

# TDC beendet das InformationsChaos

*Noch vor zehn Jahren genoss TDC eine Monopolstellung auf dem dänischen Telekommunikationsmarkt. Dann kam die Privatisierung und heute muss sich der Telekom-Gigant mit über 60 Konkurrenten auseinandersetzen.*

Um dieser Herausforderung zu begegnen, hat TDC eine Balanced Scorecard implementiert, um Fokusbereiche zu definieren und wichtige Leistungswerte zu messen. Ein SAS Daten-Warehouse verwaltet die Informationen, analysiert sie und präsentiert sie in verständlicher und übersichtlicher Form. Laut dem Vorstandsvorsitzenden Henning Dyremose zielt diese Initiative hauptsächlich darauf ab, sicherzustellen, dass Kunden und Anteilhaber der Firma einen positiven Eindruck von TDC erhalten.

„Es ist von grösster Wichtigkeit, dass wir Kundenzufriedenheit erzielen. Dies ist der einzige Weg, um Kundentreue zu erreichen“, erklärt Dyremose. „Wir müssen das Image unserer Firma als Monopolgesellschaft ändern. Es wird einige Zeit dauern, die Kundenansichten umzuformen, und das bedeutet, dass wir besser als unsere Konkurrenten sein müssen. Und genau dort spielen IT-Lösungen eine wichtige Rolle. Wir müssen unseren Mitarbeitern die geeigneten Tools zur Verfügung stellen, damit sie unsere Kunden besser bedienen können.“

## **Ordnung aus dem Chaos schaffen**

TDC überwacht strategisch wichtige Bereiche genau und ist ständig bemüht, Verbesserungen zu machen, die die Zielsetzung des Unternehmens unterstützen. Der Telekomriese hat darüber hinaus eine Reihe finanzieller Ziele gesetzt, welche die Basis für detaillierte Teilziele auf verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation bilden.

„Die Beziehung zwischen der Vision des Unternehmens und unseren finanziellen Zielen bildet die Grundlage für eine starke Unternehmensleitung. Gegenwärtig sind wir eines der besten Wertpapiere auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt. Dies ist eine Position, die wir ohne effektive Informationsverwaltungssysteme zur Unterstützung unserer Ziele und zur Konzentration auf wichtige Bereiche nicht erreichen hätten können“, sagt Dyremose. Unter Verwendung von SAS hat TDC für die wichtigsten Führungskräfte der Firma ein spezielles Management-Informationssystem entwickelt. Dieses unternehmensweite System ersetzt eine Serie älterer, eigenständiger Systeme.

„Früher hatten wir Massen von Informationen, die in jeder Abteilung einzeln verarbeitet wurden. Die Informationsmengen waren dabei so gross, dass sie nicht zur Unterstützung von Entscheidungen verwendet werden konnten. Für mich als Manager ist es von entscheidender Bedeutung, dass gesammelte Informationen leicht verständlich präsentiert werden“, fügt Dyremose hinzu.

## **Informationen auf einen Blick**

Bei über 60 Konkurrenzfirmen, die es alle auf den Kundenstamm von TDC abgesehen haben, hat Kundenservice auf allen Ebenen der Organisation Priorität. Mit dem neuen Management-Informationssystem wird gewährleistet, dass die richtigen Mitarbeiter

die neuesten Informationen zur Dienstqualität von TDC erhalten.

Wenn ein definiertes Ziel nicht erreicht wird, kann die Firma schnell Ressourcen aus anderen Bereichen verfügbar machen. So können beispielsweise Mitarbeiter umorganisiert werden, um Wartezeiten im Kundendienst zu verringern. „Es gibt natürlich Unterschiede in Bezug auf den Detailgrad der Informationen, je nach der Ebene innerhalb der Organisation“, erklärt Dyremose. „Ein Manager in einer Abteilung benötigt Informationen vielleicht alle halbe Stunde, während die Unternehmensleitung diese Informationen nur einmal die Woche erhalten muss. Normalerweise genügt mir ein wöchentlicher Bericht, dem ich entnehmen kann, wo wir vielleicht Fehler gemacht haben und wie diese korrigiert werden können. In der Praxis hat die Person, die für das tägliche Management verantwortlich ist, das Problem meist schon gelöst, bevor es auf meinem Schreibtisch landet.“

## **Kontrolle mit der Balanced Scorecard**

Die Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeitern von TDC basiert auf der Implementierung der Unternehmensvision. „Wenn wir versuchen, uns ein Bild von unseren Kunden und ihren Anforderungen zu machen, basieren wir dies auf dem Prozess der Balanced Scorecard“, sagt Dyremose. „TDC ist in eine Reihe von Sektoren aufgeteilt, die sich ihrerseits aus Divisionen

usw. zusammensetzen. Dabei hat jede Organisationseinheit ihre eigene Balanced Scorecard, deren Ergebnisse zu einer gemeinsamen Balanced Scorecard zusammengefasst werden, die dann im täglichen Management des Unternehmens und in unserer monatlichen Nachverfolgung eingesetzt wird.“

Laut Dyremose hat TDC das Balanced-Scorecard-System eingeführt, um die richtigen

Informationen zur richtigen Zeit für die richtigen Mitarbeiter verfügbar zu machen. Die Aktivitäten des Gesamtunternehmens sind so ausgedehnt, dass es schwierig ist, Manager nicht mit zu vielen Informationen zu überladen. Die Balanced Scorecard trägt jedoch dazu bei, Informationen zu verwalten und mit Prioritäten zu versehen.

