

Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie und Berufsakademie Göttingen

Dipl.-Wirt.-Inf. Nico Michalak

Thesis zum Bachelor of Business Administration

**Informationsmanagement als Instrument der strategischen Planung  
in Kleinen und Mittleren Unternehmen**

**Dennis René Sasten**

**Medebacher Straße 7**

**37339 Worbis**

B06.W.015

25.04.2009

# Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
2 Begriffserläuterungen und thematische Zusammenhänge.....	2
2.1 Information und Management.....	2
2.2 Strategische Planung.....	6
2.3 Kleine und Mittlere Unternehmen.....	10
3 Elemente der strategischen Planung.....	14
3.1 Strategieanalyse.....	15
3.2 Strategieformulierung und -implementierung.....	19
3.3 Strategische Überwachung.....	22
4 Das Informationsmanagement.....	24
4.1 Die Anforderungen.....	26
4.2 Die Informationsherkunft und Informationsquellen.....	27
4.3 Informationsverarbeitung.....	33
4.4 Informationsempfänger und Informationsverwendung.....	37
5 Beispielszenario.....	40
6 Schlussbetrachtung.....	43
7 Literaturverzeichnis.....	46

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auszug aus: Eigenschaften von Information als immateriellem Gut. ....	3
Tabelle 2: Typische Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen: Unternehmensführung.....	13

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KMU-Anteile in Deutschland 2007, nach IfM Bonn 08/2008 .....	11
Abbildung 2: KMU-Anteile 2005 nach KMU-Definition der EU .....	12
Abbildung 3: SWOT-Matrix nach Götze, U., Strategisches Management.....	17
Abbildung 4: Der strategische Kontrollprozess nach Steinmann/Schreiögg. ....	23
Abbildung 5: Informationsmanagementprozess in drei Stufen .....	25
Abbildung 6: Management Information Cockpit, <a href="http://www.effulfilment.de">www.effulfilment.de</a> .....	39

# 1 Einleitung

Gegenstand dieser Thesis soll die Auseinandersetzung mit der Frage sein, welche Unterstützung das Management eines kleinen oder mittleren Unternehmens (KMU) bei der strategischen Planung aus dem Ansatz des Informationsmanagements (IM) erfahren kann. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird in diesem Zusammenhang auch von einem Informationsmanagementsystem (IM-System oder IMS) gesprochen, was ein IT- basiertes Informationsmanagement meint. Besonderes Augenmerk ist in dieser Arbeit auf die Eigenschaften gelegt, welche die Führung von kleinen und mittleren Unternehmen inne hat. Ferner wird dargestellt, dass besonders in KMU vielerorts keine systematische Auswertung von Informationsquellen stattfindet, da die Mitarbeiter durch die Abwicklung des Operativgeschäfts weitgehend ausgelastet sind.

Das operative Tagesgeschäft vereinnahmt auch die Zeit und Kraft der Unternehmensleitung kleiner und mittlerer Unternehmen oft derart, dass für strategische Überlegungen kaum Platz bleibt und somit auch für eine greifbare Strategieplanung keine Ressourcen bereitgestellt werden. Nicht zuletzt wird oft die Nützlichkeit strategischer Überlegungen verkannt und aus Ermangelung an Wissen, auf welche Weise eine Strategieplanung umgesetzt werden kann, ein planerisches Fernziel gar nicht formuliert oder derart unklar angezeigt, dass eine Umsetzung in entsprechende Aktivitäten kaum erfolgen kann. Beispiele hierfür können Formulierungen wie „eine Steigerung der Kundenzufriedenheit“, „der Zugewinn von Marktanteilen“ oder „ein in Zukunft höherer Gewinn“ sein.

In großen Unternehmen und Konzernen werden ganze Abteilungen und Unternehmensteile für die Ausarbeitung und Umsetzung strategischer Planvorhaben dediziert und mit klaren Zielvorgaben, zugeschnitten auf das jeweilige Betätigungsfeld, versehen. Kaum ein großes Unternehmen kommt ohne strategischen Einkauf, strategisches Marketing oder strategisches Controlling aus. Strategische Planung und die Festlegung strategischer Ziele ist fester Bestandteil der Unternehmensidentität und Maßnahme zur langfristigen Erfolgssicherung.

Der Verzicht auf strategische Planungsansätze in KMU wird, wenn überhaupt formuliert, durch die Größe des Unternehmens und somit durch mangelnde Ressourcen für die Erhebung notwendiger Daten, die Ausarbeitung entsprechender Konzepte und die Kontrolle ihrer Umsetzung, begründet. Die geringe Größe des Unternehmens ist hierbei jedoch, wie im Verlauf der Thesis deutlich werden wird, nicht grundsätzlich ein Nachteil sondern ein oft entscheidender Vorteil.

## 2 Begriffserläuterungen und thematische Zusammenhänge

Im Folgenden werden die relevanten Begrifflichkeiten der Thematik dieser Thesis erläutert. Erklärung finden die Zusammenhänge zwischen Information und Informationsmanagement, sowie die Aspekte des strategischen Planungsbegriffs in Bezug auf Informationssysteme und auf Unternehmen an sich. Auch der Begriff der KMU wird definiert und hinsichtlich der speziellen Unternehmensstruktur und den daraus resultierenden Besonderheiten umrissen, um die Stellung der KMU im Vergleich zu Großunternehmen herzuleiten.

### 2.1 Information und Management

Der Informationsbegriff wird in der Literatur aus vielen Blickwinkeln betrachtet und somit auf unterschiedliche Weise definiert. Für die in dieser Arbeit stattfindende Betrachtung ist der wirtschafts- und informationswissenschaftliche Ansatz relevant und findet demnach Anwendung.

Eng verknüpft ist der Informationsbegriff mit der Präsenz von *Wissen*. Wissen, abgeleitet aus dem indogermanischen Wort *woida*, bedeutet „ich habe gesehen“<sup>1</sup> und beschreibt demnach Erfahrungen und Einsichten, auf

---

<sup>1</sup> Vgl. Walde, A.: Lateinisches etymologisches Wörterbuch, 3. Aufl., Heidelberg 1938, S. 784f.

dessen Basis Urteile und Schlüsse gebildet werden können.<sup>2</sup> Wie die Wortherkunft vermuten lässt beschränkt sich die Verfügbarkeit von Wissen auf das Subjekt der Erfahrung, somit ist die Nutzbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auch auf das Subjekt selbst begrenzt. Information hingegen ist nicht wie Wissen ein nach innen gerichteter Zustand, sondern kann als außen befindlich angesehen werden.<sup>3</sup> Ferner ist Information an einen Verwendungszweck oder ein Ziel gebunden, welches es zu erreichen gilt und somit in einen bestimmten Handlungskontext eingebunden. Die Anwendbarkeit von Information lässt erkennen, dass es sich bei Information um ein Wirtschaftsgut handelt und ihr somit ein bestimmter Wert und bestimmte Eigenschaften zugeordnet werden können. Im Gegensatz zu greifbaren, also materiellen Wirtschaftsgütern, ist die Beschreibung der Eigenschaften und die Bezifferung des Wertes einer Information als Wirtschaftsgut jedoch vergleichsweise komplex. In der folgenden Tabelle ist Information als immaterielles Wirtschaftsgut den Eigenschaften materieller Wirtschaftsgüter gegenübergestellt. In der anschließenden Erläuterung wird deutlich werden, dass Eigenschaft und Wert, welche einer Information innewohnen, auch vom Gegenstand und dem Adressat der Information abhängen.

<b>Materielles Wirtschaftsgut</b>	<b>Information</b>
Hohe Vervielfältigungskosten	Niedrige Vervielfältigungskosten
Wertverlust durch Gebrauch	Wertgewinn durch Gebrauch
Individueller Besitz	Vielfacher Besitz möglich
Eingeschränkte Wiederverwendbarkeit	Leichte Wiederverwendbarkeit
Wertverlust durch Teilung	Wertgewinn durch Teilung
Schwierige Verbreitung	Einfache Verbreitung
Kosten leicht identifizierbar	Kosten nur schwer identifizierbar
Bestandsbewertung möglich	Bestandsbewertung problematisch
Identifikations- und Schutzmöglichkeit	Probleme des Datenschutzes und der Datensicherheit

Tabelle 1: Auszug aus: Eigenschaften von Information als immateriellem Gut.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Vgl. Schmidt, H.: Philosophisches Wörterbuch, 21. Aufl., Stuttgart 1982.

<sup>3</sup> Vgl. Hildebrand, K.: Informationsmanagement, München 1995, S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Hildebrand, K.: Informationsmanagement, München 1995, S. 2.

Zunächst sind niedrige Vervielfältigungskosten, die Möglichkeit zu vielfachem Besitz, die einfache Verbreitung und der Wertgewinn durch Gebrauch positiv zu bewertende Eigenschaften. Jedoch kehrt sich die Orientierung dieser Eigenschaften ins negative, sollten die Informationen Ursache für einen Wettbewerbsvorteil sein und außer dem Adressaten auch Nicht-Adressaten zugänglich werden. Unter diesem Aspekt ist ein Wertgewinn durch Verteilung streng an die Auswahl von Adressaten gebunden.<sup>5</sup> Der Wert einer Information kann, je nach Art, also nicht nur von ihrer Verwendbarkeit sondern auch von ihrer Verfügungshoheit abhängen. Übertragen in die Praxis lässt sich schnell erahnen, welchen Wert die Information „Quellcode eines bahnbrechenden, kurz vor der Marktreife stehenden Softwareproduktes“ in den Händen eines Konkurrenzunternehmens bedeuten würde. Die Information wäre im Ursprungsunternehmen, auch wenn sie wie zuvor in unveränderter Form vorläge, in ihrem Wert stark gemindert, oder gar wertlos. Besonders anschaulich, weil im Wertverlauf linear, ist die Betrachtung der Information „Lottozahlen der nächsten Ziehung“. Sie ist in Ihrem Wert mit der Höhe des Jackpots zu beziffern. Ist sie nur einem einzelnen Subjekt zugänglich, erhält dies den vollen Wert. Ist sie fünf Subjekten zugänglich, so reduziert sich der Wert für den Einzelnen auf ein Fünftel, wobei der Gesamtwert unverändert bleibt. Ist die Information der Gesamtheit aller Individuen zugänglich, so ist ihr Gesamtwert zwar noch unverändert, ist für das Einzelindividuum jedoch fast ohne Wert, da der Jackpot unter sehr vielen Gewinnern aufgeteilt würde. Die Information verliert sogar jeglichen Wert, sollte sie keinem Subjekt zugänglich sein; ungeachtet der Tatsache, dass das Potential der Information selbst keinerlei Veränderung erfährt.

Auch für die Führung eines Unternehmens sind Informationen beispielsweise über die Verfügbarkeit und den Bestand von Produktionsfaktoren, die Marktsituation, oder über Technologien von maßgeblicher Bedeutung.<sup>6</sup> Sie bilden die Grundlage - den ‚Rohstoff‘ - für

---

<sup>5</sup> Vgl. Heinrich, J., Medienökonomie, Wiesbaden 1999, S.30.

<sup>6</sup> Vgl. Schneider, J., Erfolgsfaktoren der Unternehmensüberwachung, Berlin 2000, S. 147.

alle Entscheidungen und sichern somit bei richtiger Schlussfolgerung den Unternehmenserfolg und das Fortbestehen des Unternehmens.<sup>7</sup>

Aufgrund des hohen Komplexitätsgrades, der Vielzahl von Quellen und der vitalen Bedeutung für die beteiligten Instanzen lässt sich erkennen, dass eine gezielte Sammlung, Aufbereitung und Distribution von Informationen innerhalb eines Unternehmens erfolgen muss.<sup>8</sup> Um diesem Gedanken Rechnung zu tragen findet der Ansatz des Informationsmanagements Anwendung. Der Begriff des Informationsmanagements bezieht sich jedoch nicht ausschließlich auf die Verwaltung der Informationsbestände sondern beinhaltet ebenfalls die Planung, Installation und den Einsatz der für die zielgerichtete Nutzung benötigte technische Infrastruktur.<sup>9</sup>

In der Literatur finden sich zwei Interpretationen der Managementkomponente des Begriffs Informationsmanagement. Zum einen wird die Managementfunktion als Verwaltungsakt der Informationen innerhalb einer Geschäftseinheit bezeichnet, wobei hier die Aufrechterhaltung des Informations- und Kommunikationsflusses im Vordergrund steht.<sup>10,11</sup> Zum anderen findet das Informationsmanagement als Abteilungsbezeichnung Zuordnung in die Führungsebene der Geschäftseinheit. Diese Sichtweise trägt der wachsenden Bedeutung von Information und Kommunikation für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens Rechnung und ordnet dem Informationsmanagement eine Leitungsfunktion zu.<sup>12</sup> Auch wenn zu beachten gilt, dass Abteilungen, die sich ausschließlich mit Informationsmanagement befassen fast nur in Großunternehmen zu finden sind. Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen findet Informationsmanagement häufig nur in überschaubarem Rahmen statt und beschränkt sich oft auf die Abwicklung operativgeschäftlicher Vorgänge im Unternehmen. Wobei der Nutzen des

---

<sup>7</sup> Vgl. Bea, F.X.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Stuttgart 2005, S. 338.

<sup>8</sup> Vgl. Macharzina, K., Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 869f.

<sup>9</sup> Vgl. Zarnekow, R.: Informationsmanagement, Heidelberg 2004, S. 4.

<sup>10</sup> Vgl. Alpar, P., Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik, 5. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 42f.

<sup>11</sup> Vgl. Lehner, F., Wissensmanagement, 3. Aufl., München 2009, S. 160.

<sup>12</sup> Vgl. Heinrich, L., Informationsmanagement, 8. Aufl., München 2005, S.8f.

Informationsmanagements besonders bei informationsintensiven Vorgängen wie der strategischen Planung in den Vordergrund tritt.

## 2.2 Strategische Planung

Das Wort „Strategie“ leitet sich aus den altgriechischen Begriffen „stratos“ (=Heer) und „agein“ (=führen) ab und bezieht sich ursprünglich auf militärische Belange.<sup>13</sup> Erste Translation des Strategiebegriffs auf die wirtschaftliche Sphäre fand im Zuge der Entwicklung der Spieltheorie nach *Neumann* und *Morgenstern* statt.<sup>14</sup> Diese bezog sich allerdings auf die Antizipation kommender Ereignisse auf Grundlage der möglichen Reaktionen des Selbst und des Gegenüber, was im unternehmerischen Kontext eines kleinen oder mittleren Unternehmens in einem polypolistischen Markt aufgrund der hohen Komplexität durch die Vielzahl an Akteuren schwer umsetzbar ist und daher hier nur am Rande erwähnt sei.

Im ursprünglichen, also militärischen Kontext beschreibt *Kreikebaum* Strategie als ein zielorientiertes Rahmenkonzept für Taktiken, welches unter Ungewissheit formuliert wurde und im Lichte aktueller Umweltinformationen ständig zu überprüfen gilt.<sup>15</sup> Die Kernaussagen dieser Äußerung enthalten bereits wichtige Bestandteile für einen Übertrag auf die Wirtschaftswissenschaft. Einer Strategie liegt demnach die Vorgabe der Wegrichtung zur Erreichung eines übergeordneten Ziels zu Grunde. Die Formulierung der Strategie umfasst hierbei keine konkreten Handlungsanweisungen, sondern gibt lediglich einen Wirkungsbereich vor, welcher zur Erreichung des formulierten Ziels bearbeitet werden soll.<sup>16</sup> *Mintzberg* trifft in Bezug auf Strategien folgende Aussage: „It is important to remember that no-one has ever seen a strategy or touched one; every

---

<sup>13</sup> Vgl. Schroeter, B., *Operatives Controlling*, Wiesbaden 2002, S. 41.

