

Thyssen-Krupp

Konzern knüpft Informationsnetz

Beim Aufbau der „Thyssen-Krupp-base“, dem ersten Knoten des firmenweiten Informations- und Wissensnetzes bei Thyssen-Krupp, sind in erster Linie die Mitarbeiter gefragt. Denn durch den dezentralen Pflegeansatz kümmern sich die einzelnen Konzernteile selbst um die Aktualität und Qualität der Daten. Das Prinzip lautet: Informationen werden dort gepflegt, wo die Verantwortung für sie liegt.



„JEDER MITARBEITER ist im Grunde ein Wissens-Manager.“ Unter diesem Motto forcieren die Projektverantwortlichen den Aufbau eines Informations- und Wissens-Management-Systems im Thyssen-Krupp-Konzern. Bei über 800 Teilfirmen und rund 193 000 Mitarbeitern sicher keine leichte Aufgabe.

Erste Überlegungen, ein konzernweites Informationssystem auf die Beine zu stellen, gab es bereits 1999, nachdem die beiden Konzerne Thyssen und Krupp fusionierten. Damals war ein heterogen strukturierter Konzern entstanden, unter dessen Dach Großunternehmen wie Thyssen-Krupp-Stahl, aber auch viele mittelständische Firmen zusammenfanden. In der Düsseldorf-Firmenzentrale stellte sich die Gretchenfrage, wie man ein Informationsnetz über den gesamten Konzern spannen könne, ohne dass ein Nutzer sich die Daten mühsam aus jedem Teilunternehmen zusammentragen muss.

Von der Datenbank bis zur Lose-Blatt-Sammlung

Die Notwendigkeit, eine zentrale, möglichst tagesaktuelle Basis mit Strukturdaten, Adressen, Produkten und Dienstleistungen der einzelnen Konzernteile einzurichten, entwickelte sich vor dem Hintergrund, Informationsdefizite zu begegnen. So soll die Thyssen-Krupp-base dazu beitragen, dass der Konzern nicht nur mit Stahl in Verbindung gebracht wird.

Im Jahr 2000 starteten die ersten Vorbereitungen. Anlässlich einer Roadshow durch die einzelnen Konzernteile präsentierten die Verantwortlichen ihr Vorhaben und klärten ab, welche Datenbestände in welcher Form vorlagen. Hierbei stellte sich heraus, dass von einzelnen Datenbanken bis hin zu Lose-Blatt-Sammlungen die verschiedensten Informationsträger zusammengeführt werden mussten, berichtet Christiane Wanzeck aus dem Zentralbereich Kommunikation und Vorstandsbüro. In den bestehenden Pools war die Informationstiefe sehr unterschiedlich. Hier mussten praktische Fragen geklärt werden, wie die Daten aufbereitet und aktualisiert werden könnten. Außerdem waren die bisher herausgegebenen Print-Publikationen wegen der permanenten Veränderungen im Konzern häufig schon zum Zeitpunkt der Herausgabe veraltet. Bei den Gesprächen stellte sich heraus, dass eine zentrale Redaktion nicht in Frage komme, berichtet Wanzeck. „Bis jemand in Düsseldorf weiß, dass sich in Brasilien eine Telefonnummer geändert hat, sind die dort schon wieder dreimal umgezogen.“

Im Dezember 2000 gab der Vorstand der Thyssen-Krupp AG grünes Licht. Zuletzt habe das Projekt niemand in Frage gestellt, erläuterte die Managerin aus dem Zentralbereich. Nötig wurde die Unterstützung auf Vorstandsebene zum einen aus Geldgründen. So musste für das Projekt ein separates Budget eingerichtet werden, da die Kosten aus der laufenden IT-Haushaltskasse nicht zu bestreiten waren. Zum anderen habe die Rückendeckung aus den oberen Etagen bei den folgenden Gesprächen mit den Segmentvertretern geholfen.

Bis zum offiziellen Projektstart im Juli 2001 formierte sich der verantwortliche Lenkungs-kreis. Diesem gehörten neben Wanzeck vom

Zentralbereich Barbara Scholten, Leiterin des Referats Werbung bei Thyssen-Krupp, und Torsten Mühlhoff, Manager Corporate Department Information Management, an. Außerdem galt es, einen kompetenten Partner für die Realisierung des Projektes zu finden. Die Wahl fiel auf die GFT Systems GmbH. Von Seiten des externen Dienstleisters komplettierte Ingo Strewé, Managing Director der GFT, den Lenkungs-kreis.



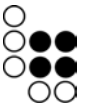
Die Entscheidung für die GFT Systems GmbH als Dienstleister fiel – außer wegen deren spezifischen IT-Knowhows – nicht zuletzt aufgrund des Engagements und der Eigeninitiative, die sich bereits in den Vorgesprächen bemerkbar machte, erzählt Mühlhoff. So hat die GFT eigene Ideen entwickelt und in die Diskussion eingebracht, statt nur zu warten, was der Kunde sagt.

