



## Fünf EDV-Tips für den Chef

Wolfgang EGLE, Dipl.-Ing. Dr.techn., Jahrgang 1959, Studium Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau; nach dem Studium System-Administrator bei einem EDV-Hersteller, 1985 — 1989 Assistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, seit Sept. 1989 Fa. KUVAG, Neumarkt/H.

Der folgende Artikel soll aufzeigen, worauf der Unternehmensleiter in Zusammenhang mit EDV in seiner Firma besonders achten soll.

Diese Tips sind wichtige Ergebnisse einer am IWB, Abteilung Unternehmensführung und -organisation ausgearbeiteten Dissertation und wissenschaftlich vertretbar für Unternehmungen der Maschinenbaubranche mit 100 — 650 Mitarbeitern.

### Einführung

Die Bedeutung der oben erwähnten Forschungsarbeit für den Unternehmer ergibt sich nicht aufgrund des großen Kostenfaktors, den die EDV in den betrachteten Unternehmungen darstellt (typ. 1% des Umsatzes [1]), sondern aufgrund der Chancen und Möglichkeiten, die es durch gutes EDV-Management zu nutzen gilt. Solche sind:

- Straffung der Ablauforganisation in der Unternehmung, besonders im Bereich der Auftragsabwicklung
- Rationalisierung der Erfüllung administrativer Aufgaben wie Lohn- und Gehaltsverrechnung, Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung etc.
- Verbesserung einzelner unmittelbar wertsteigernder Aufgaben wie Konstruktion, Maschinenprogrammierung etc.

Obwohl viele Unternehmungen aus diesen Gründen in die EDV entsprechend investiert haben, sind sie mit den Ergebnissen vielfach unzufrieden.

Oft sind es allzugroße Versprechungen der Hersteller, die verbunden mit relativ geringem EDV-Fachwissen und der «Unbegreifbarkeit» der Technologie zu Enttäuschungen geführt haben.

Nun, worauf soll der Chef achten, damit er möglichst wenig EDV-Enttäuschungen in Kauf nehmen muß:

#### 1. Tip:

**Haben Sie keine Angst vor Herstellerbindung und zu großer Maschinenkapazität**

Die empirische Erhebung hat ergeben, daß jene Unternehmungen, die über eine besonders erfolgreiche EDV verfügen, im folgenden **EDV-Führer** genannt, sich unter anderem durch enge Verbindungen mit ihren EDV-Lieferanten auszeichnen. Sie verwenden soweit es möglich ist, nur die Hardware eines Herstellers. Den damit verbundenen Vorteilen, wie Kompatibilität der Anlagen, relativ geringem EDV-spezifischem Know-How-Bedarf und geringem Systembetreuungsaufwand messen sie eine größere Bedeutung bei, als den damit verbundenen Nachtei-

len eventuell höherer Preise bei einzelnen Komponenten und der Abhängigkeit von einem Lieferanten.

Ein zweiter EDV-HW-Lieferant wurde von den EDV-Führern nur ins Haus genommen, wenn der erste, der meist die Anwendungen im alphanumerischen Bereich abdeckte, keine geeigneten CAD-Lösungen anbieten konnte. In diesem Fall überwogen die Argumente der Funktionalität der CAD-Software jene der Herstellertreue. Einige der EDV-Führer betonten jedoch, daß sich das CAD-SW-Angebot heute gebessert habe und sie, könnten sie heute entscheiden, bei einem Hersteller bleiben würden.

Der Entscheidung, an welchen Hersteller man sich bindet, kommt aufgrund der nahen Beziehungen eine überaus große Bedeutung zu. Die wichtigsten Kriterien der Herstellerwahl sind:

- Integrationsfähigkeit bzw. Kompatibilität der Systemkomponenten
- Leistungsmerkmale des Anbieters wie Servicequalität, Schulungsangebote etc.
- Entwicklungsperspektiven des Systems
- Breite des Herstellerprogrammes
- Verbreitungsgrad des Betriebssystems und damit verbunden das Angebot an Standardanwendungs-Software

Die Beachtung dieser Kriterien führt dazu, daß die Anlagen hauptsächlich von Herstellern mit großen Marktanteilen und einer umfassenden Produktpalette bezogen werden.

Die EDV-Führer sind gute Kunden ihrer Rechnerlieferanten. Sie installieren relativ viel Rechnerkapazität und ersparen sich dadurch aufwendiges Optimieren der Programmlaufzeiten und der Rechnerauslastung. Natürlich ist hier ein ausgewogenes Verhältnis optimal. Die Gefahr auf den unwirtschaftlichen HW-Sparast zu geraten, scheint jedoch größer zu sein, als daß man unwirtschaftlich viel Rechnerkapazität installiert.