<sup>14</sup> Vgl. Schierenbeck, H., *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, 16. Auflage, München 2003, S. 197.

<sup>15</sup> Vgl. Kreikebaum, H., *Strategische Unternehmensplanung*, 6. Aufl., Stuttgart 1997, S.18f.

<sup>16</sup> Vgl. Schreyögg, G., *Unternehmensstrategie*, Berlin 1993, S. 270.

strategy is an invention, a figment of someone's imagination."<sup>17</sup> Strategie nimmt also seinen Ursprung in einer Idee der strategiegebenden Instanz. Sie beginnt als ein nicht greifbarer Gedanke, welcher erst durch seine Formulierung in Worte Gestalt annimmt. Nachvollziehbar ist hierbei, dass der mögliche Erfüllungsgrad von der Qualität der Formulierung abhängt. Eine unklar formulierte Strategie lässt verschiedene Interpretationen des zu erreichenden Ziels zu und macht es so unmöglich, zielführende Maßnahmen aus ihr abzuleiten.

Besondere Bedeutung ist dem Faktor „Ungewissheit“ beizumessen. Da Strategien auf einen in der Zukunft liegenden Bezugspunkt oder –Zeitraum ausgerichtet sind, stehen bei Formulierung keine allumfassenden Erkenntnisse als Planungsgrundlage zur Verfügung, welche ein Erreichen aller Ziele garantieren könnten. Auch lässt *Kreikebaums* Aussage erkennen, dass die Fixierung und Umsetzung von Strategien innerhalb eines dynamischen Systems erfolgt.<sup>18</sup> Dies meint, übertragen auf Unternehmensstrategie, dass das interne System „Unternehmen“ und das externe System „Unternehmensumwelt“, also der Markt, ständigen Veränderungen unterlegen ist. Eine statische Strategieauffassung ist vor diesem Hintergrund also wenig hilfreich, da Grundannahmen und Zielvorgaben ständiger Kontrolle auf Validität, Relevanz und Umsetzbarkeit unterlegen sein müssen und bei Bedarf neuen Umständen anzupassen sind.<sup>19</sup> Voraussetzung für diesen Vorgang ist die Verfügbarkeit aktueller Erkenntnisse über das Unternehmen und seine Umwelt. Der Anspruch an Qualität und Aktualität der einbezogenen Informationen ist hierbei hoch, da die Qualität der Information die Validität der Strategieaussage bedingt und die Aktualität eine schnelle Reaktion auf eine Veränderung der Rahmenbedingungen erst ermöglicht.<sup>20</sup> Mit der Bereitstellung von so charakterisierten Informationen befasst sich der Ansatz des Informationsmanagements. (siehe 4.1)

---

<sup>17</sup> Vgl. Mintzberg, H., The Strategy Concept I, in: California Management Review, Berkeley 1987, S.11ff

<sup>18</sup> Vgl. Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart 1997, S.18f.

<sup>19</sup> Vgl. Piser, M., Strategisches Performance Management, Wiesbaden 2004, S. 221f.

<sup>20</sup> Vgl. Burkert, M., Qualität von Kennzahlen und Erfolg von Managern, Wiesbaden 2008, S. 70f.

Zu unterscheiden ist ferner, ob eine Reaktion auf bereits bestehende Umstände erfolgt, oder eine Einstellung auf kommende Gegebenheiten, welche durch Antizipation vorausgesehen werden, stattfindet.

Unternehmensstrategien können also einerseits reaktiv ihrer Umgebungssituation angepasst werden, andererseits aber auch aktiv gestaltet werden, um selbst beeinflussend auf die Umgebung einzuwirken.<sup>21</sup> Natürlich ist die Möglichkeit zur Einflussnahme auf das System abhängig vom Gewicht der verändernden Instanz im System. Eine systembeeinflussende Wirkung sei den Unternehmen kleiner und mittlerer Größe hier nicht unterstellt. Was allen Strategieausprägungen gemeinsam innewohnt ist Ihre langfristige Ausrichtung. Unabhängig dessen, auf welcher Grundlage sie formuliert wird.

Strategien beziehen sich auf verschiedene Detaillierungsebenen innerhalb eines Unternehmens. Die Unternehmensstrategie selbst bezieht sich auf Ziele für das gesamte System „Unternehmen“, jedoch werden strategische Ziele auch für Teilinstanzen innerhalb des Unternehmens formuliert.<sup>22</sup> Dies können Abteilungen, Arbeitsgruppen oder Arbeitsvorgänge, sowie Produkt-/Markt- Kombinationen sein. Der Formulierung strategischer Ziele geht immer die eingehende Analyse des Bezugskomplexes voraus. Entscheidend für die Qualität und die Umsetzbarkeit einer Strategie ist aber nicht nur die Analyse der Voraussetzungen, sondern auch die permanente Überwachung der internen und externen Gegebenheiten auf Veränderungen.

„Strategische Unternehmensplanung beschreibt in präskriptiver Sicht den Prozess, in dem eine rationale Analyse der gegenwärtigen Situation und der zukünftigen Möglichkeiten und Gefahren zur Formulierung von Absichten, Strategien, Maßnahmen und Zielen führt. Diese Bausteine des strategischen Planungsprozesses geben an, wie das Unternehmen unter bestmöglicher Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen die durch die Umwelt bedingten Chancen wahrnimmt und die Bedrohungen abwehrt.“<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Batran, A., Realoptionen in der Lieferantenabwicklung, Wiesbaden 2008, S. 186.

<sup>22</sup> Vgl. Rohn, H., Diversifizierung vs. Fokussierung als alternative Unternehmungsstrategien, Norderstedt 2002, S. 6.

<sup>23</sup> Vgl. Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart 1997, S.21.

Nach *Grands* Auffassung kennzeichnen drei Faktoren eine strategische Entscheidung. Zum einen ist sie von großer Bedeutung für den Entscheider und daher mit entsprechenden weitreichenden Konsequenzen verbunden. Zum anderen geht mit ihrer Durchführung eine Bindung von Ressourcen einher. Hieraus resultiert das dritte Merkmal, nämlich die schlechte Umkehrbarkeit.<sup>24</sup> Ist also eine durch strategische Entscheidungen herbeigeführte Veränderung umgesetzt, so wurde hierfür Kapital aufgewandt und meist auch eine physikalische Veränderung vorgenommen. Sollte sich die strategische Entscheidung also als nachteilig erweisen, so muss erneut Kapital aufgewandt werden, um die entsprechende Korrektur vorzunehmen. Je nach Schwere der Fehlinvestition kann ein Rückzug vom strategischen Planvorhaben möglicherweise gar nicht mehr erfolgen, da die Mittel nicht ausreichen. Dies veranschaulicht, dass derart grundlegende Veränderungen nur auf Grundlage sorgfältiger Analyse und Prognose erfolgen können.<sup>25</sup> Auch die Analyse und Prognose bedingt hierbei Informationen mit den bereits beschriebenen Charakteristiken, was erneut den Ansatz des Informationsmanagements nahe bringt.

Die Fatalität falscher strategischer Planungsansätze wächst mit der Größe des betrachteten Unternehmens. Je größer ein Unternehmen ist, desto kostenintensiver ist die Umsetzung strategischer Veränderungen und umso mehr Zeit verstreicht, bis die geplanten strategiebedingten Änderungen umgesetzt wurden. Natürlich ist dieser Tatsache folgend eine Fehlausrichtung des Unternehmens auch nur unter entsprechend großem zeitlichem und finanziellem Aufwand zu korrigieren.

Dies bedeutet, dass der Gruppe der KMU in Bezug auf ihre Fähigkeit zur Umsetzung und Revidierung von strategischen Maßnahmen zunächst eine Sonderstellung zukommt.

Durch ihre Wendigkeit und Flexibilität können strukturelle Fehlentscheidungen zwar vergleichsweise einfacher abgefangen werden, jedoch ist die Erstellung und Umsetzung strategischer Planung stets mit der Bindung von Ressourcen und, je nach Schwere der Maßnahmen, mit erheblichen Kosten verbunden. Besonders für KMU in schwieriger

---

<sup>24</sup> Vgl. Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 5. Aufl., Malden 2005, S.14.

<sup>25</sup> Vgl. Hungenberg, H., *Strategisches Management in Unternehmen*, 3. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 84.

wirtschaftlicher Situation oder unter starkem Wettbewerbsdruck kann eine strategische Fehlentscheidung möglicherweise in die Insolvenz führen.<sup>26</sup>

## 2.3 Kleine und Mittlere Unternehmen

Die Formaldefinition kleiner und mittlerer Unternehmen kann auf Basis mehrerer Grundlagen erfolgen. Abgesehen von der räumlichen Größe oder die dem Handelsgesetzbuch innewohnende Begriffsauffassung in Bezug auf Größeneinteilung sind die Definitionen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn und die Empfehlung der Europäischen Kommission ausschlaggebend für die statistische Zuordnung bzw. die Gewährung von Fördermitteln.<sup>27</sup> Relevant für die Einordnung in die entsprechende Größenkategorie sind einerseits die Anzahl der Beschäftigten und andererseits die Höhe des Umsatzes. Wie aus der Begrifflichkeit „kleine und mittlere Unternehmen“ hervor geht, setzt sich diese Gruppe aus sowohl kleinen als auch mittleren Unternehmen zusammen. Nach Auffassung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn beschäftigen kleine Unternehmen weniger als zehn Mitarbeiter und generieren weniger als eine Million Euro Umsatz pro Geschäftsjahr. Mittlere Unternehmen haben weniger als 500 Mitarbeiter und erzeugen nicht mehr als 50 Millionen Euro Umsatz pro Jahr. Bezugszeitraum ist jeweils das vorangegangene Geschäftsjahr.<sup>28</sup> Hieraus leitet sich ab, dass die Gesamtheit der kleinen und mittleren Unternehmen weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen und weniger als 50 Millionen Euro Umsatz pro Geschäftsjahr generieren. Dieser Definition folgend hat die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen einen Anteil von 99,7% an der Gesamtheit aller deutschen Unternehmen und generiert 38,3% aller in Deutschland erzeugten Umsätze. 70,6% aller Beschäftigten und 83,0% aller Auszubildenden in Deutschland arbeiten in Betrieben kleiner und mittlerer Größe und erzeugen hierbei einen Anteil von 47,2% der

---

<sup>26</sup> Vgl. Sattes, I., Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen, 2. Aufl., Zürich 1998, S. 31.

<sup>27</sup> Vgl. Eschlbeck, D., Internationale Wirtschaft, München 2006, S. 670f.

<sup>28</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org), geladen am 20.04.2009.

Gesamtnettowertschöpfung. In der folgenden Grafik sind die Anteile aus KMU in orange dargestellt. Grundlage ist das Zahlenwerk aus dem Jahr 2006.

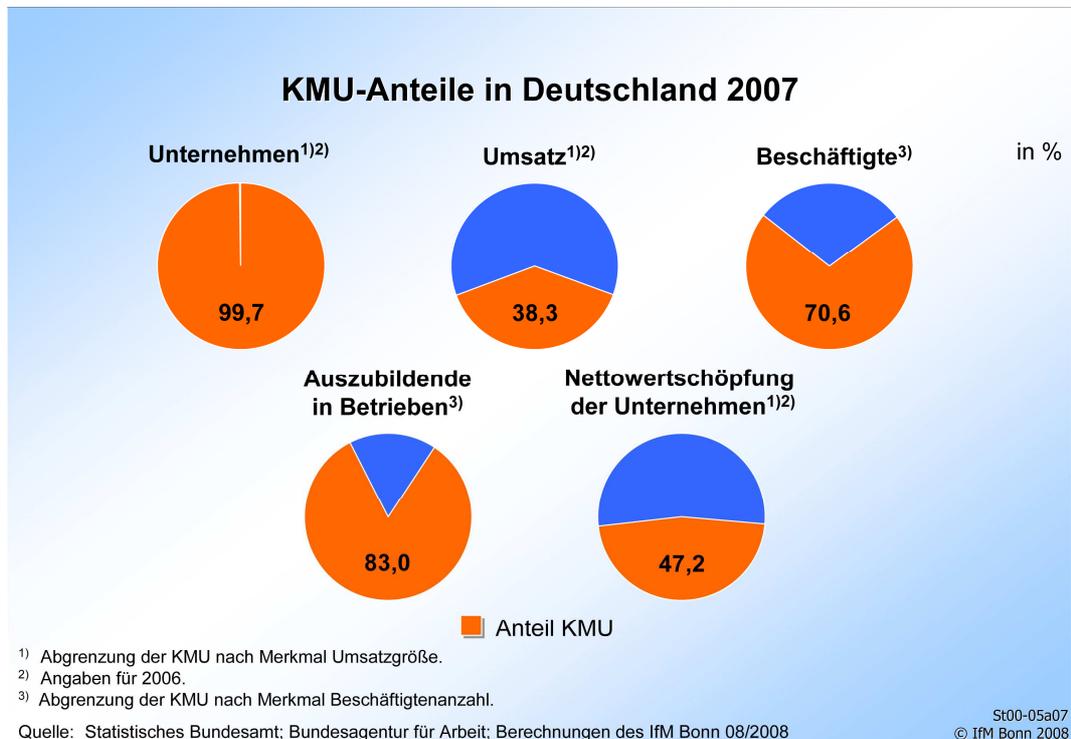
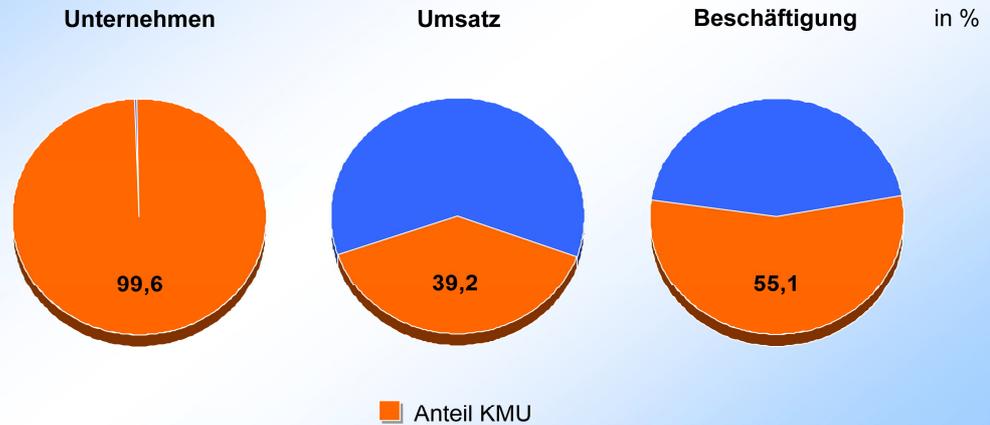


Abbildung 1: KMU-Anteile in Deutschland 2007, nach IfM Bonn 08/2008

Nach Kommissions-Empfehlung der Europäischen Union (2003/361/EG) beschäftigen Unternehmen der Gruppe „kleine und mittlere Unternehmen“ weniger als 250 Personen und erzeugen weniger als 50 Millionen Euro Umsatz, beziehungsweise eine Jahresbilanzsumme von weniger als 43 Millionen Euro. Ferner dürfen Unternehmen dieser Gruppe nicht Bestandteil von Unternehmensgruppen sein. Bestandteile einer Unternehmensgruppe sind solche Unternehmen, die mit einem Anteil von mehr als 25% in der Hand anderer Unternehmen liegen.<sup>29</sup> Dieser Auffassung folgend stellt sich die Mengenverteilung wie in der untenstehenden Grafik dar.

<sup>29</sup> Vgl. Europäische Kommission, Empfehlung 2003/361/EG, [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition), geladen am 20.04.2009.

