



Leadership-orientierte Führungsinformationssysteme

**Bernd Jahnke
Thomas Sassmann**

Herausgeber:

**Professor Dr. Bernd Jahnke, Universität Tübingen
Abteilung für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsinformatik
Melanchthonstr. 30, 72074 Tübingen
Telefon: 07071/29-75423, Telefax: 07071/295420
E-Mail: jahnke@uni-tuebingen.de
WWW: <http://www.wiwi.uni-tuebingen.de/wi/>**

Leadership-orientierte Führungsinformationssysteme

von

*Prof. Dr. Bernd Jahnke
Dipl.-Kfm. Thomas Sassmann*

Abteilung für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Wirtschaftsinformatik
Universität Tübingen

Zusammenfassung:

Die aktuell in Unternehmen eingesetzten Führungsinformationssysteme (FIS) weisen in vielerlei Hinsicht noch erhebliche Defizite auf – ihr derzeitiger Schwerpunkt liegt großteils auf Informationssuche und Informationsdarstellung. Dieser Beitrag beschreibt zunächst die zusätzlichen Anforderungen, welche sich speziell aus der Leadership-Diskussion an FIS ergeben. Schließlich wird der aktuelle Stand der betriebswirtschaftlichen und technologischen Realisierung wie etwa im Rahmen der „Balanced Scorecard“ und des „Customer Relationship Management“ dargestellt.

Summary:

Executive Information Systems (EIS) currently employed in enterprises still show considerable deficits in many ways - at present emphasis is given on information search and its presentation. To begin with, this essay describes the additional requirements which particularly result from the Leadership-Discussion on EIS. Finally the present status of managerial and technological realization will be shown within the scope of the „Balanced Scorecard“ and „Customer Relationship Management“.

Inhalt

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VII
1 INFORMATIONSVERSORGUNGSPROBLEMATIK VON FÜHRUNGSKRÄFTEN.....	1
2 GRUNDLAGEN.....	1
2.1 LEADERSHIP	1
2.2 FÜHRUNGSINFORMATIONSSYSTEME	3
3 KONZEPT LEADERSHIP-ORIENTIERTER FÜHRUNGSINFORMATIONSSYSTEME.....	5
3.1 DEFIZITE BISHERIGER FÜHRUNGSINFORMATIONSSYSTEME.....	5
3.2 ERWEITERUNGEN UNTER LEADERSHIP-ASPEKTEN	8
4 KONKRETE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN	12
4.1 BALANCED SCORECARD ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT.....	13
4.1.1 Grundlagen.....	13
4.1.2 Nutzen für Leadership-orientierte Führungsinformationssysteme	14
4.1.3 Praxisbeispiel SAP-SEM.....	16
4.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	17
4.2.1 Grundlagen.....	17
4.2.2 Bedeutung für Leadership-orientierte Führungsinformationssysteme	18
4.2.3 Theorie und Praxis.....	19
5 FAZIT	19
LITERATURVERZEICHNIS.....	21
BISHER ERSCHIENENE ARBEITSBERICHTE.....	25

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management
EAI	Enterprise Application Integration
EIS	Executive Information Systems
ERP	Enterprise Resource Planning
EUS	Entscheidungsunterstützungssysteme
FIS	Führungsinformationssysteme
MIS	Managementinformationssysteme
OLAP	Online Analytical Processing
TVS	Transaktionsverarbeitungssysteme
VIS	Vorstandsinformationssysteme

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Informationssystem-Pyramide.....	4
Abbildung 2: Integration von ERP-Systemen in die Informationssystem-Pyramide.....	6
Abbildung 3: Zusätzliche konzeptionelle Anforderungen.....	8
Abbildung 4: Nutzenpotenziale durch Einsatz der BSC.....	14
Abbildung 5: Funktionalitäten in SAP-SEM.....	17

1 Informationsversorgungsproblematik von Führungskräften

Die aktuellen wirtschaftlichen Probleme verstärken den Druck auf die Unternehmensführungen. Mehr denn je kommt einem geeigneten Instrumentarium zur Strategieformulierung, zur strategiebezogenen Kommunikation, zur Entscheidungsunterstützung sowie zur Transformation von Strategien und Entscheidungen in konkrete operative Maßnahmen eine große Bedeutung zu [vgl. etwa Bornheim/Stüllenberg: Kooperationen S. 283f; Ehrlich/Mittrop/Knußmann: Steuerung S. 210]. In diesem Zusammenhang werden u.a. seit gut 10 Jahren verstärkt Führungsinformationssysteme (FIS) eingesetzt. In der derzeitigen Ausrichtung sind sie den heutigen Herausforderungen allerdings nicht gewachsen, bspw. da sie immer noch überwiegend angebotsorientiert und weitgehend auf vergangenheitsorientierte quantitative Einflussfaktoren fokussiert sind. Zum Stand, zu den Herausforderungen und zu neuen Ansätzen bzgl. FIS vgl. i.F. Jahnke: Unternehmensführung; Gluchowski/Gabriel/Chamoni: Management; Uhr/Breuer: Management; Groffmann: Realisierung.

Im folgenden Beitrag wird untersucht, welche Anforderungen sich speziell aus der Leadership-Diskussion an FIS ergeben und weitere Möglichkeiten der Umsetzung zu sehen sind.

2 Grundlagen

2.1 Leadership

Weder Wissenschaft noch Praxis sind bisher zu einer anerkannten Abgrenzung und Verwendung der Begriffe Leadership, Führung und Management gelangt [vgl. etwa Staehle: Management S. 72; Korndörfer: Unternehmensführungslehre S. 19; Rühli: Unternehmensführung S. 60; Macharzina: Unternehmensführung S. 30]. Teilweise werden sie synonym, teilweise sehr genau abgegrenzt verwendet.

In der deutschsprachigen Literatur wird unter den Begriffen „**Führung**“ bzw. „**Management**“ am häufigsten sowohl die „zielorientierte Gestaltung von Unternehmen“ als auch die „zielorientierte Beeinflussung von Personen“ verstanden [vgl. etwa Korndörfer: Unternehmensführungslehre S. 20f; Staehle: Management: S. 71f]. Führung ist hier stets ein Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung spezifischer Person(en) gegenüber

anderen Personen zur Erreichung von Zielen unter Übernahme der zugehörigen Verantwortung [vgl. Hahn: Unternehmensführung S. 29]. Führung besteht inhaltlich aus der Erarbeitung, Vorgabe und Überwachung von Zielen, Maßnahmen und Ressourcen [vgl. etwa Hahn: Unternehmensführung S. 30; Rühli: Unternehmensführung S. 60].

