Verarbeitungsgeschwindigkeit prägten unsere Gesellschaft insbesondere unser soziales Verhalten massgeblich mit. Noch in den 60er Jahren konnten sich nur wenige Unternehmen ein Rechenzentrum leisten. Somit verfügte lediglich eine Minderheit über Reports, welche die Chefetagen meist nur mit sehr grosser Zeitverzögerung zum Geschehen erreichten. Erst sogenannte Realtime-Applikationen aus den 70er Jahren und der Einzug der ersten Personal Computer in den 80er Jahren ermöglichten Unternehmensführern einen Einblick in die operative Zahlenverarbeitung ihrer Systeme.

*Aber nur wenige Top Manager verfügten damals über einen online geschalteten Personalcomputer in ihrem Büro und konnten diese Errungenschaft nutzen.*

Das stimmt, der Zugriff auf die Daten war kompliziert, zeitaufwändig und widerspiegelte trotz Online-Transaktionen nur die Vergangenheit. Heute sind Daten allgegenwärtig. Der Computer hat längst Einzug genommen in unser Privatleben und prägt das Verhalten von Familien – selbst von Kindern. Nachrichten, Bilder und Videos umkreisen in Bruchteilen von Sekunden die Welt und sind für den grössten Teil der Bevölkerung zugänglich.

Folgendes Beispiel widerspiegelt die gigantische Technologie-Entwicklung: Das neue iPhone von Macintosh verfügt über eine weit höhere Speicherkapazität als die ersten Rechenzentren, die damals halbe Fabrikhallen füllten. Die Möglichkeit des globalen Informationsaustausches im Nanosekundenbereich prägt unsere Gegenwart enorm.

*Bild, Ton, Video, Text und Zahlen - jederzeit und überall. Es gibt kaum noch technische Geräte, welche nicht über elektronische Rechner verfügen und damit Daten aufzeichnen und verarbeiten. Wo fängt eine sinnvolle Nutzung an, wo hört sie auf?*

Unsere Verhaltensmuster wurden stark geprägt durch die Verwendung der limitierten und zum Teil unzulänglichen Anwendungsmöglichkeiten der Systeme aus den 80 und 90er Jahren. Die sinnvolle Nutzung der modernen Systeme ist deshalb für viele Menschen sehr schwer zu bewerkstelligen. Eine der grössten Herausforderungen im Umgang mit der IT ist die bedürfnisgerechte und menschenorientierte Evaluation der IT. Menschen, die mit der Technologie überfordert sind, hemmen wichtige Produktivitätsprozesse. IT-Produktivität ist das optimale Zusammenspiel zwischen Mensch, Maschine und Systemumwelt.

*Bedürfnisgerecht würde aber auch bedeuten, dass die BI-Instrumente nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Werte abbilden können. Menschliche Realitäten lassen sich nicht auf monetäre Werteinheiten reduzieren.*

Das ist richtig. Die immense Komplexität moderner Unternehmen kann und darf nicht auf ein paar monetäre Kennzahlen reduziert werden. Dieser Reduktionismus birgt eine grosse Gefahr. Unternehmenskomplexität lässt sich nur bewältigen, wenn alle Leistungstreiber einer Unternehmung - auch die immateriellen - identifiziert und abgebildet werden können. Bereits in den 90er Jahren wurden erste Versionen von Management Information Systemen (MIS) entwickelt, mit dem Fokus auf die Aufbereitung definierter Schlüsselerfolgsfaktoren (KPI's) mit grafischer Darstellung.

*Dennoch bilden klassische Business Intelligence (BI)- und Management Information Systeme (MIS) nur die Perspektive des Geldflusses ab. Mit SAP beispielsweise lassen sich Finanzdaten real time aufbereiten. Reicht das einem Manager, um ausreichend informiert zu sein?*

Nein. Die Ereignisse ab 2002 - begonnen in der USA - zeigten die Unzulänglichkeit der heutigen Reportsysteme deutlich auf. Speziell in den USA wurden durch die Bildung neuer rechtlichen Auflagen Fakten geschaffen, um die Kontrolle der Unternehmensführung auf das operative Geschehen zu verbessern und damit die Risiken für die Investoren zu vermindern. Aus dem Traum der 90er Jahre, einer unternehmensweiten Kontrolle und Übersicht per Kopfdruck, folgte in den letzten Jahren die Ernüchterung: Bei allen Lösungen kam der Mensch zu kurz, seine Subjektivität wurde nicht berücksichtigt. Und dies, obwohl praktisch alle Forschungsergebnisse der kognitiven Verhaltenslehre klar und deutlich aufzeigten, dass 60 bis 70 Prozent der Entscheidungen auf einer intuitiven Wahrnehmung basieren und nur 30 Prozent faktenbasiert entstehen. Noch heute wird dieser Tatsache in den Berichtssystemen der BI- und MIS-Lösungen zu wenig Beachtung geschenkt.

*Sie fordern also Lösungen, die ein ganzheitlicheres Werteverständnis integrieren und auch emotionale Werte bewerten und visualisieren können?*

Ja, eindeutig. Jüngste Firmenkäufe, wie am Beispiel der Übernahme einer französischen Research Gruppe durch die SAP AG, beweisen den hohen Bedarf und die Suche nach neuen, nachhaltigen Informationssystemen deutlich. Die Manager und IT-Verantwortlichen stehen vor einem Paradigmenwechsel. Die Zukunft gehört Anbietern, die es schaffen, die neuen technologischen Möglichkeiten mit der menschlichen Wahrnehmung zu verschmelzen. Besonders das I, welches im Kürzel IT für „Information“ steht, wird aktuell neu definiert - eigentlich neu erfunden. Unser emotionales Verhalten muss mit der Information aus den operativen applikatorischen Systemen korreliert werden können. Nur so lassen sich Unternehmen nachhaltig entwickeln.

*Sie setzen die methodischen Grundlagen des ISG Institutes ein, um neuartige BI-Systeme zu entwickeln. Was fasziniert Sie an den Lösungen des ISG Institutes? Was macht das ISG Institut aus Ihrer Sicht einzigartig?*

Das ISG Institut St. Gallen unterstützt einen weltweit einzigartigen Lösungsansatz und trifft damit genau ins Herz der gesuchten Richtung. Das ISG Institut verbindet verschiedene Wahrnehmungsebenen unterschiedlicher Stakeholders miteinander und liefert so eine neue Qualität von Management-Information. Dies bricht mit den Unzulänglichkeiten der heutigen Lösungsansätze und den dadurch entstandenen reaktiven Verhaltensmustern.

*Das Gespräch führte Oliver Fiechter*