## KMU-Anteile 2005 nach KMU-Definition der EU (Merkmale: Bis 249 Beschäftigte und bis 50 Mio. € Umsatz)



Quelle: Statistisches Bundesamt: Sonderauswertung des Unternehmensregisters  
im Auftrag des IfM Bonn; Berechnungen des IfM Bonn

St00-07a05  
© IfM Bonn 2008

Abbildung 2: KMU-Anteile 2005 nach KMU-Definition der EU

Aus den getroffenen Aussagen ist klar zu erkennen, welchen großen Stellenwert die Gruppe der KMU für die Volkswirtschaft und die Gesellschaft hat. Nicht zu erkennen ist jedoch, dass diese Unternehmen, nicht zuletzt aufgrund ihrer Größe, besondere Eigenschaften besitzen, welche sich sowohl auf ihre interne Struktur als auch auf ihre managementspezifischen Charakteristika erstrecken. Diese Besonderheiten sind für die weitere Argumentation von entscheidender Bedeutung.

Dominantestes Merkmal ist die Vereinigung von Führung und Eigentum, da in den meisten mittelständischen Unternehmen die Geschäftsleitung in Händen des Eigentümers liegt.<sup>30</sup> Dies hat zur Folge, dass, begründet durch die unmittelbare Abhängigkeit der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmers vom Unternehmenserfolg, persönliche Vorlieben und Eigenarten des Unternehmers unmittelbaren Einfluss auf Entscheidungen und somit auf das Unternehmen selbst haben.<sup>31</sup>

Im Gegensatz zum Management in Großunternehmen steht für den Unternehmer in KMU aufgrund der eigenen Überzeugungen und Fähigkeiten oft lediglich das Produkt oder die Dienstleistung, also das

<sup>30</sup> Vgl. Kasner, T., Business Angels-Netzwerke, Norderstedt 2006, S. 17.

<sup>31</sup> Vgl. Mattersdorfer, H., Informationsmanagement, Frankfurt am Main 1993, S.19.

operative Geschäft, im Vordergrund und in Folge dessen findet eine Vernachlässigung der planerischen und führungsbezogenen Tätigkeiten statt. In der folgenden Tabelle werden maßgebliche Eigenschaften der Führung von KMU und Großunternehmen einander zum Vergleich gegenübergestellt. Die genannten Merkmale sind nicht in jedem KMU und jedem Großunternehmen inhärent, repräsentieren aber einen Großteil aus der Gesamtheit aller Unternehmen.

<b>Unternehmensführung</b>	
<b>KMU</b>	<b>Großunternehmen</b>
<b>Unternehmer</b>	<b>Manager</b>
Mangelnde Unternehmensführungskenntnis	Fundierte Unternehmensführungskenntnis
Unzureichendes Informationswesen zur Nutzung vorhandener Flexibilitätsvorteile	Ausgebautes, fundiertes Informationswesen
Patriarchalische Führung	Führung nach Management-By-Prinzipien
Große Bedeutung von Improvisation und Intuition	Geringe Bedeutung von Improvisation und Intuition
Wenig Planung	Umfangreiche Planung
Durch Funktionshäufung überlastet, wenn Arbeitsteilung, dann Personenbezogen	Hochgradige, sachbezogene Arbeitsteilung
Unmittelbare Teilnahme am Unternehmensgeschehen	Distanz zum Unternehmensgeschehen
Geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen	Gute Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen
Führungspotenzial nicht austauschbar	Führungspotenzial austauschbar
Starke persönliche Einflussnähe des Unternehmers	Geringere persönliche Einflussname
Nachfolge ungeregelt	Nachfolge aus Pool von Führungskräften geregelt
Mangelnde Management-Qualifikation	Gut ausgebildetes Management
Unzureichender Informationsstand des Unternehmers und der Unternehmensltnng.	Ausgeprägtes Informationswesen

Tabelle 2: Typische Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen: Unternehmensführung.<sup>32</sup>

Der Tabelle ist zu entnehmen, dass eine besondere Diskrepanz im Bereich der Planung, Steuerung und Kontrolle nach betriebswirtschaftlichen

<sup>32</sup> Vgl. Koenig, J., Ein Informationssystem für das strategische Management in KMU, Köln 2004, S.36.

Maßstäben liegt. Zurückzuführen ist dies auf einen Mangel an Information und Managementkenntnissen auf Seiten der Unternehmensleitung und das Fehlen der nötigen Ressourcen zur Erhebung und Aufbereitung der entscheidenden Daten.<sup>33</sup> Der Bedarf an auf das Ziel gerichtete Daten als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen bietet den Anknüpfungspunkt des Informationsmanagement als Instrument der strategischen Planung in KMU.

### 3 Elemente der strategischen Planung

Die Formulierung und Einbindung strategischer Planung in ein Unternehmen kann als Prozess in drei Schritten verstanden werden.<sup>34</sup> Am Anfang steht die Betrachtung der unternehmensinternen und –externen Situation mit anschließender Analyse der hierbei gesammelten Erkenntnisse. Hierfür muss zunächst eine entsprechende Informationsbasis erarbeitet werden. Das zweite Element ist die Formulierung und Implementierung der strategischen Planvorhaben in das Unternehmen. Hierbei werden auf Basis der aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse die Betriebsabläufe, Strukturen und Systeme auf die Erfüllung der strategischen Zielvorgaben eingestellt. Das dritte Element, die strategische Überwachung, stellt wie die strategische Analyse einen Informationsverarbeitenden Prozess dar.<sup>35</sup> Sie begleitet den gesamten Strategieprozess und überwacht einerseits die Unternehmensumwelt auf Veränderungen und prüft hierauf basierend die Validität der Prämissen der Strategiebasis. Andererseits überwacht sie die Umsetzung der strategischen Zielvorgaben und den Erfolg der vorgenommenen Maßnahmen. Notwendige Korrekturen können sowohl an der Formulierung der strategischen Ziele aufgrund von sich verändernden Voraussetzungen als auch an der Umsetzung der bestehenden Vorgaben stattfinden. Die

---

<sup>33</sup> Vgl. Hamer, E., Unternehmensführung, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.) Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 2. Aufl., Berlin 1990, S.59.

<sup>34</sup> Vgl. Hungenberg, H., Strategisches Management in Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden 2004, S.10f.

<sup>35</sup> Vgl. Göbel, E., Strategisches Management, Stuttgart 1997, S. 129.

einzelnen Elemente der strategischen Planung unterliegen keiner streng temporalen Ordnung, sondern stehen in einer wechselseitigen Beziehung zu einander. Verändern sich Voraussetzungen, oder stellt sich eine Abweichung vom Soll ein, so nimmt dies Einfluss auf den Planungsprozess der Strategien und auf deren Umsetzung.<sup>36</sup> Die strategische Planung kann als ein auf Veränderung sensibel reagierender Vorgang verstanden werden. Sie ist ein auf Basis des Rohstoffs Information funktionierendes fortlaufender Prozess.

### 3.1 Strategieanalyse

Grundlage für die Formulierung strategischer Ziele ist eine Betrachtung der herrschenden Umstände innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Unter Beachtung der Besonderheiten, die für kleine und mittlere Unternehmen in Bezug auf Verfahrensexpertise, zeitliche und personelle Ressourcen, sowie für die Verfügbarkeit des Rohstoffs Information gelten, ist ein geeigneter Strategiemechanismus zu wählen. Ein zu der Charakteristik von KMU passender und zugleich sehr aufschlussreicher systematischer Ansatz zur Feststellung der vorherrschenden Unternehmenssituation ist die SWOT-Analyse.<sup>37</sup> Ansatz dieses diagnostischen Verfahrens ist die Frage nach den Stärken (S= strenghts), Schwächen (W = weaknesses), Chancen (O = opportunities) und Gefahren (T = theats), welchen sich das Unternehmen ausgesetzt sieht.<sup>38</sup> Da wie bereits erwähnt die Erarbeitung der Inhalte für die SWOT-Analyse im Vergleich zu anderen Analyseverfahren wenig aufwändig ist und in Teamarbeit mit allen Leistungs- und Entscheidungsträgern des Unternehmens stattfinden sollte, eignet sich diese Analyseform besonders für kleine und mittlere Unternehmen.<sup>39</sup> Durch die Nähe der Geschäftsführung zur ausführenden Ebene und die überschaubare Anzahl

---

<sup>36</sup> Vgl. Hinterhuber, H., Strategische Unternehmensführung, 7. Aufl., Berlin 2004, S. 252f.

<sup>37</sup> Vgl. Simon, H., Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Frankfurt 2002, S. 214ff.

<sup>38</sup> Vgl. Sattes, I., Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen, Zürich 2001, S. 44ff.

<sup>39</sup> Vgl. Weissmann, A., Die großen Strategien für den Mittelstand, Frankfurt am Main 2006, S. 80f.

der Entscheidungsträger hält sich der administrative und zeitliche Aufwand weitgehend in Grenzen.

Der Ausführung einer SWOT-Analyse geht die Frage nach dem gewünschten Detaillierungsgrad voraus. Diese Entscheidung hat auch Einfluss auf die Anzahl und die Auswahl der zur Durchführung herangezogenen Mitarbeiter, sowie auf den Detaillierungsgrad der einzubeziehenden Informationen. Festzulegen ist, ob es sich um die Ausarbeitung einer globalen Unternehmensstrategie handelt, oder ob ebenfalls Strategien für einzelne strategische Geschäftseinheiten entwickelt werden sollen.<sup>40</sup> Geschäftseinheiten können hierbei etwa klassische Abteilungen wie Einkauf, Vertrieb oder Logistik sein, es kann sich jedoch auch um andere Gruppen mit interessenspezifischen Gemeinsamkeiten, wie beispielsweise Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten handeln.<sup>41</sup>

Geschieht die Implementierung der Strategievorgaben verschiedener Geschäftseinheiten gleichzeitig, so können diese auf einander abgestimmt und somit etwaigen Kollisionen entgegengewirkt werden. Die simultane Implementierung mehrerer Strategiekomponenten erhöht jedoch den Aufwand und die Komplexität des Implementierungsprozesses, was bei sukzessiver Umsetzung dementsprechend nicht der Fall ist.

Um den begrenzten Ressourcen eines kleinen oder mittleren Unternehmens Rechnung zu tragen, empfiehlt sich eine Herangehensweise nach dem Prinzip des Großen zum Kleinen.<sup>42</sup> Zu beginnen ist also mit der Ausarbeitung einer übergeordneten Unternehmensstrategie, auf Grundlage derer die Formulierung der Detailstrategien für die Geschäftseinheiten erfolgen kann.<sup>43</sup>

In der Literatur finden sich Ansätze, welche die Unternehmensstrategie wiederum, sofern vom Unternehmer gewünscht, einem unternehmenspolitischen Leitbild untergeordnet sieht.<sup>44</sup> Ein solches Leitbild ist jedoch kein unmittelbarer Bestandteil des wissenschaftlichen Strategiefindungsprozesses und sei demnach hier nur am Rande erwähnt.

---

<sup>40</sup> Vgl. Schreyögg, G., Unternehmensstrategie, Studienausgabe, Berlin 1993, S. 133.

<sup>41</sup> Vgl. Busse von Colbe, W., Betriebswirtschaftstheorie, 4. Aufl., Heidelberg 1992, S. 79.

<sup>42</sup> Vgl. Dyckhoff, H., Nachhaltige Unternehmensführung, Heidelberg 2008, S. 125.

<sup>43</sup> Vgl. Götze, U., Strategisches Management, Chemnitz 1999, S. 41f.

<sup>44</sup> Vgl. Weissmann, A., Die großen Strategien für den Mittelstand, Frankfurt am Main 2006, S. 35.

Dargestellt werden soll hingegen, wie aus Informationen Entscheidungen werden und welche Anforderungen an die Information als Entscheidungsgrundlage gestellt werden.

Die folgende Grafik zeigt eine SWOT-Matrix, anhand derer das Vorgehen bei der SWOT-Analyse erläutert und der Bedarf an Informationen aufgezeigt werden soll.<sup>45</sup>

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
		1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
E x t e r n e  A n a l y s e	<b>Chancen (Opportunities)</b>	<b>Strategische Zielsetzung für S-O:</b> 1. 2. 3. ... Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.	<b>Strategische Zielsetzung für W-O:</b> Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen.
	<b>Gefahren (Threats)</b>	<b>Strategische Zielsetzung für S-T:</b> 1. 2. 3. ... Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.	<b>Strategische Zielsetzung für W-T:</b> Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.

Abbildung 3: SWOT-Matrix nach Götze, U., Strategisches Management.

Die durchzuführende Analyse geht zunächst von einer externen und internen Komponente aus. Die externe Komponente richtet den Blick auf die Unternehmensumwelt und befasst sich mit den Chancen und Risiken, welche von außen auf das Unternehmen einwirken. Die interne Komponente zielt auf die Stärken und Schwächen des Unternehmens ab und lässt sich beispielsweise durch einen Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten umsetzen.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Vgl. Koenig, J., Ein Informationssystem für das strategische Management in KMU, Köln 2004, S. 148.

<sup>46</sup> Vgl. Kollmann, T., E-Entrepreneurship, 2. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 152.

Beginnend mit der internen Stärken-Schwächen-Analyse müssen zu beurteilende Kriterien festgelegt werden, welche in der Gruppe gesammelt und ihrer Wichtigkeit nach sortiert werden. Hilfreich hierbei ist eine Orientierung an den verschiedenen Funktionen des Unternehmens (Einkauf, Absatzmärkte, Produktion, etc.).<sup>47</sup> Die wichtigsten Stärken und Schwächen werden anschließend in den hierfür vorgesehenen, in der Matrix grau dargestellten, Bereichen (Stärken/Strengths und Schwächen/Weaknesses) eingetragen. Hierauf folgend müssen die einzelnen Stärken und Schwächen gewichtet und bewertet werden, um ein Maß für die jeweilige Ausprägung zu finden. Sachdienlich hierbei ist, wie bereits beschrieben, der direkte Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten, da hier die relevanten Tendenzen am stärksten ausgeprägt sein sollten. Der Vergleich kann unter Zuhilfenahme einer Checkliste oder einer Gegenüberstellung in Form eines Stärken-Schwächen-Profiles erfolgen.<sup>48</sup> Grundlage für diese Vorgehensweise ist eine solide Informationsbasis. Die Aussagekraft des erarbeiteten Ergebnisses kann nur durch die Schaffung einer fundierten Einschätzungsgrundlage gewährleistet werden. Fraglich ist, aus welcher Quelle die benötigten Informationen erhoben werden können. Hilfreiche Informationen über Konkurrenten könnten beispielsweise aus deren Leistungsangebot in Katalogen oder dem Internet, Branchenmagazinen, ehemaligen Mitarbeitern oder von gemeinsamen Kunden bzw. Lieferanten bezogen werden.<sup>49</sup> Insbesondere die Selbsteinschätzung und die Beurteilung der Stärke der Konkurrenz sind oft sehr subjektiv geprägt.<sup>50</sup> Wichtig ist daher, bei fehlenden empirischen Daten eine subjektive Einschätzung mit der nötigen Sorgfalt vorzunehmen, da zu starkes Selbstbewusstsein oder Bescheidenheit zu einer Verfälschung des Ergebnisses führen würden.<sup>51</sup>

Analog zum oben geschilderten Vorgehen muss nun eine entsprechende Aufstellung der unternehmensexternen Chancen und Risiken erfolgen. Hierbei ist stets darauf zu achten, dass es nicht zu Verwechslungen von

---

<sup>47</sup> Vgl. Simon, H., Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Frankfurt 2002, S. 216.

<sup>48</sup> Vgl. Aumayr, K., Erfolgreiches Produktmanagement, Wiesbaden 2006, S. 245f.

<sup>49</sup> Vgl. Deltl, J., Strategische Wettbewerbsbeobachtung, Wiesbaden 2004, S. 212.

