

Wolfgang Kmuche: Strategischer Erfolgsfaktor Wissen

Betriebliche Informationswirtschaft im Dienste des strategischen Management

Wolfgang Kmuche: *Strategischer Erfolgsfaktor Wissen. Content Management: Der Weg zum erfolgreichen Informationsmanagement.* - Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2000.

Information als kritischer Erfolgsfaktor

Ist Information, ist Wissen ein kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen in der Informationsgesellschaft? Wolfgang Kmuche, Professor für Informationsökonomie und -management an der Fachhochschule Potsdam, diskutiert die Frage in Bezug auf strategisches Management und kommt hier zu dem eindeutigen Ergebnis: "ja". Die "alte" Dokumentation, die "IuD-Stelle" oder die "IVS" mit ihrer Orientierung auf (inhaltlich aufwendig indexierte) Informationssammlungen ist hierbei allerdings nicht gefragt. Gefordert sind neben dem informationsmethodischen Know How vielmehr eine fundierte betriebswirtschaftliche Ausbildung und Kenntnisse über das eigene Unternehmen, seine Märkte, Produkte, Konkurrenten usw. und natürlich über seine operativen, taktischen sowie strategischen Ziele, denn nur so kann der Informationswirt den Informationsbedarf richtig einschätzen und die "richtigen" Inhalte zur "richtigen" Zeit bereithalten. Kmuche schreibt in der Selbstanzeige seines Buches in "Password": "Informationsmanagement ist Teil der Führungspotenziale jedes Unternehmens geworden: Die erfolgreiche Bewirtschaftung von Informationen ist mit Teil des Erfolgspotenzials. ... Es geht nicht nur darum, die Informationen richtig abzulegen und wiederzufinden, sondern es

geht darum, die richtigen Inhalte zu bewirtschaften. Informationsmanagement wandelt sich damit zum Content Management: Nur wenn das Informationsmanagement die Prozesse des strategischen Managements durch die richtigen Informationsinhalte unterstützt, kann sich Information als Führungspotenzial voll entfalten und nachhaltig zum Unternehmenserfolg auch auf strategischer Ebene beitragen" (Password 5/2000, S. 35).

Strategie und Information

Ausgangspunkt ist der Übergang in eine neue Gesellschaft, in der die betriebliche Informationswirtschaft eine bedeutende Rolle spielen wird. "Information und Wissen sind von Machtinstrumenten zu Produktionsfaktoren geworden und bergen immense Chancen, aber natürlich auch Risiken" (S. 5). Zentral bei diesem Wandel ist, "dass viele Tätigkeiten immer daten-, informations- und wissensintensiver werden" (S. 6), wobei der Übergang sowohl die Informationstechnik als auch - allerdings viel wichtiger - die Informationsinhalte betrifft. Einzuordnen ist dies in den Kontext des strategischen Management. "Strategie und Information sind inzwischen eine Partnerschaft eingegangen, die nicht lösbar ist: Die Strategie bestimmt, welche Information ich benötige und sammle; aber die Information wirkt im Rahmen der strategischen Kontrolle zurück auf die Strategie und beeinflusst diese in einem (notwendigen) Rückkopplungsprozess" (S. 7). Für Kmuche verschmelzen Information und Strategie im "Content Management". "Nur wer in der

Lage ist, die äußerst wichtige Ressource 'Information und Wissen' sinnvoll zu organisieren, bewirtschaften und zum Blühen zu bringen, wird in naher und ferner Zukunft wirtschaftlichen Erfolg haben. ... Deshalb wird dem Informations- und Wissensmanagement jetzt und in Zukunft eine herausragende Bedeutung zukommen" (S. 35).

Segmente des Informationsmanagement

Basis für Informationsmanagement ist Informationstechnik als Grundlage, zwingend hinzukommen muss Content Management. "Die Informationstechnologie ist dafür notwendige Voraussetzung, aber sie garantiert alleine noch keinen Erfolg. Erfolg bringt nur, für das eigene Geschäft wichtige Informationen und Wissen richtig aufbereitet anzuwenden und daraus die (inhaltlich) richtigen Schlüsse zu ziehen" (S. 55). Auf dieser Basis sieht Kmuche drei Tätigkeitssegmente des Informationsmanagement:

- Informationswirtschaft
- Informationstechnologie-Management
- Wissensmanagement.

