

Informationsvorsprung ist Wettbewerbsvorsprung



Hartmut F. Binner, Prof. Dr.-Ing.,
Lehrstuhl für Industriebetriebslehre,
PPS und Fabrikplanung an der Fach-
hochschule Hannover.

Fragwürdige Erfolge und eine Reihe von Fehlschlägen bei der Realisierung von CIM- und Logistik-Konzepten haben gezeigt, daß das Fixieren auf technische Lösungen ohne angemessene Gestaltung der Organisation und ohne das Einbeziehen des Menschen als zentraler Mittelpunkt beim Einführen und Anwenden dieser Technologien nicht zur angestrebten Wettbewerbsverbesserung führt. Zu beachten ist dabei aber, daß weder optimal organisierte funktionale Abläufe, noch kompetente rechnerunterstützte Werkzeuge für sich allein die Situation entscheidend verbessern können, wenn die Frage nach den benötigten Informationen nicht befriedigend beantwortet wurde.

Aus diesem Grund besteht das allgemein anerkannte CIM-OSA-Modell (Offene-System-Architektur) aus drei Stufen: Funktionale, Informations- und Technologie-Ebene. Erst wenn die Ebene 1, auf der die funktionalen Abläufe organisatorisch richtig strukturiert über die in Ebene 2 vollständigen und aktuellen Informationen mit den dafür zuständigen EDV-Werkzeugen in Ebene 3 verknüpft wird, bilden sich die ineinander verzahnten logistischen Informations-, Material- und Arbeitsflüsse als Grundlage für das Erreichen der logistischen Zielgrößen: kurze Durchlaufzeiten, niedrige Bestände, Termintreue und Flexibilität.

Die Gründe für die vorhandenen Defizite in Ebene 2 liegen zum einen darin, daß die Information – als Produktionsfaktor betrachtet – beliebig vermehrbar ist, und diese Inflation eine Quantifizierung von stück- oder auftragsbezogenen Informationskosten nicht zuläßt. Erschwerend kommt hinzu, daß der Informationswert zeitabhängig ist. Selektive und aktuelle Informationen zum richtigen Zeitpunkt besitzen einen hohen Stellenwert im Unternehmen.

Dagegen sind nicht selektierte Informationen in der Regel wertlos, weil sich niemand mehr die Mühe macht, diese Informationen aufzubereiten. Der Hinweis auf zentimeterhohe EDV-Listenausdrucke sei gestattet. Benötigte, aber nicht verfügbare Informationen führen häufig zu Fehlentscheidungen mit hohen Folgekosten. Verfügbare, aber nicht benötigte Informationen dagegen besitzen einen geringen Wert.

Häufig wird auch übersehen, daß jede Minute, die wegen fehlender Informationen zur Wissensbeschaffung (oft auch zur Schadensbegrenzung) investiert wird, durch Mehreinsatz der anderen Produk-

tionsfaktoren bezahlt werden muß. Das macht sich z. B. in Form von Personal-mehrkosten für die Mitarbeiter, Maschinenkosten oder Kapitalbindungs- und Handlingskosten beim Material bemerkbar. Zusätzlich führt dies zu Zeitverzögerungen bei der Auftragsabwicklung, verärgert den Kunden und bindet knappe Ressourcen, weil die investierte Zeit zur Informationsbeschaffung nicht für das Bearbeiten neuer Aufträge bereitgestellt werden kann und damit verlorengeht. Informationsdefizite sind folglich Wettbewerbsdefizite.

Diese Situation ist häufig der Auslöser für CIM- und Logistik-Projekte, womit wir wieder bei der einleitend geschilderten Ausgangssituation wären. Die Effektivität und Qualität der Informationsbereitstellung entscheidet die Faktorproduktivität.

Wissen ist Macht und als Wettbewerbsvorsprung nur mit anforderungsgerecht bereitgestellten Informationen möglich. Die steigenden Marktanforderungen nach Flexibilität mit kleineren Reaktionsspielräumen sorgen außerdem für ein wachsendes Informationsbedürfnis. Dem Prozeß nachlaufende oder auch mitlaufende Informationen werden bald nicht mehr ausreichen.

Gefragt ist die zeitnahe Rückkopplung vorausseilender Ereignis-Daten, um sich auf voraussehbare Widerstände und Störungen einstellen zu können. Die Bedeutung und der Wert dieser Informationen ist also noch höher anzusetzen, weil sie das Agieren statt Reagieren erlauben.

Investitionsrechnungen konventioneller Art, wie sie die Geschäftsleitung von den Projektverantwortlichen fordert, sind unter diesen Randbedingungen nicht zweckmäßig. Die richtige Frage lautet: Was geschieht im Unternehmen, wenn wir nicht in die Informationsbereitstellung investieren? Dabei ist zu bedenken, daß der Mehraufwand zur kurzfristigen Beschaffung benötigter Informationen mit niedrigen Erfolgsaussichten auf Dauer höher ist als die Investitionskosten für CIM und Logistik. ●