

E. Foth

Informationsmanagement als Teil der Unternehmensführung



Dr.-Ing. *Egmont Foth* studierte und promovierte an der Technischen Universität Dresden. Seine berufliche Laufbahn begann er 1984 als wissenschaftlicher Mitarbeiter für Vermittlungstechnik in einer militärischen Forschungseinrichtung. 1991 wechselte Herr Dr. Foth zum Telekommunikationsunternehmen Alcatel. Dort war er in den darauffolgenden 10 Jahren als Entwicklungsingenieur, Entwicklungsmanager, Vertriebsreferent,

Leiter Produktmarketing, Leiter Business Reengineering und Berater der Geschäftsführung tätig. 2001 übernahm er die operative Geschäftsführung der te-com Telekommunikations-Technik GmbH und 2002 wurde er Mitglied des Geschäftsleitung der Bechtle AG. Seit 2003 ist er selbständiger Unternehmensberater für Change-Projekte (s. www.changeprojekte.de).

Der richtige Umgang mit Informationen ist ein zentraler Erfolgsfaktor der Unternehmensführung. Mittels Informations- und Kommunikationstechnik werden sie effizient erfasst, gespeichert, verarbeitet und übertragen. Dies kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend beeinflussen. Im nachfolgenden Beitrag werden grundlegende Zusammenhänge von Informationsmanagement und Unternehmensführung behandelt.

1 BEGRIFFE

Einleitend sollen einige Begriffe geklärt werden:

- Informationen sind Beschreibungen von Sachverhalten und mitgeteilte Wissensbestandteile. Wissen basiert auf Informationen. Informationen werden zu Wissen, wenn Menschen sie verstehen und mit bereits vorhandenem Wissen verknüpfen.
- Informationsmanagement ist die Organisation des Umgangs mit Informationen. Dies beinhaltet insbesondere die unternehmerische Führungsaufgabe, Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnik für das Geschäft zu erkennen und in konkrete Lösungen umzusetzen.
- Unter der Informations- und Kommunikationstechnik wird die Gesamtheit aller technischen Einrichtungen zur Beschaffung, Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung von Informationen verstanden.

2 BEDEUTUNG DER INFORMATION

Der Produktionsfaktor „Information“ ist für Unternehmen eine wichtige Steuergröße. Korrekte, aktuelle Informationen sollten die Grundlage jeglicher Entscheidung sein. Weiterhin sind sie die Basis für das Controlling, die Lernprozesse und die Mitarbeitermotivation. Informationen beeinflussen das Image eines Unternehmens, bilden im Falle des alleinigen Besitzes einen immateriellen Vermögenswert und können, in Form von Wissen, zur Wettbewerbsdifferenzierung dienen.

3 POTENZIALE UND EINFÜHRUNGSSCHRITTE VON LÖSUNGEN DER INFORMATIONSD- UND KOMMUNIKATIONSTECHNIK

Die größten Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnik liegen im e-Business, d.h. in der Abwicklung von Geschäftsprozessen über Computernetze. Folgende Effekte lassen sich erreichen:

- Prozessverbesserungen (einfacher, flexibler, skalierbarer, schneller, fehlerfrei),
- Prozesstransparenz,
- Kostenreduzierungen,
- Erhöhung der Kundenfreundlichkeit,
- Verbesserung der Kenntnis des Marktes,
- Vereinfachung der Kooperation mit Geschäftspartnern,
- Reduzierung der Ortsabhängigkeit,
- Einkaufserleichterungen.