Eine Ergänzung bzw. Erweiterung der Begriffe Führung bzw. Management findet sich im Begriff „**Leadership**“. Während Taylor unter Leadership „... managing radical change to achieve a dramatic improvement in performance ...“ [Taylor: Leadership S. 174] versteht, definieren Hax/Majluf leadership mit „... commonly associated with the person of the CEO, who is expected to define a vision for the firm, and communicate it in a way that generates contagious enthusiasm“ [Hax/Majluf: Corporate S. 165]. Bereits hier wird deutlich, dass der Leadership-Begriff stark personenorientierte und zukunftsorientierte Komponenten enthält und oft mit der Person der Führungskraft, ihren Eigenschaften, Verhaltensweisen, Aktivitäten oder Rollen in Verbindung gebracht wird [vgl. Rühli: Unternehmensführung S. 19]. Einem Leader werden in diesem Zusammenhang u.a. Merkmale zugeordnet wie: charismatische Persönlichkeit, Vorbild, sozio-emotionale Ausstrahlung, unbürokratische Lenkung, visionäres Denken, transformationale Führung [vgl. Hinterhuber: Unternehmensführung, S. 281f].

Das **Aufgabenspektrum** eines „Leaders“ enthält u.a. die folgenden Schwerpunkte:

Die Hauptaufgabe besteht in der strategischen Unternehmensführung, die weit reichende Erfolgspotenziale als Zielgrößen im Mittelpunkt hat [vgl. Korndörfer: Unternehmensführungslehre S. 47]. Hierzu ist eine **Strategiekonzeption** zu erarbeiten. **Information und Kommunikation** von der Unternehmensführung bis in die relevanten operativen Unternehmenseinheiten sind wichtige Voraussetzungen für jede zielorientierte Aufgabenerfüllungshandlung. Hier sind nicht nur die zur optimalen Erfüllung des Aufgabenspektrums notwendigen arbeitsbezogenen Grundinformationen gemeint, sondern auch vom Arbeitsplatz unabhängige Informationen wie z.B. über geplante unternehmensinterne bzw. unternehmensexterne Maßnahmen oder über die Strategiekonzeption [vgl. Korndörfer: Unternehmensführungslehre S. 241].

Besonders in Zeiten schnellen Wandels ist es die Aufgabe eines Leaders, die Dringlichkeit des Wandels begreiflich zu machen. Dabei kann die Dringlichkeit als Reaktion auf das sich

wandelnde Wettbewerbsumfeld oder von der Aufstellung herausfordernder Ziele abstammen. Kernaufgabe ist es hier, nach erfolgter Kommunikation der Veränderungen auch die zielgerichtete **Mobilisierung** der Mitarbeiter einzuleiten und durchzuführen [vgl. Kaplan/Norton: Organisation S. 293]. Auch die Implementierung neuer Strategien induziert i.d.R. große Veränderungen in den Unternehmen. I.d.Z. wird mit dem Begriff **Transformation** (auch „Change Management“) die Abgrenzung zu routinemäßig durchgeführten, kontinuierlichen Veränderungsprozessen getroffen. Aufgabe eines Leaders ist daher die abgestimmte, zielorientierte Umgestaltung von Architekturen und Prozessen eines Unternehmens unter Einbeziehung bzw. Mitwirkung relevanter Personengruppen.

Kundenorientierung/Kundenfokussierung wird in Wissenschaft und Praxis bereits seit Jahren als wettbewerbsentscheidender Faktor für das Überleben eines Unternehmens erklärt. Dennoch steht anstelle des Kunden oft noch die Produktpalette eines Unternehmens im Mittelpunkt [vgl. Schmid/Bach/Österle: Customer S. 3f]. Leader haben im Rahmen ihrer Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben sicherzustellen, dass die Kundenprozesse bekannt sind und optimal unterstützt werden. Zentrale Herausforderung der Unternehmensführung ist ferner die Erarbeitung und Umsetzung einer **Wettbewerbsstrategie** mit dem Ziel, eine gewinnbringende Position in einem wettbewerbsgetriebenen Umfeld innerhalb bestimmter Branchen zu behaupten. Die Generierung von Wettbewerbsvorteilen setzt sowohl das Verständnis der Wertschöpfung des eigenen Unternehmens als auch die Wechselwirkung mit unternehmensexternen Marktteilnehmern voraus [vgl. Porter: Wettbewerbsvorteile S. 3, 63].

2.2 Führungsinformationssysteme

Führungsinformationssysteme (FIS) bzw. Executive Information Systems (EIS) bzw. Vorstandsinformationssysteme (VIS) dienen „der computergestützten, bedarfsgerechten, individuellen und kooperativen Versorgung von Führungskräften der oberen Führungsebene mit entscheidungsrelevanten, vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogenen Informationen“ [Jahnke: Entscheidungsunterstützung S. 124f]. Teile des Entscheidungsprozesses wie Planung, Entscheidungsfindung, Steuerung, Kontrolle und Koordination sollen unterstützt werden [vgl. Reichmann: Controlling S. 660ff; Wöhe: Betriebswirtschaftslehre S. 225ff]. Das Hauptaugenmerk liegt darauf, die Potenziale der Informationstechnologie speziell für die oberste Unternehmensführung nutzbar zu machen, FIS stehen daher an der Spitze der **Informationssystem-Pyramide** (vgl. Abb. 1 und 2). Die darunter liegenden EUS (Entscheidungs-

unterstützungssysteme) dienen v.a. dem mittleren Management (dem oberen Management i. Allg. nur über Assistenzkräfte) zur methodisch und EDV-technisch anspruchsvolleren Problemlösung in speziellen Klassen schlecht strukturierter Entscheidungssituationen [vgl. Jahnke: Führungsinformationssysteme S. 282].

