

**THEMEN**

<i>Informationstechnik</i>	
<b>Strategische Aspekte der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechniken in der Unternehmensverwaltung</b> (Ralf Reichwald)	6
<b>Informationstechnische Entwicklung als Herausforderung für die Unternehmensführung</b> (Arnold Picot)	18
<b>Neue Märkte durch Informationstechnik</b> (Interview mit Klaus Luft)	20
<b>Informationstechnik verändert Unternehmen und Märkte</b> (Michael E. Porter)	26
<b>Strategisches Management von Informationen</b> (Wilfried Krüger/Peter Pfeiffer)	28
<b>Mehr Wachstum – Mehr Wettbewerb</b> (Heik Afheldt)	36
<b>Wettbewerbsvorteile durch Informations- und Kommunikationstechnik</b> (Gerhard Adler)	40
<i>Kommunikation</i>	
<b>Produktivitätssteigerung von Führungskräften</b> (Ulrich Hanfland)	56
<b>Neue Informations- und Kommunikationstechniken erfordern eine Umgestaltung organisatorischer Betreuungsaufgaben</b> (Kurt Bellmann/Edgar Wittmann)	65
<i>Datenverarbeitung</i>	
<b>Immer mehr Druck</b> (Angelika Schrader)	70

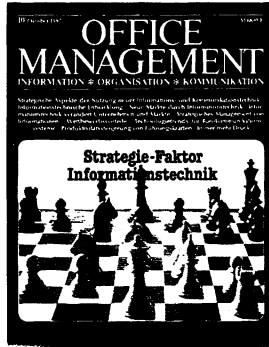
**FORUM**

<i>Organisation</i>	
<b>Vom Schreibtisch zum Steuerpult</b>	80
<i>Normen</i>	
<b>Neue DIN-Norm für das Bürowesen</b>	82
<b>Warum verdienen neue DIN-Normen für das Bürowesen unsere Beachtung?</b>	87

**Strategische Aspekte der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechniken in der Unternehmensverwaltung**

6

(Ralf Reichwald)



Durch wachsende Innovationsgeschwindigkeiten, verschärfte Wettbewerbsbedingungen und veränderte Marktstrukturen wird Information zum wettbewerbsstrategischen Faktor und die organisatorische Einbindung neuer Informations- und Kommunikationstechnik zur Aufgabe für das obere Management.

**Informationstechnische Entwicklung als Herausforderung für die Unternehmensführung**

16

(Arnold Picot)

Zu diesem Thema sprach Prof. Arnold Picot anlässlich des HP-Forums »Chancen und Risiken der Dezentralisierung – verändern die modernen Informationstechnologien die Entscheidungsfindung im Unternehmen?« Für OFFICE MANAGEMENT hat er seine Ausführungen in Thesen zusammengefaßt.

**Neue Märkte durch Informationstechnik**

20

(Interview mit Klaus Luft)

Moderne Informations- und Kommunikationstechnik wird nicht mehr ausschließlich als Rationalisierungsinstrument eingesetzt; immer häufiger dient sie strategischen Zielen. Über ihr Bedeutung als strategisches Instrument sprach Norbert Henkel mit Nixdorf-Chef Klaus Luft.

**Informationstechnik verändert Unternehmen und Märkte**

26

(Michael E. Porter)

Der Einsatz neuer Informationstechnik bewirkt nicht nur eine Kostenreduzierung der Datenerfassung, -verarbeitung und -übermittlung – er bewirkt auch eine Veränderung des Wettbewerbs zwischen Unternehmen, der Branchenstrukturen und des Aufbaus von Volkswirtschaften.

**Strategisches Management von Informationen**

28

(Wilfried Krüger/Peter Pfeiffer)

Nur eine situativ angemessene Informations- und Kommunikationsstrategie kann Ausmaß und Anspruchsniveau des Technik-

einsatzes bestimmen und Grundlage für eine differenzierte organisatorische Gestaltung des Informationsmanagements liefern. Die Autoren kennzeichnen die Schritte zur Formulierung einer IK-Strategie und beschreiben die organisatorische Umsetzung.

**Mehr Wachstum – mehr Wettbewerb** 36  
(Heik Afheldt)

Den Märkten für Kommunikationsprodukte und -systeme wird für die nächsten Jahre rapides Wachstum prognostiziert. Worin könnte diese »Wachstumsexplosion« begründet sein? Welche Argumente lassen sich für den zunehmenden Einsatz der neuen Techniken finden?