<sup>50</sup> Vgl. Schneider, D., Einführung in das Technologiemarketing, München 2002, S. 87f.

<sup>51</sup> Vgl. Simon, H., Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Frankfurt 2002, S. 217.

internen Stärken und externen Chancen kommt. Beispiele für entsprechende Chancen seien beispielsweise Veränderungen am Markt durch Wegfall eines Konkurrenten oder zu erwartende Währungsvorteile. Auch hier muss eine Priorisierung der Faktoren mit anschließender Gewichtung stattfinden, um den wichtigen Elementen die entsprechende Bedeutung beizumessen. Erneut ist hervorzuheben, dass nur genaue Kenntnis der Unternehmensumwelt verlässliche Aussagen über sich bietende Chancen und drohende Risiken zulässt. Auch hier stellt sich erneut die Frage, aus welchen Quellen verlässliche und aktuelle Informationen entnommen werden können, um Fehleinschätzungen entgegenzuwirken.

### 3.2 Strategieformulierung und -implementierung

Durch die SWOT-Analyse wurden alle für die Ausformulierung der Strategie benötigten Einschätzungen zusammengetragen und können nun für die einzelnen Zielbereiche ausformuliert werden. Wie aus der Anwendung der SWOT-Analyse ersichtlich ist, haben Strategien den Abbau von Schwächen, die Vermeidung von Risiken und die Nutzung der zukünftigen Chancen unter Besinnung auf die eigenen Stärken zum Ziel.<sup>52</sup> Die Vernetzung dieser vier Komponenten und deren Anwendung auf die verschiedenen Interessens- und Funktionsbereiche innerhalb des Unternehmens - ohne wiederum Kollisionen zwischen den einzelnen Vorgaben auszulösen - setzen ein erhebliches Maß an Kreativität und Intuition voraus.<sup>53</sup> *Welge* und *Al-Laham* stellen drei Prinzipien als Prüfroutine für die Formulierung von Strategiezielen heraus, mit dem Zweck, nur sinn- und wirkungsvolle Strategievorgaben aufzustellen.<sup>54</sup> Mit der SWOT-Analyse erarbeitete Strategieansätze können anhand dieser Prinzipien überprüft und bei Konformität als tatsächliche Strategien implementiert werden.

---

<sup>52</sup> Vgl. Krüger, W., Praxishandbuch des Mittelstands, Wiesbaden 2006, S 365.

<sup>53</sup> Vgl. Welge, M., Strategisches Management, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 311ff.

<sup>54</sup> Vgl. Welge, M., Strategisches Management, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 311ff

Das erste Prinzip fordert eine Konzentration der Kräfte. Bezogen auf die Unternehmensumwelt meint dies, dass lediglich Produkt-/ Markt-Kombinationen mit Priorität versehen werden, für welche eine entsprechend gute Entwicklung prognostiziert wird. Bezogen auf die unternehmensinterne Perspektive ist der Fokus auf jene Funktionen zu legen, welche einen strategischen Wettbewerbsvorteil begründen. Die Aussage dieses Prinzips ist durchaus plausibel, jedoch bedarf es für eine fortwährend gute Entwicklung und den Aufbau eines strategischen Wettbewerbsvorteils der Kombination vieler Einzelfaktoren, deren Auswertung und Beobachtung mit den Möglichkeiten eines KMU zumeist schwer realisierbar ist.

Eine Verbesserung der Ressourcenbasis verlangt das zweite Prinzip. Dieses Prinzip soll verhindern, dass strategische Vorgaben formuliert werden, ohne eine Anpassung an die zur Verfügung stehenden Ressourcen vorgenommen zu haben. Es fordert, Einschränkungen aus einem Mangel in der Ressourcen- und Kompetenzbasis Rechnung zu tragen und dementsprechend frühzeitige Änderungen in der Ressourcenplanung vorzunehmen, oder die Strategieformulierung den gegenwärtigen ressourcenbezogenen Möglichkeiten anzupassen. Das zweite Prinzip verweist in seiner Formulierung implizit auf die Problematik bei der Anwendung des ersten Prinzips. Mit der Ressourcenbasis eines KMU ist die ausnahmslose Einhaltung der Vorgabe des ersten Prinzips aufgrund fehlender Ressourcen zur Auswertung und Beobachtung schwierig.<sup>55</sup> Hierzu bedingt es einer unterstützenden Instanz, welche die Zukunftsantizipation zur Formulierung von strategischen Zielen erleichtert.

Letztes und für eine anorganisch wachstumsorientierte Unternehmensstrategie maßgebliches Prinzip ist der Aufbau bzw. die Ausnutzung von Synergiepotentialen. Ist also eine Akquisition oder eine strategische Partnerschaft Bestandteil einer der durch die SWOT-Analyse gewonnen Strategien, so soll die Umsetzung unter Ausnutzung von Synergiepotentialen erfolgen. Auch dieser recht spezielle Fall, auf den sich das dritte Prinzip bezieht, setzt voraus, dass der Handlung die Erkenntnis vorausgeht. Da Synergiepotentiale oft im Verborgenen liegen, müssen diese in den Tiefen der Unternehmensrealität entdeckt werden. Ein

---

<sup>55</sup> Vgl. Scheublein, M., Prozessmanagement und Projektmanagement in KMU, Norderstedt 2008, S. 88.

Informationsmanagement kann helfen, diese Potentiale aufzudecken und sie somit leichter nutzbar zu machen.<sup>56</sup>

Die drei Prüfprinzipien stehen synonym für die Komplexität der Aufgabe einer Strategieformulierung und –Implementierung. Soll die formulierte Strategie sinn- und wirkungsvoll sein, so ist die Basis für Ihre Aufstellung von außerordentlicher Bedeutung. Voraussetzung für eine wirkungsvolle Strategie ist die Möglichkeit, sich einen allumfassenden Überblick über die Situation zu verschaffen, in dem das Unternehmen agiert. Die Beschaffung von Informationen ist verbunden mit einem hohen Maß an Ressourcenbindung durch den enormen Zeitaufwand bei der Erhebung und stellt ebenso hohe Ansprüche an die auswertende Instanz. Dabei gilt es auch Informationen verfügbar zu machen, die sublim hinter dem offensichtlichen liegen, um möglicherweise vor dem Wettbewerber bereit zu sein, sich eröffnende Chancen zu nutzen.

Wie das Informationsmanagement diese hohen Anforderungen auch in kleinen und mittleren Unternehmen befriedigen kann, ist dem Kapitel 4 zu entnehmen.

Ist die Aufstellung des Strategieansatzes anhand der drei Prüfprinzipien schließlich ohne Konflikt erfolgt, so kann die Strategie formuliert und implementiert werden. Wie eingangs beschrieben erfolgt die Umsetzung nach dem Prinzip des Großen zum Kleinen, also mit wachsendem Detaillierungsgrad und startet somit mit der Festlegung der grundsätzlichen Entwicklungsrichtung des Unternehmens.<sup>57</sup>

Wichtiger Bestandteil der Umsetzung des strategischen Konzepts ist die Überwachung des Erfüllungsgrades und die Kontrolle des Erfolgs.<sup>58</sup> Nur die Kenntnis über den Status und die Wirksamkeit der Maßnahmen ermöglicht Korrekturen in der Umsetzung einerseits, oder, bei Ausbleiben des gewünschten Erfolgs, die Änderung des Strategieansatzes andererseits.

---

<sup>56</sup> Vgl. Rentrop, C., Informationsmanagement in der Post-Merger Integration, Berlin 2003, S. 87.

<sup>57</sup> Vgl. Corsten, H., Grundlagen der Wettbewerbsstrategie, Stuttgart 1998, S. 161.

<sup>58</sup> Vgl. Hahn, D., Strategische Unternehmensplanung, 9. Aufl., Heidelberg 2006, S. 461.

### 3.3 Strategische Überwachung

Die strategische Überwachung ist integraler Bestandteil einer Strategieimplementierung. Nur ein entsprechender Kontrollmechanismus bietet die Möglichkeit, die Validität der grundlegenden Annahmen bei der Strategiefindung zu überprüfen, Abweichungen zwischen der Erwartung und der Realität aufzudecken und entsprechende Korrekturmaßnahmen einzuleiten.<sup>59</sup> Die Kontrollaufgabe erstreckt sich auf zwei Teilbereiche. Zunächst findet eine stetige Beobachtung der internen und externen Unternehmenswelt statt. Dieser Prozess beginnt bereits mit der Analysephase, in der erarbeitet wird, auf Basis welcher Kenngrößen die Strategieformulierung stattfinden soll. Das entstehende strategische Konzept ist verständlicherweise anfällig für mögliche Fehlannahmen und unbemerkte Veränderungen der Basiskenngrößen. Der strategischen Überwachung obliegt es daher, diese Basiskenngrößen auf Wahrheit und Veränderung zu kontrollieren.<sup>60</sup> Im Falle einer solchen Fehlannahme, oder einer Veränderung bietet dies die Möglichkeit, entsprechende Korrekturen an der Strategieformulierung oder deren Umsetzung vorzunehmen. *Steinmann* spricht bei diesem Vorgehen von der Prämissenkontrolle, welche, wie bereits geschildert, die Aufgabe inne hat, die Annahmen für die strategische Zielsetzung einer initialen Validitätsprüfung zu Beginn und regelmäßiger erneuter Validitätsprüfungen im Verlauf zu unterziehen.<sup>61</sup> So können, sobald Veränderungen zu beobachten sind, entsprechende Korrekturen vorgenommen werden. Unabdingbar für die permanente Überwachung der Prämissen ist eine Versorgung mit jenen Daten in aktualisierter Form, die einst Grundlage für die Auswahl der Strategie bildeten. Anhand dieser Daten können durch fortwährenden Vergleich mit den Ursprungsdaten Abweichungen schnell erkannt und die entsprechenden Maßnahmen getroffen werden. Dies bedeutet jedoch, dass ein Mitglied des Unternehmens mit dieser Aufgabe betraut werden und die

---

<sup>59</sup> Vgl. Piser, M., *Strategisches Performance Management*, Wiesbaden 2004, S. 26.

<sup>60</sup> Vgl. Jung, H., *Controlling*, 2. Aufl., München 2007, S. 342.

<sup>61</sup> Vgl. Weber, J., *Empirische Controllingforschung*, Wiesbaden 2003, S. 23.

entsprechende Arbeitszeit bereitgestellt werden muss. Ein Automatismus kann diesen Ressourcenverbrauch minimieren.

Der zweite Aspekt der strategischen Überwachung ist die Durchführungskontrolle.<sup>62</sup> Hier wird der Vorgang der Strategieumsetzung betrachtet und die Einhaltung der Vorgaben, wie zum Beispiel des Zeitplans oder sonstiger zu erreichender Zielgrößen einer wiederkehrenden Kontrolle unterzogen. Durch permanente strategische Überwachung ist so dem Management die Möglichkeit gegeben, rechtzeitig etwaige Trends zu antizipieren und auf Entwicklungstendenzen hinreichend schnell zu reagieren.<sup>63</sup> In der folgenden Grafik sind die Phasen der Strategieplanung, sowie Prämissenkontrolle und die strategische Überwachung im Zeitverlauf als strategiebegleitender Prozess dargestellt.

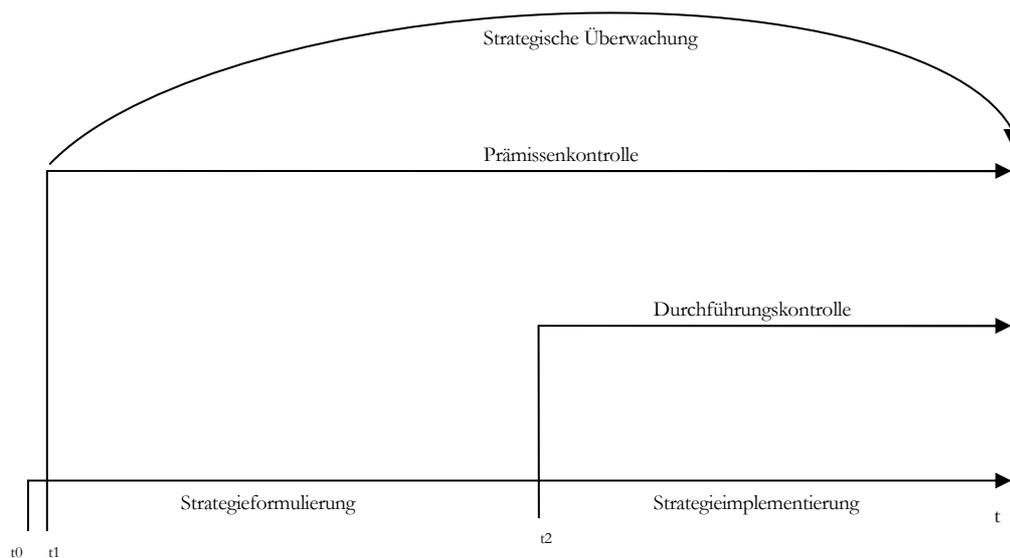


Abbildung 4: Der strategische Kontrollprozess nach Steinmann/Schreiögg, 1993.

Sinnvoll für die erfolgreiche Anwendung strategischer Kontrollmechanismen ist die Festlegung der beeinflussenden Risikofaktoren, auf die die Strategieannahmen empfindlich reagieren.<sup>64</sup> Dies sollte praktischerweise gleich im Strategiefindungsprozess stattfinden und kann bereits Bestandteil der Auswertung der SWOT-Analyse sein. Das Ausarbeiten einer

<sup>62</sup> Vgl. Fridl, B., Controlling, Stuttgart 2003, S. 262.

<sup>63</sup> Vgl. Hasselberg, F., Strategische Kontrolle, Frankfurt 1989, S. 97.

<sup>64</sup> Vgl. Simon, H., Das große Handbuch der Strategiekonzepte, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2000, S. 299f.

Überwachungscheckliste kann besonders für kleine und mittlere Unternehmen eine wertvolle Hilfestellung bei der strategischen Überwachung sein, da die Erstellung auf einer einmaligen Leistung beruht und somit in der Ressourcenbindung überschaubar bleibt.<sup>65</sup> Diese Checkliste sammelt alle wichtigen Kennzahlen, welche Grundlage für die Strategiewahl bilden und deren Erfolg maßgeblich beeinflussen. Somit kann sichergestellt sein, dass mögliche Abweichungen stets Beachtung finden. Zu bedenken ist, dass selbst die intelligenteste Strategie nicht funktionieren kann, wenn Abweichungen vom geplanten Ablauf unbemerkt bleiben und deshalb notwendige Korrekturen ausbleiben.

Wie auch die Prämissenkontrolle bedingt die Durchführungskontrolle eine entsprechende Sorgfalt bei der Bemühung, die Aktualität des Datenmaterials aufrecht zu erhalten und bindet somit Ressourcen, welche in KMU, wie in 2.3 erläutert, ein knappes Gut darstellen. Die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Widerstände können durch den Ansatz des Informationsmanagements überwunden werden. Es greift direkt in die Schwächen der KMU ein, indem es umfassende Informationen ressourcenschonend erhebt, sie selbständig anreichert und diese zielgerichtet an den Adressaten ausgibt. Hierbei entmündigt es den Adressaten nicht, sondern schafft durch Interaktion mit ihm eine Grundlage für die effiziente Nutzung des Produktionsfaktors Information.

