
1. Einführung

1.1. Problemstellung

Für den Erfolg und die Existenzsicherung eines Unternehmens ist eine effektive und effiziente Unternehmensführung unabdingbare Voraussetzung. Durch den Einsatz adäquater betriebswirtschaftlicher Methoden unter Nutzung des EDV-technischen Fortschritts kann die Erreichung von Unternehmenszielen verbessert werden. Die Konzeption von Führungsinformationssystemen zur Unterstützung der Unternehmensführung ist seit langem Forschungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftsinformatik.¹ Die Vielzahl der Veröffentlichungen zu dieser Thematik zeigt aber immer noch eine Reihe ungeklärter Probleme und eine zunehmende Begriffsvielfalt auf. So wird bspw. der Begriff „Führungsinformationssystem“ (FIS) in der Theorie und Praxis seit längerer Zeit unterschiedlich verstanden und kontrovers diskutiert.²

Bereits in den siebziger Jahren entstanden die ersten Ansätze von FIS.³ Die technische Weiterentwicklung der Systeme seit dieser Zeit ist der konzeptionellen Fortentwicklung jedoch weit voraus. So weisen viele in der Theorie entwickelte und in der Unternehmenspraxis eingesetzte FIS noch konzeptionelle Schwachstellen auf und müssen außerdem aufgrund sich verändernder Umweltbedingungen neu ausgerichtet werden.⁴ Insbesondere neue Führungs- und Organisationskonzepte bedingen einen Anpassungsbedarf bestehender Konzeptionen für ein FIS. Als ein neues Führungskonzept ist der Shareholder Value Ansatz⁵ zu nennen, der zu

¹ Vgl. hierzu exemplarisch die verschiedenen Konzeptionen und Ansätze für ein FIS in Oppelt, R.U.G.: (Computerunterstützung), S. 102 ff.

² Zum Begriff Führungsinformationssystem (FIS) vgl. Janke, B.: (Einsatzkriterien), S. 30; Reichmann, T.: (Controlling), S. 661; Bea, F.X.: (Führungsinformationssysteme), S. 18; Schinzer, H.; Bange, C.; Mertens, H.: (Data Warehouse), S. 12.

³ Zur historischen Entwicklung von FIS vgl. Gabriel, R.; Gluchowski, P.: (Management), S. 308; Ayad, A.A.: (Bedeutung), S. 103; Oppelt, R.U.G.: (Computerunterstützung), S. 149; Kreitel, W.A.: (Executive), S. 754 f.; Reichmann, T.: (Controlling), S. 525.

⁴ Vgl. hierzu die empirische Studie von Wurl, H.-J.; Mayer, J.H.: (Führungsinformationssysteme), S. 13 ff.

⁵ Zu den Charakteristika des Shareholder Value Ansatzes vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A.: (Strategisches), S. 142; Knorren, N.: (Wertorientierte), S. 16 ff.

einer Gestaltungsmaxime für viele Unternehmen geworden ist.⁶ Die Forderung nach einer wertorientierten Unternehmenssteuerung⁷ im Sinne des Shareholder Value Ansatzes wird u.a. durch die zunehmende Konkurrenz auf den Kapitalmärkten um verfügbare Finanzressourcen und den Zwang börsennotierter Gesellschaften, die Interessen der Eigentümer (Investoren) stärker zu berücksichtigen, begründet. Insbesondere institutionelle Investoren versuchen, direkt auf die Unternehmensführung einzuwirken.⁸ Die zunehmende Anzahl von Unternehmensübernahmen verdeutlicht den Druck auf die Unternehmen, ihren Unternehmenswert zu steigern.⁹ Viele Unternehmen bekennen sich zu dieser Art der Unternehmensführung.¹⁰ Eine Unternehmensführung nach dem Shareholder Value Ansatz erfordert jedoch auch eine Konzeption neuer Führungsinformationssysteme.¹¹

So beschränken sich die meisten bestehenden FIS zum Zwecke der Entscheidungsunterstützung auf die Generierung leicht ermittelbarer vergangenheitsorientierter Kennzahlen, die ohne großen Aufwand aus den Daten des Rechnungswesens gewonnen werden können.¹² Zu diesen Kennzahlen gehören u.a. die weit verbreiteten periodenbezogenen Erfolgsgrößen (z.B.