FIS verfügen über eine unter Funktions- und Leistungsaspekten optimierte Datenbank, die ihrerseits Daten aus dem Data Warehouse, von externen Datenquellen oder von Führungskräften bzw. deren Assistenten erhält. FIS-Datenbank und Data Warehouse werden losgelöst von den operativen Datenbanken betrieben. Analyseaufgaben auf Basis multidimensionaler Datenmodelle lassen sich wirkungsvoll durch **OLAP- und Data Mining**-Techniken unterstützen [vgl. Jahnke/Groffmann/Kruppa: OLAP S. 321ff; Jahnke: Unternehmensführung S. 482f; Chamoni: Entwicklungslinien S. 262ff].

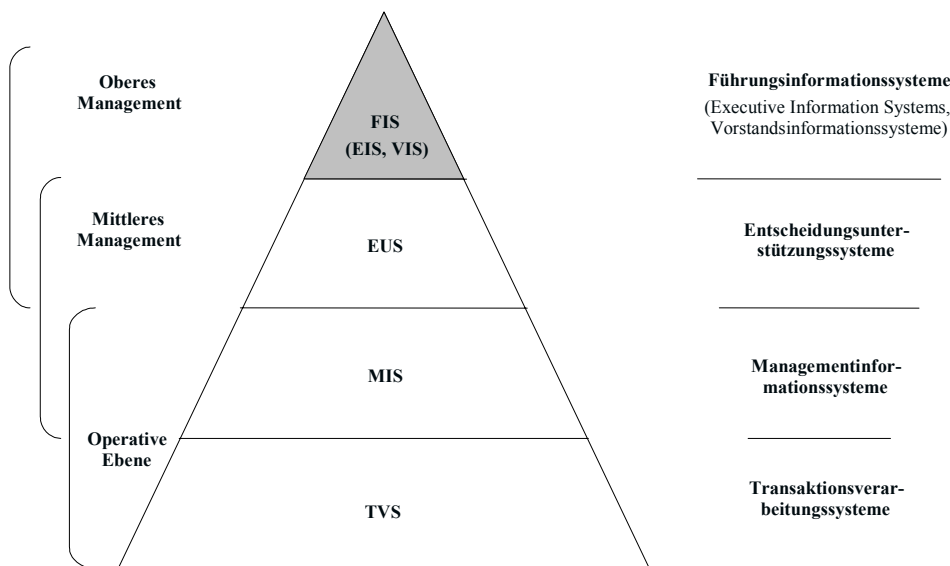


Abbildung 1: Informationssystem-Pyramide
[in Anlehnung an Jahnke: Führungsinformationssysteme S. 281]

Unerlässlich sind für FIS vielseitige **grafische Funktionen** zur Präsentation und Analyse von Informationen in einer speziell auf den Entscheidungsträger zugeschnittenen Form. Hierzu werden u.a. grafische Ausgabeformate benutzt, die es erleichtern, inhaltliche Zusammenhänge zwischen den Informationen zu erkennen. Festgestellte problematische Abweichungen zwischen Soll und Ist können bzgl. ihrer Ursachen durch Einsatz der **Drill-Down**-Technologie, d.h. durch Navigieren in den verschiedenen Ebenen der Informationshierarchien, untersucht werden [vgl. Jahnke: Entscheidungsunterstützung S. 133f]. Zusätzliche Unterstützung ist

durch grafische Funktionalitäten wie „Colour-Coding“, „Traffic-Lighting“ oder „Ampelanalysen“ möglich.

Führungsinformationssysteme lassen sich auf Basis des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (**KonTraG**) [Gesetz vom 27.04.1998, BGBl. I 1998 S. 786ff] weiter entwickeln. Den Führungskräften kann somit ein geeignetes Werkzeug für die gesetzlich geforderte Unternehmensüberwachung [vgl. etwa § 297 Abs. 1 Satz 2 HGB; § 289 HGB; § 91 II AktG.], für das Risikomanagement und für die Risikofrüherkennung insbesondere bzgl. der geforderten Segmentberichterstattung zur Verfügung gestellt werden [vgl. Wöhe: Betriebswirtschaftslehre S. 193, 999; Mayer/Mitzkus: Umsetzung S. 635].

3 Konzept Leadership-orientierter Führungsinformationssysteme

3.1 Defizite bisheriger Führungsinformationssysteme

Gegenwärtig im Einsatz befindliche FIS weisen, unabhängig von speziellen Leadership-Aspekten, **erhebliche Defizite** auf [vgl. Jahnke: Unternehmensführung S. 470ff]. Die in der obigen Definition enthaltenen Anforderungen werden nur rudimentär erfüllt. FIS sind v.a. in Richtung auf Informationssuche und Informationsdarstellung, nicht auf Kommunikation ausgelegt, dabei aber angebots- und nicht bedarfs- bzw. nachfrageorientiert, eher passiv als aktiv. Ihre Datenbasis ist quantitativ (v.a. finanziell) und vergangenheitsorientiert. Die Unterstützung von Führungskräften bzgl. strategischer Aufgaben und Entscheidungsprozessen greift viel zu kurz. Personenspezifische Charakteristika finden wenig Beachtung. Einige Aspekte sollen i.F. näher beleuchtet werden.

Die für Führungskräfte bereit stehenden Datenvolumina haben sich in Folge neuartiger Informations- und Kommunikationstechnologien ständig vergrößert [vgl. Mayer/Mitzkus: Umsetzung S. 633]. Eine reine **Angebotsorientierung** für FIS kann den Unterstützungsanforderungen daher immer weniger gerecht werden. Der Großteil der Daten stammt i.d.R. aus innerbetrieblichen Quellen. Hier spielen seit einiger Zeit **Enterprise Resource Planning (ERP) - Systeme** eine gewichtige Rolle. Sie integrieren v.a. in horizontaler Richtung innerhalb der Informationssystem-Pyramide alle wesentlichen Funktionen wie Beschaffung, Fertigung, Vertrieb, Personal, Finanzen (s.a. Abb. 2). ERP-Systeme enthalten oft eigene - im Funktionsumfang allerdings stark eingeschränkte - Führungsinformationssysteme. Einige Planungsaufgaben könnten damit durchaus gelöst werden [vgl. Thomé: Generation S. 75]. Dies scheitert

jedoch meist an der aus Sicht der Führungskräfte aufwändigen und schwierigen **Bedienbarkeit** dieser Systeme.



