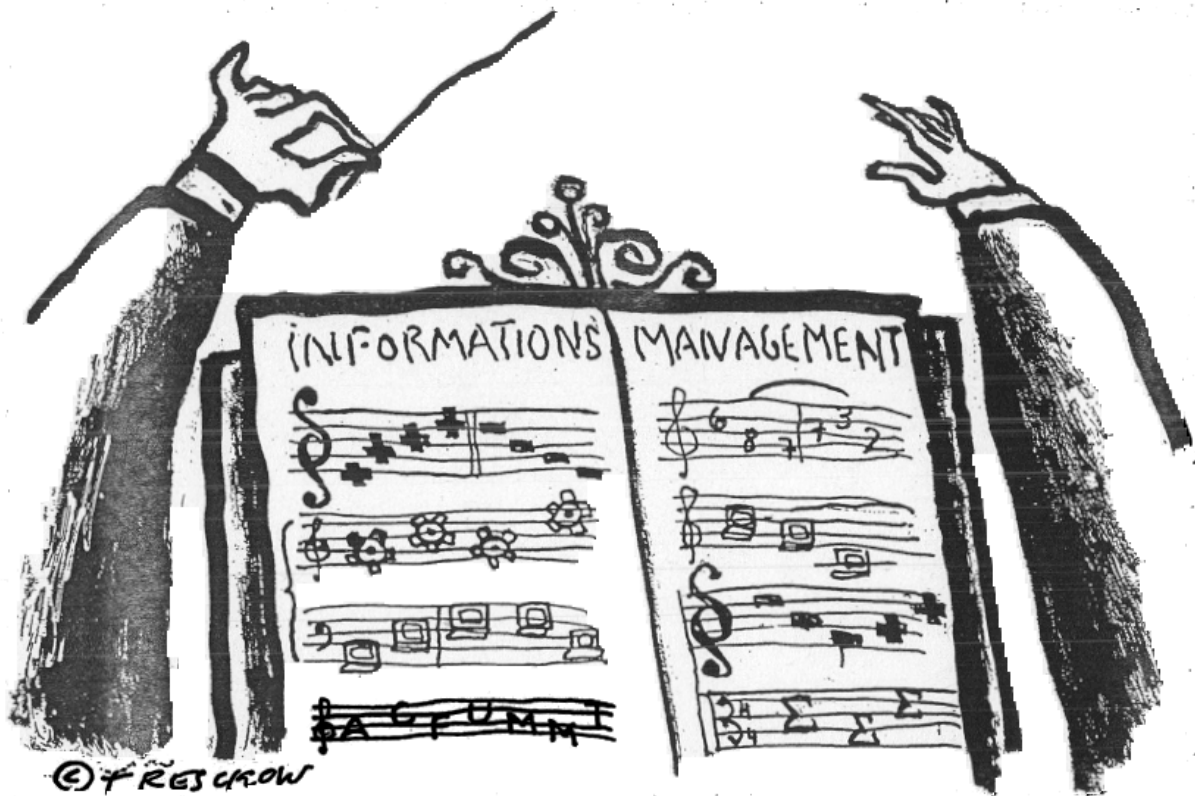


Please quote as: Krcmar, H. & Leimeister, J. M. (2001): Wie Informationen sinnvoll eingesetzt werden - Der bestmögliche Einsatz der Ressource Information ist zu gewährleisten. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung - Betrieb und Praxis im Überblick, Ausgabe/Number: 257, Erscheinungsjahr/Year: 2001. Seiten/Pages: 29.



Frankfurter Allgemeine Archiv

Betrieb und Praxis im
Überblick

Frankfurter Allgemeine Zeitung,
05.11.2001, Nr. 257, S. 29

Wie Informationen sinnvoll eingesetzt werden

Der bestmögliche Einsatz der Ressource Information ist zu gewährleisten /
Kompendium der neuen BWL / Von Helmut Krcmar und Jan Marco Leimeister

Informationsmanagement hat den effizienten Einsatz der Ressource Information zum Ziel. Schon immer war der systematische und effiziente Umgang mit der Ressource Information für Unternehmen eine zentrale Herausforderung. Was sind die Besonderheiten der Ressource Information, und welche Aspekte der Aufbau- und Ablauforganisation sind für das Informationsmanagement wichtig? Wie ist das Informationsmanagement zu organisieren? Wie ist aus Sicht des Informationsmanagements mit Themen wie Prozessorientierung, Lieferketten- und Kundenbeziehungsmanagement umzugehen? Welche Möglichkeiten ergeben sich aus der Verbindung der informationswirtschaftlichen Themen mit den Potentialen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien?