Produktanbieter – Klein, aber flexibel

Auf Produktseite entschieden sich die Verantwortlichen für die Wissens-Management-Lösung „K-Infinity“ von Intelligent Views. Die Wahl eines kleineren, unbekannteren Softwarehauses habe zwar einige Risiken mit sich gebracht, räumt Mühlhoff ein. Diese seien jedoch durch entsprechende Verträge, die zum Beispiel Fragen bezüglich des Zugriffs auf den Sourcecode regeln, weitgehend ausgeräumt worden. Zudem hätten die Verantwortlichen von Intelligent Views flexibel agiert, das Produkt im Lauf des Projektes weiterentwickelt und an die Anforderungen im Konzern angepasst. Ob ein großer Softwareanbieter ähnlich flexibel agiert hätte, sei fraglich, stellt der Thyssen-Krupp-Manager fest. Mit dem Hosting der Lösung wurde der Thyssen-Krupp-interne IT-Dienstleister Triaton beauftragt.

Bis Februar 2002 wurde die Thyssen-Krupp Base als Pilotsystem im Intranet des Konzerns installiert. In der Folgezeit konnten Vertreter der verschiedenen Firmensegmente sehen, was mit ihren Daten geschehen war, und Verbesserungsvorschläge einreichen. Diese wurden Zug um Zug umgesetzt. Im Juli 2002 ging das System im Intranet produktiv.

Vor dem Start im Internet, im Mai 2003, waren allerdings noch betriebswirtschaftliche



und juristische Fragestellungen zu lösen: Die Justiziere des Konzerns befürchteten, damit den Konkurrenten eine ideale Plattform zur Marktbeobachtung zu bieten. Auch sicherheitsrelevante Aspekte galt es zu lösen. So warnten die Verantwortlichen in Südamerika davor, alle Daten über die obersten Führungskräfte öffentlich im Netz zu plakatieren. „Sie würden binnen fünf Minuten auf der Straße gekidnappt.“ Letztlich habe man sich auf eine abgespeckte Version geeinigt, die im Frühjahr dieses Jahres ins Netz gestellt wurde.

Die Daten brauchen Pflege

In der Thyssen-Krupp-Base geht es darum, Basisinformationen zu Unternehmen, Personen, Produkten und Dienstleistungen zu präsentieren, erläutert Mühlhoff. Um die hinterlegten Informationen möglichst aktuell zu halten, setzen die Projektverantwortlichen auf einen weitgehend dezentralen Pflegeansatz. Dafür wurden entsprechend der Konzernstruktur Pflegebeauftragte in den einzelnen Führungsgesellschaften beziehungsweise Konzernunternehmen eingesetzt, die die Daten ihrer Unternehmen kontinuierlich pflegen. Entdeckt darüber hinaus ein Thyssen-Krupp-Mitarbeiter einen Fehler, kann er sofort im System eine Mail schreiben, die automatisch an den verantwortlichen Pflegebeauftragten verschickt wird. Mit den entsprechenden Rechten versehen, vermag dieser die Daten zu korrigieren. Darüber hinaus sind in der Base Erinnerungsfunktionen angelegt, die die Pflegeverantwortlichen in regelmäßigen Abständen dar-



auf hinweisen, den Datenbestand zu überprüfen. Auch bei offenkundigen Informationslücken, wie zum Beispiel einer fehlenden Mail-Adresse, erinnert das System, zu überprüfen, ob hier nicht Handlungsbedarf besteht.

Um alle unmittelbar Beteiligten auf einem aktuellen Informationsstand zu halten, werden Änderungsanträge automatisch auch an die nächsthöheren Pflegeinstanzen weitergeleitet. Die übergeordneten Pflegebeauftragten können den Bestätigungs-Workflow außerdem so einrichten, dass sie über Änderungen informiert werden beziehungsweise bestätigen. Al-

lerdings gilt es zu berücksichtigen, dass die Änderungszyklen relativ lange dauern, wenn jede Veränderung erst von der übergeordneten Instanz genehmigt werden muss, warnt Mühlhoff. Deshalb gebe es eine Empfehlung von Seiten der Projektgruppe, auf höheren Levels maximal eine Information einzufordern. Auf den unteren Ebenen sei dagegen eine Bestätigungskontrolle im Sinne einer verbesserten Datenqualität durchaus sinnvoll.