Abbildung 2: Integration von ERP-Systemen in die Informationssystem-Pyramide
[in Anlehnung an Reichmann: Controlling S. 12]

Heutige FIS tragen i. Allg. wenig zur **Verbindung von strategischer und operativer Unternehmensführung** bei. Die Implementierung von Strategien bedingt die Unterstützung und den koordinierten bzw. kooperativen Einsatz vieler Personen in oberen und in operativen Unternehmensteilen im Rahmen strategischer Unternehmensnetzwerke. Jede Änderung einer (Teil-) Strategie führt wiederum zu einer Anpassung in den darunter liegenden Organisationsstrukturen. Strategie und Organisation interagieren und beeinflussen sich gegenseitig [vgl. Hinterhuber: Unternehmensführung S. 109]. Fehlende Beteiligung der Mitarbeiter durch Information und Kommunikation führt zu mangelnder Kooperation. Gegenwärtige FIS konzentrieren sich großteils auf die Verarbeitung und Visualisierung operativer Leistungen auf Basis von Kennzahlen [vgl. Alms/Thyen: Konzeptionsansätze S. 358]. Unternehmensführer wie Leiter der darunter liegenden Funktionseinheiten beklagen in der Praxis daher sowohl die nicht zufriedenstellende inhaltliche Unterstützung als auch die mangelnde technologische Integration von Führungsinformationssystemen [vgl. Mayer/Mitzkus: Umsetzung S. 631].

Die angesprochenen Schwächen bzgl. **Information und Kommunikation** haben unter Leadership-Aspekten besondere Bedeutung im Hinblick auf eine aktive Einbindung der Mitarbeiter. Die Kommunikation und Verbreitung strategischer Ziele konzentriert die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf diejenigen Ziele, die für den Erfolg des Unternehmens wichtig sind. Ziele zur Unterstützung der Strategie können erst dann festgelegt werden, wenn alle Mitarbeiter die von der oberen Führungsebene festgelegten Ziele und Maßnahmen kommuniziert bekommen und diese auch verstanden haben [vgl. Alms/Thyen: Konzeptionsansätze S. 362; Kaplan/Norton: Balanced; S. 12]. Kommunikation ist die Grundlage für die Definition geschäftseinheitsinterner Ziele, welche die unternehmensweite Strategie einer Geschäftseinheit unterstützen. Aktuelle FIS liefern i. Allg. keine Unterstützung im Sinne einer Kommunikation der beschlossenen Strategien und einer nachfolgenden Mobilisierung der Mitarbeiter.

Die **Integration von Planungs- und Kontrollsystemen** in FIS ist i. Allg. als schlecht zu bezeichnen. In Abb. 2 wurde die Untergliederung betriebswirtschaftlicher Informationssysteme in ERP-Systeme auf operativer Ebene sowie in Systeme für die Unternehmensführung zur Planung und Kontrolle verdeutlicht. ERP-Systeme sind in vielen Unternehmen realisiert. Auf ihrer Basis lassen sich innerbetriebliche Geschäftsvorfälle in den operativen Systemen weitgehend vollständig abwickeln. Die konsequente Weiterentwicklung bestünde darin, die in ERP-Systemen enthaltenen Informationen für die darüber liegenden Systeme automatisch weiter zu verwenden. In der Praxis eingesetzte FIS stellen allerdings oft Insellösungen für singuläre Planungs- und Kontrollaufgaben dar, so dass keine durchgängige Lösung zur Führungsunterstützung z.B. bzgl. Planung, Steuerung, Budgetierung und Kontrolle resultiert.

Großen Stellenwert hat seit geraumer Zeit das **Kundenbeziehungsmanagement** (Customer Relationship Management (CRM)) erhalten, hier verstanden als alle Aktivitäten, „... die dazu dienen, mit einem potenziellen Neukunden eine Geschäftsverbindung aufzubauen resp. mit bestehenden Kunden diese Beziehungen systematisch aufzubauen und zu vertiefen“ [Moormann: Zeitalter S. 12]. Aktuelle FIS haben diese Entwicklung i.d.R. trotz strategischer Bedeutung des CRM noch nicht nachvollzogen. Dieser Punkt gewinnt unter Leadership-Aspekten an Bedeutung, da die typischen Aufgaben bzgl. der strategischen wie der operativen Ebene betroffen sind [vgl. zu Teilaspekten Link: Grundlagen S. 31; detailliert Abschnitt 4.2.].

Unternehmen konkurrieren heutzutage in einem hochkomplexen wirtschaftlichen Umfeld, so dass ein genaues Verständnis der Ziele und der Zielerreichung wichtiger denn je ist [vgl. Kaplan/Norton: Balanced S. 2]. Um Entwicklungen antizipieren zu können, sind Führungskräfte auf das Vorhandensein von **Frühindikatoren** angewiesen. Rein finanzielle Größen und Leistungstreiber aus den ERP-Systemen sind solchen Anforderungen nicht gewachsen. Führungskräfte verlangen daher in zunehmendem Maße die Integration von Frühindikatoren in FIS, mit deren Hilfe sie die Mechanismen der Ergebniszielerreichung erfassen und mit zeitlichem Vorlauf auf zukünftige Entwicklungen der strategischen Erfolgsfaktoren hinarbeiten können [vgl. Kaplan/Norton: Balanced S. 144; Alms/Thyen: Konzeptionsansätze S. 365]. Beispiele für solche auch als Werttreiber bzw. qualitative Einflussfaktoren bezeichnete Größen sind Qualifikationsstand und Motivation der Mitarbeiter, das Innovationspotenzial des Unternehmens und die Intensität der Kundenbeziehung bzw. der Kundenzufriedenheit.

3.2 Erweiterungen unter Leadership-Aspekten

Die geschilderten Defizite von FIS zu beseitigen, ist naturgemäß auch aus Leadership-Sicht zu fordern. Darüber hinaus sollten FIS auf der Basis solcher konzeptioneller Anforderungen erweitert werden, die unter Leadership-Aspekten zusätzlich von Bedeutung sind. Sie sollen nachfolgend erläutert werden, Abb. 3 gibt einen Überblick.