## 4 Das Informationsmanagement

Alle bisher genannten Arbeitsschritte stellen hohe Anforderungen an Qualität, Umfang und Aktualität der zur Verfügung stehenden Informationen. Weitgehend unbeachtet blieb die Herkunft der Daten, welche als Grundlage des strategischen Planungsvorgangs dienen sollen. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen kann die Beschaffung und Auswertung von nutzbaren Informationen schwierig sein, da möglicherweise Quellen nicht identifiziert werden können oder das Wissen

---

<sup>65</sup> Vgl. Göbel, E., Strategisches Management, Stuttgart 1997, S. 139.

fehlt, auf welche Weise die vorliegenden Daten zu verarbeiten sind, sodass die Gesamtheit der verfügbaren Informationen größer ist als die Summe der einzelnen.<sup>66</sup> Basis strategischer Entscheidungen in kleinen und mittleren Unternehmen ist nicht selten lediglich die subjektive Einschätzung des Unternehmers auf Basis seiner bisher gemachten Erfahrungen und einiger weniger Zahlen.<sup>67</sup> Subjektive Einschätzungen auf Grundlage fundierter Erfahrung sind sicherlich ein guter Beitrag zur Antizipation zukünftiger Entwicklungen und Potentiale, jedoch sollten sie nicht allein Basis für eine wirkungsvolle Strategieplanung sein.<sup>68,69</sup> Welches die Quellen der benötigten Daten sein können, wie sie aufbereitet werden und auf welche Weise sie für ihre Nutzung bereitgestellt werden wird im Folgenden erläutert. Die untenstehende Grafik zeigt den hier relevanten Informationsfluss, der im weiteren Verlauf im Detail dargestellt wird.

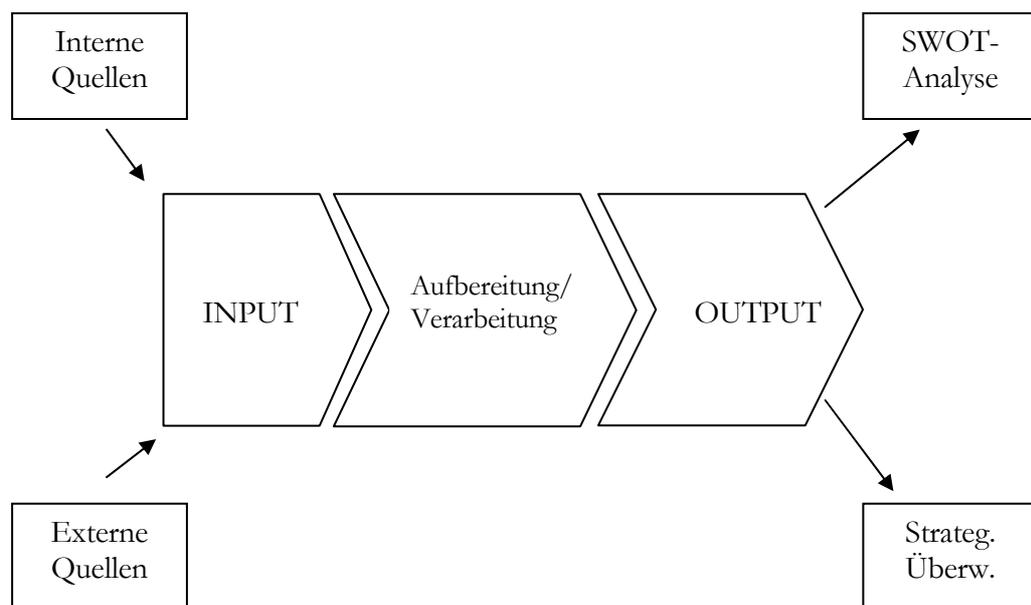


Abbildung 5: Informationsmanagementprozess in drei Stufen

<sup>66</sup> Vgl. Deltl, J., Strategische Wettbewerbsbeobachtung, Wiesbaden 2004, S. 212ff.

<sup>67</sup> Vgl. Krüger, W., Praxishandbuch des Mittelstands, Wiesbaden 2006, S. 370.

<sup>68</sup> Vgl. Gieschen, G., Wie Mittelständler versteckte Ressourcen mobilisieren, Berlin 2005, S. 37f.

<sup>69</sup> Vgl. Mathieu, A., Strategie in High Velocity Märkten, Wiesbaden 2004, S. 207f.

## 4.1 Die Anforderungen

Das Anforderungsprofil für das Informationsmanagement als Instrument der strategischen Planung in KMU umfasst mehrere Aspekte. Simplifiziert betrachtet, sollen durch das IM strategisch relevante Informationen ressourcenschonend erhoben und komprimiert bereitgestellt werden, um den Gegebenheiten in vielen KMU Rechnung zu tragen.<sup>70</sup> Zunächst gilt es die Frage zu klären, welche Informationsquellen herangezogen werden können und wie die Daten dort zu entnehmen sind. Aus der Masse der abschöpfbaren Daten muss durch einen Selektionsprozess eine Auswahl jener Informationen stattfinden, welche für den weiterführenden Prozess Relevanz besitzen. Nach Auswahl der relevanten Daten müssen diese einem weiterverarbeitenden Prozess unterzogen werden, welcher die Informationen in Relation zu Vergleichsgrößen setzt, nach bestimmten Kriterien sortiert, sie mit anderen Kennzahlen kombiniert oder auf sonstige Weise einem strukturierenden Prozess unterzieht. Die anschließend gewonnenen Inhalte müssen dann den Adressaten zugänglich gemacht werden, in einer Form, welche das Augenmerk auf die wichtigsten Aussagen lenkt und hierbei schnelle Rückschlüsse auf die aktuelle oder zukünftig zu erwartende Ereignislage zulässt. Die Darstellung soll hierbei plakativ, übersichtlich, prägnant und leicht interpretierbar sein. Auch soll sie auf spezifische Wünsche anpassbar sein und sich im Unternehmen durch allgegenwärtige Verfügbarkeit auszeichnen.<sup>71</sup> Durch das System sollen letztlich alle Prozesse der Strategieplanung und Implementierung begleitet, überwacht und dokumentiert werden und somit bei Bedarf eine unmittelbare Reaktion des Entscheidungsträgers ermöglichen.

Der Entscheidungsträger muss hier nicht eine Einzelperson gleichbedeutend dem Unternehmer sein, welcher alleiniger Adressat aller Informationen ist. Nach *Koenig* muss ein solches IM-System in der Lage sein, auch die Arbeit in Teams zu unterstützen, da besonders die in kleinen und mittleren Unternehmen angewandten Strategiebildungstechniken auf

---

<sup>70</sup> Vgl. Bergmann, B., *Kompetent für die Wissensgesellschaft*, Münster 2006, S. 460f.

<sup>71</sup> Vgl. Krallmann, H., *Systemanalyse im Unternehmen*, 5. Aufl. München 2007, S. 223.

Teamwork basieren.<sup>72</sup> Es muss in diesem Sinne also möglich sein, von mehreren Stellen simultan auf die gleiche Information zuzugreifen und im Umkehrschluss auch gleichzeitig Informationen für die allseitige Benutzung hinzuzufügen. Ferner sollte das IM-System kompatibel zu in KMU gebräuchlichen IT-Strukturen sein, um hohe Implementierungskosten zu vermeiden. Dies schließt auch eine administrationsarme Instandhaltung ein, da entsprechendes Fachpersonal nicht zwangsweise ein Bestandteil von KMU ist und sonst externes Know-How zugekauft werden müsste.

Die geforderte Vielseitigkeit eines solchen IM-Systems steht hierbei auf dem ersten Blick in Konkurrenz zum verfügbaren Budget eines kleinen oder mittleren Unternehmens, jedoch wären mit der Abwicklung der Aufgaben in dieser Tiefe auf manuellem Wege derart hohe Kosten verbunden, dass sich eine weiterführende Betrachtung zugunsten eines IM-Systems durchaus lohnt. Zumal das wirtschaftliche Potential einer guten Strategie auf Basis der aus der IM-Lösung gewonnenen Daten groß ist und ein Teil der Aufgaben bereits von kostenfreien Softwarelösungen bewerkstelligt werden kann.<sup>73</sup>

## 4.2 Die Informationsherkunft und Informationsquellen

Ein Großteil der benötigten Informationen befindet sich in unternehmensinternen Quellen, versteckt in den Prozessen des Arbeitsalltages. Dies können beispielsweise Daten aus der Finanzbuchhaltung, dem Einkauf, dem Vertrieb oder der Logistik sein.<sup>74</sup> Abgesehen von den klassischen Kennzahlen, wie Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität und Liquidität liegt eine Vielzahl von weiteren hochrelevanten Informationen teils im Verborgenen. Beispielhaft für erhebliche, implizit vorliegende Daten sei der durchschnittliche Lieferverzug der Lieferanten oder die Zahl der Forderungsausfälle in einem bestimmten Marktsegment. Ohne Zweifel sind diese Informationen recht interessant und

---

<sup>72</sup> Vgl. Koenig, J., Ein Informationssystem für das strategische Management in KMU, Köln 2004, S. 232.

<sup>73</sup> Vgl. Schäfer, S., Data Warehouse - Komponente der Business Intelligence, München 2009, S. 48.

<sup>74</sup> Vgl. Bresser, R., Strategische Managementtheorie, Berlin 1998, S. 603.

ließen sich auch manuell erarbeiten. Jedoch würde dies bedeuten, dass ein Mitarbeiter, bezogen auf diese Beispiele, verschiedene Informationen erheben und zusammenführen muss, da die Ergebnisinformation aus den Komponenten „Summe aller Tage im Status >Lieferverzug<“ und „Summe aller Lieferanten“, bzw. der Schnittmenge aus „Selektion aller Forderungsausfälle“ und „Selektion des Marktsegments“ besteht. Der nötige Zeitaufwand zur Extraktion der Daten aus den Vorgängen und der Kombination der erhobenen Daten mit einander würde vermutlich den verfügbaren Rahmen sprengen, also muss hierfür eine automatisierte Lösung gefunden werden.

Auch die manuelle Auswertung leichter zu erhebender performanceorientierter Daten ist, abgesehen von ihrer Ressourcenbindung aufgrund ihres Reporting-Charakters problembehaftet.<sup>75</sup>

Ist das Management gewillt, die Ressourcen für solche Reportings zur Verfügung zu stellen, so muss damit gerechnet werden, dass die vorgelegten Reports der einzelnen Abteilungen möglicherweise lediglich den Charakter von Erfolgsnachweisen haben, statt ein objektives Bild der momentanen Situation zu zeichnen.<sup>76</sup> Dies ist verständlich, da der Berichtende eher die Tendenz zeigen wird, seine eigenen Leistungen und die seines Teams positiv darzustellen, als mögliche Schwachstellen und Problemfelder anhand des Datenmaterials aufzuzeigen.

Um die strategische Planung auf ein tragfähiges Informationsfundament zu platzieren, müssen die herangezogenen Daten weitgehend frei von subjektiven Einflüssen sein.<sup>77</sup> Dies kann erreicht werden, indem die Erhebung anhand eines festgelegten Schemas erfolgt, oder gänzlich ohne den Einfluss von Mitarbeitern. Beispielhaft für die mitarbeitergebundene Variante ist die Erhebung per Fragebogen, welcher von den ausführenden Organen auszufüllen ist und somit zumindest in Bezug auf die bewusste oder unbewusste Auslassung relevanter Daten wenig Spielraum lässt. Vorzugsweise ist eine solche Befragung in elektronischer Form durchzuführen, um die Weitergabe zur Datenverarbeitung zu erleichtern.

---

<sup>75</sup> Vgl. Baier, P., Praxishandbuch Controlling, 2. Aufl., München 2008, S. 360.

<sup>76</sup> Vgl. Talaulicar, T., Unternehmenskodizes, Wiesbaden 2006, S. 307f.

<sup>77</sup> Vgl. Hildebrand, K., Daten- und Informationsqualität, Wiesbaden 2008, S. 39.

Auch in kleinen und mittleren Unternehmen findet die Datenverarbeitung weitgehend flächendeckend anhand von Warenwirtschaftssystemen, sogenannten ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning) statt. Da mittlerweile etwa 65% der Unternehmen bis 50 Mitarbeiter eine ERP-Lösung einsetzen und kaum eines der größeren Unternehmen aus der Gruppe der KMU auf den Einsatz eines ERP-Systems verzichtet, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit von der Existenz eines solchen Systems ausgegangen.<sup>78</sup> Ein solches System bildet nahezu alle Geschäftsprozesse digital ab und speichert die hiermit zusammenhängenden Daten. ERP bietet so eine weitreichende Datengrundlage für die strategische Planung.<sup>79</sup>

Ein ERP-System, sei es eine Standardlösung oder ein branchenspezifisches Derivat, arbeitet auf Grundlage einer Datenbank, welche eine Vielzahl nutzbarer Daten in digitaler Form beinhaltet.

Die folgenden unternehmensinternen Tätigkeitsfelder werden in vielen KMU größten Teils über das ERP-System abgewickelt und beherbergen Daten, die in diesem Zusammenhang wichtige Informationsressourcen darstellen.<sup>80</sup>

- Die Finanzbuchhaltung
- Der Einkaufs- und Beschaffungsbereich
- Vertrieb, Marketing und Service
- Das Personalwesen
- Die Produktion, das Qualitätswesen, der Lager- und Logistikbereich
- Forschung und Entwicklung

ERP-Systeme besitzen standardmäßig Schnittstellen, welche die Ausgabe betrieblicher Daten in geordneter Form ermöglichen. Dies können beispielsweise die Umsätze des vorangegangenen Geschäftsjahres, oder eine Liste aller Artikelmenen, die Auslandskunden gekauft haben, sein. *Küng* argumentiert, dass es weit sinnvoller sei, die relevanten Daten direkt aus der Datenbank des ERP in das IM-System zu portieren, um sämtliche

---

<sup>78</sup> Vgl. Nowak, R., Chancen und Risiken von On-Demand ERP-Systemen, München 2008, S. 21.

<sup>79</sup> Vgl. Mertens, P., Lexikon der Wirtschaftsinformatik, Berlin 2001, S. 183f.

<sup>80</sup> Vgl. Geyer, H., Praxiswissen BWL, München 2007, S. 233.

Inhalte für eine Weiterverarbeitung nutzbar zu machen.<sup>81</sup> Dies bedeutet zwar eine einmalige Investition, jedoch erhöht es die für die Auswertungen bereitstehende Datenmenge signifikant durch die Aufrechterhaltung von Altdaten, auf deren Grundlage Vergleiche mit den Momentanwerten angestellt werden können und erhöht somit den Aussagegehalt der zu entnehmenden Informationen erheblich.<sup>82</sup> Für die Funktionen eines ERP-Systems ist an vielen Stellen ein Ersetzen der Altdaten durch neue Daten erwünscht und ausreichend. Beispiel hierfür sei die Veränderung eines Materialpreises im ERP-System, wobei der neue Preis den alten überschreibt. Im ERP-System beschränkt sich die Information auf die Höhe des aktuellen Preises. Der Wunsch nach einer schlanken Datenstruktur ist bedingt durch die Verringerung der Arbeitsgeschwindigkeit bei einem Anwachsen der ERP-Datenbank durch die Vorhaltung „unnötiger“ Daten, zumal die Arbeitsgeschwindigkeit des ERP-Systems verständlicherweise die Effektivität jedes mit ihm arbeitenden Mitarbeiters beeinflusst. Eine separate Informationsdatenbank könnte hingegen den Verlauf des Materialpreises seit dem Tag des ersten Datenabgleichs ausgeben. Dies ist für die performanceorientierte operativgeschäftliche Prozessabwicklung weitgehend irrelevant, jedoch schafft dies sehr wichtige Erkenntnisse für weniger performanceorientierte Planungsprozesse.<sup>83</sup>

Eine so neu aufgebaute Datenbank für das IM-System wird als Data Warehouse<sup>84</sup> (DWS) bezeichnet. Aus der so neu aufgebauten Datenbank können nun alle relevanten unternehmensinternen Informationen des ERP-Systems ausgelesen und dem Verarbeitungsprozess zugeführt werden, ohne für Einzelabfragen direkt auf das ERP-System zugreifen und dessen Ressourcen verbrauchen zu müssen.

