

---

## Geleitwort

Über das Thema Informationsmanagement sind schon viele Lehrbücher geschrieben worden, in denen die Aufgaben und Gestaltungsziele des Chief Information Officer erläutert werden. Die Sicherstellung der Informationsfunktion in Unternehmen steht dabei im Vordergrund, damit die Geschäftsprozesse optimal gesteuert werden und für anstehende Entscheidungen im Management belastbare Fakten zur Verfügung stehen. Schaut man dagegen in die Praxis, so sieht die Realisierung dieser zentralen Unternehmensfunktion häufig rudimentär aus. Das Instrumentarium des strategischen und operativen Informationsmanagements ist hinlänglich bekannt und viele Prozessmodelle existieren für die unterschiedlichen Rollen der „Informationsverantwortlichen“. Dennoch stellt sich der Erfolg einer unternehmensweiten Informationslogistik nur fallweise ein, da der Graben zwischen Fachabteilungen und IT hartnäckig bestehen bleibt und der CIO nur zu oft die Technologie als seine Domäne versteht. Die Frage nach der Verantwortung und der Zurechnung von Daten bleibt offen, auch wenn fachliche und technische Data Stewards sich der Datenqualität annehmen. Dem offensichtlich wahrgenommenen Mangel an Daten- oder besser Informationsverantwortung wird der Ruf nach einem Chief Data Officer entgegengesetzt, der in digitalisierten Unternehmen den Wert der Daten einschätzen, interpretieren und schöpfen kann.

An diesem Punkt setzt Dirk Knauer mit seinem vorliegenden Werk an, um eine andere Perspektive auf die Managementaufgabe der Informationsversorgung und Informationsnutzung zu bringen. Der Blickwinkel, den der Autor einnimmt, kommt aus der Praxis und beleuchtet mit vielen Fallbeispielen die teilweise fatale Fehlinterpretation und Nichtnutzung von Daten in Unternehmen. Der Autor stellt mit DARE (Discovery, Assignment, Reliability, Endurance) ein Managementkonzept vor, das den Fokus auf den zu bewirtschaftenden Informationsraum legt. Mit viel Enthusiasmus und profunden Managementerfahrungen als Strategieberater legt Dirk Knauer eine Publikation vor, die viele neue Denkanregungen gibt. Facettenreich lenkt er den Blick auf viele Schwachpunkte des Informationsmanagements in Konzernen, liefert aber auch Lösungsansätze, um der wachsenden Aufgabe der Datenbewältigung Herr zu werden.

In diesem Sinn wünsche ich den Lesern viel Spaß beim Lesen und hoffe, dass die Denkanstöße nachhaltig wirken.

Univ.-Prof. Dr. Peter Chamoni

---

## Vorwort

*In theory there is no difference between theory and practice. In practice there is.*  
(Yogi Berra)

Wie ist es für ein Unternehmen heute noch möglich, eine Unternehmensstrategie zu entwickeln, ohne im gleichen Zuge auch eine Informationsstrategie zu formulieren? Wie ist es darüber hinaus möglich, dass es für die Koordination des Umgangs mit unternehmensrelevanten Informationen vielfach noch keine im Management verankerte, dedizierte und verantwortliche Zuständigkeit gibt? Darüber hinaus stellen die schier explodierende Datenmenge, neue Analysemöglichkeiten durch neue Technologien und die damit verbundenen immer neuen Fragestellungen heute völlig neue Herausforderungen in Bezug auf das Management von Informationen dar.