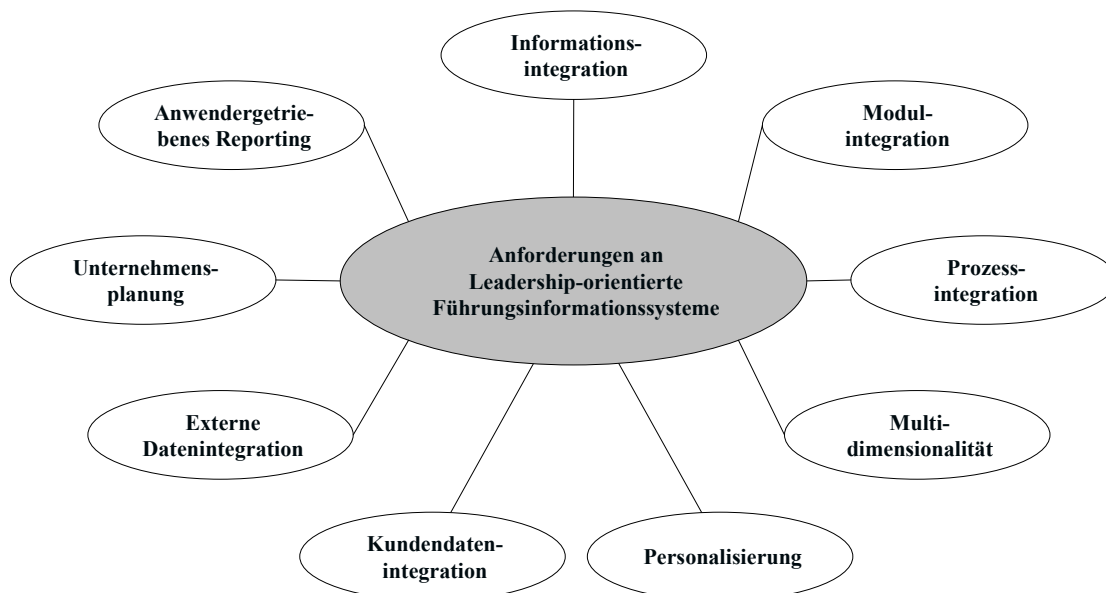


Abbildung 3: Zusätzliche konzeptionelle Anforderungen

Informationsintegration: Zentrale Voraussetzung für die aus Leadership-Sicht eminent wichtige unternehmensübergreifende Informationsintegration ist die Verfügbarkeit von

Stamm-, Bestands- und Bewegungsdaten. Im Optimalzustand sind diese Daten zentral bzw. nach entsprechender Selektion und Vorverarbeitung in einem speziellen Data Warehouse vorzuhalten [vgl. Jahnke/Groffmann/Kruppa: OLAP S. 321ff] und horizontal wie vertikal den verschiedenen Teilsystemen der Informationssystem-Pyramide zur Verfügung zu stellen. Auf Basis sog. Middleware kann dann die horizontale wie vertikale Integration und Verknüpfung von finanziellen und nichtfinanziellen, quantitativen und qualitativen Daten in und zwischen diesen Teilsystemen erfolgen. Middleware ist technisch orientiert, basiert auf standardisierten Schnittstellen und stellt Dienste für eine transparente, technische Kommunikation verteilter IV-Systeme bereit. Eine Weiterentwicklung dieses Konzepts stellen EAI- (Enterprise Application Integration-) Systeme dar. Sie umfassen nicht nur die Gesamtheit der Technologien sondern v.a. die inhaltlichen Funktionalitäten zur Definition, Überwachung und Ausführung von Geschäftsprozessen [vgl. Puschmann/Alt/Sassmannshausen: Enterprise S. 274], in weiter Begriffsauslegung auch über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus.

Modulintegration: Die Entwicklung von Software ist aktuell durch hochspezialisierte, äußerst leistungsfähige Standardapplikationen im Rahmen einer offenen Systemarchitektur gekennzeichnet [vgl. Reichmann: Controlling S. 640ff]. In der Praxis bestehen auf Grund der Vielzahl an Systemkomponenten der verschiedenen Produkthanbieter viele unterschiedliche Benutzerschnittstellen. Im Rahmen Leadership-orientierter FIS wird die Möglichkeit gefordert, innerhalb der verschiedenen Programmapplikationen (z.B. zwischen FIS, CRM, Textverarbeitungs- und Tabellenkalkulationsprogrammen) problemlos wechseln und Daten für weitere Auswertungszwecke direkt übernehmen zu können.

Prozessintegration: Die vielfältigen Prozessschritte entlang der Organisationsstruktur und hinsichtlich ihrer Determinanten (wie z.B. Messkriterien, Frühindikatoren) vor allem in den Bereichen der Überführung strategischer Ziele in operative Vorgaben, der Planung bzw. Kommunikation im Rahmen von Unternehmensnetzwerken und der Datensammlung in dezentralisierten Organisationsstrukturen sind im Sinne einer Visualisierung der einzelnen Schritte zu unterstützen. Damit wird das Ziel einer Komplexitätsreduktion für den Endanwender verfolgt. Geforderte Hilfsmittel im Rahmen Leadership-orientierter FIS sind bspw. integrierte Workflow-Management-Systeme oder Management Cockpits, d.h. speziell für das Management konzipierte Darstellungsformen für kritische Indikatoren im Unternehmensprozess.

Multidimensionalität: Kennzahlen stellen ein wesentliches Element zur Quantifizierung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte dar. Für bestimmte Kennzahlen wie z.B. Rentabilität, Ertragslage und Finanzlage reichen meist zwei- oder dreidimensionale Kennzahlendatenmodelle aus. Obwohl mehrdimensionale Entscheidungen sehr schnell das menschliche Vorstellungsvermögen überschreiten, beschäftigen sich doch die meisten Unternehmensführer - mehr oder weniger unbewusst - mit diesen Fragestellungen und verlangen die Verfügbarkeit unterschiedlicher Sichten auf die Steuerungsgrößen nach allen für die Unternehmung relevanten Auswertungskriterien [vgl. Chamoni/Gluchowski: Entwicklungslinien S. 262ff]. Für solche multidimensionalen Fragestellungen bietet OLAP (Online Analytical Processing) ein allgemeines Konzept, um die vielfältigen Daten eines Unternehmens für die einzelnen Benutzer komplex und flexibel auswertbar zu machen. So können Informationen, etwa über Produktlinien, Zeiträume, Regionen und die zugehörigen Analysewerte aus verschiedenen Perspektiven/Dimensionen tabellarisch bzw. grafisch dargestellt werden. Hierdurch erhalten Führungskräfte Informationen, die sehr genau auf ihren Aufgabenbereich zugeschnitten sind [vgl. Jahnke/ Groffmann/Kruppa: OLAP S. 321f].

