



Neuere Ansätze des Informationsmanagements

Dipl.-Ing. Wolfgang EGLE

Wenn sich heute die Führungskräfte uninformiert fühlen, so verwundert das insbesondere unter Einbezug der Tatsache, daß die Informationstechnologie rapide Fortschritte macht.

Der Flaschenhals heutzutage ist nicht die Technologie, sondern deren Gegenüber, der Benutzer, die Führungskraft. Wenn diese richtig informiert sein wollen, müssen sie ihre Informationsbedürfnisse definieren und artikulieren.

E. Witte hat in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß die **angebotenen Informationen** allein nicht den Wert eines Informationssystems bestimmen. Von sehr wesentlicher Bedeutung ist die **Nachfrage** nach diesen Informationen. Angebotene Information, für die es keinen »Markt« gibt, ist nutzlos [1].

Die Hauptaufgabe eines richtig verstandenen Informationsmanagements muß also darin bestehen, die Benutzer bzw. die Führungskräfte dazu anzuregen, darüber nachzudenken, welche Informationen sie benötigen und diese dann auf effiziente Art bereitzustellen, nicht mehr und nicht weniger.

Zur Unterstützung des Informationsmanagements bei der **Ermittlung** des Informationsbedarfes und der Führungskraft bei der **Definition** des Informationsbedarfes gibt es einige Planungsmodelle bzw. Analysemethoden von denen ich hier eine vorstellen möchte. Die Methode der **»Critical Success Factors (CSFs)«**, die am MIT unter der Leitung von John F. Rockart entwickelt wurde [2].

CSF geht davon aus, daß der gesamte Informationsbedarf der Unternehmung nur aufgrund der Summe der Einzelbedarfe ermittelt werden kann. Um die Anforderungen des einzelnen zu erhalten, führt der CSF-Sachverständige mit ihm in der Regel zwei oder drei Interviews von je ungefähr 1 bis 2 Stunden Dauer durch. Im ersten Interview werden die Ziele und die sie beeinflussenden CSFs (kritischen Erfolgsfaktoren) festgehalten und diskutiert. Dabei beleuchtet man deren Zusammenhänge, setzt Prioritäten und legt mögliche Meßgrößen fest. Beim zweiten Interview werden die Ergebnisse des ersten, nachdem man die Möglichkeit hatte etwas darüber nachzudenken und eventuelle Recherchen anzustellen, rekapituliert, Veränderungen und Verbesserungen gemacht. Die Meßgrößen, Meßintervalle und die Report-Gestaltung werden bis ins Detail festgehalten. Manchmal ist noch ein drittes Interview zur endgültigen Einigung über Details notwendig.

Die ganze Sache fällt und steigt mit den CSFs, gelingt es die richtigen zu identifizieren.

Aus der Sicht des Tätigkeitsfeldes der Unternehmung kann gesagt werden, daß es für die meisten Branchen drei bis sechs erfolgsbestimmende Faktoren gibt, auf die besonderes Augenmerk gerichtet werden

soll, d. h. über die man unter anderem besonders informiert sein soll.

Beispiele:

Automobilindustrie

— zeitgemäßes Styling

— effizientes Händlernetz

— Produktionskosten

Handelsketten

— richtiges Sortiment in jeder Filiale, am

— richtigen Platz

— Warenverfügbarkeit

— Werbung

— Preispolitik

Neben diesen für die jeweilige Branche typischen CSFs muß es auch solche für die jeweilige Unternehmung typische geben. Diese hängen unter anderem von deren Wettbewerbsstrategie, betriebswirtschaftlicher und geographischer Lage ab. Zum Beispiel kann es für einen kleineren EDV-Hersteller sehr wohl ein CSF sein, die IBM-Strategie zu kennen.

Eine weitere Quelle für CSF stellen die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen dar. Vor 1973 wäre es niemandem eingefallen, sich über die Energieversorgung der Unternehmung berichten zu lassen, seither wird diese von manchen sehr genau beobachtet.

Zu temporären CSFs führen oft betriebliche Ereignisse und Vorkommnisse, die man nach einer gewissen Zeit wieder bereinigt haben will. Zum Beispiel kann die Lagerhaltung auf Dauer kein CSF für den Vorstandsdirektor sein, kann es aber sehr wohl bis zur Bereinigung der Situation werden, wenn Über- und Unterschreitungen an der Tagesordnung sind.

Ermittelt man neben den für die Unternehmungsleitung relevanten CSFs auch die der jeweiligen Divisions- oder Funktionsbereichsleiter, so erhält man eine solide Grundlage, auf der sich die Informationsversorgung aufbauen und auch beurteilen läßt.