⁶ Zur Entstehungsgeschichte des Shareholder Value-Ansatzes vgl. Mandl, G.; Rabel, K.: (Unternehmensbewertung), S. 5 ff.; Günther, T.: (Unternehmenswertorientiertes), S. 1 ff.; Bea, F.X.: (Shareholder Value), S. 541; Black, A.; Wright, P.; Bachmann, J.E.: (Shareholder), S. 36 ff. Zum Paradigmenwechsel in der Unternehmensphilosophie und Unternehmensführung vgl. Hahn, D.: (Unternehmensziele), S. 312; Hinterhuber, H.H.; Friedrich, St.A.: (Sichtweise), S. 988; Reichmann, T.; Hüllmann, U.: (Konzeption), S. 162.

⁷ Vgl. Pape, U.: (Wertorientierte), S. 34; Knorren, N.: (Unterstützung), S. 203; Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J.: (Unternehmenswert), S. 35 ff.; Bühner, R.: (Kapitalmarktorientierte), S. 334; Weber, J.; Schäffer, U.: (Balanced), S. 31; Knorren, N.; Weber, J.: (Shareholder), S. 44; Günther, T.: (Unternehmenswertorientiertes), S. 64 ff.

⁸ Vgl. hierzu Bühner, R.: (Führung), S. 11; Günther, T.; Landrock, B.; Muche, T.: (Performancemaße), S. 69 ff.; Günther, T.: (State-of-the-Art), S. 361 ff.; Roos, A.; Stelter, D.: (Komponenten), S. 301 ff.; Bergmann, E.; Butzlaff, J.M.: (Institutionelles), S. 204.

⁹ Vgl. Günther, T.: (Unternehmenswertorientiertes), S. 41; Knorren, N.: (Wertorientierte), S. 8. Daten des Bundeskartellamtes bestätigen den Trend steigender Unternehmenszusammenschlüsse. Vgl. Coenberg, A.G.; Jakoby, S.: (Akquisition), S. 177.

¹⁰ Vgl. Coenberg, A.G.: (Grundlagen), S. 5; Knorren, N.: (Wertorientierte), S. 1. Vgl. dazu die empirischen Studien: Stern, J. M.; Shiley, J.S.: (Wertorientierte), S. 9; KPMG: (Value), S. 15 f.

¹¹ Die Anpassung von Führungsinformationssystemen zur Bereitstellung strategischer Informationen, zu denen u.a. wertorientierte Kennzahlen gehören, wird schon länger gefordert. Vgl. Meyersiek, D.: (Informationssysteme), S. 9. Die Strategieorientierung wird bereits als herausragendes Gestaltungsmerkmal von Führungsinformationssystemen angesehen. Vgl. Mayer, J.H.: (Führungsinformationssysteme), S. 85.

¹² Vgl. Mayer, J.H.: (Führungsinformationssysteme), S. 4; Holten, R.: (Entwicklung), S. 61. Der Einbezug zukunftsorientierter Informationen in ein Führungsinformationssystem wurde bereits zu Beginn der 90er Jahre verlangt. Vgl. Jahnke, B.: (Einsatzkriterien), S. 30; Meyersiek, D.: (Informationssysteme), S. 9.

ROI) sowie deren Einflussgrößen. Eine wertorientierte Unternehmensführung ist mit diesen traditionellen periodenbezogenen Erfolgsgrößen jedoch nicht möglich.^{13,14} Daher wird in der Literatur die Verwendung von sog. Wertsteigerungskonzepten empfohlen, die den Anforderungen einer wertorientierten Unternehmensführung besser gerecht werden sollen.¹⁵ Möglichkeiten, Grenzen und Mängel der einzelnen Wertsteigerungskonzepte werden allerdings in diesem Zusammenhang oft nur angedeutet und wenig konkretisiert, zumal meist nur deren Zielgrößen untersucht werden.¹⁶ Die Analyse und Beseitigung möglicher Schwachstellen der Wertsteigerungskonzepte ist jedoch von großer Bedeutung für die Konzeption eines wertorientierten FIS (WFIS), die deren Anwendung unterstützen soll.