Der langfristige Erfolg von Unternehmen wird von schnellen und zutreffenden Antworten auf aktuelle und zu erwartende Veränderungen der Unternehmensumwelt bestimmt. Hierzu gehören neben dem oft beschriebenen Wettbewerbsdruck, den Konsequenzen aus sozialer und

ökologischer Verantwortung auch die Reaktionen auf die sich weiterentwickelnden Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT).

Informationsmanagement hat als Teilbereich der Unternehmensführung die Aufgabe, den im Hinblick auf die Unternehmensziele bestmöglichen Einsatz der Ressource Information zu gewährleisten. Damit gehören alle Managementaktivitäten der Planung, Organisation und Kontrolle zum Informationsmanagement, die sich mit der Nutzung der Ressource Information, der Gestaltung, Erstellung und dem Betrieb der dazu notwendigen Informationssysteme, der Bereitstellung von Informations- und Kommunikationstechnologie sowie den erforderlichen Führungsaufgaben befassen. Informationsmanagement ist sowohl Management- als auch Technologiedisziplin und gehört zu den elementaren Bestandteilen der Unternehmensführung.

Information ist zweckbezogenes Wissen: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird deswegen solches Wissen als Information bezeichnet, das dazu dient, Entscheidungen oder Handeln vorzubereiten. Zur gleichen Zeit ist Information auch Modell: Informationen geben Auskunft über einen Sachverhalt für einen bestimmten Verwendungszweck. Dieses Auskunftgeben wird von Personen bewerkstelligt, manchmal mit, manchmal ohne Absichten. Und schließlich befinden sich Informationen auf einem physischen Träger: den Informations- und Kommunikationstechnologien. So wie sich diese entwickelt haben, können heute Informationen immer, überall und vor allem zu niedrigen Preisen zur Verfügung stehen. Daraus resultiert, daß heute vor allem die Bewältigung der Informationsflut die unternehmerische und auch individuelle Herausforderung darstellt.

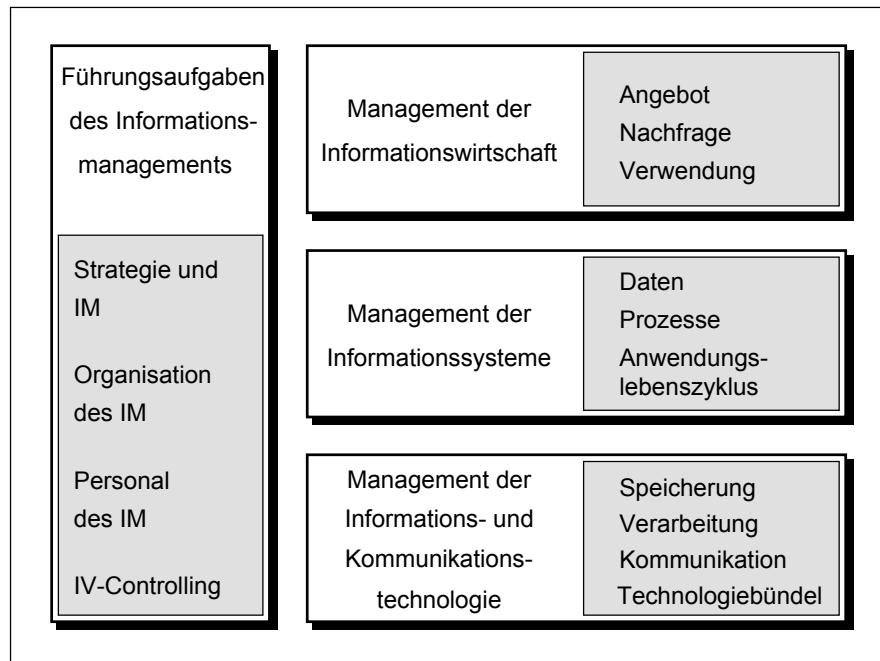
In klassischen volkswirtschaftlichen Produktionsfaktorsystemen wurden die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden sowie Natur- und Sachkapital unterschieden. Das Ergebnis unternehmerischen Handelns entspringt der Kombination dieser Ressourcen. Diese Kombination beruht aber auf Informationen. Daher wird schon länger Information als ein Produktionsfaktor im betrieblichen Leistungserstellungsprozeß untersucht. Die Wichtigkeit der immateriellen, aber keineswegs kostenlosen Ressource Information hat sich in Wissenschaft und Praxis durchgesetzt, wie sich an Fachgebieten wie Wirtschaftsinformatik oder Informationsökonomik zeigt. Die Nobelpreise des Jahres 2001 für Wirtschaftswissenschaften wurden denn auch für Untersuchungen der Informationsasymmetrie zwischen Akteuren vergeben. Was bedeutet dies für Unternehmen?