Nicht nur zum HW-, sondern auch zum SW-Lieferanten haben EDV-Führer ein enges Verhältnis. Damit kommen wir zum Tip 2.



#### 2. Tip:

**Verwenden Sie Standardanwendungs-Software (SASW), die Sie an Ihre Bedürfnisse anpassen**

Eine hohe EDV-Durchdringung erscheint bei Mittelbetrieben in angemessener Zeit und mit angemessenem Aufwand nur durch umfangreiche Verwendung von SASW erreichbar. Oft ist aber das Korsett der Standards zu eng. Besonders in der PPS, der Materialwirtschaft und teilweise in der Kostenrechnung ist vielfach eine Anpassung der SASW aus Gründen der Benutzerzufriedenheit bzw. Wettbewerbsfähigkeit notwendig.

EDV-Führer zeichnen sich u.a. dadurch aus, daß sie bereit und fähig sind, diese Anpassungen durchzuführen. Dabei nehmen sie oft in Kauf, daß neue Entwicklungen vom SW-Lieferanten nicht mehr installiert werden können. Ihre eigenen Wünsche sind ihnen wichtiger.

Das Entdecken sinnvoller Änderungs- und Anpassungswünsche in diesen Fachbereichen setzt eine entsprechende Fachkenntnis voraus. Damit sind wir bei Tip 3, der die Person des EDV-Verantwortlichen betrifft.

#### 3. Tip:

**Machen Sie einen sehr gut qualifizierten Mitarbeiter, der vor allem die Abläufe der Unternehmung und die zugrundeliegenden Datenstrukturen kennt, zum EDV-Chef.**

Unternehmungen der betrachteten Größenordnung verfügen selten über eine große EDV-Abteilung mit vielen Mitarbeitern. Meist sind es 1 bis 3 Personen, die sich hauptamtlich mit EDV beschäftigen. Der EDV-Verantwortliche bzw. EDV-Chef nimmt dabei die Schlüsselstellung ein.

In der Regel zeichnet ihn eine sehr gute Ausbildung aus. Bei den untersuchten EDV-Führern hat der EDV-Chef bei 55% Universitätsabschluß. Er kommt damit in seinem Leistungsprofil vor allem den



Anforderungen nach ausgeprägten analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten nach, die er u.a. für die Beschaffung und Anpassung entsprechender SASW bzw. die Planung der EDV-technischen Infrastruktur benötigt.

Als Führungskraft legt er weniger motivationsfördernde Strukturen fest, sondern motiviert im alltäglichen engen Kontakt mit seinen Mitarbeitern. Ebenso verwendet er keine ausgefeilten Managementtechniken zur Planung und Kontrolle, sondern leitet die EDV-Entwicklung HW- und SW-seitig, einer klaren Linie folgend, sehr operativ und in engem Kontakt mit der Geschäftsleitung und den Fachbereitsleitern.

Der EDV-Leiter in der Fertigungsindustrie sollte genaue Kenntnisse in den **technischen** Fachbereichen (Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Produktion) haben. Es sind dies nämlich die Bereiche, die die Wertsteigerung des Produktes unmittelbar bewirken.

Eine gute EDV-Unterstützung wirkt sich dort am direktesten in Kosten- oder Wettbewerbsvorteilen, wie Lieferflexibilität, Liefertermintreue und Qualität der Produkte aus. Eine beispielhafte Rationalisierung und Verbesserung wurde von Lindheim [2] dargestellt.

Wofür sollte der EDV-Leiter nun verantwortlich sein? Dazu im nächsten Tip.

**4. Tip:**  
**Die organisatorische Einordnung der EDV soll deren Querschnittsfunktion berücksichtigen**

In Unternehmungen mit großer EDV-Durchdringung ist die EDV meist für **alle** Fachbereiche tätig. Es erscheint daher aus folgenden Gründen sinnvoll, sie nicht einem einzelnen Bereich, z.B. Finanz- und Rechnungswesen oder Produktion zuzuordnen, sondern direkt der Geschäftsleitung zu unterstellen (vgl. [3]):

- Neutralität der EDV gegenüber den Fachbereichen
- keine Akzeptanzprobleme der EDV
- besserer Gesamtüberblick der EDV-Leitung

Eine derart eingeordnete EDV-Abteilung sollte auch für sämtliche EDV-Aktivitäten verantwortlich sein. In empirischen Erhebungen [1, 4] hat sich klar ergeben, daß es bei Unternehmungen mit einer einzigen, für die kommerzielle und die technische EDV zuständigen Abteilung viel weniger Koordinationsprobleme gibt und diese Unternehmungen viel EDV-aktiver sind, als solche, die die Verantwortlichkeiten trennen.