Stellen Sie sich vor:

- die Kosten für Vertrieb, Beschaffung und Verwaltung gehen zurück und der Gewinn steigt,
- die Durchlaufzeiten von Bestellungen sinken so drastisch, dass eine Just-in-Time-Fertigung möglich wird,
- Kunden können jederzeit und von überall her Bestellungen aufgeben und deren Status abfragen,
- neue Markttrends und die Vorlieben der Kunden sind stets bekannt,
- alle Unternehmensmitarbeiter betreuen die Kunden gleichermaßen kompetent,
- Zulieferer sorgen automatisch dafür, dass sich im Fertigungslager immer die gerade benötigten Materialmengen befinden,
- Spediteure holen Waren zum mit dem Kunden vereinbarten Liefertermin automatisch ab,
- Lieferanten unterbieten sich gegenseitig im Rahmen der Beschaffung neuer Geräte sowie
- alle Geschäftsprozesse sind jederzeit transparent und befinden sich unter ständiger Kontrolle.

Entsprechende e-Business-Lösungen werden in der Regel in folgende Kategorien unterteilt: e-Banking, e-Commerce mit e-Sales und e-Procurement, e-CRM, e-Fulfillment, e-Knowledge-Management, e-Learning, e-Marketing, e-Recruiting, e-SCM und e-Services (siehe auch: „E. Foth: e-Business-Handbuch, ISBN 3-931959-35-X, Fossil-Verlag Köln“).

Die Umstellung von Prozessen, Organisationsstrukturen und EDV-Systemen auf das e-Business ist allerdings weder einfach, noch billig, aber notwendig, um konkurrenzfähig zu bleiben. Bewährt hat sich ein schrittweises Vorgehen, bei dem schnell erste Erfolge sichtbar werden und zum Weitermachen animieren. Im einzelnen sind nach dem Vorliegen eines entsprechenden Vorschlages stets folgende Schritte erforderlich:

- Analyse der Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit,
- Spezifikation der Lösung,
- Planung von Aktivitäten, Abläufen, Terminen, Ressourcen und Budget,
- Realisierung der Lösung,
- Tests im Labor und im Feld,
- Schulung der Anwender,
- Einführung der Lösung,
- Start des Produktivbetriebs.

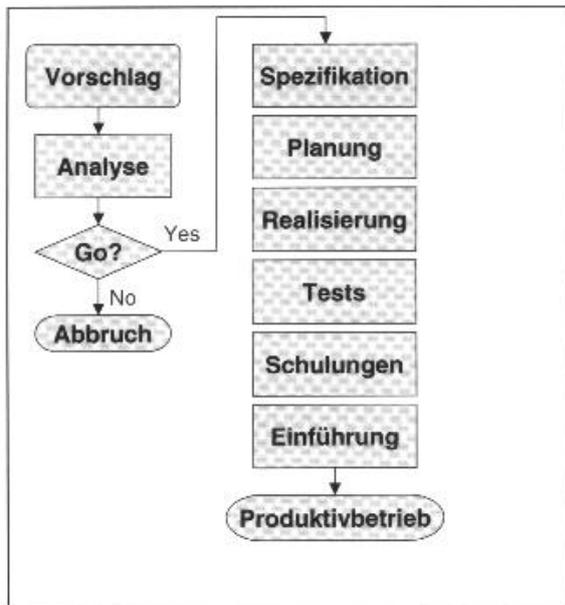


Abb. 1 Allgemeiner Ablauf der Einführung von e-Business-Lösungen

Dabei sollten, entsprechend den Basisprozessen der Organisationsentwicklung, sieben kritische Erfolgsfaktoren besonders beachtet werden:

- Diagnose: Kenntnis der Ausgangssituation,
- Soll-Entwurf: Genaue Zielvorstellung,
- Psychosoziale Änderung: Abbau von Spannungen,
- Information: Kontinuierliche Information aller Betroffenen,
- Lernen: Organisation von Lernprozessen,

- Umsetzung: Zügige, schrittweise Implementierung,
- Management: Professionelle Durchführung mittels Projektmanagement.

