

▸ INFORMATIONSBEDARF

# Subjektivitätsfalle.

Unternehmensstrategien werden zunehmend auf der Basis möglichst umfangreicher Datensammlungen entwickelt. Doch sie gehen nur auf, wenn zuvor ein klares Information Demand Management etabliert wird.



**Struktursicht:** Auf dem jüngsten Weltwirtschaftsforum zeigte Professor David Lindenmayer von der australischen Fenner School of Environment and Society anhand von Ökosystemen, wie wichtig eine sauber strukturierte Analysebasis ist, bevor das Sammeln und Zuordnen großer Datenmengen beginnt.

▸ Von Christoph Hein

**W**elcher Käufertyp sind Sie? Lieben Sie es, im Supermarkt vor einem Regal zu stehen und aus 50 verschiedenen Mayonnaisen auswählen zu können? Oder gehen Sie auf den Wochenmarkt und kaufen sich die Zutaten für Ihre selbstgemachte Mayonnaise? Wahrscheinlich irgendetwas dazwischen.

Mehr Klarheit in das Überangebot lässt sich nach Ansicht der Anbieter von Business Intelligence-Software mittels Big Data und Advanced Analytics – möglichst kombiniert mit künstlicher Intelligenz (KI) – bringen: Auf das Eingangsbeispiel übertragen wäre das, als ob die Verbraucher vor einem riesigen Regal voller Ma-

yonnaisen stünden und vor lauter Unübersichtlichkeit jemanden bräuchten, der ihnen die richtige Marke und Geschmacksrichtung aussucht. Und das soll angeblich funktionieren, ohne zu wissen, was die Käufer eigentlich kochen möchten. Die Auswahl erfolge ja nach Kriterien wie zum Beispiel Alter, Kleidung oder Begeleitperson beim Einkauf.

### Informationsüberfluss als Gefahr.

Natürlich gibt es derartige Anwendungsfälle, in denen eine datengetriebene Analyse mithilfe statistischer Methoden und Mustererkennungsalgorithmen viel Sinn macht. Aber in erster Linie sollte sich das

Angebot von BI-Tools am Bedarf orientieren. Und damit fängt das Dilemma an.

Big Data schafft ein riesiges Informationsangebot und je größer es ist, umso höher ist der subjektive Informationsbedarf des Individuums. Dieser wird in der Wissenschaft auch Informationsbedürfnis genannt. Der aktiv eingeforderte Teil des subjektiven Informationsbedarfs ist die Informationsnachfrage. Sie ist geprägt von der Angst, einen Wissensvorsprung vor der Konkurrenz zu verpassen. Daher werden meist mehr Informationen gewünscht, als objektiv notwendig sind.<sup>1</sup>

Die Informationsnachfrage manifestiert sich in unserem täglichen Verhalten.

So überprüft der moderne Mensch zum Beispiel fortlaufend das Postfach auf neue E-Mails. Anschließend durchsucht er die frisch eingetroffenen Nachrichten auf verwertbare Informationen – nur um meistens festzustellen, dass es wieder mal keine neuen Inhalte gab. In der modernen Kommunikationstheorie wird dieses leere Übermitteln von Informationen als «Rauschen» bezeichnet.

Auf die Wirtschaft übertragen bedeutet dies: Aus einer subjektiven Nachfrage nach Informationen und einer damit verbundenen Kennzahl ergibt sich noch längst keine nachhaltige Unternehmenssteuerung. Noch schlimmer wiegen Trugschlüsse wie etwa jener, dass Big Data das Informationsbedürfnis in der Organisation am ehesten befriedigen könne, wenn zum Beispiel die zehn Personen im Unternehmen als Maßstab genommen werden, die die meisten E-Mails versenden. Eine derartige Verknüpfung führt nicht zwingend zu einer nützlichen Kennzahl.

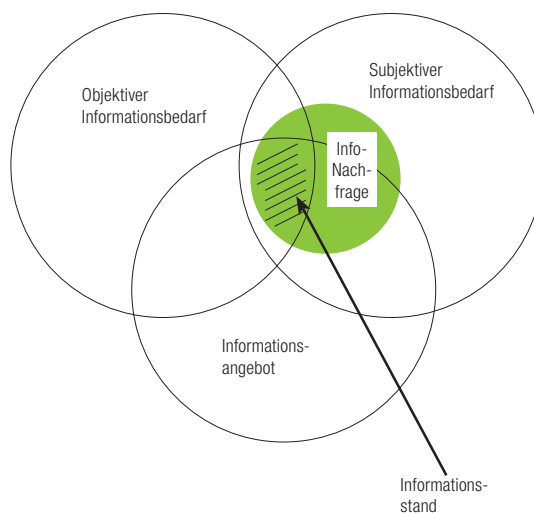
### Arnold Picot auf der Spur.