Mit der Ausschöpfung der unternehmensinternen Daten eines ERP-Systems und der weiteren Informationsquellen außerhalb des ERP ist eine umfangreiche und aussagekräftige Basis für die weiterführende

---

<sup>81</sup> Vgl. Küng, P., Ganzheitliches Performance-Measurement mittels Informationstechnologie, Bern 2003, S. 95f.

<sup>82</sup> Vgl. Jacob, O., ERP Value, Heidelberg 2008, S. 65f.

<sup>83</sup> Vgl. Gadatsch, A., Grundkurs Geschäftsprozess-Management, 5. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 337.

<sup>84</sup> Vgl. Maur, E., Vom Data Warehouse zum Corporate Knowledge Center, Heidelberg 2002, S. 131.

Bearbeitung durch ein IM-System geschaffen, jedoch spielen auch externe Datenquellen eine entscheidende Rolle als Vergleichsgrundlage für die SWOT-Analyse und die strategische Überwachung.<sup>85</sup>

Die Möglichkeit zur Datenerhebung aus unternehmensexternen Quellen wird gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen gar nicht oder nur in sehr geringem Umfang genutzt.<sup>86</sup> Auch hier sind die Informationsquellen vielfältig, doch werden sie bisweilen oft nur für operative Entscheidungen zumindest sporadisch herangezogen. Beispielhaft hierfür ist die Nutzung des Internets als Recherchemedium, um Preis- und Sortimentsvergleiche durchzuführen. Die gewonnenen Daten werden jedoch häufig nicht für eine spätere Nutzung gespeichert oder einer systematischen Verarbeitung zugeführt, sondern lediglich für einen kurzen Positionsabgleich herangezogen.

Für die fortwährende Positionsbestimmung im ‚best-in-class‘-Verfahren, also dem Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten am Markt sind besonders externe Datenquellen von besonders großer Bedeutung, da sie als Vergleichsgrundlage für die eigene Situation fungieren können.<sup>87</sup> Auch die Analyse der Gegebenheiten auf dem Abnehmermarkt fundamntiert den strategischen Entscheidungsspielraum. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass selbst ein mit perfekter Strategie ausgestattetes Unternehmen nicht erfolgreich fortbestehen kann, wenn es sich an den Bedürfnissen und Gegebenheiten des Marktes vorbei entwickelt. Um die Frage „Welche Aufgabe haben wir im Markt?“ beantworten zu können, ist eine genaue Kenntnis des Marktes obligatorisch.

Als Informationsquelle kann, wie bereits erwähnt, das Internet dienen, da dort die Angebotsdichte, der Angebotsumfang und das Preisgefüge vieler Marktteilnehmer abgebildet werden. Wie auch bei den internen Daten, die nicht aus dem ERP-System gewonnen werden, müssen diese Informationen systematisch erfasst und gespeichert werden. Abgesehen von der Preis- und Produktgestaltung können auch eine Vielzahl weiterer Informationen mit Hilfe des Internet beschafft werden. Dies können

---

<sup>85</sup> Vgl. Küng, P., Ganzheitliches Performance-Measurement mittels Informationstechnologie, Bern 2003, S. 93ff.

<sup>86</sup> Vgl. Mertins, K. Wissensmanagement im Mittelstand, Heidelberg 2009, S. 277.

<sup>87</sup> Vgl. Freidank, C., Kostenmanagement, Berlin 1997, S. 350f.

Börsenkurse, Währungswechselkurse, Arbeitsmarktdaten, Indizes oder Prognosen von Konjunkturbarometern oder Branchenverbänden und Instituten sein.<sup>88</sup> Auch diese können dem Informationssystem automatisiert zur Weiterverarbeitung, zum Beispiel durch die Nachrichteneinspeisung in Form von RSS-Feeds (Really Simple Syndication), übergeben werden.<sup>89</sup> Im Vergleich zur Vorgehensweise ohne IM-System geschieht dies frei vom Zwang, die Daten von Hand sammeln, aufzubereiten und stets aktualisiert bereithalten zu müssen.

Zentraler Bestandteil der Unternehmensumwelt sind die Kunden und Lieferanten, welche die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Beschaffungs- und Absatzmarkt bilden. Deren Situation und Perspektive kann, wie auch jene der Mitarbeiter, durch digitale Fragebögen zur direkten Weiterverarbeitung im IM-System erhoben werden. Die Fragen an Lieferanten und Kunden können einerseits sporadisch erfolgen, wenn es um die Einschätzung der eigenen Situation und der des Marktes geht, oder als fester Bestandteil der Geschäftsfallabwicklung zum Beispiel über das Internet sein und in das betriebliche Standardprocedere aufgenommen werden.<sup>90</sup> Hierbei können zum Beispiel Daten erhoben werden, die sich mit der Auftragsabwicklung, der Ware oder der eigenen wirtschaftlichen Situation befassen. Bei Informationsbedarf, der über das so verfügbare Maß hinausreicht, können auch externe Beratungsunternehmen hinzugezogen werden, die tiefer gehende oder sehr spezielle Informationen zu einzelnen Sachverhalten erheben und diese bereitstellen.<sup>91</sup> Eine Beauftragung externer Unternehmen ist zwar mit Kosten verbunden, kann aber bei Ungewissheit in Bezug auf einen aus der Analyse als kritisch hervorgehenden Strategiefaktor durchaus Sinn machen, wenn hierdurch zu verhindern ist, dass sich die gewählte Strategie auf unbestätigte Vermutungen aufbaut. In der folgenden Liste sind die verschiedenen Felder, die als externe Datenquellen fungieren können zusammengefasst:<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Wettstein, T., Gesamtheitliches Performance Measurement, Freiburg 2002, S. 162.

<sup>89</sup> Vgl. Arnold, K., Alte Medien – Neue Medien, Wiesbaden 2005, S. 247.

<sup>90</sup> Vgl. Schumacher, J., Customer Relationship Management, Heidelberg 2004, S. 157.

<sup>91</sup> Vgl. Ike, R., Performance Management, Nörten-Hardenberg 2008, S. 99.

<sup>92</sup> Vgl. Geyer, H., Praxiswissen BWL, München 2007, S. 233.

- Kunden und Lieferanten
- Wettbewerber
- Unternehmens- und Steuerberater
- Messen, Kongresse und Ausstellungen
- Marktforschungsinstitute und Studien
- Internet und neue Medien
- Hochschulen und Fachhochschulen
- Industrie- und Handelskammern und Verbände

Die Vielzahl der internen und externen Datenquellen zeigt, dass die manuelle Erhebung viel Zeit und Arbeit in Anspruch nimmt, welche aufgrund der Struktur kleiner und mittlerer Unternehmen kaum bewerkstelligt werden kann. Auch setzt die systematische Datenerhebung Kenntnis darüber voraus, wie die Daten erhoben, gespeichert und für eine bestimmungsadäquate Verwendung aufbereitet werden müssen. Auch letztgenannte Funktion der Datenaufbereitung kann durch das Informationsmanagement abgebildet werden.

#### 4.3 Informationsverarbeitung

Kern der Datenverarbeitungsaufgabe durch das IM-System ist die Umsetzung von zeitpunktbezogenen Wertgrößen in zeitraumbezogene Wertverläufe. Die eingepflegten Daten bilden in ihrer Rohform lediglich eine Liste von Momentaufnahmen eines bestimmten Sachverhaltes ab. Kombiniert man diese Sachverhalte sinnvoll, so ergeben daraus neue Erkenntnisse. Betrachtet man zum Beispiel die Liste aller Bestellungen im Zeitraum 01.04 bis 30.04, so ergibt die Summe hieraus die Anzahl der Bestellungen des Monats April. Dieser Sachverhalt mag profan anmuten und als Grundlage für eine Strategieplanung alleinstehend wenig aussagekräftig sein, jedoch bildet die Schaffung des Zeitraumbezugs die Basis für das weitere Vorgehen. Erst durch die relationale Verknüpfung dieses Zahlenwertes mit mindestens einem weiteren korrespondierenden Zahlenwert erhält die gewonnene Information erweiterte Aussagekraft.

Hierbei gilt zu bedenken, dass der korrespondierende Wert nicht nur der gleiche Zahlenwert eines anderen Zeitpunktes sein kann, also in diesem Falle die Zahl der Neukunden im Vormonat Februar. Aussagekraft besitzt auch der Vergleich mit einer Reihe anderer korrelierender Größen, wie zum Beispiel die Zahl der Telefonate, die für die Kundenakquise im gleichen Bezugszeitraum durchgeführt wurden. Ändern sich die Verläufe der beiden Kennzahlen über einen längeren Bezugszeitraum betrachtet kongruent, leicht versetzt, oder antizyklisch, so kann das System von einer Interdependenz ausgehen und den Betrachter darauf hinweisen.<sup>93</sup>

Die primäre Datenverarbeitungsaufgabe eines IM-Systems liegt also in der Speicherung aller zeitpunktbezogenen Zahlenwerte, um eine zeitraumbezogene Analyse zu ermöglichen und im Vergleich der Verläufe der eingepflegten Informationen Interdependenzen zwischen verschiedenen Kennzahlen aufzudecken.

Die Aufdeckung solcher Interdependenzen ist ohne Zuhilfenahme von IM-Systemen zwar ebenfalls möglich, aufgrund der Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten und der großen Datenmengen jedoch besonders bei Berücksichtigung der Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen unter wirtschaftlichen Aspekten kaum realisierbar. Der Vorteil des Informationsmanagements liegt hierbei nicht nur in der kontinuierlichen Erhebung und Speicherung der Daten aus der Vielzahl der Quellen, sondern auch in der Übernahme der von hoher Komplexität geprägten fortwährenden Auswertungstätigkeit.<sup>94</sup> Dies bedeutet, dass relevante Informationen nicht erst bei Entstehung eines Bedarfs erhoben und ausgewertet werden müssen, sondern die gewünschten Informationen stets in aktueller Form vorliegen und sogar durch weitere korrespondierende Informationen angereichert werden. Hierbei bietet das Informationsmanagement dem Nutzer, also dem Unternehmer oder dem Management die Möglichkeit, nicht nur außenstehender Betrachter bzw. Konsument der Informationen zu sein, sondern auf die Kombination und Relevanz der einzelnen Kennzahlen Einfluss zu nehmen und sie

---

<sup>93</sup> Vgl. Lehner, F., Informationsmanagement, 8. Aufl., München 2005, S. 33.

<sup>94</sup> Vgl. Lehner, F., Informationsmanagement, 8. Aufl., München 2007, S. 226f.

entsprechend ihrer Auswirkungen auf die strategische Planung zu gewichten.<sup>95</sup>

Das Informationsmanagement bedient sich im Umgang mit den Daten verschiedener Module, deren Funktion den einzelnen Aufgaben bei der Sammlung, Speicherung und Verarbeitung der Daten auf manuellem Wege recht ähnlich sind.<sup>96</sup> Dies meint, dass alle anfallenden Arbeitsschritte auch manuell ausgeführt werden müssten, um ein vergleichbares Resultat zu erhalten.

Um die Komplexität der Aufgabe des Informationsmanagements aufzuzeigen und dem Begriff des IM-Systems Kontur zu verleihen, werden im Folgenden die drei hier relevanten Subsysteme des Informationsmanagements und deren Aufgabe in der Reihenfolge ihrer Aktion erläutert.

Der Datenverarbeitende Prozess beginnt mit dem Einlesen der Einzelinformationen und deren Vorbereitung für die Speicherung in der Datenbank der IM-Systems. Das Subsystem, welche diese Aufgabe übernimmt, wird als ETL-System bezeichnet.<sup>97</sup> ETL (Extraktion-Transformation-Laden) bezeichnet hierbei die einzelnen Arbeitsschritte, die dieses Teilsystem übernimmt. Es verbindet sich mit den internen und externen Datenquellen, wählt die relevanten Daten aus und extrahiert diese. Auch die Implementierung von Daten, welche nicht zum automatischen Einlesen geeignet sind kann beispielsweise in Form von .txt, Word, Excel, .csv- oder anderen ASCII-kodierten Dateien über dieses Systemelement erfolgen.<sup>98</sup> Anschließend werden die extrahierten Daten homogenisiert, also in eine jeweils einheitliche Form transformiert. Dies bedeutet, dass zum Beispiel alle Kalenderdatenformate in eine einheitliche Form überführt werden. So wird aus 03.04.2009 und 03. April '09 die einheitliche Formulierung 2009-04-03. Im Zuge der Transformierung werden die Daten in der Regel auch verdichtet, das heißt, dass aus Tagesumsätzen Wochen- oder Monatsumsätze errechnet werden. Die so vorbereiteten Daten werden

---

<sup>95</sup> Vgl. Schrödl, H., Business Intelligence, München 2006, S. 356.

<sup>96</sup> Vgl. Biethan, J., Ganzheitliches Informationsmanagement, 6. Aufl., München 2004, S. 71.

<sup>97</sup> Vgl. Mertens, P., Integrierte Informationsverarbeitung 2, 9. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 27f.

<sup>98</sup> Vgl. Schäfer, S., Data-Warehouse, München 2009, S. 11.

nun durch die Ladekomponente des ETL-Systems an die Datenbank weitergegeben, wo sie für die weiterführende Nutzung gespeichert werden. Die Datenbank im Sinne des hier beschriebenen IM-Systems wird, wie bereits erwähnt, als Data-Warehouse bezeichnet und hält alle Daten in bereinigter Form unabhängig von den operativen Systemen bereit. Dies ermöglicht die Weiterverarbeitung der Quelldaten, ohne bei rechenintensiven Tätigkeiten die Performance der Operativsysteme (ERP, CRM etc.) negativ zu beeinflussen.<sup>99</sup> Der Wert eines derartigen Datenpools für das IM-System liegt in seiner Aktualität, der permanenten Verfügbarkeit und hieraus resultierend in seinem ständig wachsenden Informationsumfang. Die Existenz eines Data-Warehouses dient hierbei nicht nur der in dieser Arbeit relevanten Unterstützung der Strategieplanung, sondern bietet auch für operative Entscheidungen eine wertvolle Informationsgrundlage.

Das dritte Element in der Kette der Datenverarbeitung ist die Komponente der intelligenten Auswertung. Stellvertretend für die unterschiedlichen Verfahrensmöglichkeiten bei der Weiterverarbeitung der Daten des Data-Warehouses steht das Data Mining (engl. Datenschrufen). Das Data Mining hat zur Aufgabe, die Daten nach der Existenz von Mustern zu durchsuchen.<sup>100</sup> *Mertens* beschreibt Muster als eine Aussage über eine Untermenge an Daten, welche einfacher ist, als die Nennung aller Daten dieser Untermenge. Dies schließt nach *Mertens* auch die Aggregation einzelner Datenmengen zu größeren Gruppen, dem sog. Clustering, ein. Dies kann in Bezug auf strategierelevante Daten die Erhebung von Kennzahlen für einzelne Produktgruppen, Märkte oder Lieferantenklassen sein. Diese Gruppen und Klassen müssen hierbei nicht zwangsweise geographischen oder sonstigen vordefinierten Merkmalen entsprechen, sondern können auch verhaltensorientiert oder anderweitig zusammengehörig sein.

*Schneider* nennt die zweite zentrale Aufgabe des Data Mining das affinity grouping, also eine Verwandtschaftsanalyse der Daten des Data

---

<sup>99</sup> Vgl. Holthuis, J., Der Aufbau von Data-Warehouse Systemen, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 72f.

<sup>100</sup> Vgl. Mertens, P., Integrierte Informationsverarbeitung 2, 9. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 79f.

