

Strategisches Management konkret

Franz Xaver Bea
Jürgen Haas

Strategisches Management konkret

Praxis der strategischen Zielbildung

Praxis der strategischen Unternehmensanalyse

Praxis der Strategiewahl und -implementierung

Praxis des strategischen Informationsmanagements

Praxis der strategischen Informationssysteme

Praxis der strategischen Bedeutung der Organisation

Praxis der strategischen Bedeutung der Unternehmens-
kultur

Praxis der strategischen Leistungspotenziale

Franz Xaver Bea
Jürgen Haas

Praxis des strategischen Informationsmanagements

Strategisches Management konkret

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz und München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86496-047-5

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2013

Covergestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Covermotiv: iStockphoto.com, Empato

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstraße 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Inhaltsverzeichnis

1	Strategische Bedeutung der Information	7
2	Konzeption eines strategischen Informationsmanagements	9
2.1	Elemente eines strategischen Informationsmanagements	9
2.2	Informationsbedarf	11
2.3	Informationsbeschaffung	16
2.4	Informationsverarbeitung	19
3	Management externer Informationen	22
3.1	Umweltveränderungen	22
3.2	Prognosen	24
3.2.1	Aufgaben und Arten von Prognosen	24
3.2.2	Prognoseverfahren	25
3.3	Projektionen	30
3.3.1	Szenario-Analyse	30
3.3.2	Früherkennungssysteme	35
3.4	Konzept der Schwachen Signale	40
3.4.1	Thesen	40
3.4.2	Konzeption	41
3.4.3	Bewertung	45
3.5	Diskontinuitätenmanagement	45
3.5.1	Aufgaben	45
3.5.2	Instrumente	47
3.5.3	Implementierung	48
4	Management interner Informationen	51
4.1	Anforderungen an eine strategische Unternehmensrechnung	51
4.2	Strategische Projektrechnung	53
4.3	Strategische Potenzialrechnung	54
4.3.1	Aufgaben	54
4.3.2	Verfahren	55
4.4	Strategische Prozessrechnung	58
4.4.1	Strategische Kostenanalyse auf Wertkettenbasis	60
4.4.2	Target Costing	63
4.4.3	Strategische Prozesskostenrechnung	68
4.4.4	Lebenszyklusorientierte Kosten- und Erlösrechnung	72
	Literaturverzeichnis	77
	Stichwortverzeichnis	95

Information



Strategische Bedeutung der Information

Konzeption eines strategischen Informationsmanagements

Management externer Informationen

Management interner Informationen

Wissensmanagement

Computergestützte Informationssysteme

1 Strategische Bedeutung der Information

„Nicht die Vergangenheit, sondern die Zukunft bestimmt den Wert einer Sache.“

Eugen Schmahlenbach (1873-1955), Professor für BWL in Köln

Die strategische Bedeutung der Information erschließt sich vor allem dann, wenn man den Informationsbedarf der „Kernbausteine“ des Strategischen Managements, nämlich der strategischen Planung und der strategischen Kontrolle analysiert. Deren Qualität als informationsverarbeitende Prozesse hängt in entscheidendem Ausmaß von der Güte der verwendeten Informationen ab.

Der **Prozess der strategischen Planung** ist multioperational, multipersonal und multitemporal und durch Mehrfachdurchläufe und Periodizität gekennzeichnet (vgl. UTB-Buch „Strategisches Management“, S. 57). Dieser Prozess, dessen Komponenten ihrerseits als mehr oder weniger differenzierte und strukturierte Teilprozesse aufgefasst werden können, verarbeitet als Input zahlreiche qualitativ unterschiedliche Informationen. Aus der Gegenüberstellung von Herausforderungen aus der Unternehmensumwelt und den Potenzialen der Unternehmung werden Wettbewerbsstrategien entwickelt, welche zum Ausdruck bringen, wie der langfristige Unternehmenserfolg gesichert werden soll.

Die **strategische Kontrolle** begleitet den Prozess der strategischen Planung und verarbeitet mit ihren verschiedenen Kontrollformen wiederum eine Fülle von Informationen aus der Umwelt des Unternehmens und aus der Unternehmung selbst (vgl. UTB-Buch „Strategisches Management“, S. 243ff.).

Der **Informationsbedarf** von strategischer Planung und Kontrolle besteht damit aus:

- Informationen über die Unternehmensumwelt und die daraus resultierenden Anforderungen an die Unternehmung (**externe Informationen**) und aus
- Informationen über das Kompetenzprofil bzw. die Potenziale der Unternehmung (**interne Informationen**).