Viele der bestehenden FIS ermöglichen keine Integration betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente (z.B. Balanced Scorecard, Frühaufklärungsinstrumente, Benchmarking), die bei einer wertorientierten Unternehmensführung (kombiniert) eingesetzt werden sollten.¹⁷ Häufig werden für diese Instrumente DV-gestützte Einzellösungen mit isolierten Datenbeständen implementiert, was sowohl einen integrierten Einsatz als auch die Nutzung einer gemeinsamen konsistenten Datenbasis verhindert.^{18,19} Die Ursache hierfür liegt in dem Mangel an einer zweckmäßigen Architektur, die Dateninkonsistenzen vermeidet und eine umfassende

¹³ Zur Kritik an der Verwendung des ROI als Erfolgsmaßstab vgl. Herter, R.N.: (Unternehmenswertorientiertes), S. 32 ff.; Rappaport, A.: (Shareholder), S. 15 ff.; Günther, T.; Landrock, B.; Muche, T.: (Performancemaße), S. 70.

¹⁴ Zum fehlenden Zusammenhang zwischen einem Jahresergebnis und einem Wertsteigerungspotential vgl. Siebert, T.: (Marktwertorientierte), S. 114.

¹⁵ Vgl. Rappaport, A.: (Shareholder), S. 38; Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J.: (Unternehmenswert), S. 13.

¹⁶ Vgl. Weber, J.; Bramseman, U.; Heineke, C.; Hirsch, B.: (Wertorientierte), S. 35. Häufig wird nur ein Vergleich der Zielgrößen der Wertsteigerungskonzepte vorgenommen. Vgl. Langguth, H.; Chahed, Y.: (Wertorientierte), S. 409 ff.

¹⁷ „Für eine erfolgreiche Unternehmensführung kommt daher der Gestaltung holistischer (integrativer) Führungsinformationssysteme eine exponierte Stellung zu.“ Wurl, H.-J.; Mayer, J.H.: (Balanced), S. 181. Vgl. auch Kraege, T.: (Konzeption), S. 103.

¹⁸ Vgl. Raps, A.; Schmitz, U.: (Strategiespezifische), S. 413; Dippold, R.; Meier, A.; Ringgenberg, A.; Schnider, W.; Schwinn, K.: (Datenmanagement), S. 15; Fischer, C.: (Externe), S. 108. Der Grundsatz der organisatorischen Integration, demnach ein FIS kein selbständig operierendes Informationssystem sein darf, wurde bereits 1971 von *Koreimann* publiziert. Vgl. Koreimann, D.S.: (Methoden), S. 26.

¹⁹ Der Zugriff auf zentrale Datenbestände verhindert eine redundante Datenhaltung und reduziert die Fehleranfälligkeit. Vgl. Reichmann, T.: (Controlling), S. 672.

Entscheidungsunterstützung vor allem bei strategischen Entscheidungen ermöglicht.²⁰ Eine geeignete Architektur und ein breites Funktionsspektrum sind für ein FIS, welches dem Anwender eine Nutzung als umfassendes Steuerungsinstrument ermöglichen soll, jedoch essentiell.²¹

Die dargestellten Mängel von bestehenden FIS basieren nicht nur auf konzeptionellen Schwächen, sondern auch auf ungelösten Problemen in der Literatur zur wertorientierten Unternehmensführung.²² Diese äußert zwar die Forderung nach einem integrierten Einsatz verfügbarer Steuerungsinstrumente und deren einheitlicher Ausrichtung zum Aufbau einer wertorientierten Unternehmensführung, aber dennoch bestehen immer noch Defizite in der Spezifikation der Schnittstellen zwischen diesen Instrumenten, die bislang in nicht ausreichendem Maße analysiert worden sind.²³ Mögliche Nutzenvorteile durch eine kombinierte Anwendung der verschiedenen Instrumente sind ebenfalls weitgehend unerforscht und werden bei der Konzeption von FIS vernachlässigt.²⁴

Weiterhin fehlen in der Literatur Empfehlungen zur Bestimmung des Informationsbedarfs, der speziell den Anwendern eines WFIS zur Lösung ihrer Führungsaufgaben bereitgestellt werden sollten.²⁵ So werden vornehmlich komplexe und stark verdichtete wertorientierte Steuerungskennzahlen wie bspw. der Economic Value Added (EVA) diskutiert, die den Entscheidungsträgern aufgrund des hohen Aggregationsgrades bei seiner Entscheidungsfindung nur eingeschränkt unterstützen können. Eine Ableitung des erforderlichen Informations-

²⁰ Vgl. Beier, Dirk: (Informationsmanagement), S. 12.