Was bewirkt das Anwenden dieser Methode:

— Sie hilft dem Manager die Faktoren zu erkennen, auf die er sich konzentrieren sollte und gewährleistet eine ständige Prüfung dieser.

— Sie zwingt, gute Meßgrößen und deren Reporting zu definieren.

— Sie verhindert einen ungeforderten Überschwalm an Information.

— Sie verhindert den Aufbau des Informationssystems nur auf der Basis von vorhandenen Daten.

— Das Informationssystem ist durch seine Berücksichtigung von temporären CSFs und durch sein Eingehen auf die Informationsbedürfnisse des einzelnen im ständigen Fluß, paßt sich der Strategie der Organisation an.

Wie anfangs erwähnt, besteht die Hauptaufgabe des Informationsmanagements darin, die benötigte Information zu ermitteln und die nachgefragte bereitzustellen.

Diese Methode unterstützt den ersten Teil der Hauptaufgabe. Der zweite Teil, die Bereitstellung, ist die Knochenarbeit. Hier werden die Kosten verursacht. Wichtig aus der Sicht der Führungskräfte und somit aus der Sicht der Unternehmung ist, daß sie die richtigen Informationen bekommen, dafür wird jedoch im ersten Teil der Hauptaufgaben gesorgt, daraus resultiert auch dessen Bedeutung. Das ganze Geld, das für die Bereitstellung von Information ausgegeben wird, ist zum Fenster hinausgeworfen, wenn zwar viel, aber die falschen (nicht nachgefragten) Daten bereitgestellt werden.

Anfangs erwähnte ich auch, der Benutzer und nicht die Technologie sei der Flaschenhals, dies kehrt sich um, wenn der Benutzer z. B. mit Hilfe der beschriebenen Methode seine Informationsbedürfnisse klar und detailliert festlegt. Dann liegt es im Bereich der EDV-Abteilung Konzepte zu erarbeiten und zu realisieren, die diesen Informationsbedarf befriedigen.

Es kommt nicht zu kiloschweren Computeroutputs, die niemand liest, es kommt nicht zu zig Meldungen ins Electronic Mail System, die nur die Datenbank sprengen.

Fallbeispiel:

Larry Gould, Vorstandsvorsitzender der »Microwave Associates« (60 Mio Dollar Umsatz, im Bereich der »microwave communication« tätig) erhielt monatlich ungefähr 97 Berichte. Fast jeder wurde von jemand erstellt bzw. veranlaßt, der glaubte Larry Gould sollte diese essentiellen Informationen haben.

Wirklich brauchbar waren jedoch nur wenige. Einige informierten ihn über Grunddaten des Geschäftes wie zum Beispiel die monatliche Gewinnmitteilung, andere enthielten zwar Bruchstücke von Daten, die er brauchte, ließen aber wichtige Dinge weg oder zeigten nicht die Verbindung zu anderen wichtigen Daten.

Er entschloß sich die Methode der CSFs anzuwenden. Mit dem CSF-Sachverständigen des MIT erarbeitete er über seine Ziele, die entsprechenden kritischen Erfolgsfaktoren und Meßgrößen in zwei Sitzungen von je 2,5 Stunden Dauer.

Nach der ersten Sitzung kristallisierten sich 9 CSFs mit den entsprechenden Meßgrößen heraus. Am Ende der zweiten Sitzung konnten schließlich 7 CSFs endgültig festgehalten werden. Von den ersten 9 wurden zwei zusammengefaßt und einer wurde nicht wert gefunden ständig genau verfolgt zu werden und somit ausgeschieden (siehe Abb. 1).

Die Hauptaufgabe der zweiten Sitzung war das Festlegen von geeigneten Meßgrößen für die entsprechenden CSFs.

Wenn quantifizierbare Größen verfügbar waren, war die Diskussion kurz. Wenn es sich um sogenannte »soft facts« handelte, ergaben sich lange, schwierige Diskussio-



nen über die Art von Information (Berichte, Kennzahlen, Befragungen) und deren eventuell kostspieliger Beschaffung.

1. Ansehen auf Finanzmärkten

Microwave Associates wächst stark und versucht ein bedeutender Faktor der Elektronikindustrie zu werden.

Das Wachstum wird durch Zukäufe, die über den freien Kapitalmarkt finanziert werden, bewältigt.

Klar, je besser das Verhältnis von Aktienkurs/Rendite desto größer ist das Ansehen der Firma. Der Erfolg wird durch Vergleich mit den Konkurrenten festgelegt.

zu kontrollieren. Dabei tragen verschiedene Faktoren zum Risiko bei. Der dafür entwickelte Meßprozeß enthält einen Computeralgorithmus, der alle wesentlichen Faktoren beachtet und besonders riskante Situationen aufzeigt.