Warehouse.<sup>101</sup> Hier sollen Zusammenhänge zwischen einzelnen Daten aufgedeckt und durch ihre Kombination neue Erkenntnisse abgeleitet werden. Hierzu gehört auch die Kombination von Daten, die auf gleiche, oder genau gegenläufige Weise auf eine definierte Fremdeinwirkung reagieren. Bei der Auffindung von derartigen Zusammenhängen spricht man auch von der Explizierung von Wissen.<sup>102</sup> Beispielhaft hierfür sei der Wechsel eines Lieferanten für ein bestimmtes Produkt, was einerseits zu sinkenden Preisen und andererseits zu einer erhöhten Reklamationsaktivität geführt hat.

Da trotz der ressourcensparenden und intelligenten Abwicklung der Informationsaufbereitung die letztendlich entscheidende Instanz der Mensch ist, ist für den Erfolg des Informationsmanagements als Instrument der strategischen Planung die Art und Weise der Kommunikation mit dem Informationsadressaten von essentieller Bedeutung.

#### 4.4 Informationsempfänger und Informationsverwendung

Die Maßgabe lautet, die gewonnenen Informationen übersichtlich, prägnant und stets aktuell zu präsentieren. Hierbei ist zu beachten, dass sich die im Umfeld eines KMU vorzufindende Expertise der Unternehmensleitung primär auf das Operativgeschäft, also das Produkt richtet und auch tiefer gehende Kenntnisse im IT-Bereich nicht als vorausgesetzt angenommen werden dürfen.<sup>103</sup> Die Informationsschnittstelle muss also, angepasst an die vorherrschenden Bedürfnisse, einfach zu bedienen sein und die gewünschten Informationen auf übersichtliche Weise zugänglich machen. Hierbei ist nicht nur die Präsentation der Informationen wichtig, sondern auch die Möglichkeit zur Einflussnahme durch den Betrachter in Bezug auf Layout, Informationsdichte und Art der Anzeige.<sup>104</sup> Optimalerweise erfolgt die Interaktion mit dem IM-System durch Software, die auch im

---

<sup>101</sup> Vgl. Schneider, D., Power Tools, Wiesbaden 2001, S. 192.

<sup>102</sup> Vgl. Lassmann, W., Wirtschaftsinformatik, Wiesbaden 2006, S. 464.

<sup>103</sup> Vgl. Tellinghusen, S., Corporate Sustainability in mittelständischen Unternehmen, Norderstedt 2005, S. 63.

<sup>104</sup> Vgl. Integrierte Informationssysteme, Berlin 2000, S. 213.

arbeitsüblichen Alltag verwandt wird und standardmäßig auf jedem Arbeitsplatz zu finden ist. Prädestiniert für diese Aufgabe ist der Internetbrowser, der die separate Installation von Zusatzsoftware an den Arbeitsplätzen überflüssig macht.

Die Darstellung der relevanten Daten erfolgt in einem Management Information Cockpit (MIC), welches, abgesehen von der Darstellung selbst, dem Entscheider die Möglichkeit bietet, die anzuzeigenden Inhalte auszuwählen und diese zu kombinieren.<sup>105</sup> Dies schließt auch die Skalierung des gewünschten Detaillierungsgrades ein. Es können so Informationen angezeigt werden, die über die Unternehmensgesamtsituation Auskunft geben, oder ausgewählte Erkenntnisse über einzelne Teilbereiche darstellen. Im Kontext der Strategiefindung sollen vom Nutzer demnach im Vorfeld besondere Kennzahlen ausgewählt werden, die von hervorgehobener Bedeutung sind und diese mit weiteren Informationen verbunden werden, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den angeforderten Kennzahlen stehen. Dies kann die Einordnung in einen Globalzusammenhang sein, wie zur Abfrage der Absatzentwicklung eines Produktes in einem bestimmten Markt, eine Anreicherung durch die Relationsherstellung zu einerseits allen Produkten in diesem Markt und andererseits dieses Produktes zu allen Märkten einzublenden. Auf diese Weise ist es dem Betrachter möglich, die angeforderten Informationen in Abhängigkeit der Gesamtsituation zu bewerten und somit abzuwägen, ob es sich um eine überdurchschnittliche Entwicklung handelt.<sup>106</sup> Auf Wunsch können dem Benutzer mit der Ursprungsinformation korrespondierende Zusatzinformationen eingeblendet werden, die Rückschlüsse auf Ursachen oder Folgen zulassen. Dies versetzt die Unternehmensleitung in die Lage, die Strategieentwicklung nicht auf Grundlage von Folgeerscheinungen vorzunehmen, sondern den jeweiligen Ursprung einer Veränderung in die Strategiebildung einzubeziehen.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl. Jung, H., Controlling, München 2007, S. 188f.

<sup>106</sup> Vgl. Becker, J., Management-Cockpit der Wissensbilanz, Norderstedt 2009, S. 22.

<sup>107</sup> Vgl. Thom, N., Public Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 178f.

Das Management Information Cockpit bildet die Informationsbasis aller Phasen der Strategieplanung, Umsetzung und Kontrolle. Es bildet Informationen ab, auf deren Grundlage die SWOT-Analyse ausgeführt wird. Die Durchführung der SWOT-Analyse verschafft Aufschluss über Informationsdefizite, welche wiederum durch das MIC eliminiert werden können. Anhand der so zusätzlich gewonnenen Informationen können Strategieziele auf fundierter Grundlage formuliert und implementiert werden. Hierbei fließen die Schlüsselgrößen an das Informationsmanagement zurück, um zum Beispiel durch die Watchdog-Funktion die erfolgskritischen Faktoren überwachen zu lassen.<sup>108</sup> Dies ermöglicht es IM-System, dem Management einen Hinweis zu übermitteln, falls sich grundlegende Planungsvoraussetzungen oder Zielparameter an der gewollten Entwicklung vorbeibewegen.

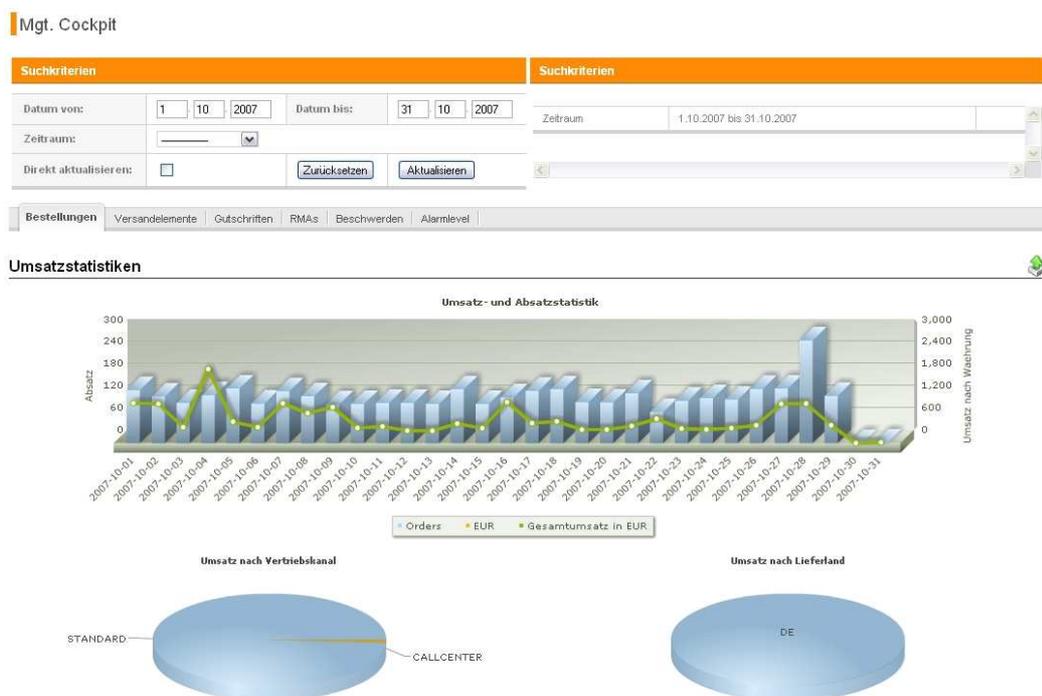


Abbildung 6: Management Information Cockpit, [www.efulfilment.de](http://www.efulfilment.de)

Das Informationsmanagement bildet so einen integralen Bestandteil der Strategieplanung, welcher mit den Ressourcen eines KMU in dieser Detailtiefe und Aktualität im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit schwer umsetzbar wäre. Durch das hohe Maß an Selbständigkeit eines

<sup>108</sup> Vgl. Knöll, H., Unternehmensführung mit SAP BI, Wiesbaden 2006, S. 120.

solchen Systems obliegt die Aufgabe der Aktualisierung, Auswertung und Präsentation nicht der menschlichen Hand und bedeutet somit nicht, dass bei entstehendem Informationsbedarf die Abwägung erfolgt, ob die Erhebung der Information zum momentanen Zeitpunkt möglich, wirtschaftlich oder notwendig ist. Die initialen Kosten für ein solches System sind gegenüber den hieraus resultierenden Möglichkeiten gering, und belaufen sich nach Umfang zwischen 3.000€ und 15.000€.<sup>109</sup> Eine hierdurch vermeidbare strategische Fehlentscheidung wäre in jeglicher Hinsicht weit kostspieliger, zumal das Informationsmanagement nicht nur Bedarfe mit strategischem Hintergrund bedient, sondern ebenfalls das Operativgeschäft unterstützen kann.<sup>110</sup>

## 5 Beispielszenario

Die 1A-Tools GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen mit 55 Mitarbeitern und befasst sich mit dem Vertrieb von Werkzeugen aus Eigenfertigung und Fremdbezug. Der Vertrieb erfolgt über Katalogversand an Groß- und Einzelhändler, sowie durch einen Internetshop für Endverbraucher. 1A verfügt über ein Warenwirtschaftssystem (ERP), mit dem es die Auftragsabwicklung und die Lagerverwaltung, sowie die Fertigungsplanung und Lohnbuchhaltung bewerkstelligt. Alle Arbeitsplätze ausgenommen der Produktion verfügen über Desktop-PC's, die über das lokale Netzwerk mit dem Unternehmensserver verbunden sind.

Der Geschäftsführer Herr A ist der alleinige Gesellschafter und hat den Namen 1A-Tools durch Geschick und Glück in den zehn Jahren der Unternehmensgeschichte zu einem festen Bestandteil im Werkzeugmarkt gemacht. Wegen den zu erwartenden Unwägbarkeiten durch die drohende Wirtschaftskrise hat Herr A den Plan gefasst, das Unternehmen strategisch solide aufzustellen, um das erfolgreiche Fortbestehen des Unternehmens

---

<sup>109</sup> Vgl. Hannig, U., Knowledge Management und Business Intelligence, Heidelberg 2002, S. 290.

<sup>110</sup> Vgl. Biethan, J., Ganzheitliches Informationsmanagement, 6. Aufl., München 2004, S. 73.

zu sichern. Bisher sind alle Unternehmensressourcen so eingeteilt, dass das Operativgeschäft für gute Auslastung aller Mitarbeiter sorgt.

In einem Gespräch mit dem Kernteam, also den wichtigsten Mitarbeitern aus Einkauf, Vertrieb, Finanzbuchhaltung und Produktion soll eine Basis für die langfristige Ausrichtung geschaffen werden. Nachdem alle beteiligten ihre Einschätzungen und Vorstellungen aus ihrer jeweiligen Perspektive geäußert haben, kommt die Gesprächsrunde zu dem Schluss, dass eine Vielzahl von Faktoren bei der Strategieformulierung eine Rolle spielt und an vielen Stellen Informationen fehlen, um die tatsächliche Sachlage objektiv beurteilen zu können. Herr A bewertet die Situation so, dass niemand im Unternehmen die nötige Zeit aufbringen kann, detaillierte Informationen aus allen Teilbereichen des Unternehmensgeschehens zu sammeln, diese auszuwerten um hieraus das weitere Vorgehen abzuleiten.

Mit dem Ziel dieses Informationsdefizit zu beseitigen entschließt sich Herr A zum Kauf einer Informationsmanagementlösung. Nach Installation und Anbindung der IM-Software an die Warenwirtschaft, den Webshop und den RSS-Feed der Rohstoffbörse findet eine Einweisung aller wichtigen Mitarbeiter am System statt. Hierin wird Herrn A und seinen Mitarbeitern vermittelt, wie sie das Management Information Cockpit, also das Frontend benutzen können um Informationen abzurufen, zusätzliche Informationen aus Dateien einzupflegen und selbst zusammengestellte Berichte zu exportieren. Die Einkaufsleitung Frau E fühlt sich überfordert und nimmt zunächst eine Abwehrhaltung ein, folgt der Einweisung aber bis zuletzt.

Herr A ruft das Kernteam erneut zusammen, um mit dem nun IM-gestützten Strategieplanungsprozess zu beginnen. Zur Analyse der momentanen Unternehmenssituation wird aufgrund der einfachen Logik und der Anwendbarkeit auf das gesamte Unternehmen und die einzelnen Teilbereiche die SWOT-Analysetechnik angewandt.<sup>111</sup> Als Grundlage für die Aufstellung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken wird im Team eine Liste aller augenscheinlich relevanten Informationen ausgearbeitet und anschließend über das MIC angefordert.

Aufgrund der kurzen Zeit der Einarbeitung schlagen die ersten Bedienversuche fehl, jedoch kann in Teamarbeit nach einiger Zeit grafische

---

<sup>111</sup> Vgl. Kutschker, M., Internationales Management, 6. Aufl., München 2008, S. 842.

Darstellungen in Form von Diagrammen und Tabellen aufgerufen werden. Diese ermöglichen es, einige wichtige Besonderheiten schnell auszumachen und Vergleiche zwischen den Entwicklungen der unterschiedlichen Geschäftsbereiche anzustellen. Dem Team wird hierdurch ein zusätzlicher Denkanstoß bei der Formulierung der Komponenten der SWOT-Analyse gegeben und Aspekte aufgedeckt, welche ohne IM-System unbeachtet geblieben wären und somit eine Nichtbeachtung eines Wettbewerbsvorteils bedeutet hätten.

Nachdem die sichtbaren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken formuliert wurden, werden diese nach ihrer Priorität sortiert und SWOT-quadrantenweise als Strategieziel formuliert. Bei der Formulierung fällt dem Vertriebsleiter Herr V auf, dass keine Informationen über das Käuferverhalten der Endkunden vorliegt, auf deren Grundlage entschieden werden kann, ob die bisherigen Marketingansätze ausbauwürdig sind und somit in die Strategieformulierung Einzug erhalten sollten. Herr V beauftragt eine Mitarbeiterin, einen Fragebogen in den Bestellprozess einzubinden, worin die benötigten Informationen erhoben werden sollen und diese dann in das IM-System eingepflegt werden können. Da die Erhebung ausreichender Datenmengen für eine repräsentative Bewertung einige Zeit dauern wird, soll die weitere Strategieplanung um vier Wochen verschoben werden.

In der Zwischenzeit wurde ein Update in das ERP-System eingespielt, das den Informationsfluss zum Data Warehouse zum Erliegen gebracht hat. Resultierend hieraus sind die Daten im IM-System nicht mehr aktuell und die Schnittstelle zum ERP-System muss kostenpflichtig korrigiert werden. Nachdem die Aktualität der verwaisten Datenbank wieder hergestellt wurde und die Vertriebsdaten aus der Kundenbefragung eingebracht wurden, kann die Strategieplanung fortgesetzt werden.