²¹ Vgl. Form, S.; Jäger, G.: (Informationstechnologische), S. 103; Schinzer, H.; Bange, C.; Mertens, H.: (Data Warehouse), S. 82.

²² Bei einer wertorientierten Unternehmensführung werden die Führungsteilsysteme häufig nicht auf die wertorientierten Unternehmensziele ausgerichtet. Vgl. Knorren, N.: (Wertorientierte), S. 29.

²³ Vgl. Weber, J.; Schäffer, U.: (Balanced), S. 131. So auch *Horváth & Partner*: „Eine ganz wesentliche Aufgabe für die Zukunft besteht in der Verbindung von Balanced Scorecard und Shareholder Value Ansatz.“ *Horváth, P. & Partner*: (Balanced), S. 336.

²⁴ Vgl. Niedermeyer, M.; Seeliger, W.; Wenisch, S.: (Entwicklung), S. 169.

²⁵ Berichte in einem FIS werden häufig aus der Berichterstellersicht definiert und vernachlässigen eine empfangenorientierte Informationsversorgung. Vgl. Becker, J.; Holten, R.: (Fachkonzeptionelle), S. 484; Mayer, J.H.: (Führungsinformationssysteme), S. 5. Bei der Entwicklung einer Konzeption für ein WFIS sind auch externe Informationsempfänger (z.B. Investoren) zu berücksichtigen, die bislang in der Berichterstattung nur unzureichend beachtet wurden. Vgl. hierzu die Studie von Fischer, T.; Becker, S.; Wenzel, J.: (Internetbasierte), S. 2002 ff.

bedarfs in Abhängigkeit von den Werttreibern einer wertorientierten Zielgröße wird vernachlässigt und bleibt bei der Konzeption von WFIS weitgehend unberücksichtigt.²⁶

In der betriebswirtschaftlichen Literatur und in der Literatur zur Wirtschaftsinformatik fehlen auch Empfehlungen für eine geeignete Implementierungsstrategie für ein WFIS. Eine Ursache hierfür ist, dass die Betriebswirtschaftslehre sich im Rahmen der Betrachtung eines FIS vornehmlich auf die Bereitstellung von Kennzahlen beschränkt, während die Wirtschaftsinformatik ihren Fokus auf die datentechnische Gestaltung setzt.²⁷ Der Mangel an geeigneten Implementierungsstrategien liegt in dem Fehlen eines interdisziplinären Gestaltungsansatzes von Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaft begründet, der beide Sichtweisen verbindet.²⁸

1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das wesentliche Ziel dieser Arbeit besteht darin, eine Konzeption für ein WFIS zu entwickeln, die den betriebswirtschaftlichen Anforderungen hinsichtlich einer wertorientierten Unternehmensführung gerecht wird. Dabei sollen die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

- Existieren in den bekannten und am weitesten verbreiteten Wertsteigerungskonzepten (von *Rappaport*, *Copeland et al.*, *Boston Consulting Group*, *Stern* und *Stewart*) Mängel, die eine Unterstützung in den Anwendungsgebieten einer wertorientierten Unternehmensführung negativ beeinflussen?
- Können mögliche Mängel in den einzelnen Wertsteigerungskonzepten gegebenenfalls durch deren Kombination kompensiert werden und welche Kombinationsformen kommen zur Behebung der Schwächen in Frage?
- Gibt es Instrumente der strategischen Unternehmensführung, die die eventuell verbleibenden Mängel der Wertsteigerungskonzepte durch einen ergänzenden Einsatz reduzieren können und welche Schnittstellen ergeben sich bei einer kombinierten Anwendung?

²⁶ Vgl. Mayer, J.H.; Mitzkus, H.: (Umsetzung), S. 633.

²⁷ Vgl. Kraege, T.: (Informationssysteme), S. 1.

²⁸ Vgl. ebenda, S. 1. Der interdisziplinäre Gestaltungsansatz kann durch den Einbezug der Verhaltens- und Organisationswissenschaften noch erweitert werden. Vgl. Beumer, J.: (Entscheidungsunterstützungssysteme), S. 25.

- Eignen sich die traditionellen Methoden der Informationsbedarfsanalyse zur Ermittlung eines werttreiberbezogenen Informationsbedarfs oder ist die Entwicklung einer neuen Methode erforderlich und wie sollte diese dann ausgestaltet werden?
- Welche Informationen sind für einen werttreiberbezogenen Informationsbedarf zu beschaffen und aus welchen Informationsquellen können die Informationen ermittelt werden?