Um den Nutzern einen besseren Überblick über die verschiedenen Konzerninformationen zu bieten, sind die Daten semantisch miteinander verknüpft. Im Rahmen von Suchfragen lassen sich alle Informationsobjekte anzeigen, die in einem direkten Bezug zu einem Suchbegriff stehen: beispielsweise Produkte oder Dienstleistungen, die an einem bestimmten Standort angeboten werden.

Die Visualisierung als Wissensnetz erfolgt mit Hilfe des „Net Navigators“. Der Suchbegriff wird als zentraler Knoten visualisiert. Im Umfeld gruppieren sich die verschiedenen Bezugsobjekte. Außerdem wird der Typ der Beziehung angezeigt: Beispielsweise Manager A ist Leiter des Produktionsstandorts B. Für eine bessere Übersichtlichkeit lassen sich einzelne Datengruppen ausblenden. Außerdem kann der Nutzer neu hinzugekommene Objekte in den Mittelpunkt rücken und sich von da aus neue Wissensbezüge anzeigen lassen. Per Doppelklick auf ein Informationsobjekt gelangt man direkt auf die entsprechende Detailsite, auf der weitergehende Informationen zu finden sind. „Der Nutzer kann sich explorativ durch die Informationswelt des Thyssen-Krupp-Konzerns klicken“, beschreibt Mühlhoff das Konzept.

Wissensnetz fängt Infos von außen

In Zukunft soll das Informationsangebot der Thyssen-Krupp-Base weiter wachsen. So könnte beispielsweise eine Datenbank für das Travel-Management mit dem System verknüpft werden, erläutert der Manager. Hier ließen sich Kontaktadressen von Hotels oder Mietwagenanbietern hinterlegen, mit denen der Konzern Rahmenverträge unterhält, so dass jeder Mitarbeiter aus der Thyssen-Krupp-base heraus seine Dienstreise planen kann.

Darüber hinaus können die Konzernunternehmen mit Hilfe eines Link-Generators parametrisierte Links erzeugen, die sich dann auf den eigenen Internet-Seiten platzieren lassen und an die entsprechende Stelle des Unternehmens in der Thyssen-Krupp-base verweisen. Dies sei Mühlhoff zufolge auch deshalb sinnvoll, weil es nicht Aufgabe des Systems sein könne, alle Detailinformationen für die Einzelunternehmen vorzuhalten. Die Thyssen-



Krupp-base werde so Schritt für Schritt integrierter Bestandteil aller Internet- und Intranet-Seiten des Konzerns. Außerdem sind bereits intern Datenbanken mit der Base verknüpft. So werden beispielsweise die Konzernstruktur inklusive der Beteiligungsverhältnisse, der Umsatzzahlen sowie die Anzahl der Mitarbeiter pro Unternehmen aus den entsprechenden Personal- und Beteiligungsdatenbanken eingespielt. Diese Daten lassen sich nicht dezentral verwalten, da die verschiedenen Bereiche nicht den nötigen Überblick besitzen. „Teilweise wissen die Unternehmen gar nicht, in welchem Segment sie tätig sind, oder ignorieren sogar, dass sie zu Thyssen-Krupp gehören“, berichtet Mühlhoff schmunzelnd.

Für die ersten Monate des Base-Betriebs zieht Wanzeck eine positive Bilanz. Allein durch die Einsparungen bei Druck- und Versandkosten konnten große Teile der Investitionen hereingeholt werden. Nicht eingerechnet die Mehrwerte wie zum Beispiel Zeiteinsparungen bei den Einzelunternehmen, die jedoch teilweise nur schwer zu quantifizieren sind. Von einer Return-on-Invest- (RoI-)Berechnung auf Euro und Cent will Wanzeck deshalb auch nichts wissen. Sicher gebe es viele harte Faktoren zu berücksichtigen, die auch intern anlässlich einer Kosten-Nutzen-Rechnung bereits auf den Prüfstand gestellt worden sind. „Daneben gibt es aber viele soft facts, die genauso eine Rolle spielen.“

Mit der Base ist das Thema Informations- und insbesondere das Thema Wissens-Management für Thyssen-Krupp lange nicht abgeschlossen. In dem Folgeprojekt „Community-World“, das Anfang November in seiner ersten Phase live geschaltet wurde, soll der Wissens- und Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern angeregt werden. Es gehe darum, Communities und Wissens-Shops einzurichten, erläutert Mühlhoff. Vor allem den integrativen Charakter dieser Wissensinitiative könne man gar nicht genug betonen. „Es verstärkt das Gefühl, zum Konzern zu gehören.“ (ba) ◆



Das Projektteam der Thyssen-Krupp-base: Christiane Wanzeck (Thyssen-Krupp), Claudia Baumer (Intelligent Views), Torsten Mühlhoff (Thyssen-Krupp), Ingo Schrewe (GFT) und Barbara Scholten (Thyssen-Krupp) von links nach rechts.