Was brauchen Unternehmen wirklich? Der Wirtschaftswissenschaftler Arnold Picot befasste sich schon Ende der 80er-Jahre mit dem Erfolgsfaktor Information und grenzte den objektiven Informationsbedarf von dem bereits erwähnten subjektiven Informationsbedarf ab. Darunter versteht man die Art, Menge und Beschaffenheit von Informationen, die ein Individuum oder eine Gruppe zur Erfüllung einer Aufgabe benötigt.

Die Herausforderung besteht allerdings in der Ermittlung des objektiven Bedarfs, denn dieser ist in der Realität nie frei von subjektiven Eindrücken. Für eine

### Der Informationsbedarf und sein begriffliches Umfeld.

Die Sicherstellung eines möglichst guten Informationsstandes ist eine Führungsaufgabe im Unternehmen. Die Manager müssen geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um die Schnittmenge des Informationsangebots und der Informationsbedarfe zu vergrößern.



Quelle: Picot, Arnold: Die Planung der Ressource «Information»

exakte Ermittlung des objektiven Informationsbedarfs muss die zu erledigende Aufgabe exakt planbar sein.

Da die meisten Aufgabengebiete eines modernen Wissensarbeiters von vielen Unbekannten und Unsicherheiten geprägt sind, sollte in der Praxis eine Unschärfe eingeplant werden. Gleiches gilt für den Bedarfsabgleich zwischen mehreren Personen, um den objektiven Bedarf aus der Schnittmenge zu ermitteln. Dabei können alle Personen von den gleichen subjektiven Einschränkungen betroffen sein.<sup>2</sup>

Die Schnittmenge aus dem Informationsangebot einerseits, dem subjektiven und objektiven Informationsbedarf andererseits ergibt den aktuellen Informations-

stand. Sie möglichst groß zu halten, ist eine zentrale Managementaufgabe.

Gibt es einen objektiven Informationsbedarf und ein konkretes Angebot an Informationen ohne eine Nachfrage, sollte letztere durch internes Marketing oder gezielte Weiterbildung angeregt werden. Besteht nur der Bedarf – sei es subjektiv oder objektiv, müssen spezifisch geeignete Informationsangebote beispielsweise durch entsprechende Software-Tools bereitgestellt werden.

Im schlimmsten Fall gibt es eine große Schnittmenge nur zwischen der subjektiven Nachfrage und dem Informations-

<sup>1</sup> Vgl. Krcmar, Helmut: Informationsmanagement, Berlin 2005, S. 53ff.

<sup>2</sup> Vgl. Picot, Arnold: Die Planung der Unternehmensressource «Information». Konferenzbeitrag: 2. Internationales Management-Symposium «Erfolgsfaktor Information», Frankfurt, S. 236f.

angebot. Diese nutzlosen Teile müssen aus betrieblichen Abläufen entfernt werden. Denn wenn versucht wird, ein Unternehmen anhand dieser «spam metrics» zu steuern, könnte es fatale Folgen haben.

So wurde zum Beispiel in einer renommierten Beratungsgesellschaft nach einer Kennzahl gesteuert, die sich «Auslastung» («Utilisation Rate») nannte. Daran ist grundsätzlich nichts auszusetzen. In der Praxis jedoch ist die Auslastung nur in Kombination mit dem erzielten Tagessatz erfolgsrelevant. Alles andere wäre so, als lenke man nur über die Menge und ließe die Preise außer Acht. In diesem Fall führte es dazu, dass Berater entlassen wurden, weil die Auslastung nicht stimmte, obwohl sie durch hohe Tagessätze mehr Umsatz generierten als «Vollbeschäftigte».

**Tatsächlichen Bedarf analysieren.**

Die Herausforderung liegt auch in diesem Beispiel bei der Ermittlung des objektiven Informationsbedarfs - also der Menge und Qualität der Informationen, die zur Erfüllung einer Aufgabe nötig sind. Daher beginnt jedes Projekt im Bereich der operativen und strategischen Unternehmenssteuerung stets mit einer Informationsbedarfsanalyse. Deren Zielsetzung ist die Beantwortung einer einzigen Frage: «Welche Informationen benötigen wir zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort?»