**Wettbewerbsvorteile durch Informations- und Kommunikationstechnik** 40  
(Gerhard Adler)

»Informationstechnik – die strategische Waffe zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen!« – Doch haben hohe Ausgaben für Informationstechnik unbedingt auch hohe Leistungsfähigkeit des Unternehmens zwingend zur Folge?

**Produktivitätssteigerung von Führungskräften** 56  
(Ulrich Hanfland)

Auf allen hierarchischen Ebenen sehen sich Führungskräfte heute vor komplizierte und scheinbar schwer strukturierbare Aufgaben gestellt. Für eine effizientere Zeit- und Aufgabenverteilung müssen typische Strukturen aufgespürt und analysiert werden.

**Neue Informations- und Kommunikationstechniken erfordern eine Umgestaltung organisatorischer Betreuungsaufgaben** 65  
(Kurt Bellmann/Edgar Wittmann)

Mit der zunehmenden Kommunikationstechnischen Büroausstattung entstehen auch aktuelle organisatorische Probleme. Wer übernimmt die Koordination der Aufgaben zur Betreuung von Informations- und Kommunikationstechniken im Bürobereich?

**Immer mehr Druck** 70  
(Angelika Schrader)

Die richtige Auswahl des »Peripheriegeräts« Drucker stellt nicht nur einen Kostenfaktor dar, sondern nimmt auch Einfluß auf die organisatorische Gestaltung. Die Autorin erklärt die verschiedenen Drucker-Techniken und -Qualitätsmerkmale und vergleicht kritisch die Herstellerangaben mit den tatsächlichen Leistungen.

<i>Personal</i>	
<b>Lernen mit dem Computer</b>	88
<b>Auf Konto arbeiten</b>	89
<i>Weiterbildung</i>	
<b>Nach Feierabend die Schulbank drücken: Weiterbildung für Aufsteiger</b>	92
<i>Glosse</i>	
<b>Die Praxis . . .</b>	96
<i>Unternehmen</i>	
<b>Storage Tek finanziell gesundet</b>	98
<b>Rank Xerox: Ein Konzern denkt quer</b>	100
<b>INVERDATA: In der Nische läßt sich's leben</b>	106
<b>Von der Blitzspindel zum digitalen Netzwerk: 100 Jahre DeTeWe</b>	108
<b>Wieder auf dem Weg in schwarze Zahlen</b>	109
<b>Atlantic Consults: Kundendienst im Kommen</b>	110
<b>Norsk Data übernimmt Wordplex</b>	110
<b>Das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt</b>	112
<b>Neuer Siemens Standort in Augsburg</b>	113
<b>Grünes Licht für »protos« von CSI</b>	113
<b>Scheu vor Investitionen in die Einrichtung von Mitarbeiter-Arbeitsplätzen</b>	
<i>Kommunikation</i>	
<b>Neue Begriffe: UNIX</b>	116
<b>Agfa-Sparte Bürosysteme: Wenn die »Peripherie« zum Mittelpunkt wird</b>	118
<b>Apollo Domain: Neues Konzept der Computernutzung</b>	120
<b>Welt-Telefonnetz wächst immer schneller</b>	120
<i>Produkte</i>	
<b>Auf »ergodata« gesetzt und gewonnen</b>	123
<b>Viel Leistung im Aktenkoffer</b>	124
<b>Nokia stellt neue Workstation vor</b>	124
<b>AES mit »Office Solutions«</b>	125
<i>Messen</i>	
<b>Computer-Konferenzen im Kommen</b>	123
<b>SPIEGEL</b>	
<b>Neue Produkte</b>	126
<b>Unternehmen/Leute</b>	131
<b>VTV-Mitteilungen</b>	132
<b>Bücher</b>	134
<b>Neuerscheinungen</b>	136
<b>Impressum</b>	137

## Informationstechnische Entwicklung als Herausforderung für die Unternehmensführung\*

**1** Am Anfang einer jeden Analyse von Unternehmensführungsfragen muß die Klärung der Strategie stehen. Die Strategie kennzeichnet den globalen Weg, den eine Unternehmung im Wettbewerb zur Erreichung ihrer Ziele einschlägt. Nach der Strategie richtet sich die Organisation, das heißt die Gestaltung von Führung und Zuständigkeiten.

**2** Die informationstechnische Entwicklung erweitert die Möglichkeiten der Unterstützung von Informationsverarbeitung und Kommunikation nachhaltig durch enorme quantitative und qualitative Leistungssteigerungen, drastische Senkung der Kosten pro Operation, Miniaturisierung der Hilfsmittel und Individualisierung der Anwendung von Hilfsmitteln.

