



## Leadership Intelligence, LI

---

### Leadership Intelligence: Beyond Business Intelligence

*Das System der Zahlen des Unternehmens; das System der Zustände des Unternehmens; operative Zahlen; strategische Zustände; Ursache-Wirkungs-Kausalität; Zahlenziele; Zustandsziele; operative Unternehmenssteuerung; strategische Unternehmensentwicklung; Planung von Zielen, Operationalisierung von Zielen; Erschließung von Potenzialen*

#### Intelligence

Intelligence generiert relevante Information als Grundlage für Entscheidungen und Handlungen. Intelligence (engl.) wird üblicherweise mit Nachrichten (dt.) übersetzt.

#### Business Intelligence, BI

Intelligence des Unternehmens generiert relevante Information als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen. Unternehmerische Entscheidungen sind Grundlage für unternehmerische Handlungen. Business Intelligence generiert Information, die relevant für das Business des Unternehmens ist.

Business Intelligence generiert, so der aktuelle Stand der BI „Best Practice“, zahlencodierte Information zu Sachverhalten, die für das Unternehmen relevant ist. Business Intelligence ist auf Informationen beschränkt, die mit Zahlen dargestellt werden. Business Intelligence generiert keine Information zu Sachverhalten, die nicht durch Zahlen dargestellt werden. Business Intelligence bezieht sich auf Eigenschaften von Sachverhalten, die gezählt und/oder gemessen und/oder berechnet werden können. Business Intelligence hat „die Zahlen“ des Unternehmens zum Gegenstand.

Die Zahlen des Unternehmens bilden ein System. Das System der Zahlen ist geordnet. Die Ordnung erfolgt nach Kategorien und in Konten. Die Ordnung ist standardisiert, und doch mit einer gewissen Unschärfe durch Fehler und durch Willkür behaftet. Die Zahlen des Unternehmens sind untereinander verknüpft. Die Verknüpfung erfolgt über eine Metrik. Die Metrik besteht im Wesentlichen aus den vier mathematischen Grundrechenarten. Das stellt für die

Informationstechnologie, IT keine besondere Herausforderung dar.

Business Intelligence, so der aktuelle Stand der BI „Best Practice“, hat das Ziel, alle Zahlen des Unternehmens in ein einziges System, ein IT-Datenbank-System zu überführen und darin zu verarbeiten. Verarbeiten heißt bewahren, ordnen, logisch und metrisch verknüpfen, kommunizieren und dokumentieren. Business Intelligence ist ein Prozess der Unternehmensführung aus der Perspektive Finanzen und Controlling. Deren Tätigkeit mit Hilfe von Business Intelligence ist die Optimierung der Kennzahlen („Make the numbers look better!“).

Business Intelligence ist durch seine Nähe zu Finanzen und Controlling sehr stark operativ geprägt und wird im Tagesgeschäft zur Steuerung der Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens eingesetzt.

Business Intelligence zeigt im System der Zahlen ob und wie viel eine Zahl größer ist als eine andere Zahl. Das ist das erstaunlich primitive Prinzip, welches rationalen und logischen unternehmerischen Entscheidungen zugrunde liegt.

#### Leadership Intelligence, LI

Leadership Intelligence wird über eine Reihe von Grundsätzen definiert.

Überwindung von Zahlen: Leadership Intelligence überwindet die Beschränkung von Business Intelligence auf Zahlen. Leadership Intelligence hat „die Zustände“ des Unternehmens zum Inhalt. Zustände sind Sachverhalte, die textbasiert „in Worten“ beschreiben werden und die nicht ohne weitere Annahmen zahlbasiert „mit Zahlen“ bewertet werden.

*Nutzen und Vorteil: Viele strategisch relevante Sachverhalte in Unternehmen lassen sich besser mit Text als mit Zahlen ausdrücken.*

Strategische Zustände und Ziele: Die Unternehmensführung wählt mit Leadership Intelligence aus der großen Zahl von Zuständen im Unternehmen nur Zustände aus, die strategisch relevant sind. Strategisch relevante Zustände sind zukünftige, antizipierte Zustände, die das Unternehmen



## Leadership Intelligence, LI

---

erreichen will. Diese strategischen Zustände sind strategische Ziele des Unternehmens.

*Nutzen und Vorteil: Die Konzentration auf strategisch relevante Zustände reduziert die Komplexität der Sachverhalte.*

Ursache und Wirkung: Zwischen den strategischen Zuständen und den operativen Zahlen besteht eine kausale Ursache-Wirkungs-Folge. Um bestimmte Zahlenziele zu erreichen, müssen bestimmte Zustandsziele erreicht sein. Strategische Zustände sind Voraussetzung für operative Zahlen.

*Nutzen und Vorteil: Ursache-Wirkungs-Ketten sind die eigentlichen Mechanismen von Veränderungen und Verbesserungen in Unternehmen.*

Fokussierung auf die Zukunft: Die Unternehmensführung interessiert sich besonders auf zukunftsbezogene Information aus Prognosen der Erreichung der strategischen Ziele.

*Nutzen und Vorteil: Die Zukunft ist das eigentlich Wichtige und Interessante für die Unternehmensführung. Zahlen beziehen sich zu stark auf die Vergangenheit.*

Paradigmenwandel: Nicht Zahlen werden gemanagt, sondern Zustände werden gemanagt. („Let's go to a better state!“).

*Nutzen und Vorteil: Management soll sich mehr um konkrete Zustände als um abstrakte Zahlen kümmern.*

### **Wissensmanagement durch Leadership Intelligence**

Leadership Intelligence generiert Information, die kontextbezogen ist. Der Kontext ist das Ziel, die zugehörige Strategie, die zugehörigen Maßnahmen.

Leadership Intelligence generiert Information, die vernetzt ist. Die Strukturen der Vernetzung folgen den Strukturen des Zielsystems im Unternehmen, sowie den Strukturen von Strategien und Maßnahmen.

Den Kontextbezug und die Vernetzung der Information erfüllt diese Mindestkriterien für Wissen. Leadership Intelligence generiert Wissen.

Leadership Intelligence generiert Wissen, das personenentbunden ist. Das Wissen kann in seinem Kontext und in seiner Vernetzung übertragen werden.

Die Information bzw. das Wissen werden über einen periodischen Report (klassisch und vergangenheitsbezogen: „Was wurde erreicht?“) bzw. Prognose (innovativ und zukunftsbezogen „Was wird mit welcher Gewissheit wann erreicht?“) erfasst.

Das Informations- und Wissensmanagement von Leadership Intelligence wird durch eine entsprechende Software ermöglicht.

### **Hinweis:**

*Leadership Intelligence ist eine Lösung zur Führung von Unternehmen und wurde von der COMMUNiC Unternehmensberatung GmbH entwickelt. Leadership Intelligence® ist ein Warenzeichen der COMMUNiC GmbH*

### **Literatur**

*Harald Hagmayer und Peter Meier; "Leadership Intelligence LI - the next Generation BI / Ursache und Wirkung des Erfolgs"; CM Controller Magazin (Spezial: Business Intelligence - Lösungen für Controller); 32. Jg., Ausgabe 1, Seite 10; Verlag für ControllingWissen AG, Offenburg und Wörthsee, 2007 (ISSN 1860-4382)*