

Ausgewählte Publikationen

[Strategisches Kostenmanagement](#)
[Prozeßmanagement](#)

Führungsinformationssysteme (FIS, MIS, EIS) - Faktoren, die den Erfolg prägen

1. Kritische Erfolgsfaktoren der Vergangenheit.

Seit 15 bis 20 Jahren wird mit den Buchstaben MIS (Management-Informationssysteme) die Erwartung verbunden, das alles, was einen Manager in seinem Unternehmen und dessen Umwelt interessiert, in jeder gewünschten Art, seien es Zahlentabellen, Grafiken oder Texte, am Bildschirm gelesen und ggf. auch weiterverarbeitet werden kann.

Der Anspruch "alles was interessiert", insbesondere bei zufällig auftretenden Fragen, war und wird auch in Zukunft nicht erfüllbar sein; er ist ein Traum- und Trugbild, der von Werbestrategen der verschiedensten Richtungen in die Managementwelt getragen wurde. Umfassende wohldefinierte Information dagegen ist machbar.

Soft- und Hardware, neben dem Anspruchsdenken der zweite kritische Erfolgsfaktor, sind heute in der Lage, den Anforderungen der Versicherungswirtschaft gerecht zu werden. Doch hatte zwischenzeitlich die ehemals zu beobachtende Kluft zwischen überdimensionierten Versprechungen und unzureichender Technik die positive Grundstimmung gegenüber den besprochenen Systemen erheblich beeinträchtigt. Vielleicht ist hier auch ein Grund zu suchen, warum beim dritten kritischen Erfolgsfaktor, der Datenaufbereitung und Datenbeschaffung, die zweifellos vorhandenen Schwierigkeiten so überbewertet werden. Wer heute MIS einführen will, muß, um nicht wieder Ungeduld im Unternehmen hervorzurufen, schnell Erfolge vorweisen, d.h. auch, daß er die drei kritischen Erfolgsfaktoren parallel behandeln muß.

Genau dies wird ermöglicht durch moderne Informationsverarbeitungsarchitekturen und neueste datenbankunabhängige Prototype-Techniken.

EIS, FIS sind als Führungs"spitze" eines MIS, Statistik-Informationssysteme bzw. Data-Warehouses als Basissystem zu sehen, welche wiederum auf den operativen Systemen aufsetzt. Anschaulich ergibt sich eine dreischichtige Informationsverarbeitungspyramide, wobei die Zuspitzung veranschaulichen soll, daß die Menge der Daten, aber nicht die Anzahl und der Gehalt der Aussagen nach oben hin abnimmt.

UDM strukturiert die originären operativen Daten und die damit verbundenen Prozeduren unternehmensweit einheitlich. Das SIS regelt die Abfragen auf operative Bestände und hält alle für Standard-Anforderungen verdichteten Daten bereit. Gleichzeitig können jederzeit für spezielle Aufgabenstellungen adhoc-Abfragen gefahren werden. Es ist gekennzeichnet durch eine Fülle von Informationen, die konsistent und abgestimmt vorliegen. Aber es ist immer noch das Reich des geschulten Informationsverarbeiters, der die Bedürfnisse seiner Kunden wie Vertrieb, Marketing oder der Stäbe mehr oder weniger schnell bzw. mehr oder weniger standardisiert befriedigt. FIS, EIS stellen nun standardisiert über optimierte Benutzerschnittstellen alle zur Führung

notwendigen Informationen zur Verfügung und unterstützen das Management bei der Erledigung dispositiver Arbeiten. Vor diesem Hintergrund gilt es also drei zum Erhalt eines MIS zu lösende Aufgabenstellungen befriedigen umzusetzen:

die richtigen Anforderungen an ein MIS und ihre Zuordnung zu Teilsystemen und zugehörigen operationalen Einheiten zu stellen und zu regeln, die für den Einsatz richtige Technik auszuwählen, und die anstehenden Aufgaben parallelisiert zu organisieren.

2. Führen über Informationen/Anforderungen

Was heißt eigentlich "Führen" in einem modernen Unternehmen? Führen heißt zunächst einmal für jede Führungskraft sich selbst und den eigenen Bereich in den vom Unternehmen gesetzten Normen zu führen. In dem Maße, in dem das nicht reicht, wird die Führung hierarchisch von unten, i.d.R. mehr jedoch von oben ergänzt. In diesem Ansatz für Führung stecken bereits zwei Grundanforderungen an Informationen:

Normen müssen bekannt und fixiert sein
Orientierungsinformationen zum Stand und der Entwicklung des eigenen Bereichs im Verbund mit dem Unternehmen müssen vorhanden und in die Normen integriert sein. .

Die Normen der Unternehmen werden geprägt von Unternehmensgrundsätzen und -leitlinien, von Führungsgrundsätzen, von Markt- und innerbetrieblichen Strategien und deren Ausfüllung im unternehmerischen Alltag. Es sind notwendigerweise relativ starre und langfristig fixierte Normen. Notwendigerweise deshalb, weil sich die "Denke" in Hunderten, ggf. Tausenden an Köpfen nur sehr träge und nicht sehr häufig verändern läßt. Ganz ähnlich sieht das bei den Orientierungsinformationen für jede einzelne Führungskraft aus.

