

Zeitschrift: Arbido
Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek
Information Schweiz
Band: 10 (1995)
Heft: 3

Artikel: Denken in Prozessen statt in kurzfristigen Budgetzielen
Autor: Holländer, Stephan
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-769040>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Möglichkeit zu bieten, ihre Ideen und Vorstellungen, aber auch bereits gesammelte – positive wie negative – Erfahrungen in einen größeren Kreis diskursiv einzubringen.

Durch diese Veranstaltungsbeiträge bietet sich die Möglichkeit, auf das Thema einer Fachkonferenz hinzuweisen, gemeinsame Grundlagen zu schaffen und somit das Vorwissen der Teilnehmer bereits vor einer Tagung zu erweitern. Damit läßt sich hoffentlich der Effekt erzielen, durch eine besonders kompetente (und kritische) Kommunikationsbereitschaft den Nutzen der Teilnehmer aus dieser Konferenz möglichst zu optimieren. Der zu Beginn der Tagung bereits vorliegende Tagungsband soll diese Wirkung noch verstärken.

Ich hoffe, daß Sie eine anregende Lektüre haben, die Ihnen zumindest einige Impulse für Ihre berufliche Tätigkeit vermitteln kann, und würde mich sehr freuen, Sie bei unserer Konferenz in Konstanz begrüßen zu dürfen.

Dr. Josef Herget,
Universität Konstanz
Fakultät für Verwaltungswissenschaft



DENKEN IN PROZESSEN STATT IN KURZFRISTIGEN BUDGETZIELEN



Von Stephan
Holländer,
Basel

Fragen

In vielen Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen von IuD-Einrichtungen werden oft die gleichen Themen angesprochen. Welches sind Leistungsgrößen, die etwas über die Effizienz und Effektivität meiner Dokumentationsstelle aussagen? Wie führe ich eine für das Controlling aussagekräftige Kostenrechnung für meine innerbetriebliche Informationsvermittlungsstelle durch? Angesichts des Outsourcings stellt sich die Frage, wie ich den Beitrag meiner Stelle zur Informationsbeschaffung für die strategische Entscheidungsfindung überzeugend darstellen kann?

All diese Themen lassen sich in der Frage zusammenfassen: Wie kann ich einen bleibenden Mehrwert meiner Dienstleistungen darstellen, der so und zu diesem Preis nur von meiner innerbetrieblichen IuD-Stelle vermittelt werden kann?

Signale

Es lohnt sich das betriebswirtschaftliche Umfeld anzuschauen, die zu diesen Fragen führen. Die Welt in den Unternehmen hat sich in wenigen Jahren radikal verändert. Neue Rahmenbedingungen entscheiden über den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen (1):

- Verknappung der Ressource Zeit
- Verknappung der Ressource Geld

- Gesteigerte Komplexität der Entscheidungsfindung

Entscheidungen können heute nicht allein aufgrund einer guten Produktidee oder einer bestehenden Markterwartung gefällt werden. Alle Elemente sind miteinander vernetzt. Eine Entscheidung in einem Bereich (Entwicklung immer leistungsfähiger PC's), führt zu unerwarteten Konsequenzen, die zu negativen Teilentwicklungen in einem anderen Sektor führen (Entsorgung alter Leiterplatten von Computern). Es braucht bedeutend mehr Information für Führungsentscheide.

Erfolge kleinreden

Der betriebswirtschaftlich wenig bewanderte Dokumentar erhielt in der Folge eine Vollkostenaufstellung, die nur wenig Gutes verhiess. Viele Fixkosten wie Gehälter, mitzutragender Overhead schlugen voll zu Buche, während der geschaffene Mehrwert nur in vereinzelt Buchwerten zum Tragen kam.

H. Thomas Johnson bemerkt zurecht: *What you measure is what you get. Measures used to evaluate performance presumably drive what people do and shape the results they achieve.* (2)

Das jetzige betriebswirtschaftliche Berichts- und Erfassungswesen fördert in seiner Betrachtungsweise einen gesteigerten Umsatz von Produkten um die Vollkosten der jeweiligen Gehaltskosten zu decken. So vermittelt das herkömmliche betriebswirtschaftliche Informationssystem eindeutige Botschaften, was unter erfolgreicher Betriebsführung zu verstehen ist. Diesen Botschaften wurden Ansätze für eine neue Betrachtungsweise im Rahmen gegenüber gestellt. Dies führte gerade im Bereich von innerbetrieblichen Informationsvermittlungen zu grotesken Entscheidungen.