4 UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Unternehmensführung ist eine komplexe Aufgabe, die von allen Führungskräften bzw. Managern eines Unternehmens gemeinsam ausgeführt wird. Folgende Teilaufgaben sind besonders hervorzuheben:

- **Kundenbeziehungsmanagement:** Aktiv auf Kunden zugehen, Bedürfnisse erkennen, Kontakte als Feedback-Möglichkeit nutzen, Reklamationen verfolgen, Kundennutzen entwickeln und die wichtigsten Kundenbeziehungen selbst pflegen;
- **Veränderungsmanagement:** Veränderungen initiieren und gestalten, mit Widerständen und Konflikten umgehen können, Probleme lösen;
- **Mitarbeiterführung:** Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbinden, Ziele vereinbaren, Aufgaben delegieren, Mitarbeitergespräche führen, Feedback geben;
- **Prozessmanagement:** Prozesse überblicken, analysieren und optimieren, nicht wertschöpfende Prozesse eliminieren;
- **Ergebnis- und Kostenmanagement:** Kosten- und Ertragsbewusstsein entwickeln, mit Zahlen führen, ein Navigationssystem für den eigenen Bereich entwickeln und einsetzen, Risiken minimieren;
- **Zukunftssicherung:** Nachhaltig Gewinn sichern, Innovationen fördern, Chancen erkennen und nutzen, Zukunftspläne für den eigenen Bereich ausarbeiten und verfolgen (Vision & Leitbild > Unternehmensgrundsätze > Strategische Ziele > Operative Ziele), Personal systematisch weiterentwickeln.

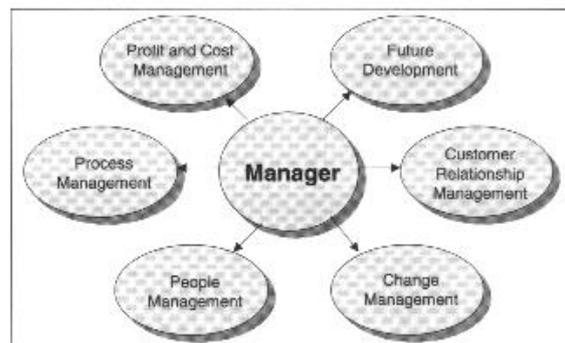


Abb. 2 Aufgaben einer Führungskraft

Das Informationsmanagement im Sinne der vorangestellten Definition findet insbesondere im Zusammenhang mit der Zukunftssicherung, dem Veränderungsmanagement und dem Prozessmanagement statt. Diese drei Aufgabengebiete beinhalten die Planung, Einführung und Nutzung von IT-Systemen.

Zur Unterstützung der Steuerung von Unternehmen werden immer häufiger Navigationssysteme eingesetzt, die auf der 1996 von Robert Kaplan und David Norton vorgestellten Balanced Scorecard basieren. Sie enthält neben den üblichen finanziellen Kennzahlen, also der Kapitalgebersicht, auch Kennzah-

len zu Kunden, zu Kerngeschäftsprozessen und zur Mitarbeiterentwicklung. Dieser ausgewogene Ansatz ist am wirkungsvollsten, wenn er auch als Basis für variable Vergütungen dient.

Perspektiven	Kennzahlen	Jahresziel	Soll Januar	Ist Januar	...
Kapitalgeber	EBIT	24 Mio. €	2 Mio. €	1,5 Mio. €	
	Auslastung	70%	70%	50%	
Kunden	Reklamationen	< 5%	< 5%	2%	
	Marktanteil	40%	40%	25%	
Prozesse	Lieferzeit	< 3 Tage	< 3 Tage	2 Tage	
	Termintreue	90%	90%	95%	
Mitarbeiter	Zufriedenheit	> 80%	> 80%	90%	
	Trainingstage	10	1	3	

Abb. 3 Scorecard-Beispiel

Auswirkungen des Informationsmanagements werden sich insbesondere in den Kennzahlen zur Kapitalgeber- und Prozesssicht widerspiegeln.

5 SCHLUSSWORT

Sich den Herausforderungen der Informations- und Kommunikationstechnik nicht zu stellen, bedeutet heute in vielen Fällen, den unternehmerischen Erfolg zu gefährden. Jeder zukunftsorientierte Manager wird sich deshalb darum bemühen, entsprechendes Know-How aufzubauen und in der Praxis zu vertiefen.