Daß in Fertigungsbetrieben des Maschinenbaus heute die EDV-Unterstützung in den technischen Fachbereichen die bedeutendere Rolle spielt als in den kom-

merziellen, wird von den EDV-Führern vor allem durch die Person des EDV-Verantwortlichen, der in der Regel ein Techniker ist, berücksichtigt (vgl. Tip 3).

Ein Tip fehlt noch, der die gesamte Unternehmung betrifft, aber vor allem von den Führungskräften berücksichtigt werden sollte:

**5. Tip:**  
**Bekennen Sie sich zum EDV-Einsatz und sind Sie bereit, dafür zu arbeiten**

Die in der Forschungsarbeit befragten EDV-Chefs wurden am Ende eines meist 3 bis 4-stündigen Interviews aufgefordert, unabhängig von den bis dahin gestellten Fragen, ihre persönliche Meinung darüber, worauf Sie den EDV-Erfolg in Ihrer Unternehmung zurückführen, zu äußern.

Neun von den elf EDV-Führern betonten das Engagement und Problembewußtsein **aller** Mitarbeiter der Unternehmung.

Um dieses Engagement und diese EDV-Orientierung zu erreichen, ist es besonders wichtig, daß die Geschäftsleitung und die Fachbereichsleiter durch ihre Vorbildwirkung die anderen Unternehmungsmitarbeiter positiv beeinflussen. Ein EDV-orientiertes Verhalten besteht z. B. darin, daß Fachbereichsleiter bei der Beschaffung von SASW wesentlich mitwirken und die Geschäftsleitung die Implementierungsreihenfolge für neue EDV-Anwendungen festlegt. Es erscheint wenig wichtig, daß der Chef selbst den PC benutzt, vielmehr sollte er aktives Interesse an der EDV, z. B. in Form von Mitarbeiter in den Projekten, zeigen.

**Warnung**

Befolgen Sie die Tips nicht einzeln. Nur alle zusammen ergeben eine gute Suppe. Dazu sei deren gegenseitige Abhängigkeit nochmals dargestellt.

Vor allem HW-, aber auch SW-seitig enge Herstellerbindungen und der umfangreiche Einsatz von SASW gewährleisten,

daß mit wenig Personalaufwand und geringen Kosten ein breiter EDV-Einsatz erreicht werden kann.

Dazu können durch einen hervorragend qualifizierten EDV-Chef und durch das Interesse und die Mitarbeiter der Fachbereichsleiter die richtigen Produkte ausgewählt werden. Die wichtigste Qualifikation der EDV-Chefs ist nicht das EDV-Spezialwissen, das der Hersteller besser hat, sondern die gute und bereichsübergreifende Kenntnis der Arbeitsabläufe in der Unternehmung. Das Bewahren bzw. Erreichen dieser Kenntnisse wird u.a. durch eine organisatorische Einordnung unterstützt. Durch diese wird auch das Akzeptanzproblem der EDV-Abteilung der Unternehmung gemildert, was der EDV wieder das Engagement der Benutzer und der Fachbereichsleiter sichert.

**Abschließende Bemerkungen**

EDV-Führer sind Unternehmungen

- deren jährliche EDV-Kosten je EDV-Arbeitsplatz mit öS 87.194,— um 38% niedriger liegen, als jene des Branchendurchschnittes mit öS 139.973,— [vgl. 1, S. 49]
  - die technologische Spitzenpositionen einnehmen und sehr viele EDV-Anwendungen realisiert haben und
  - die Ihre EDV-Systeme für die Zukunft am besten vorbereitet haben.
- EDV-Führer weisen dabei die in diesem Artikel angeführten und zu Tips zusammengefaßten gemeinsamen Merkmale auf. Die Befolgung dieser Tips sollte auch Sie auf dem Weg zum EDV-Erfolg etwas weiterbringen.

**Literatur:**

- [1] EGGLE, W.: EDV-Gestaltung in Mittelbetrieben der Fertigungsindustrie, Diss., TU Graz, Graz 1989, S. 50.
- [2] LINDHEIM, W.: Strategisches Management der technischen EDV, in: der Wirtschaftsingenieur (1988)2, S. 14-17.
- [3] MERTENS, P.: Aufbauorganisation der Datenverarbeitung — Zentralisierung, Dezentralisierung, Informationszentrum, Gabler, Wiesbaden 1985, S. 10.
- [4] LINDHEIM, W.: Strategieplanung für die Technische EDV, DUV, Wiesbaden 1988

**Es gibt keine  
Probleme.  
Nur Lösungen.**

Besser mit **IBM**