Personalisierung: Mittlerweile ist eine zunehmende Vertrautheit der Führungskräfte mit Soft- und Hardware zu konstatieren. Die aktive Benutzung von Text-, Tabellen- und Datenbankprogrammen gilt selbst in gehobenen Führungsebenen als eine Selbstverständlichkeit [vgl. Mayer/Mitzkus: Umsetzung S. 633]. Weiterhin muss aber auf Grund zunehmender Informationsüberflutung gerade im Bereich der oberen Führungskräfte auf einen einfachen, persönlichen, intuitiven Systemzugang geachtet werden. So darf vom Endanwender i.d.Z. z.B. keinesfalls die Verwendung einer eigenständigen Abfragesprache verlangt werden [vgl. Jahnke: Unternehmensführung S. 480ff]. Hinsichtlich der Recherche- und Auswertungsmöglichkeiten ist die Verfügbarkeit horizontaler, vertikaler und diagonaler Navigations- und Vergleichsmöglichkeiten durch die einzelnen Applikationsstufen der Informationspyramide zu gewährleisten. Des weiteren sind sogenannte Ad-hoc-Auswertungen und planungsunterstützende Möglichkeiten der Alternativengenerierung wie What-if-, How-to-do-to-achieve- oder Monte-Carlo-Simulationen, Szenariotechniken aber auch Techniken der intuitiven Ideenfindung und des Ideenabrufs zu ermöglichen [vgl. Jahnke: Entscheidungsunterstützung S. 133f].

Kundendatenintegration: Dieser Punkt ist schon kurz unter 3.1. behandelt worden, soll aber wegen seiner Bedeutung aus Leadership-Sicht vertieft werden. Der Wandel von einer produktorientierten zu einer kundenorientierten Ausrichtung der Geschäftsprozesse setzt zusätzlich zur Verwendung unternehmensinterner Kundendaten, wie etwa aus der Buchhaltung, eine umfassende Analyse, Planung und Steuerung von Kundenbeziehungen voraus. Dies erfordert neben der Integration unternehmensexterner Kundendaten auch einen funktionsbereichsübergreifenden Blick auf den Kunden [vgl. Kahle/Hasler: Informationsbedarf S. 218]. Führungskräfte benötigen weitergehende Kennzahlen auf Basis von Grunddaten, Potenzialdaten, Aktionsdaten und Reaktionsdaten [vgl. Link: Grundlagen S. 8ff], um zusätzliche Analysen in Bezug auf Kundenverhalten, Kundensegmentierung, Kundenprofitabilität, Entwicklung von Marketingstrategien und Erfolg von Marketingaktivitäten durchführen zu können [vgl. Roßbach: Mikromarketing S. 83].

Externe Datenintegration: Seit Jahren beklagen Führungskräfte die unzureichende bzw. fehlende Einbindung unternehmensexterner Daten. Diese können heutzutage durch Transformationsprogramme über standardisierte Schnittstellen ohne Medienbruch in das unternehmenseigene Data Warehouse übernommen und den Führungskräften zur Verfügung gestellt werden [vgl. etwa Jahnke: Unternehmensführung S. 489; Mucksch: Datenbasis S. 186]. Viele Auswertungen und Analysen auf Basis unternehmensinterner Daten erlangen erst durch Anreicherung und Vergleich mit unternehmensexternen Daten für den Entscheider signifikante Bedeutung. Solche Daten sind problemlos in Form von Zahlen, Texten, Grafiken, Bildern, Ton- und Videosequenzen erhältlich. Als Quellen kommen Nachrichtendienste von Wirtschaftsverbänden, politische Informationsdienste, Markt-, Meinungs- und Trendforschungsinstitute, Medienanalytiker, Inkassodienste, kommerzielle Wirtschaftsanbieter oder das Internet in Frage. Als Folge können alle Führungskräfte mit derselben (externen und internen) Datenbasis arbeiten.

Unternehmensplanung: Planungsphasen wie Zielformulierung, Planung i.e.S. (Problemstellungs-, Such- und Beurteilungsphase) sowie die Entscheidungsphase können auf Grund der in unterschiedlichen Strukturierungsgraden auftretenden Informationen nur mehr oder minder exakt in Informationssystemen abgebildet werden [vgl. Reichmann: Controlling; S. 544ff; Hinterhuber: Unternehmensführung S. 203ff]. Ausgehend von einem betriebswirtschaftlichen Modell der Realität (mit unabhängigen bzw. abhängigen Variablen, qualitativen und

quantitativen Daten, finanziellen und nicht-finanziellen Größen, funktionalen Zusammenhängen etc.) verlangen Führungskräfte eine adäquate, aufgaben- wie personenbezogene Unterstützung bei der Modellevaluation. Nichts Aussergewöhnliches mehr ist die Verwendung grundlegender statistischer Funktionen wie etwa Korrelations- und Regressionsanalyse. Darüber hinaus wünschen sich Führungskräfte bzw. deren Assistenten vermehrt den Zugriff auf leistungsfähige Verfahren des Operations Research. Neben anspruchsvollen Verfahren der Mathematischen Programmierung bieten sich hier insbes. Simulationsverfahren an, mit deren Hilfe auch komplexe Modelle relativ realitätsnah abgebildet und evaluiert werden können.

Anwendergetriebene Reportingkomponenten: Auf Grund zunehmender Komplexität der Aufgabeninhalte in Verbindung mit immer stärker werdender Informationsüberflutung der Führungskräfte weisen direkt manipulierbare, grafische Darstellungsformen eine herausragende Stellung auf [vgl. Jahnke: Entscheidungsunterstützung S. 133]. Konzeptionelle Sichten einer betriebswirtschaftlichen Analyse müssen mehrdimensional möglich sein. Betriebswirtschaftliche Bezugsgrößen charakterisieren Maßzahlen nach Grund- und Bezugsmessgrößen, d.h. sie werden aufgegliedert und differenziert. Kosten- und Umsatzgrößen etwa sind nur im Kontext ihres Bezuges zu Kunden, Produkten, Regionen etc. aussagekräftig [vgl. Link: Grundlagen S. 2ff]. Aus den multidimensionalen Daten müssen leicht und flexibel aussagefähige Berichte generiert werden können. Von einem Leadership-orientierten FIS ist zu verlangen, dass es nicht nur Standardberichte, sondern auch Ad-hoc-Berichte generiert und zusätzliche Grafik-Front-Ends wie etwa sogen. Dashboards bzw. Management-Cockpits zur Verfügung stellt. Daneben wird in steigendem Maße eine professionelle Oberflächengestaltung und eine benutzerfreundliche Dialogführung gefordert, mit der z.B. die Visualisierung des prozessualen Work-Flows oder die Darstellung bestimmter Performance-Measurement-Größen gewährleistet werden kann.