Oft herrscht in der Praxis angesichts der Fülle von technischen und organisatorischen Aufgaben Verwirrung über die beste Strukturierung und personelle Zuordnung der Informationsmanagementaufgaben. Deutlich wird dies unter anderem an der Diskussion um die Rolle und Aufgabe des Chief Information Officers (CIO). Die dem CIO zugeschriebenen Rollen und Aufgaben reichen von der ausschließlichen Umsetzung bereits getroffener Managemententscheidungen in DV-Systeme über die Optimierung vorhandener Geschäftsprozessen durch IKT bis hin zur Gestaltung von technologiebasierten Geschäftsstrategien.

Um Klarheit über die Struktur der Aufgaben und der Organisation der Führungsaufgabe "Informationsmanagement" zu erhalten, wird ein Modell eingeführt, das unter Berücksichtigung der Besonderheit der Ressource Information eine Systematisierung und Strukturierung liefert.

Das Referenzmodell.

Das Referenzmodell des Informationsmanagements (siehe Abbildung) unterscheidet drei Aufgabenebenen: die der Informationswirtschaft, die der Informationssysteme und die der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie den vierten Aufgabenbereich, den der Führungsaufgaben im Informationsmanagement.



Die Ebenen stehen zueinander in Kunden-Lieferanten-Beziehungen, das heißt, die Informationswirtschaft stellt Anforderungen an die Informationssysteme, welche wiederum ihrerseits Anforderungen an die Informations- und Kommunikationstechnologie stellen. In diesem Ebenenmodell lassen sich einzelne Aufgaben identifizieren und zuordnen. Im Bereich der Informationswirtschaft geht es um Angebot, Nachfrage und Verwendung von Informationen; es ist offensichtlich, daß ein Informationsmanager sich um die Architektur der Informationsversorgung kümmert, weniger aber um die tatsächlichen Inhalte. Im Management der Informationssysteme geht es bezüglich der die Informationen liefernden Anwendungen um die Gestaltung der Geschäftsprozesse, die Strukturierung der zugrundeliegenden Daten und vor allem um den Lebenszyklus aller im Unternehmen genutzten Anwendungen selbst. Das Management der IKT seinerseits betrifft die Ressourcen zur Speicherung, Verarbeitung und Kommunikation die in Technologiebündeln zusammengefaßt werden.

Die Führungsaufgaben im Informationsmanagement umfassen die strategischen, Organisations-, Personal- und Controllingaufgaben, die alle Ebenen betreffen. Die Gliederung in drei Ebenen und einen Block der Führungsaufgaben macht deutlich, daß Aufgaben des Informationsmanagements notwendigerweise verteilt durchgeführt werden. Die Entscheidung, wie diese Verteilung aussieht und nach welchen Grundsätzen sie erfolgt, gehört zur Führungsaufgabe "Organisation des IM".

Die gegenseitige Beeinflussung von Unternehmensstrategie und IKT unterstreicht die Relevanz des Informationsmanagements. Das Buchungssystem SABRE, das American Airlines durch die Nutzung von IKT in seinem eigentlichen Geschäft des Fliegens Wettbewerbsvorteile brachte, machte deutlich, daß IKT-Nutzung auch Geschäftsstrategien

beeinflussen kann. Nüchtern betrachtet ist dabei nicht nur das Gewinnen von Vorteilen, sondern vor allem das Vermeiden wettbewerblicher Nachteile wichtig. Wettbewerbsdynamisch resultieren neue Anwendungen von IKT regelmäßig nicht nur in Effizienzsteigerungen, sondern bewirken Paradigmenwechsel und / oder das Entstehen neuer Branchen. Spätestens die Entwicklungen im Internet sind Anlaß, zur Kenntnis zu nehmen, daß durch die Nutzung von IKT nicht nur Effizienzvorteile, sondern auch Wettbewerbs- und Marktvorteile, die über Kostendifferenzen zwischen Unternehmen hinausgehen, erreicht werden können. Statt des ausschließlichen Suchens nach kostenorientierten Effizienzsteigerungen durch die Anpassung der DV-Systeme an die Unternehmensstrategie ist daher auch der Weg der Beeinflussung der Geschäftsstrategie durch die IKT-Nutzung sinnvoll. Als Beispiele für die Umsetzung sollen die Prozessorientierung und die Anwendungen im Bereich der Kundenbeziehungen und des Lieferkettenmanagements skizziert werden.