„Als Manager muss man die kritischen Parameter für eine Aktivität identifizieren

und innerhalb dieser Parameter arbeiten“, führt Dyremose weiter aus. „Nur auf diese Weise können wir sicherstellen, dass alle unsere Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten. Theoretisch klingt dies sehr einfach, aber in einem Unternehmen wie TDC mit 16.000 Angestellten ist es dann schon etwas komplizierter. Aber die Balanced Scorecard hilft uns, die Firma konzentriert und auf dem richtigen Kurs zu halten.“

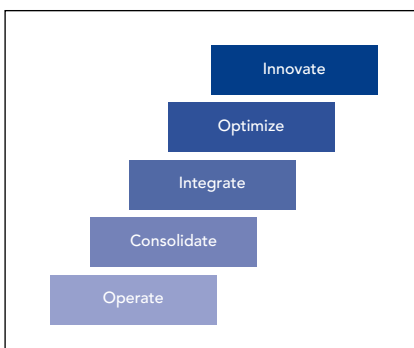
## Survival of the fittest - Information Evolution Model

*Neues Maturity Model ermöglicht Organisationen, den Einsatz von Informationen zu bewerten und zu verbessern.*

Mit dem sogenannten Information Evolution Model (IEM) steht eine Methode zur Verfügung, die Unternehmen ermöglicht, ihren Einsatz von Informationsressourcen objektiv zu bewerten und eine „Roadmap“ für Verbesserungen zur Optimierung der Geschäftsrentabilität präzise darzulegen.

„Unternehmen, die ihre Informationsbestände gut nutzen, werden ihr Geschäft, ihre Märkte und ihre Konkurrenten am Besten verstehen. Durch den Einsatz des Information Evolution Model zur Optimierung ihrer Kernprozesse und zur Ausnutzung neuer Marktgelegenheiten können sich intelligente Unternehmen entscheidende strategische Vorteile gegenüber ihren Konkurrenten verschaffen,“ erklärt Jim Davis, Senior Vice President und Chief Marketing Officer bei SAS.

Die fünf Ebenen des IEM



### Besserer Einblick in die Unternehmensdimensionen

Das IEM, das beim U.S. Patent and Trademark Office (Patent- und Markenschutzamt der USA) unter dem Titel „Enterprise Information Evolution Analysis System and Method“ (System und Methode zur Analyse der Unternehmensinformationsevolution) zum Patent angemeldet wurde, beschreibt, wie gut ein Unternehmen Informationen als einen strategischen Vermögenswert des Unternehmens handhabt und nutzt. Es gestattet dem Unternehmen

dann, seinen diesbezüglichen Erfolg an einem evolutionären Kontinuum mit fünf Ebenen zu messen, das von einer rein betrieblichen Ausrichtung auf der untersten Ebene bis hin zur höchsten Ebene, nämlich der Performance, reicht, der gemäss Informationen zur Schaffung kontinuierlicher Innovation genutzt werden.

Durch den Einsatz des EIM können Unternehmen einen besse-

ren Einblick gewinnen, wie sie Strategien besser ausrichten und kritische Beziehungen und Lücken zwischen und in den vier wichtigen Unternehmensdimensionen – Menschen, Prozesse, Kultur und Infrastruktur – feststellen können.

Durch eine Verbesserung entlang dieser Dimensionen können Unternehmen den Wert und den Einfluss von Informationen als einen strategischen Vermögenswert des Unternehmens maximieren und sich auf diese Weise einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

	Stage 1 - Individual	Stage 2 - Departmental	Stage 3 - Enterprise	Stage 4 - Optimized Value Chain	Stage 5 - Vision and Innovation
Business Cycle	5-10 years	3-5 years	1-3 years	<1 years	Constant state of change
Information Infrastructure	Individual	Departmental	Enterprise	Inter-enterprise	Global
Executive Insight	Guts	Conflicting inputs by Dept.	Consistent Enterprise View	Optimized, risk minimized	System-assisted execution of corporate vision
Driving Force	Survival	Growth	Competition	Profitability	Quantum leap innovation
Value of Information	Low	Information = Political Power	Process Control	Process Optimization	Differentiator; Value chain creation

Information Maturity Matrix