Ziel der Informationswirtschaft ist es, "die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort kostengünstig zur Verfügung stellen oder organisieren - so dass der Nutzer diese unmittelbar abrufen und nutzen kann" (S. 59). Informationen können sowohl intern aufbereitet als auch aus externen Quellen zugekauft werden. Die betriebliche Informationswirtschaft hat sicherzustellen, dass Verteilung der Infor-

mationen und Informationsinhalte laufend überprüft werden. "Bewirtschaftung heißt auch, dass kontrolliert (Controlling, also Rückkopplung- nicht Kontrolle, Anm. St.) wird, ob es neue Informationen gibt, die zum Bedarf passen, bzw. ob Informationen, die bezogen werden, überhaupt (noch) benötigt werden. In diesem Sinne ist Informationswirtschaft eine stark kommunikative Aufgabe, bei der sowohl betriebswirtschaftliche als auch inhaltliche Momente eine Rolle spielen. Der Informationswirtschaftler muss etwas davon verstehen, wozu die Informationen benötigt werden und was damit gemacht wird; sonst kann er überhaupt nicht die 'richtige' Information beschaffen" (S. 60). Neben den Informationen, die im eigenen Unternehmen benötigt werden, gehören laut Kmuche auch alle Informationen über die Wettbewerber zu den Kerninformationen. Die Konkurrenz wird "laufend beobachtet und diese Information irgendwo gesammelt und zugriffsfähig abgelegt" (S. 61) - wie die Konkurrenzbeobachtung konkret aussehen kann, woher die Informationen stammen, wie sie aufbereitet werden, erfahren wir nicht.

Das Informationstechnologie-Management wird von einer Spezialistentruppe ("Scouts") betreut, "die sowohl von der Technik wie auch vom Geschäft was verstehen muss" (S. 64). Es geht offenbar darum, zum Geschäft passende Technik ins Unternehmen zu holen. Kmuches Grundsatz ist: "Wir haben hier eine gute technische Lösung - hat unser Unternehmen irgendwo ein Problem, das wir damit lösen können?" (S. 64). Das erinnert etwas an die Vorgehensweise "habe Medizin - suche passende Krankheit"; Kmuches Ausführungen dürften noch zu verfeinern sein. Der Aussage Kmuches: "Der Primat der Technologie ... hat sich dem Primat der Inhalte untergeordnet" (S. 130), ist jedoch zuzustimmen.

Das Wissensmanagement hat die Aufgabe, "stark atomisiertes und abteilungsbezogenes" (S. 66) Wissen unternehmensweit zusammenzuführen, wobei implizites in explizites Wissen umzuwandeln ist. "Wis-

sen ist primär in den Köpfen der Leute, der Spezialisten. Dort liegt es nur zum Gebrauch durch den eigenen Körper und Geist: Kein anderer kann auf dieses Wissen zugreifen" (S. 68). Also muss das implizite Wissen "befreit" (S. 69), d.h. externalisiert werden. "Externalisierung von implizitem Spezialistenwissen ist mittel- bis langfristig sicherlich immens wichtig. Denn wenn Wissen an Menschen gebunden ist, ist es nicht immer erreichbar und einsetzbar. Externalisierung heißt deshalb, ich mache Wissen auch für andere nutzbar: Ich muss es nur so niederlegen, dass andere darauf zugreifen können" (S. 68 f.). Das Wissensmanagement greift dabei auf die Werkzeuge der Informationswirtschaft (etwa Retrievalsysteme, inhaltliche Zugriffswerkzeuge) zurück. Wie die Mitarbeiter überzeugt werden, ihr Wissen abzugeben, oder wie implizites Wissen denn externalisiert wird, bleibt offen.

Strategisches Management

Die Nachfrage nach Informationen im strategischen Management orientiert sich an den Zielen, an der Zukunft; der Informationsbedarf ist demnach ex ante zu bestimmen. "Was wollen wir erreichen? Wie wollen wir dies erreichen? Was kann uns dabei unterstützen und was kann dies verhindern? Die Antworten auf diese Fragen helfen dann konkret weiter: Welche Informationen benötigen wir, um zu erkennen, ob der eingeschlagene Weg gangbar ist? Und wie kontrollieren wir unser Vorgehen auf informationeller Ebene?" (S. 97).