**3** Unternehmerischer Erfolg beruht in erster Linie auf dem Erkennen und auf der Verwertung von Informationsvorsprüngen. Diese können sich auf eine vermarktbarere Produktidee und/oder auf die wirtschaftliche Verwirklichung (Produktion, Vertrieb) einer bestehenden Idee beziehen. Erkennen und Verwirklichen von Ideen werden ihrerseits entscheidend durch Informationsverarbeitung und Kommunikation gesteuert.

Die informationstechnische Entwicklung verschärft somit die Notwendigkeit zur Auseinandersetzung mit diesen fundamentalen Zusammenhängen.

**4** Die erste Herausforderung für die Unternehmensführung besteht deshalb darin, die Risiken und Chancen der informationstechnischen Entwicklung für die Strategie im Wettbewerb zu erkennen.

**5** Je nach Situation, Zeitpunkt des Erkennens und Handlungsweise der Unternehmensführung kann die informationstechnische Entwicklung dazu beitragen,

- \* die Intensität des Wettbewerbs mit vorhandenen Konkurrenten zu steigern oder zu verringern,
- \* die Position gegenüber Marktpartnern (Abnehmer, Lieferanten) zu stärken oder zu schwächen,
- \* das Auftreten neuer Wettbewerber zu fördern oder zu behindern,
- \* das Eindringen in neue Märkte zu erleichtern oder zu erschweren, das heißt zusammenfassend:
- \* die eigene Existenzbasis im Markt zu entziehen oder zu verbessern.

**6** Die informationstechnische Entwicklung kann somit den Erfolg der beiden klassischen unternehmerischen Grundstrategien »Kostenführerschaft« beziehungsweise »Nischenausnutzung« erheblich beeinflussen.

**7** Die Umsetzung der strategischen Chancen muß bei den kritischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens

ansetzen (zum Beispiel Produktqualität, Lieferzeit, individuelle Leistungen, Service).

Die zur Erfüllung derartiger Erfolgsfaktoren erforderlichen Verhaltensweisen, Kooperations-, Entscheidungs- und Wertschöpfungsprozesse sind auf ihre Unterstützbarkeit durch informationstechnische Hilfsmittel zu untersuchen und umzugestalten. Somit ergeben sich Folgen für Arbeitssituation und Organisation.

**8** Die zweite Herausforderung für die Unternehmensführung besteht deshalb darin, die Konsequenzen der verstärkten Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnik für Führung und Organisation zu erkennen und im praktischen Handeln zu berücksichtigen.

**9** Die verstärkte informationstechnische Durchdringung der Organisation eröffnet neuartige Chancen für

- \* attraktive Formen der Arbeitsteilung, der Prozeßintegration und der Kooperation,
- \* flachere Hierarchien,
- \* stärkere Dezentralisierung von Verantwortung,
- \* mehr Flexibilität bei der Standortwahl für Arbeitsplätze, Bereiche, Werke und Unternehmen.

**10** Zugleich entstehen neue Fragen, Risiken und Aufgaben, von deren Lösung der Anwendungserfolg abhängt, etwa

- \* Isolationsprobleme mit der Gefahr des Informations- und Motivationsverlusts,
- \* Erfordernis verbesserter persönlicher und sachlicher Face-to-face-Kommunikation,
- \* Möglichkeiten der Überforderung,
- \* Notwendigkeit breit angelegter Schulung und Qualifizierung aller Ebenen,
- \* Abhängigkeiten von technischen und Service-Infrastrukturen sowie von Spezialisten,
- \* Probleme der Akzeptanz und das Erfordernis frühzeitiger Beteiligung der Betroffenen bei Planung und Einführung.

**11** Angesichts der beiden skizzierten Herausforderungen besteht die dritte Herausforderung für die Unternehmensführung darin, die eigene Kompetenz für eine angemessene Einbeziehung der informationstechnischen Entwicklung in die Unternehmensentwicklung sicherzustellen. Dabei kommt es auf eine ganzheitliche Sicht des Managements von Information und Kommunikation im Unternehmen an.

**12** In größeren Unternehmen kann mit dieser schwierigen Aufgabe ein institutionalisiertes Informationsmanagement auf Leitungsebene betraut werden. Dieses darf freilich nicht – wie heute häufig zu beobachten – nur als DV- oder als organisatorisches Systemmanagement mißverstanden werden.

Arnold Picot

---

*Der Autor: Prof. Dr. Arnold Picot ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München und Mitglied des Herausgeberbeirats von OFFICE MANAGEMENT.*

*\*Zusammenfassende Thesen anlässlich des HP-Forums »Chancen und Risiken der Dezentralisierung – verändern die modernen Informationstechnologien die Entscheidungsfindung im Unternehmen?« am 3. September 1987 in Böblingen.*