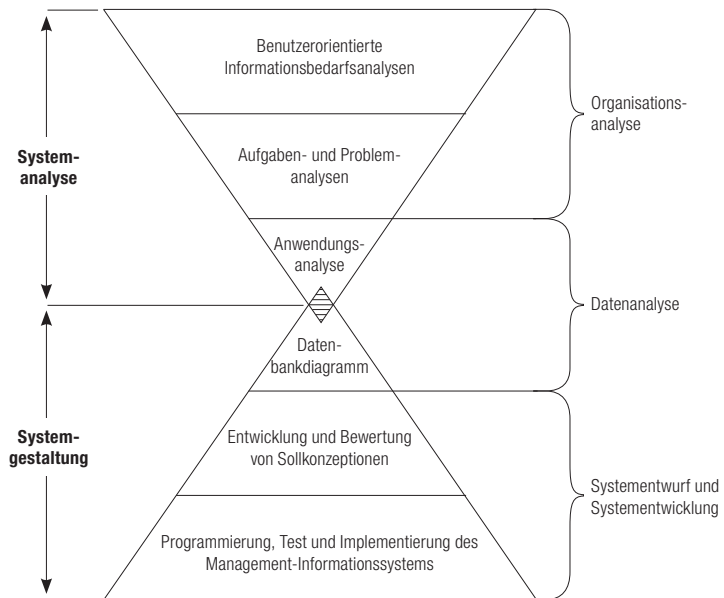
Bevor Sie aber als Entscheider anfangen, neue Anbieter von Mayonnaisen ins Programm zu nehmen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, einen möglichen Bedarf zu befriedigen, sollten Sie sich die Zeit für eine Regalpflege nehmen. Viele Unternehmen etwa haben noch nicht einmal einen Berichtskatalog. Sie wissen also gar nicht, welche Informationen innerhalb der Organisation überhaupt angeboten werden.

Ein solcher Katalog sollte immer der erste Schritt für eine Erweiterung des Reportings sein. Erst auf dessen Basis kann die Kommunikation mit den Empfängern gesucht und dabei geklärt werden, welche dieser Berichte, also Informationsangebote, wirklich noch nachgefragt werden.

Manchmal hilft es auch, einfach einen Bericht einzustellen und zu warten, wer sich meldet. Der konsolidierte Zustand von Angebot und Nachfrage kann dann in einem Projekt aufgearbeitet werden, das

**Schematische Darstellung des Entwicklungsprozesses eines MIS:**

Eine Informationsbedarfsanalyse ist als Basis für jedes Managementinformationssystem (MIS) schon lange bekannt. Dennoch wird sie in den meisten Projekten nicht oder nur unvollständig angewandt. Neben der hier dargestellten analytisch-deskriptiven Vorgehensweise wäre auch eine deduktive Methode in Form einer iterativen Arbeitsweise möglich.



Quelle: Koreimann, Dieter: Methoden der Informationsbedarfsanalyse. Berlin, 1975, Seite 176.

den objektiven Informationsbedarf klärt. Das erleben wir in vielen Projekten, in denen zum Beispiel der Vertrieb von einer umsatzorientierten Bonifizierung auf deckungsbeitragsorientierte Ziele umgestellt werden soll, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu verbessern.

Die Diskussion dreht sich dabei oft rund um das Thema Pricing und darum, welche Informationen der Vertrieb über aktuelle Kostenentwicklungen erhalten soll oder kann. Gelingt die Bereitstellung dieser Informationen, und wird der Vertrieb davon überzeugt, damit zu arbeiten, werden erhebliche Potentiale aktiviert.

Ein gutes Beispiel für einen rationalen Neuansatz ist das deutsche Spezialhandelshaus Manufactum. Es verfolgt einen klaren Gegenentwurf zum Überangebot an Waren, indem es extrem auf Qualität und Bewährtes setzt (und auch auf Nostalgie). Manufactum entwickelt sein Angebot auf der Grundlage einer Informationsbedarfsanalyse.

Ein solches Verfahren (zum Beispiel anhand von Kundenverhalten oder Logistikdaten) sollte heute Teil jeder Optimierung der Organisation sowie der Prozesse sein. Es ist somit für jedes Vorhaben zur Digitalisierung unabdingbar. ■



Foto: HENDRICKS, ROST & CIE

Christoph Hein ist Berater und «Data Nerd» bei dem Düsseldorfer Consultingunternehmen HENDRICKS, ROST & CIE. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren intensiv mit der Zukunft des Datenmanagements in Unternehmen verschiedener Branchen – beispielsweise mit Themen wie Industrie 4.0 oder Big Data, Predictive oder Prescriptive Analytics.