Im einzelnen muss die informationelle Basis für die Analyse der Umwelt (Umwelt-System-Fit) und die Analyse des Unternehmens (Intra-System-Fit) geleistet werden. "Die Strategie wie auch alle Prozesse des strategischen Managements sind in sehr starkem Maße von der Versorgung von und Falsifizierung durch Informationen abhängig, um zu erkennen, inwieweit bzw. wo eine solche Strategie ... von den realen Gegebenheiten bestätigt bzw. nicht bestätigt oder sogar widerlegt wird" (S.

107). Die "realen Gegebenheiten", die ja z.T. in der Zukunft liegen (und deshalb noch gar nicht "real" sind), sind nicht als solche zu erkennen; im Sinne von Frühwarninformationen liegen nur "schwache Signale" vor. Kommt etwa ein Konkurrent in den nächsten Jahren mit einem Produkt auf den Markt, den eigentlich "unser" Produkt beherrschen soll? "Das Problem schwacher Signale: Sie sind eben schwach. Sind diese Signale erst einmal stark, sieht sie jeder. Strategische Vorteile hat aber diejenige Unternehmung, der es gelingt, solche schwachen Signale schnellstmöglich zu identifizieren und zu deuten" (S. 112). Auch hier erklärt uns Kmuche nicht, wie man konkret schwache Signale recherchiert und aus einzelnen - jeweils schwachen - Puzzlesteinen ein - nun schon nicht mehr so schwaches - Gesamtbild baut.

Der Aufbau einer betrieblichen Informationswirtschaft geht einher mit dem Aufbau und der Pflege einer Informationskultur. Geeignet ist eine "offene Unternehmenskultur". "Dass also der Außendienst Beobachtungen wirklich weitergibt und nicht für sich behält; dass der Marktforscher sich auch 'traut', schwache Signale zu diskutieren, ohne dass ihn deshalb jemand tadelt; dass der Forscher mit seinen Kollegen frei diskutieren kann, ohne dass (fachliche oder persönliche) Attacken die 'Scheren im Gehirn' in Gangsetzen" (S. 126). Wie so etwas zu erreichen ist, wird jedoch nicht ausgeführt.

Im "Ausblick" seines Buches fasst Kmuche die wichtigsten Probleme des Content Management als Fragenkatalog zusammen. "Wie kann ich verlässlich und günstig Information und Wissen ins Unternehmen transferieren und dort so aufarbeiten, dass dies die bestehenden Prozesse verbessert? Wie kann ich die Informationsbeschaffung dem schnellen Wandel in der Unternehmensumwelt anpassen und diesen so schnell und flexibel gestalten, dass ich meine strategischen Ziele erreichen bzw. deren laufende Kontrolle verfolgen kann und schwache Signale aus der Umwelt aufnehmen und schnell umsetzen kann?" (S. 131). Dies sind alles korrekte Fragen, allein es fehlen die Antworten.

Einige Probleme ...

Neben dem inhaltlichen Problem, sehr wohl die richtigen Ziele der betrieblichen Informationswirtschaft anzusprechen, aber nicht zu zeigen, wie die Ziele erreicht werden können, sind einige weitere Probleme zu notieren. Grundbegriffe des Buches sind "Information" und "Wissen". Kmuche schreibt durchgehend in der Variante "Information und Wissen", ohne weder diese Und-Verknüpfung noch die Bestandteile zu definieren. Obgleich sogar im Titel genannt, wird auch "Content", also "Informationsinhalt", nicht terminologisch thematisiert.

Auch die Informationsgesellschaft, die am Ende des gegenwärtigen Strukturwandels stehen wird, bleibt ausgesprochen blass. Im Anschluss an Drucker lesen wir von der "post-kapitalistischen Gesellschaft", von der "als sicher gelten (kann), dass diese weiterhin kapitalistisch sein wird" (S. 3). Neben diesem Widerspruch wartet Kmuche mit einem Kalauer auf: "Wohin diese Entwicklungen steuern, kann nur vermutet werden: Eben in die postindustrielle Gesellschaft. Für deren Aussehen gilt: Prognosen sind schwierig, besonders wenn diese die Zukunft betreffen" (S. 4).