Neue Erfolgsfaktoren braucht die IuD-Stelle

Die von den Autoren H. Thomas Johnson und Robert S. Kaplan aufgestellten Befunde haben durchaus ihren Niederschlag in der betriebswirtschaftlichen Literatur gefunden. Verschiedene Autoren versuchten sich Gedanken zu machen, mit welchen Elementen ein solches betriebliches Erfassungs- und Informationssystem ausgestattet werden soll. Während P. Hofstetter (3) auf die Problematik des Vergleichs der externen und internen Informationsbeschaffung eingeht und die Wichtigkeit von Früherkennungsindikatoren für das strategische Controlling unterstreicht, weist Tim Schlange (4) zu Recht auf die Wichtigkeit begleitender, beschreibender und unterstützender Informationen hin, die die operativen Informationen ergänzen und um weitere Facetten bereichern. Ein wichtiger Aspekt ist die Integration von Qualitätsdaten in ein Informationssystem zur Leistungserbringung.

Im Leben gibt es keine Lösungen. Es gibt nur Kräfte, die in Bewegung sind: Man muss sie erzeugen – und die Lösungen werden folgen.

A. de Saint-Exupéry

Für eine innerbetriebliche Informationsvermittlungsstelle könnte das etwa so aussehen:

Kunden /Nutzenorientierung

Will eine innerbetriebliche IuD-Stelle langfristig kompetitiv sein, muss sie genau auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen. Dokumentare müssen wissen: Der Kunde, der die Dienstleistungen der IuD-Stelle braucht, sichert ihre Existenz. Bei der Auswahl der angebotenen Datenquellen, muss er sich stets fragen: Bringen diese Informationen meinen Kunden einen Mehrwert für ihre Tätigkeit. Das Motto der IuD-Stelle muss lauten: Wir haben nicht nur Daten, wir haben Lösungen zu Ihren Fragen.

Zeit- und themengerechte Leistungserstellung

Hier geht es auch um die wirtschaftliche Erbringung des Auftrages. Es soll hier die Inputquantität und -qualität der Ressourcen (Mitarbeiter, Ausstattung, externe und interne Informationen) und deren Kostenstruktur erfasst werden. Die Qualität der Informationsbereitstellung muss aus Sicht der IuD-Stelle sowie der Kunden geschehen. Viel Beachtung soll auch der Frage der Verwendung der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse bzw. den Folgen der Nutzung von Dienstleistungen geschenkt werden. Ein wichtiges Merkmal erscheint mir der Zeitrahmen zu sein, der meist über das jeweilige Kalenderjahr hinausgeht.

Kreativer Einsatz von Informatikanwendungen.

Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil für innerbetriebliche IuD-Stellen wird der kreative Einsatz von neuen Softwarelösungen sein. Es sei hier nur auf die Möglichkeiten von Groupware hingewiesen (6). Grosse Unternehmen müssen Informationen über ihre Aktivitäten von einem Bereich ihrer Organisation in andere Bereiche kommunizieren. Informationen lösen aber nicht nur einen Kommunikationsprozess aus, sondern ziehen Entscheidungen und Handlungen nach sich, die die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens bestimmen. Die Art und Weise wie sich die IuD-Stelle in diesen Informationsprozess einschaltet und ein die Benutzerbedürfnisse befriedigendes Informationsangebot vermittelt, wird für die Existenz entscheidend sein, da sie das Monopol des Informationsnachweises immer weniger für sich in Anspruch nehmen kann.

Leistungsbewertung

Nur ein Quervergleich mit anderen IuD-Stellen kann den Betreibern die Gewissheit geben, wo die eigene IuD-Stelle in Bezug auf die genannten Leistungs- und Qualitätsparameter

Bisheriges System

Ansätze für eine neue Betrachtungsweise

Gefördertes Verhalten	Gefördertes Verhalten
Nimm betriebsimmanente Sachzwänge als gegeben hin	Versuche Sachzwänge zu beheben
Halte Dich an die vorgegebenen kurzfristigen Budgetziele	Versuche Kundenbedürfnisse zu erfassen
Mache den Umsatz von der Deckung deiner Vollkosten abhängig	Richte Deine Produkte nachfrage- und zeitgerecht aus.
Werbe und verkaufe	Baue auf langfristige Kundenbeziehungen
Baue auf Grösse und steigenden Umsatz	Richte deine Tätigkeit auf Flexibilität aus
Erhöhe die Arbeitsgeschwindigkeit in jeder Abteilung	Verkürze die Durchlaufzeit der ganzen Organisation global
Fördere Spezialistentum	Integriere Spezialisten unterschiedlicher Einzelabläufe und Ausrichtung in einem Team
Nutze alle Ressourcen bis zum Äussersten	Halte aus Flexibilitätsgründen Reserven bereit

Langfristige Kundenbeziehungen

Das Pflegen von langfristigen Kundenbeziehungen ist wichtig. In der Oekonomie wird der Kauf eines Gutes als eine Transaktion zu einem Preis gesehen, der im Schnittstellenbereich zwischen Angebot und Nachfrage erfolgt. Einige Fachleute nennen dies den Moment der Wahrheit. Doch in Tat und Wahrheit beginnt dieser Moment der Wahrheit weder zu diesem Zeitpunkt noch endet er damit. Der Slogan eines bekannten Motorradherstellers fasst dies gut zusammen: The sale begins after the sale. Johnson zeigt am Beispiel der Direct Tire Sales, dass zufriedene Dauerkunden mehr Umsatz bringen als Erstkunden.(5).