Die zu entwickelnde Konzeption für ein WFIS richtet sich vor allem an börsennotierte Gesellschaften, wobei aber auch nicht börsennotierte Unternehmen, die eine wertorientierte Unternehmensführung verfolgen, von der Konzeption profitieren können.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, auf Basis der erarbeiteten Konzeption eine Architektur für ein WFIS zu entwickeln. Demgemäß besteht ein Forschungsschwerpunkt in der Untersuchung einer möglichen Architektur für ein WFIS. Des Weiteren soll ein geeignetes Funktionspektrum zur Generierung und Auswertung unternehmensrelevanter Informationen erarbeitet werden.

Zur Implementierung der entwickelten Architektur für ein WFIS wird ein Vorgehensmodell erstellt. Dabei ist ein Forschungsschwerpunkt die Analyse verschiedener Implementierungsstrategien.

Die vorliegende Arbeit beinhaltet neben dieser Einführung (Kapitel 1) und einer Schlussbetrachtung (Kapitel 6) vier aufeinander aufbauende Kapitel.

In Kapitel 2 werden neben einem kurzen Grundlagenteil die Anwendungsgebiete einer wertorientierten Unternehmensführung untersucht. Anschließend werden ausgewählte Wertsteigerungskonzepte anhand verschiedener Beurteilungskriterien bewertet, um deren Eignung für einen Einsatz in den untersuchten Anwendungsgebieten einer wertorientierten Unternehmensführung festzustellen.

Inhalte von Kapitel 3.1 sind die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen eines WFIS. Es erfolgen zunächst eine Systematisierung von Informationssystemen und die Darstellung

des Grundaufbaus eines Führungsinformationssystems sowie anschließend die Charakterisierung eines WFIS. Danach werden in Kap 3.2. die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an ein WFIS, die sich aus den Anwendungsgebieten einer wertorientierten Unternehmensführung ergeben, diskutiert. Zentraler Bestandteil von Kapitel 3 ist Kapitel 3.3., in dem eine Konzeption für ein WFIS entwickelt wird. Dazu werden Kombinationsmöglichkeiten der Wertsteigerungskonzepte und der ergänzende Einsatz von Instrumenten der strategischen Unternehmensführung wie der Balanced Scorecard, wertorientierten Kennzahlensystemen, Werttreiberhierarchien, des Benchmarking und von Frühaufklärungssystemen untersucht. Die Schnittstellen dieser Instrumente werden herausgearbeitet, um die Potentiale bei einer kombinierten und zielkonformen Anwendung aufzeigen zu können. Darüber hinaus wird die Eignung der traditionellen Verfahren der Informationsbedarfsanalyse unter Zugrundelegung der für eine effektive und effiziente Informationsversorgung notwendigen Anforderungen überprüft. Diese Untersuchung dient als Vorbereitung für die Entwicklung einer Methode, die speziell den werttreiberbezogenen Informationsbedarf ermittelt, der sich sachlogisch aus der Vorgabe einer wertorientierten Zielgröße ergibt. Damit verbunden werden Möglichkeiten der Informationsbeschaffung für einen werttreiberbezogenen Informationsbedarf analysiert. Abschließend werden eventuelle Probleme bei der Konzeption eines WFIS erörtert und Lösungsalternativen aufgezeigt.

Der Schwerpunkt des Kapitels 4 liegt in der Entwicklung und Darstellung der Architektur eines WFIS. Gegenstand dieses Kapitels ist zunächst die Untersuchung der technischen Anforderungen an ein WFIS. Anschließend werden Gestaltungsempfehlungen zur Architektur eines WFIS erarbeitet, und es wird der notwendige Funktionsumfang analysiert, der die Nutzung eines WFIS als umfassendes und integriertes Steuerungs- und Analyseinstrument ermöglichen soll. Abschließend wird dann die erstellte Architektur eines WFIS beurteilt.

Aufbauend auf den Ergebnissen des Kapitels 4 erfolgt in Kapitel 5 die Erarbeitung eines Vorgehensmodells zur Implementierung eines WFIS. Dazu werden die Anforderungen an ein solches Implementierungsvorhaben untersucht und mögliche Implementierungsstrategien diskutiert.