Die Prozeßorientierung.

Das Bemühen, gleichzeitig Zeiteinsparungs- und Kostensenkungspotentiale zu realisieren, ließ die Betrachtung von Geschäftsprozessen und ihrer gezielten Gestaltung in den Vordergrund rücken. Business Process Reengineering ist dabei als Gegenbewegung zur Tradition des Taylorismus zu verstehen. Während der Taylorismus zu umfassender funktionaler Zerlegung und arbeitsteiliger Abwicklung der betrieblichen Aufgaben führte, bemüht sich prozeßorientierte Gestaltung, diese Zerlegung aufzuheben. Nachhaltige Produktivitätssteigerungen sollen durch umfassende, auch radikale Veränderungen der Prozesse erreicht werden, die erst durch den Einsatz von IKT möglich werden. Denn alle organisatorischen Grundannahmen werden hinterfragt, um unnötige organisatorische und kulturelle Restriktionen abzubauen. Die Rolle der IKT als Enabler (Ermöglicher) von veränderter organisatorischer Gestaltung war notwendig, um die Reorganisation der Prozesse, zum Beispiel durch die Parallelisierung von Arbeitsschritten durchführbar zu machen.

Diese (Geschäfts-)Prozeßorientierung bedeutet für die Informationslogistik neue Herausforderungen. Die Informationslogistik fordert, daß die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge, am richtigen Ort, in der erforderlichen Qualität vorzuhalten ist. Dies stellt besondere Anforderungen an die Steuerung von Informationsflüssen und an die zu verwendenden Informationskanäle. Prozeßorientierung erfordert die Integration der Datenbestände, die Durchgängigkeit der Abläufe und die Gestaltung von Informations- und Kommunikationstechnologie entlang von Prozeßketten, die gleichzeitig Informations- und Aktivitätenketten sind.

Anfang der neunziger Jahre konzentrierte man sich vorwiegend auf die unternehmensinterne Reorganisation, heute wird dieser Fokus auf eine ganze Branche bezogen oder entlang der Wertschöpfungskette ausgedehnt. In die Prozeßgestaltung sollen Kunden und Lieferanten einbezogen werden.

Kundenbeziehungsmanagement.

Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management) sind alle unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen, die auf den Aufbau und die Erhaltung von länger dauernden Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden abzielen, ergänzt um die Integration der Aktivitäten in Marketing, Verkauf und Service. Die zentrale Aufgabe und Herausforderung ist die Überwindung der Nahtstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden als Grenze zwischen der eigenen Organisation und dem

Kunden, denn beide haben jeweils eigene Abläufe und Verantwortlichkeiten, die nicht notwendigerweise miteinander kompatibel sind.

Zu untersuchen ist, welchen Beitrag Informationstechnologie im Kundenbeziehungsmanagement leisten kann. Zu den Kernaktivitäten gehören die Kundenbeziehungsmanagement-Prozesse in den "klassischen" Unternehmensprozessen Marketing, Verkauf und Service. Unter dem Stichwort Electronic Customer Care faßt man verschiedene Konzepte und elektronische Werkzeuge zusammen. Dabei werden Virtual Communities, Videokonferenzen oder virtuelle Welten in der Kategorie Kommunikationsunterstützung genannt. Das Kundenbeziehungsmanagement stellt aber nicht Materialflüsse und deren buchungsmäßige Abwicklung in den Mittelpunkt, sondern menschliche Interaktionen in sozialen Situationen an der Kundenschnittstelle. Der Kunde wird nicht als "Produktsenke" betrachtet, sondern als Interaktionspartner. Dies hat weitreichende Konsequenzen für die Entwicklung bedarfsgerechter Informations- und Kommunikationstechnologiesysteme, die nun auf die Interaktionsbedürfnisse der Kunden eingehen müssen.