Nach erfolgreicher Formulierung der Strategieziele werden diese nun durch das Team auf die Erfüllung der drei Prüfprinzipien nach *Welge* und *Al-Laham* (siehe 3.2) untersucht und Kenngrößen festgelegt, auf deren Veränderung die Erfolgsaussicht der formulierten Strategien empfindlich

reagieren. Für diese Prämissenkontrolle wird die Watchdog-Funktion des MIS aktiviert, welche veranlasst, dass bei Abweichung vom Soll eine entsprechende Nachricht an die Kernteammitglieder per Mail ausgegeben wird. In Zusammenarbeit mit seinem Kernteam hat Herr A die neue Strategie formuliert und Maßnahmen zur Umsetzung ausformuliert. Man beschließt, in sechs Monaten erneut zusammenzutreten, um den Erfolg der Strategie auszuwerten.

Bei der erneuten Zusammenkunft ist Herr V nicht mehr Mitglied der 1A – Tools GmbH und hat zum Entsetzen des Herrn A viele Daten aus dem IM-System mit zu seinem neuen Arbeitgeber, der 2W-Werkzeug AG mitgenommen. Herr A reagiert sofort und lässt alle Arbeitsplätze gegen die Entnahme von Daten per CD/DVD oder USB-Stick sichern.

Zumindest die neue strategische Ausrichtung hat volle Wirkung gezeigt und satte Umsatzzuwächse beschert. Bei dem Versuch herauszufinden, ob die Kundenzufriedenheit ebenfalls gewachsen ist, muss Herr A feststellen, dass der Vertrieb im Stress des Alltags die Kundenbefragung in Ermangelung an Einsicht für den Nutzen wieder eingestellt hatte.

## 6 Schlussbetrachtung

Die strategische Planung von kleinen und mittleren Unternehmen im Vergleich zu großen Konzernen eine Sonderstellung ein. Durch die vergleichsweise geringe Größe haben KMU die Flexibilität, auf sich verändernde Gegebenheiten schnell zu reagieren. Diesen Vorteil haben Großkonzerne nicht. Bedingt durch ihre sprichwörtliche Trägheit sind große Konzerne somit gezwungen, langfristig zu planen und sich mit den Folgen solcher langfristigen Festlegungen zu beschäftigen.

Durch die stetig zunehmende Internationalisierung und der daraus resultierenden zunehmenden Anzahl von Konkurrenten am Markt unterliegen auch KMU dem Zwang, sich einerseits von der Masse der

Konkurrenten abzuheben und sich andererseits gegen unerwartete Ereignisse abzusichern. Dieser Sachverhalt bedingt auch kleine und mittlere Unternehmen dazu, sich strategisch-planerisch aufzustellen und durch das Aufbauen und Ausnutzen von Wettbewerbsvorteilen die eigene Position am Markt zu stärken.

Der Strategieplanungsprozess ist ein hochgradig informationsintensiver Prozess und fordert von den einbezogenen Informationen ein hohes Maß an Aktualität und Qualität. Durch den starken Fokus auf das Operativgeschäft und die knapp kalkulierten Ressourcen in Bezug auf Arbeits- und Zeitkapazität liegt die Brisanz der Thematik auf der Hand. Die Ausführungen in dieser Arbeit belegen, welcher Aufwand für die initiale Beschaffung, die fortwährende Aktualisierung und die Auswertung von Informationen erforderlich ist, um eine funktionierende Strategieplanung zu gewährleisten. Diese strukturellen Gegebenheiten und die eventuelle Abwesenheit von Auswertungskompetenzen lassen drei Entscheidungsalternativen zu. Erstens kann aufgrund der Anfangswiderstände eine Strategieplanung ausbleiben. Zweitens kann durch das hohe Maß an erforderlicher Datenarbeit die Entscheidung getroffen werden, die Strategieplanung auf Basis weniger Informationen und subjektiver Einschätzungen vorzunehmen.

Oder es wird der in dieser Arbeit beschriebene dritte Weg des Informationsmanagements beschritten. Durch den hohen Grad der Automatisierung findet, abgesehen von der einmaligen Implementierungsarbeit, die Datenerhebung, Auswertung und Verfügbarmachung im Hintergrund fast ohne die Bindung von Ressourcen statt. Die Arbeit der Strategieplanung ist beschränkt auf das Ziehen der richtigen Schlussfolgerung aus den vorliegenden verdichteten Informationen, auf die Formulierung der Strategien und deren Umsetzung. Die Kosten für ein System der beschriebenen Gestalt liegen hierbei weit unter denen eines strategischen Fehlschlages. Ferner sollte in die Abwägung einbezogen werden, dass ein solches System auch für das Operativgeschäft, bzw. das allgemeine Reporting genutzt werden kann.

Informationsmanagement ist, der vorangegangenen Argumentation folgend, ein Enabler für strategische Planung und, bezogen auf die nötige Investition, bereits nach einem durch gezielte und folgerichtige strategische Planung erfolgreich platzierten Produkt amortisiert. Naturgemäß kann ein Eingriff in das System „Unternehmen“ auch mit Problemen einhergehen. Wie das Beispielszenario zeigt, erfordert die Nutzung eines IM-Systems ein gewisses Maß an Konsequenz bei der aktiven Erhebung von Daten. Dies setzt die Bereitschaft der Mitarbeiter voraus, die Anforderungen des Systems anzunehmen. Auch wenn ein solches System anpassbar und benutzerfreundlich gestaltet ist, wird ein gewisses technisches Rüstzeug erforderlich sein, ähnlich wie bei der Benutzung der erweiterten Funktionalitäten eines Standardprogramms wie Microsoft Excel. In letzter und entscheidender Instanz kann das Informationsmanagement verlässliche und wichtige Beiträge für die strategische Planung in KMU leisten, jedoch obliegt die Pflicht zur richtigen Schlussfolgerung nach wie vor bei der Geschäftsführung und vermag eine Entscheidung wider besseren Wissens nicht zu verhindern.

## 7 Literaturverzeichnis

Alpar, P., Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Strategische Planung, Entwicklung und Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen, 5. Aufl., Wiesbaden 2008

Arnold, K./Neuberger, C. (Hrsg.), Alte Medien- neue Medien: Theorieperspektiven, Medienprofile, Einsatzfelder, Wiesbaden 2005

Aumayr, K., Erfolgreiches Produktmanagement: Tool-box für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing, Wiesbaden 2006

Baier, P., Praxishandbuch Controlling: Controlling-instrumente, Unternehmensplanung und Reporting, 2. Aufl., München 2008

Batran, A., Realoptionen in der Lieferantenabwicklung: Bewertung von Handlungsspielräumen dynamischer Wertschöpfungspartnerschaften, Wiesbaden 2008

Bea, F.X./Friedl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Stuttgart 2005

Becker, J., Management-cockpit der Wissensbilanz: Indikatoren-instrumententafel, Norderstedt 2009

Bergmann, B., Kompetent für die Wissensgesellschaft, Münster 2006

Biethan, J./Mucksch, H./Ruf, W., Ganzheitliches Informationsmanagement, 6. Aufl., München 2004

Bresser, R. K. F., Strategische Managementtheorie, Berlin 1998

Burkert, M., Qualität von Kennzahlen und Erfolg von Managern : direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden 2008

Busse v. Colbe, W./Hammann, P./Laßmann, G., Betriebswirtschaftstheorie: Band 2: Absatztheorie, 4. Aufl., Heidelberg 1992

Corsten, H., Grundlagen der Wettbewerbsstrategie, Stuttgart 1998

Deltl, J., Strategische Wettbewerbsbeobachtung: So sind sieihren Konkurrenten laufend einen Schritt voraus. Mit Fallstudien und Checklisten, Wiesbaden 2004

Dyckhoff, H./Souren, R., Nachhaltige Unternehmensführung: Grundzüge industriellen Umweltmanagements, Heidelberg 2008

Eschlbeck, D., Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, München 2006

Europäische Kommission, Empfehlung 2003/361/EG, [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition), Version vom 20.04.2009

Freidank, C.-C./Götze, U./Huch, B./Weber, J. (Hrsg.), Kostenmanagement: Aktuelle Konzepte und Anwendungen, Berlin 1997

Fridl, B., Controlling, Stuttgart 2003

Gadatsch, A., Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis : Eine Einführung für Studenten und Praktiker, 5. Aufl., Wiesbaden 2008

Geyer, H., Praxiswissen BWL: Crashkurs für Führungskräfte und Quereinsteiger, München 2007

Gieschen, G., Wie Mittelständler versteckte Ressourcen mobilisieren: Visionen umsetzen- Erträge steigern- Kosten senken- Risiken minimieren, Berlin 2005

Göbel, E., Strategisches Management: Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart 1997

Götze, U., Strategisches Management, Chemnitz 1999

Grant, R., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, 5. Aufl., Malden 2005

Hahn, D., Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung, 9. Aufl., Heidelberg 2006

Hamer, E., Unternehmensführung, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.) Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 2. Aufl., Berlin 1990

Hannig, U., Knowledge Management und Business Intelligence, Heidelberg 2002

Hasselberg, F., Strategische Kontrolle, Frankfurt 1989

Heinrich, J., Medienökonomie: Hörfunk und Fernsehen, Wiesbaden 1999

Heinrich, L./Lehner, F., Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur, 8. Aufl., München 2005

Hildebrand, K./Gebauer, M./Hinrichs, H./Mielke, M. (Hrsg.), Daten- und Informationsqualität: Auf dem Weg zur Information excellence, Wiesbaden 2008

Hildebrand, K.: Informationsmanagement: Wettbewerbsorientierte Informationsverarbeitung, München 1995

Hinterhuber, H., Strategische Unternehmensführung, 7. Aufl., Berlin 2004

Holthuis, J., Der Aufbau von Data Warehouse-Systemen: Konzeption - Datenmodellierung - Vorgehen, 2. Aufl., Wiesbaden 1999

Hungenberg, H., Strategisches Management in Unternehmen: Ziele, Prozesse, Verfahren, 3. Aufl., Wiesbaden 2004

Ike, R., Performance Management, Nörten-Hardenberg 2008

Institut für Mittelstandsforschung Bonn, [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org), Version vom 20.04.2009

Jacob, O. (Hrsg.), ERP Value: Signifikante Vorteile mit ERP-systemen, Heidelberg 2008

Jung, H., Controlling, 2. Aufl., München 2007

Kasner, T., Business Angels-netzwerke: Funktionen, Bedeutung und Potential für innovative mittelständische Unternehmen, Norderstedt 2006

Knöll, H.-D./Schulz-Sacharow, C./Zimpel, M., Unternehmensführung mit SAP® BI die Grundlagen für eine erfolgreiche Umsetzung von Business Intelligence- mit Vorgehensmodell und Fallbeispiel, Wiesbaden 2006

Koenig, J., Ein Informationssystem für das strategische Management in KMU, Köln 2004

Kollmann, T., E-Entrepreneurship Grundlagen der Unternehmensgründung in der net economy, 2. Aufl., Wiesbaden 2006

Krallmann, H./Frank, H./Gronau, N., Systemanalyse im Unternehmen, 5. Aufl. München 2007

Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart 1997

Krüger, W., Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2006

Küng, P./Wettstein, T., Ganzheitliches Performance-Measurement mittels Informationstechnologie, Bern 2003

Kutschker, M./Schmid, S., Internationales Management, 6. Aufl., München 2008

Lassmann, W. (Hrsg.)/Schwarzer, J., Wirtschaftsinformatik: Nachschlagwerk für Studium und Praxis, Wiesbaden 2006

Lehner, F./Heinrich, L. J., Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur, 8. Aufl., München 2007

Macharzina, K., Unternehmensführung: das internationale Managementwissen : Konzepte - Methoden - Praxis, 6. Auflage, Wiesbaden 2008

Mathieu, A., Strategie in High-velocity-märkten: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung, Wiesbaden 2004

Mattersdorfer, H., Informationsmanagement im technisch-innovativen Klein- und Mittelbetrieb: Eine Analyse betriebswirtschaftlicher Basisfunktionen auf deren Eignung und Unterstützbarkeit durch Informationstechnologie, Frankfurt am Main 1993

Maur, E., Vom Data Warehouse zum Corporate Knowledge Center: Proceedings der Data Warehousing 2002, Heidelberg 2002

Mertens, P., Integrierte Informationsverarbeitung 2: Planungs- und Kontrollsysteme in der Industrie, 9. Aufl., Wiesbaden 2008

Mertens, P./Back, A., Lexikon der Wirtschaftsinformatik, Berlin 2001

Mertins, K./Seidel, H. (Hrsg.), Wissensmanagement im Mittelstand: Grundlagen- Lasungen- Praxisbeispiele, Heidelberg 2009

Mintzberg, H., The Strategy Concept I, in: California Management Review, Berkeley 1987

Nowak, R., Chancen und Risiken von On-demand ERP-systemen in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Ansatzpunkte für eine Vermarktungsstrategie von SAP im Mittelstand, München 2008

Piser, M., Strategisches Performance Management: Performance Measurement als Instrument der strategischen Kontrolle, Wiesbaden 2004

Rentrop, C. E., Informationsmanagement in der Post-Merger Integration, Berlin 2003

Rohn, H., Diversifizierung vs. Fokussierung als alternative Unternehmungsstrategien, Norderstedt 2002

Sattes, I./Conrad, H., Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU, 2. Aufl., Zürich 1998

Sattes, I./Brodbeck, H./Bichsel, A./Spinas, P., Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen: Checklisten für die Führung und Organisation in KMU, Zürich 2001

Schäfer, S., Data Warehouse - Komponente der Business Intelligence und Qualitätsfaktor des Reportings, München 2009

Scheublein, M., Prozessmanagement und Projektmanagement in Klein- und Mittelunternehmen, Norderstedt 2008

Schierenbeck, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage, München 2003

Schmidt, H./Schischkoff, G./Schingnitz, W./Schondorff, J., Philosophisches Wörterbuch, 21. Aufl., Stuttgart 1982

Schneider, D., Einführung in das Technologiemarketing, München 2002

Schneider, D./Pflaumer, P. (Hrsg.), Power Tools: Management-, Beratungs- und Controllinginstrumente, Wiesbaden 2001

Schneider, J., Erfolgsfaktoren der Unternehmensüberwachung: Corporate Governance aktienrechtlicher Aufsichtsorgane im internationalen Vergleich, Berlin 2000

Schreyögg, G., Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin 1993

Schrödl, H., Business Intelligence, München 2006

Schroeter, B., Operatives Controlling, Wiesbaden 2002

Schumacher, J./Mayer, M./Amberg, M., Customer Relationship Management strukturiert dargestellt: Prozesse, Systeme, Technologien, Heidelberg 2004

Simon, H., Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Frankfurt 2002

Simon, H., Das große Handbuch der Strategiekonzepte: Ideen, die die Businesswelt verändert haben, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2000

Talaulicar, T., Unternehmenskodizes Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik, Wiesbaden 2006

Tellinghusen, S., Corporate Sustainability in mittelständischen Unternehmen, Norderstedt 2005, S. 63.

Thom, N./Ritz, A., Public Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2008

Walde, A.: Lateinisches etymologisches Wörterbuch, 3. Aufl., Heidelberg 1938, S. 784f.

Weber, J., Empirische Controllingforschung: Begründung- Beispiele- Ergebnisse, Wiesbaden 2003

Weissmann, A., Die großen Strategien für den Mittelstand: Die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte, Frankfurt am Main 2006

Welge, M. K./Al-Laham, A., Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 2. Aufl., Wiesbaden 1999

Wettstein, T., Gesamtheitliches Performance Measurement: Vorgehensmodell und Informationstechnische Ausgestaltung, Freiburg 2002

Zarnekow, R., Integriertes Informationsmanagement: Strategien und Lösungen für das Management von IT-Dienstleistungen, Heidelberg 2004

Worbis, den 25.04.2008

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche kenntlich gemacht habe.

Dennis René Sasten  
Matrikel B06.W.015