Kmuches Quellen sind häufig Zeitungs- oder Zeitschriftenartikel. Über eine wissenschaftliche Studie erfahren wir nur dann etwas, wenn der "Spiegel" oder das "manager magazin" darüber berichtet haben. Da die Originalliteratur nicht konsultiert wurde, können wir das Buch nicht als wissenschaftliches Werk einstufen, sondern eher in den Bereich der Ratgeberliteratur für Wirtschaftspraktiker.

Teilweise wiederholt das Buch identische Sachverhalte, teilweise sogar identische Formulierungen an verschiedenen Stellen; so steht z.B. auf S. 21 unten das Gleiche wie in der Anmerkung auf S. 22. Lieblingsabkürzung ist "u.Ä." (Variante: "o.Ä."). Dabei wäre es an vielen u.Ä.-Stellen interessant zu erfahren, was es denn "Ähnliches" gibt: Wenn beispielsweise vom "Tun" der Informationswirte gesprochen wird, so ist dieses "Abstracting, Inhaltserschließung, Datenbanken u.Ä." (S. 79). Gerade beim "u.Ä." wird es wohl erst interessant.

Ärgerlich ist die Preispolitik des Verlages. 50 DM für gut 130 dünn beschriebene Textseiten sprechen für kein ausgewogenes Preis-Leistungsverhältnis.

Fazit

Kmuches Buch ist - bei allen inhaltlichen und formalen Problemen - ein durchaus relevanter Beitrag bei der Formulierung des Übergangs von der Dokumentation zur Informationswirtschaft. Es spricht Praktiker in Unternehmen an; es ist m.E. kein wissenschaftliches Werk. Für viele Information Professionals dürften einige der Ergebnisse des Buches altbekannte Gemeinplätze sein; für einen bislang über die Informationswirtschaft nicht informierten Manager dagegen möglicherweise Neuland.

In der Informationsgesellschaft hat die Dokumentation, wie wir sie in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhundert kennen (und lieben) gelernt haben, nichts mehr zu suchen. Am Beispiel des strategischen Management kann Kmuche verdeutlichen, wo die betriebliche Informationswirtschaft erfolgsrelevant wird: beim Aufspüren schwacher Signale, beim Umweltscan, bei der Formulierung strategischer Ziele "u.Ä.". Kmuches Buch ist jedoch weitgehend Programm. Es zeigt, dass die Informationswirtschaft schwache Signale scannen soll, es zeigt nicht, wie. Der gesamte operative Bereich der betrieblichen Informationswirtschaft bleibt völlig offen. Hier muss dringend weitergearbeitet werden. ■

Wolfgang G. Stock

Bundesregierung

Die Internet-Steuer ist vom Tisch

Bundeskanzler Gerhard Schröders genialer Sinn für das Opportune schließt nicht aus, dass er gelegentlich das Vernünftige tut. In einem von ihm auf einem Kongress der Initiative D21 in Hannover vorgestellten Zehn-Punkte-Programm wurden die ursprünglichen Pläne der Bundesregierung, die private Internet-Nutzung von Arbeitnehmern als geldwerten Vorteil zu besteuern, ad acta gelegt. Bis Ende 2001 sollen alle Schulen und mindestens jede zweite öffentliche Bibliothek einen Internet-Anschluss haben. Spenden von PCs an Schulen, Bildungseinrichtungen und gemeinnützigen Vereinen sollen nicht mehr mit der Umsatzsteuer belastet werden. Die Bundesregierung will bis 2005 alle internet-fähigen Dienstleistungen online bereitstellen.

Angesichts solcher Pläne blieb der Opposition einmal mehr kaum anderes als Zustimmung übrig. Der Internet-Sprecher der CDU nannte die Internet-Pläne der Bundesregierung "sehr erfreulich" und freute sich besonders darüber, dass es keine Internet-Steuer geben werde.

"Wir machen fast alles richtig, aber wir machen fast alles zu gemächlich" (Erwin Staudt, IBM Deutschland, auf demselben Kongress).