5. Gewinnspannen der einzelnen Profit-Center Manager

Profit-Center Manager erstellen des Umsatzes willen oft niedrig kalkulierte Angebote. Dies ist grundsätzlich nichts Schlechtes, es ist aber wichtig, für die Unternehmensführung das erwartete Gewinnprofil zu kennen.

7. Kontrolle über große Projekte

Dieser letzte kritische Erfolgsfaktor entspringt der Tatsache, daß die großen Projekte von der Unternehmungsleitung kontrolliert werden müssen, sie sollen im Zeitplan und im Kostenrahmen sein.

Generell, nicht ein einzelnes Projekt ist fürchterlich wichtig, sondern viel mehr das Profil über die wesentlichen.

Reporting:

Ausgehend von diesen CSFs und Meßgrößen können nun die entsprechenden Berichte bis ins Detail festgelegt werden. Dabei sind bereits bestehende Informationssysteme als auch vorhandene Daten zu berücksichtigen.

Einfach war dies für die sogenannten »soft facts«. Es wurden Formulare erstellt, die das Festhalten der Fakten und Eindrücke unterstützen. Für einige »hard facts« enthielten existierende Informationssysteme und Datenbanken die meisten benötigten Daten. Bereits bestehende Berichte mußten umgestaltet und neu festgelegt werden.

Zwei neue computerunterstützte Informationssysteme mußten entwickelt werden. Diese wurden auf der Prioritätenliste der EDV-Abteilung an oberste Stellen gesetzt. Zusammenfassend kann gesagt werden, daß der Microwave Associates alle früher genannten generellen Vorteile der CSF-Methode zugute gekommen sind.

Literatur:

- [1] Vgl. HABERFELLNER, R.; u. a.: Unternehmensführung und Organisation, Skriptum TU-Graz 1981
- [2] Vgl. ROCKART, J. F.: Chief executives define their own data needs, in: HBR (1979) 2, S. 82—93

Critical Success Factors	Meßgrößen
1. Ansehen auf Finanzmärkten	● Aktienkurs/Rendite
2. technologischer Ruf bei den Kunden	● Anzahl der Bestellungen / Anzahl der Angebote
3. Markterfolg	● Ergebnisse der Kundenbefragungen
4. Erkennen von Risiken bei großen Projekten	● Wechsel beim Marktanteil jedes Produktes
5. Gewinnspannen der einzelnen Profit-Center-Manager	● Wachstumsrate der Märkte
6. Betriebsklima, Arbeitsmoral	● Anzahl der Jahre an Erfahrung bei ähnlichen Projekten
7. Kontrolle über große Projekte	● »Neuer« oder »alter« Kunde
	● frühere Kundenkontakte
	● Gewinnspannen der Angebote von einzelnen Profit-Center-Managern einer Produktlinie
	● Mitarbeiterfluktuation, Krankenstände, Pausengespräche
	● budgetierte Kosten / aktuelle Kosten

Abb. 1: CSFs und ihre Meßgrößen.

2. Technologischer Ruf bei den Kunden

Neben einigen Serienprodukten verkauft Microwave Associates hauptsächlich speziell nach dem neuesten Stand der Technik gefertigte Einzelprodukte. Viele solcher Verträge führen zu Folgeverträgen und die Kaufentscheidung des Kunden hängt sehr stark vom technologischen Ruf des Lieferanten ab.

Bestellungen/Angebote ist eine quantifizierbare Größe, die neben dem technologischen Ruf auch andere Faktoren wie zum Beispiel Engagement der Verkäufer enthält. Die beste Meßgröße für diesen CSF sind direkte Interviews mit den Kunden, bei Microwave Associates werden diese von den jeweiligen Führungskräften der 2. Ebene durchgeführt.

3. Markterfolg

Dies ist ein augenscheinlicher CSF. Aber wie man an den Meßgrößen sieht, ist die Beachtung des aktuellen Markterfolges jedes Produktes mit Berücksichtigung des entsprechenden Marktwachstums wesentlich.

4. Erkennen von Risiken bei großen Projekten

Da viele der Projekte an der Grenze des technisch Möglichen sind, ist es sehr wichtig, das Gesamtrisiko der Unternehmung

6. Betriebsklima, Arbeitsmoral

Aufgrund der High-technology Strategie von Microwave Associates ist die Firma sehr vom Know-how der Mitarbeiter abhängig. Meßgrößen für diese CSF sind sowohl »hard facts« als auch »soft facts«.