Der Informationsbedarf wird nur befriedigt, wenn die bereitgestellten Daten einen Zweck erfüllen. Wir definieren:

Eine **Information** ist eine entscheidungsrelevante Nachricht.

Für das Strategische Management ist folglich aus der schier unendlich großen Menge interner und externer Daten jeweils nur ein bestimmter Ausschnitt von Interesse. Diesen Ausschnitt, der durch die Relevanz für die Unternehmensführung (das Strategische Management) gekennzeichnet ist, wollen wir als Information bezeichnen. Wir können also auch definieren:

Information ist Zuwachs an führungsrelevanten Daten.

In der Literatur werden teilweise abweichende Begriffsfassungen gewählt:

- **Information** ist der Gehalt einer Nachricht (*Gangler* [Führungsaufgabe]),
- **Information** ist effektives und potenzielles Wissen (*Wild* [Unternehmensplanung]),
- **Information** ist der Zuwachs an entscheidungsrelevantem Wissen (*Erichson/Hammann* [Informationen]).

Information ist ein strategischer Erfolgsfaktor und stellt in unserer Konzeption neben der strategischen Planung und Kontrolle, der Organisation und der Unternehmenskultur ein weiteres **Führungssystem** dar. Planung, Kontrolle, Organisation, Unternehmenskultur und Information sind die **Potenziale der Führungsebene**.

Die strategische Bedeutung der Information nimmt nicht nur auf dem Felde der Informationsbeschaffung **für** das Unternehmen, sondern auch auf jenem der Information **über** das Unternehmen zu. Da die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und der Umwelt immer intensiver werden, steigt das Interesse der Umwelt an den Unternehmen. Dies gilt insbesondere für das Verhältnis von Unternehmen und Investoren. Vgl. dazu die Ausführungen zum Shareholder Value (UTB-Buch „Strategisches Management“ S. 82ff.) und zu den Investor Relations (ebd. S. 521f.).

Verschiedene, z.T. interdependente Entwicklungen haben dazu beigetragen, dass die **Bedeutung der Information** stark zugenommen hat:

[1] Erhöhte Relevanz der Umwelt

Im Zuge der nicht zuletzt durch das Internet forcierten Globalisierung der Märkte agieren Unternehmen heute als Global Player auf dem (gesamten) Weltmarkt. Dadurch ist zunächst die Quantität der relevanten externen Informationen stark gewachsen. Die kulturelle, politische und technologische Heterogenität globaler Teilmärkte sowie der gestiegene Einfluss der Gesellschaft auf die Unternehmung haben auch die Vielfalt relevanter Informationen gefördert.

[2] Wachsende Dynamik der Umwelt

Die Geschwindigkeit, mit der sich die Veränderungen in den genannten Bereichen vollziehen, hat in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. Dies bedeutet, dass sich der Lebenszyklus von Informationen als der Zeitraum, in dem diese eine Entscheidungsrelevanz besitzen, ständig verkürzt. Entscheidungen müssen immer mehr unter Zeitdruck getroffen werden.

[3] Höhere Anforderungen an das Kompetenzprofil der Unternehmung

Im Bemühen um den strategischen Fit müssen Unternehmen in der Lage sein, ein Kompetenzprofil zu entwickeln, das den gewandelten Anforderungen ihrer Umwelt entspricht. Dies bedeutet in fast allen Fällen zum einen eine zahlenmäßige Zunahme der Erfolgsfaktoren und zum anderen eine Verschiebung der Bedeutung von den hard facts (z.B. Fertigung, Lagerhaltung) zu den soft facts (z.B. Personal, Unternehmenskultur, Organisation) und mit ihr eine Verlagerung des Informationsinteresses.

Diese Entwicklungen führten letztlich dazu, dass dem Management von Informationen in Unternehmen heute eine gewichtige strategische Bedeutung zukommt.

2 Konzeption eines strategischen Informationsmanagements

2.1 Elemente eines strategischen Informationsmanagements

Die Konzeption eines strategischen Informationsmanagements soll einen **Orientierungsrahmen** für die **Gestaltung der strategischen Informationsaktivitäten** liefern. Damit muss sie Aussagen machen über

- den Informationsbedarf und die Informationsobjekte sowie über
- die Aufgaben und Techniken der Informationsbeschaffung und -verarbeitung.

Wir definieren:

Das **strategische Informationsmanagement** ist die Gesamtheit aller Aktivitäten der Informationsbedarfsanalyse, Informationsbeschaffung, Informationsverarbeitung und Informationsspeicherung sowie der dabei eingesetzten Instrumente zur Unterstützung des Strategischen Managements.