Die Vielfalt der Aufgaben im alltäglichen Bereich erfordern als "ruhende Pole" Eckpunkte eines Gerüsts an Kerninformationen, die die entscheidenden Steuerungspunkte des Bereichs beschreiben. Dies sind Daten des Geschäftsverlaufs wie

Menge und Art des Neugeschäfts und des Bestandes je Zielgruppe und je Vertriebsweg. Schadenkennzahlen sowie Deckungsbeiträge und deren Veränderungen je Zielgruppe, Region, etc.. Die Kostenentwicklung im eigenen Bereich (Kostenstelle), der eigenen Sparte oder Funktion. Die Gesamtentwicklung des Unternehmens in allen wirtschaftlichen Kerndaten (Beiträge, Schäden, Kosten, KA-Erträge, Deckungsbeiträge je Sparte, Zielgruppen, Region, etc.), die Entwicklung und der Ist-Zustand der Abläufe, Prozesse, die Standardkommunikation mit Nachbereichen oder Zentralbereichen und der Stand spezieller Aufgaben/Projekte.

Diese Informationen, i.d.R. aufgezeigt in Zeitreihen und bewertet durch Plan/Ist-Vergleiche beinhalten eine Fülle an Definitionen, die beherrscht werden müssen, um sie als Führungsinformation gebrauchen und umsetzen zu können. Sie dürfen daher nicht laufend geändert werden. Kurzum, Führungsinformationen müssen folgende Eigenschaften haben:

Sie müssen vollständig und redundanzfrei den Aufgabenbereich einer Führungskraft und die Umgebung des Aufgabenbereichs in Unternehmen und Umwelt beschreiben. Die Informationen müssen anzahlmäßig möglichst wenige sein. Die Darstellung der Informationen muß "mundgerecht" möglich sein (Zahlenfolge, Grafik und/oder Bericht). Die Informationen müssen jederzeit verfügbar sein. Die Gesamtheit der Informationen muß möglichst unverändert bleiben (starr, besser robust bei Veränderungen im Geschäftsbetrieb - nicht immer neue Kennzahlen).

Wenn Führungsinformationen diese Eigenschaft haben, woher kommen dann die zusätzlich erforderlichen Informationen im Geschäftsleben. Zum Beispiel veröffentliche eine Zeitschrift einen Kennzahlenvergleich verschiedener VU, das eigene ist nicht vorhanden. Dann will man doch wissen, wo man steht - auch wenn das eigene Führungssystem dies nicht hergibt! Diese Information zu erhalten erfolgt konventionell und ist entsprechend aufwendiger: Man muß das Data-Warehouse durchsuchen (lassen) und diese Information vom Fachmann erzeugen lassen. Das erfordert natürlich vorab und im Nachhinein die Entscheidungen heraus, ob diese Information den Aufwand rechtfertigt, ob das Fehlen dieser Information im Führungssystem ein Mangel ist und dementsprechend das Führungsinformationssystem ergänzt werden muß oder ob es den Sachverhalt wenn auch anders, so doch ausreichend abdeckt. Umgekehrt benötigt man oft einmalige Informationen/Daten, die sich im Zeitverlauf wenig ändern und daher selten, vielleicht nie mehr gebraucht werden. Dies können z.B. Untersuchungen von Bestandsgruppen nach neuen Risikomerkmale sein oder Korrelationen zwischen Zielgruppeneigenschaften und Schadenverlauf. Diese Informationen gehören nicht in das Führungssystem. Das sind Informationen, die aus dem "Kaufhaus", dem Data-Warehouse "gekauft", d.h. erarbeitet werden müssen. Das Data-Warehouse muß also die Eigenschaft haben, für möglichst alle Fragestellungen, die auftreten können, Grunddaten und Datenzugriffe zur Verfügung zu halten, aus denen heraus solche Fragen beantwortet werden können. Das heißt, das an das Data-Warehouse folgende Anforderungen zu stellen sind:

Es muß das Führungssystem beliefern (Konsistenz- und Informationsprozeßbedingt). Es muß alle Daten beinhalten und ergänzen (Zeitreihen), die zur Steuerung und Bewertung des Geschäfts einschließlich von Umwelt und Konkurrenz erforderlich sind (Vollständigkeit). Es muß handhabbar sein (wohlstrukturiert). Es muß weitgehend redundanzfrei sein (Speicherplatz, Datenverwaltung) Es muß sich an den operativen Daten orientieren, wohlstrukturierte Zugriffe auf diese besitzen und Sekundärdaten dann speichern, wenn sie nicht wieder erzeugbar sind, oder die Häufigkeit der Nutzung eine Speicherung rechtfertigt.

Geht man noch eine Stufe tiefer in das Unternehmensmodell, so gilt hier:

Je durchdachter die Struktur um so leichter fällt die Informationsbeschaffung. Daten die nicht erfaßt werden, können auch nicht ausgewertet werden. Informationsbedürfnisse dürfen den Produktionsprozeß nicht behindern, allenfalls unterstützen (Selektionen für Aktionen als Teil der Informationsverarbeitung).

Konsequenz: Das Data-Warehouse benötigt intelligente Zugriffsmechanismen und Zugriffsprozeduren, die selbsttätig die benötigten Daten auslesen und aufbereiten.

Unter Kenntnis dieser Sachverhalte ist dann eine entsprechende Aufgabenverteilung vorzunehmen. Jede Vermischung von Aufgaben und zugehörigem System führt zu operationalen Schwierigkeiten im Umgang mit Informationen, insbesondere kann die Führungsqualität hierunter leiden. Dieses hier beschriebene Problem ist eine ganz wesentliche Ursache dafür, daß auch heute noch Führungssysteme sehr zögerlich in den Unternehmen realisiert werden. Es sind viele Entscheidungen bezüglich der inhaltlichen, strukturellen und technischen Komponenten aufeinander abgestimmt zu treffen.

 [zurück](#)