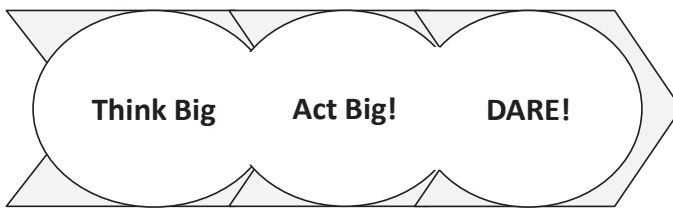
Viele Unternehmensverantwortliche wissen, dass die Umsetzung eines verantwortlichen Informationsmanagements notwendig wäre, um die betriebliche Informationsversorgung auf einen belastbaren Stand zu bringen und so die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu stärken. Dennoch verkümmert die „Ressource Information“ in vielen Unternehmen weiterhin in lokalen Datensilos irgendwo zwischen dem Rechnungswesen und IT. Wir ärgern uns über mangelnde Datenqualität, teure IT-Projekte und unzureichende Unterstützung durch die hauseigene IT, anstatt die für uns relevanten Informationen für das Gesamtunternehmen konsequent und sinnvoll zu nutzen – und zu managen. Die allermeisten Berichte für das Management werden weiterhin manuell gefertigt und greifen selten auf wirklich integrierte Informationssysteme zu. Analysen werden weitestgehend lokal oder funktionenbezogen durchgeführt, und neue Technologien werden so gut wie nie in den Gesamtkontext des Unternehmens eingebettet.

### **Eine umfassende, zentrale, strategische Verantwortung für das Management von Informationen existiert heute in den meisten Unternehmen nicht.**

Vor dem Hintergrund der sich ständig ändernden Rahmenbedingungen wird ein neuer Managementansatz für den Umgang mit Informationen notwendig. Was bedeutet das Management von Informationen wirklich? Wer trägt die Verantwortung? Wer koordiniert die Nutzung von Informationen im Unternehmen? Weshalb gibt es keine zentrale Verant-

wortung für das Management von unternehmensrelevanten Informationen? Wie kann ein funktionierendes Informationsmanagement heute aussehen?

DARE bedeutet im Englischen „sich wagen“, „sich trauen“, „mutig sein“. Diesen Mut benötigen Unternehmensverantwortliche heute, wenn sie die Verantwortung für das Informationsmanagement neu regeln wollen. Insbesondere wenn die Position einer Informationsmanagerin/eines Informationsmanagers neu als echte Managementposition geschaffen wird, entwickeln sich häufig Widerstände in der bestehenden Unternehmensorganisation. Hierbei ist nicht nur viel Überzeugungsarbeit zu leisten, sondern auch die Durchsetzung gegenüber Partikularinteressen, die sich über Jahre oder Jahrzehnte im Unternehmen zu Informationsdomänen bzw. Informationssilos entwickelt haben (s. Abb. 1).



**Abb. 1** DARE-Ansatz

Das Buch widmet sich diesem Themenkomplex und beschreibt einen strategischen Ansatz für eine umfassende Informationsversorgung anhand eines an der Information selbst und an den Unternehmenszielen orientierten Instrumentariums. Zentral ist hierbei die Bewertung des Potenzials der für das Unternehmen relevanten Informationen. Die Verknüpfung funktionaler, fachlicher Inhalte und Verantwortungsbereiche durch Anwendung bekannter Managementinstrumente bildet hierfür eine essenzielle Grundlage.

Die hier im Buch vertretenen Ansätze orientieren sich an in über zehn Jahren gemachten Erfahrungen aus Strategieprojekten und Management-Mandaten, in denen oftmals enge freundschaftliche Bindungen zu Verantwortlichen und Mitarbeitern entstanden sind. In Phasen der Post-Merger-Integration oder des organisatorischen Umbruchs haben wir gemeinsam Lösungswege, Szenarien und organisatorische Ansätze für die künftige Gestaltung der Informationsversorgung entwickelt. Die oft nächtelangen Diskussionen, hitzigen und freundschaftlichen Auseinandersetzungen fanden ihren Niederschlag in der Formulierung einer Informationsstrategie, im Aufbau eines zentralen Informationsmanagements und in der Umsetzung einer unternehmensweiten Governance für Informationen.

Mit der organisatorischen Verankerung eines strategischen Informationsmanagements wird die Informationsversorgung im Unternehmen auf eine neue, tragende Säule gestellt.

Act Big - Neue Ansätze für das  
Informationsmanagement  
Informationsstrategie im Zeitalter von Big Data und  
digitaler Transformation  
Knauer, D.  
2015, XV, 172 S. 65 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-06750-2