Der **strategische Fit** als **Leitlinie** des Strategischen Managements impliziert, dass das strategische Informationsmanagement sowohl aus der Unternehmensumwelt als auch aus dem eigenen Unternehmen Informationen beschaffen und verarbeiten muss. Eine einseitige Konzentration auf interne Informationen, bspw. aus Gründen der einfacheren Beschaffbarkeit, ist ebenso problematisch wie die ausschließliche Fokussierung auf externe Informationen.

Die Entwicklung einer solchen Konzeption folgt damit den beiden Fragen:

- Welche Informationen aus der Umwelt sind relevant?
- Welche Informationen über die eigene Unternehmung benötigt man?

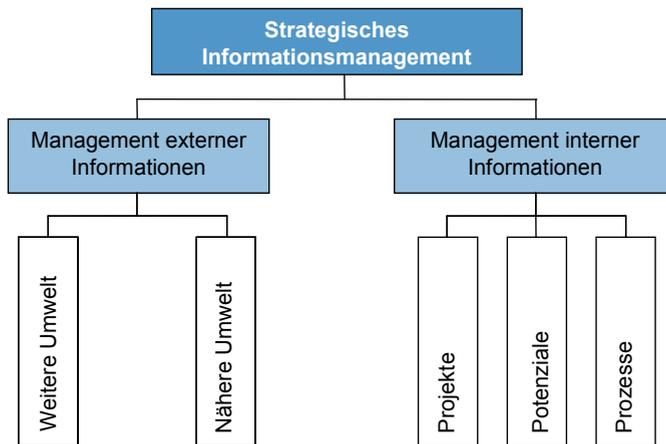


Abb. 4-1: Konzeption eines strategischen Informationsmanagements

Die erste Frage verweist auf das **Management externer Informationen**, die zweite auf das **Management interner Informationen**. Beide Bereiche lassen sich durch drei Aufgaben- oder Fragenkomplexe kennzeichnen:

- Welche Informationen sind zu beschaffen und zu verarbeiten, und welche Teilaufgaben fallen dabei an?
- Wie können diese Aufgaben organisiert werden?
- Welche Techniken stehen zur Unterstützung dieser Aufgaben zur Verfügung?

Management externer Informationen: Die Beschaffung externer Informationen darf sich nicht allein auf den Markt bzw. die nähere Umwelt beschränken, sondern muss sich auch auf die weitere Umwelt, also technologische, gesellschaftliche, politische, demographische und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen ausdehnen. Dabei sind Aufgaben und Probleme im Zusammenhang mit der hohen Dynamik, Komplexität und Diskontinuität der Unternehmensumwelt in Verbindung mit dem langfristigen Charakter von strategischer Planung und Kontrolle zu meistern.

Mit den klassischen Prognoseverfahren sowie der Szenario-Analyse und den Früherkennungssystemen werden wir Methoden des Managements externer Informationen untersuchen und diese in ein Diskontinuitätenmanagement integrieren.

Unternehmen beantworten die Anforderungen ihrer Umwelt, indem sie Strategien wählen. Das **Management interner Informationen** hat demzufolge die Aufgabe, Informationen zur Formulierung strategischer Entscheidungen zu liefern. Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens. Da eine Strategie durch die Merkmale der Neuartigkeit, der Komplexität und einen definierten Anfang gekennzeichnet ist, kann sie auch als Projekt verstanden werden. Informationen für die Wahl einer Strategie lassen sich demzufolge aus **Projektrechnungen** ableiten. Sie bilden die mit einer Strategie verbundenen und zu erwartenden Zahlungsströme ab.

Die mit einer Strategie beabsichtigte Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges verlangt die Schaffung von Potenzialen. Diese stellen Speicher spezifischer Stärken eines Unternehmens dar. **Potenzialrechnungen** (z.B. eine Kapitalflussrechnung) bilden das Ausmaß dieser spezifischen Stärken ab.

Die einzelnen Aktivitäten zur Verwirklichung einer Strategie stellen Prozesse dar. **Prozessrechnungen** kommt die Aufgabe zu, über diese Prozesse zu informieren. Die Ausgestaltung einer Prozessrechnung ist dabei wesentlich abhängig von der Beschaffenheit der zu erfassenden Aktivitäten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein Management interner Informationen aus **drei Elementen** besteht:

- Einer Projektrechnung zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit einer Strategie,
- einer Potenzialrechnung zur Erfassung der Fähigkeiten eines Unternehmens zur Verwirklichung einer Strategie und
- einer Prozessrechnung zur Abbildung der einzelnen Aktivitäten im Rahmen der Implementierung einer Strategie.