4 Konkrete Gestaltungsmöglichkeiten

Bzgl. Führungsinformationssystemen ist die Theorie der Praxis weit voraus. Dies liegt nicht an der technischen Umsetzbarkeit, sie ist bzgl. der meisten Schwächen und Anforderungen aus Abschnitt 3. gut gegeben. Gründe liegen vielmehr im Zeitdruck, der bei FIS-Entwicklungen meist besteht, in der mangelnden Beteiligung der betroffenen Führungskräfte selber, sowie darin, dass FIS-Projekte nicht nachhaltig genug als strategische Projekte im Kontext der gesamten Informationsinfrastruktur des Unternehmens behandelt werden. Nachfolgend

soll daher exemplarisch auf zwei Bereiche eingegangen werden, die aus Leadership-Sicht große Bedeutung besitzen, weil damit eine größere Anzahl von Schwachpunkten abgedeckt werden kann. Ferner gibt es schon einige Realisierungen entsprechender Standardsoftware, die allerdings unabhängig von FIS entstanden und dementsprechend noch zu integrieren sind.

4.1 Balanced Scorecard als Führungsinstrument

4.1.1 Grundlagen

Das in den frühen 90er Jahren von Kaplan und Norton entwickelte Konzept der Balanced Scorecard ergänzt die klassische finanzwirtschaftliche Perspektive um die Interne Prozess-, die Kunden- sowie die Innovations- und Lern-Perspektive [vgl. Kaplan/Norton: Balanced S. 23ff; Bornheim/Stüllenberg: Kooperationen S. 284]. Aus dem Ursprungsgedanken - der Entwicklung eines neuen Performance Measurement-Modells für Unternehmen - wurde das Konzept zusammen mit Führungskräften aus der Praxis dahin gehend weiter entwickelt, dass nicht nur Kennzahlen aus der Vergangenheit gemessen und kommuniziert, sondern zusätzlich qualitative, nicht-finanzielle und strategische Erfolgsfaktoren in das Konzept integriert wurden. Durch Bündelung der einzelnen Größen in die vier Perspektiven lässt sich der Ansatz als strategisches Führungs- und Management-Instrumentarium unternehmensübergreifend einsetzen [vgl. Meier/Sinzig/Mertens: Strategic S. 41f]. Die Perspektiven sind wie folgt zu verstehen [vgl. Kaplan/Norton: Balanced S. 24ff]:

Finanzielle Perspektive: Sie zeigt, inwieweit die von der Unternehmensleitung beschlossene Strategie quantifizierbaren wirtschaftlichen Erfolg nach sich zieht. Neben klassischen Kennzahlen wie Umsatz und Gewinn interessiert v. a. die Entwicklung des Unternehmenswertes.

Interne Prozess-Perspektive: Es werden Kennziffern wie Produktivität je Prozessschritt, Prozessdurchlaufzeit, Ressourcenverbrauch, Anzahl und Dauer der Ausfallzeiten ermittelt.

Kunden-Perspektive: Sie gibt Auskunft über die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. Dies wird durch die Betrachtung sowohl aktueller und segmentspezifischer Kundengruppen als auch des Marktumfelds des Unternehmens gewährleistet.

Innovations- und Lern-Perspektive: Hier werden Kennzahlen über die unternehmensinternen Innovationspotenziale von Mitarbeitern, Produkten und Prozessen bereitgestellt.

Die vier Perspektiven stellen die Grundlage für Diskussion und Definition einer Unternehmensstrategie seitens der Geschäftsleitung dar. Nicht schon die Kombination der hinter den Perspektiven stehenden Größen ergibt per se eine Balanced Scorecard, vielmehr stellt erst eine in sich konsistente und unternehmensbezogene Verkettung der Ziel- und Messgrößen im Sinne von Ursache-Wirkungs-Ketten den entscheidenden Mehrwert dar [vgl. Bauer/Klenk/Szinovatz/Tomschi: Studie S. 12]. Wurden im ersten Schritt Unternehmensvision und –strategie festgelegt, folgt die interaktive Kommunikation und Weiterführung der Ergebnisse aus den strategischen Abteilungen hinein in die relevanten operativen Unternehmenseinheiten [vgl. Meier/Sinzig/Mertens: Strategic S. 42]. Damit wird nochmals deutlich, dass neben den rein quantitativen Messgrößen auch qualitative Aspekte wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder Innovationsvermögen Einzug halten. Gerade Verständnis und Akzeptanz der Strategie erhöhen die Motivation der Mitarbeiter und werden zu einem entscheidenden Multiplikator für den Erfolg eines Unternehmens [vgl. Ehrlich/Mittrop/Knussmann: Steuerung S. 210ff].

4.1.2 Nutzen für Leadership-orientierte Führungsinformationssysteme

Durch Implementierung des Balanced Scorecard-Konzepts (BSC) als Erweiterung traditioneller Führungsinformationssysteme ergeben sich folgende wesentliche Nutzenpotenziale für die Führungskräfte eines Unternehmens (Abb. 4):

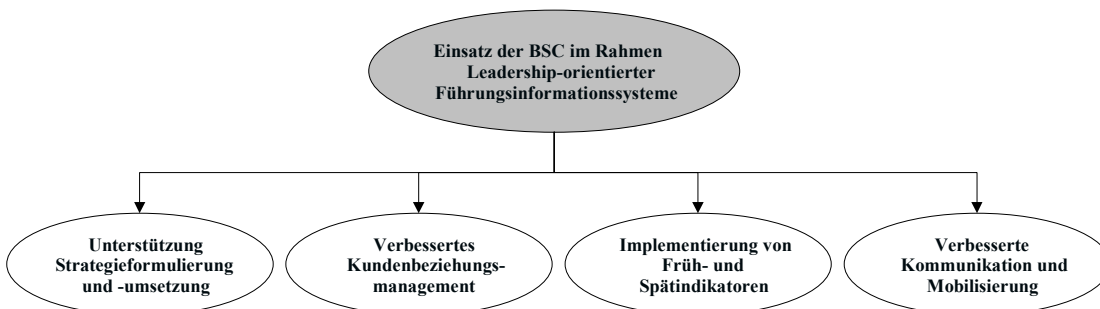


Abbildung 4: Nutzenpotenziale durch Einsatz der BSC

Unterstützung Strategieformulierung und -umsetzung: Mit Anwendung der BSC wird der Rahmen für die strategische Planung vorgegeben. Da die unternehmensbezogenen Zusammenhänge über Ursache-Wirkungs-Ketten definiert wurden, ist eine größere Transparenz und bessere Kommunikation der Unternehmensstrategie möglich. Ziele für die Unternehmenseinheiten können entwickelt und den einzelnen BSC-Perspektiven zugeordnet werden, der Zielerreichungsgrad lässt sich über die Kennzahlen messen. Im Rahmen der operativen Planung