Der Ansatz des Lieferkettenmanagements (Supply Chain Management) bezieht die komplette Logistikkette vom Rohmaterial bis zum Endkonsumenten des Produkts ein. Er umfaßt die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Material-, Güter-, Geld-, Dienstleistungs- und Informationsflüsse. Diese integrierte Betrachtung der Logistikkette eröffnet die Chance, durch die Schaffung von Transparenz im Hinblick auf Güter- und Informationsströme über Organisationsgrenzen hinweg Verkürzung und Beschleunigung so zu erreichen, daß die Produktion direkter von Kundenbedarfen abhängt und sich die Cash-to-cash-Zykluszeit reduziert.

Zielsetzungen sind neben der Gestaltung und Optimierung integrierter Lieferketten über Organisationsgrenzen hinweg auch die Identifikation geeigneter Stellen für den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie. Hierfür sind die Anforderungen an Vertrieb, Produktion, Material aller Produkte, Planung zu Produktan- und -auslauf sowie der Konfiguration der Lieferkette selbst zu bestimmen und zu berücksichtigen. Je nach Produktkomplexität innerhalb des Produkts oder im Produkterstellungsprozess werden damit Kooperationsprozesse innerhalb der Lieferkette wichtiger. Aus systemtechnischer Sicht wird damit der Fokus auf rein unternehmensbezogene Enterprise Resource Systeme verlassen und um firmenübergreifende Planungs- und Abwicklungsfunktionalitäten erweitert.

Abstimmungsaufgabe.

Die Themen Prozeßorientierung und Informationslogistik, Kundenbeziehungsmanagement und Lieferkettenmanagement beinhalten sowohl technologische als auch organisatorische Aspekte. Dieser Zusammenhang zwischen Organisation und Technologie bedarf einer ganzheitlichen Betrachtung bei Berücksichtigung sozialer, technischer und ökonomischer Aspekte. Die Gestaltungsmöglichkeiten der betrieblichen Informationswirtschaft bewegen sich zwischen dem technologisch Machbaren, den arbeitsorganisatorischen Anforderungen der Mitarbeiter an Informationssysteme und der organisatorischen Konfiguration selbst.

Für die Organisation des Informationsmanagements ist ein möglicher Lösungsansatz das Prinzip der koordinierten Dezentralisierung. Es kann am Bild eines Orchesters mit Dirigent und Solisten dargestellt werden. Der Dirigent ist der CIO, der die generelle Ausrichtung der Informationstechnologie in der Organisation unter Berücksichtigung der Schnittstellen mit Kunden, Partnern und Lieferanten vorgibt; dies entspricht dem Dirigenten, der das zu

spielende Stück vorgibt. Er hält die dezentralen Einheiten (im Orchesters die Musiker), mit Standards und Vorgaben zusammen. Der CIO erkennt Erfolge und Probleme in der Organisation und weist die dezentralen Einheiten darauf hin; dies entspricht dem Erkennen guten oder schlechten Spielens im Orchester und anschließender Instruktion der Musiker. Die dezentralen Einheiten führen eigenverantwortlich die operative Umsetzung, dies entspricht dem Orchestermusiker, der entsprechend seinen Anforderungen und Fähigkeiten seinen Part eigenverantwortlich spielt. Einzelne dezentrale Einheiten können in Abstimmung mit dem CIO Sonderrollen wahrnehmen, ähnlich dem Solisten im Orchester. Wie ein Orchester auch nur gemeinschaftlich ein perfektes Klangerlebnis erreichen kann, so können nur die Beteiligten der Unternehmensführung gemeinsam mit dem CIO ein zukunftsorientiertes Informationsmanagement erarbeiten, umsetzen und die Vorteile daraus ernten.

Dipl. oec. Jan Marco Leimeister ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Hohenheim.

Kastentext:

Zur Person

Helmut Krcmar



Univ.-Prof. Dr. Helmut Krcmar studierte Wirtschaftswissenschaften in Saarbrücken. Von 1978 bis 1984 Forscher und Unternehmensberater am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität Saarbrücken bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. A.-W. Scheer. Von 1984 bis 1985 IBM Post Doctoral Fellow am IBM Los Angeles Scientific Center, Los Angeles. Seit 1987 Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik im Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hohenheim, Stuttgart.

Literatur

Krcmar, Helmut: Informationsmanagement, 2. Auflage, Springer 2000.

Krcmar, Helmut; Buresch, Alexander; Reb, Michael: IV. Controlling auf dem Prüfstand. Konzept, Benchmarking, Erfahrungsberichte. Gabler, 2000.

Heinrich, Lutz J.: Informationsmanagement. 6. Auflage, Oldenbourg 1999.