If you want the answer, ask the question

liegt (auch Benchmarking genannt). Es müssen zuerst die IuD-Stellen identifiziert werden, die für einen Vergleich in Frage kommen oder die zu einem Benchmarking bereit sind. Dann müssen die jeweiligen Daten verglichen und so möglich ausgetauscht werden. Es muss ein Datenmodell entwickelt werden, das den verschiedenen Datenerfassungsmodellen gerecht wird. Aus den gewonnenen Daten und dem Vergleich mit den Besten in der Gruppe müssen neue Leistungsaufträge und Konzepte für die eigene IuD-Stelle entwickelt werden.

Alle diese Teilziele bilden Elemente des Leistungsauftrages der innerbetrieblichen IuD-Stelle. Wie die einzelnen Teilziele zu gewichten sind, ist

abhängig von der jeweiligen IuD-Stelle und der Zielsetzung in der jeweiligen Unternehmung. Eine Pflicht bleibt den Kunden: *If you want the answer, ask the question.*

Literatur

(1) Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/M., 1994.

(2) H. Thomas Johnson: Relevance regained, From top-down control to bottom-up empowerment, New York 1992, S. 105.

(3) Philipp A. Hofstettler, Das Informationssystem als Element des Controlling, Dissertation, Zürich 1993.

(4) Tim Schlange, Qualitätsinformationssysteme, Dissertation, Sankt Gallen 1992.

(5) H. Thomas Johnson: Relevance regained, New York, 1992, S. 83.

(6) Josef Herget, Informations-Ressourcen-Management mit Groupware: Das strategische Veränderungspotential dargestellt am Beispiel einer Mediendokumentationsstelle eines internationalen Konzerns.- In: Deutscher Dokumentartag 1994, Proceedings, Herausgegeben von Wolfram Neubauer, Karben, 1994.

UNE PARUTION «SPÉCIAL CONGRÈS»

Edition spéciale NfD – Sonderheft NfD

Voici la teneur résumée des articles qui paraîtront prochainement dans l'édition spéciale de la revue allemande de presse spécialisée NfD. Que vous participiez ou non au congrès de Konstanz, cette revue peut vous intéresser. Il est possible de vous la procurer par le biais du secrétariat ASD/SVD, Thun (Tél. 033-282592; Fax 033-28 42 47). Theo Brenzikofer se fera un plaisir de vous en faire parvenir un exemplaire sur simple demande de votre part. /cej

Informationsverarbeitungscontrolling Ein Rahmenkonzept für die Praxis

Helmut Krcmar, Alexander Buresch
Universität Hohenheim/IT

Controlling is discussed in many scientific working papers, but suggestions for the practical use and implementation are mostly missing. The framework for IT Controlling with its stress on business processes and implementation supports the selection of tools for the area of information management. Strategic IS portfolio, IS-project management, product management, and management of the IT-infrastructure are the main objects of interest in IT Controlling.

Controlling von Information Services Ein einführender Überblick

Josef Herget/Harald Reith
Universität Konstanz

Informationscontrolling stellt ein Instrument zur Steuerung von Effizienz und Effektivität der Ressource Information in Organisationen dar. Es dient vor allem zwei Zwecken: Unterstützung des Managements bei der rationalen Führung von Information Service Stellen sowie Legitimationsnachweis durch das Aufzeigen von realisierten Nutzenpotentialen. Im Informationscontrolling einsetzbare Methoden werden vorgestellt und Bezugsobjekte erarbeitet, die als Grundlage für

unternehmensspezifische Controlling-Konzepte dienen können.

Outsourcing

Gestaltungsalternative zur Optimierung der Informationsversorgung

Marion Michels
Universität Konstanz

Für Outsourcing im Bereich der Informationsvermittlung lassen sich mehrere Einsatzstrategien identifizieren. Ziel aller mit Outsourcing der Informationsdienstleistungen verbundenen Überlegungen ist letztlich die aufgabenadäquate Deckung des Informationsbedarfs des Unternehmens und die wirtschaftliche Organisation der Informationsversorgung. Dabei müssen aktuelle Bedürfnisse ebenso berücksichtigt werden wie langfristige Entwicklungen und strategische Zielsetzungen. Aufgrund der dynamischen Entwicklung der Umwelt verändern sich laufend der Informationsbedarf und die technischen und organisatorischen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung-, -verarbeitung und -bereitstellung. Eine regelmäßige Überprüfung der organisationellen

Fortsetzung Seite 16