können konkrete Aktionen abgeleitet werden, um die einzelnen Vorgaben zu realisieren. Der Einsatz der BSC unterstützt somit die Präzisierung der Strategieformulierung sowie über den Kommunikationsfaktor eine verbesserte Strategieumsetzung. Inhaltliche Qualität und Effizienz der strategischen wie operativen Planung werden gesteigert [vgl. Alms/Thyen: Konzeptionsansätze S. 360 ff].

Verbessertes Kundenbeziehungsmanagement: Durch das Angebot bestimmter Produkte und Dienstleistungen definieren Unternehmen ihre - auf den globalen Märkten i.d.R. stark heterogene - Kundenstruktur. Es wird daher immer wichtiger, über eine Kundensegmentierung „seinen“ Zielkunden zu finden bzw. zu definieren. Mit dem BSC-Ansatz ist eine Ausrichtung auf den spezifizierten Kunden möglich, indem allgemeine Messgrößen hierfür erhoben werden und in der Kundenperspektive zum Einsatz kommen. In dieser Perspektive spiegelt sich die Strategie durch die besondere Hervorhebung des Produkt- und Dienstleistungsangebots und die Messung des Erfolges bei den Zielkunden wider. Als weiteren Schritt werden die Messgrößen bzw. Kundenergebnisse mit den entsprechenden (i.d.R. finanziellen) Vorgaben verknüpft. Parallel dazu wird eine Verbindung zu den darunter liegenden internen Geschäftsprozessen hergestellt, die dem Unternehmen das Kunden-Lieferanten-Verhältnis erst ermöglichen [vgl. Kaplan/Norton: Organisation S. 81ff].

Implementierung von Früh- und Spätindikatoren: Die BSC ist mehr als nur eine reine Ansammlung kritischer Erfolgsfaktoren bzw. deren Zusammenfassung unter mehreren Perspektiven. Vielmehr stellt sie eine Verknüpfung von Zielen und Kennzahlen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sowie eine Sammlung von Leistungstreibern (Frühindikatoren, Einflussfaktoren, Performance-Treiber, Werttreiber wie etwa Durchlaufzeiten, Fehlerquoten) und Ergebniskennzahlen dar (Spätindikatoren wie Rentabilität, Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität, Mitarbeiterqualifikation). Ergebniskennzahlen ohne Leistungstreiber lassen keine Aussagen über die Entstehung der Ergebnisse zu, die Überprüfung von Strategien ist daher nur in Verbindung mit den Leistungstreibern möglich [vgl. etwa Kaplan/Norton: Organisation S. 221ff; Kaplan/Norton: Balanced S. 144f]. Mit Leistungstreibern ohne Ergebniskennzahlen können nur kurzfristige, operative Verbesserungen erzielt werden, aber keine Aussagen zum Einfluss dieser Verbesserungen auf das Betriebsergebnis getroffen werden. Die „optimale“ BSC besteht aus der „richtigen“ Mischung von Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern, welche genau auf die Strategie der

Geschäftseinheit zugeschnitten ist und sowohl quantitative als auch qualitative, finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen enthält.

Verbesserte Kommunikation und Mobilisierung: Die Balanced Scorecard liefert die Grundlage, um die Strategie in die jeweiligen Geschäftseinheiten zu kommunizieren und damit indirekt auch Verbindlichkeit des Handelns seitens der Unternehmensführung herzustellen und gegenüber Mitarbeitern zu demonstrieren [vgl. Kaplan/Norton: Organisation S. 193ff; Kaplan/Norton: Balanced S. 12ff]. Die BSC fördert so den Dialog zwischen Unternehmensführung und Geschäftseinheiten nicht nur in Bezug auf kurzfristige finanzielle, bereichsspezifische Ziele, sondern auch in Bezug auf langfristige Strategien und Vorgaben. Zusätzlich wird über die Einbindung der Mitarbeiter ein einheitliches Strategieverständnis innerhalb der gesamten Organisation sowie die Mobilisierung der Mitarbeiter direkt im Rahmen der Implementierung gefördert. Zur Kommunikation stehen vielerlei Medien, wie Firmenzeitschriften, Aushänge, Rundbriefe, Telefongespräche, Face-to-Face-Kommunikation, Gruppenmeetings, Videos, Videokonferenzen, eMail, Voice Mail, Intranet zur Verfügung [vgl. Kaplan/Norton: Organisation S. 196 und die dort genannte Quelle].

4.1.3 Praxisbeispiel SAP-SEM

Anwendungssoftware zur Balanced Scorecard gibt es mittlerweile auf dem Standardsoftware-Markt. Die zu Beginn erhältlichen, einfachen Tabellenkalkulationsprogramme erfüllen die an BSC-Systeme gestellten Anforderungen nur rudimentär. Spezifische BSC-Softwaresysteme unterstützen zwar den Planungsprozess, sind aber i.d.R. als Budgetierungssysteme an der konventionellen Finanzlogik orientiert [vgl. Oehler: Balanced S. 90]. Ein nennenswerter Ansatz zur Implementierung einiger wesentlicher Teilaspekte der BSC liegt mit dem Produkt SAP-SEM vor. Das Unternehmen SAP offeriert - aufbauend auf ihrem Basis-ERP-Modul - ein integriertes Anwendungssystem, welches die strategieorientierte Unternehmensführung strukturieren, beschleunigen und vereinfachen soll.

Hier kann nur ein erster Überblick über die Funktionalitäten von SAP-SEM gegeben werden (siehe Abb. 5):

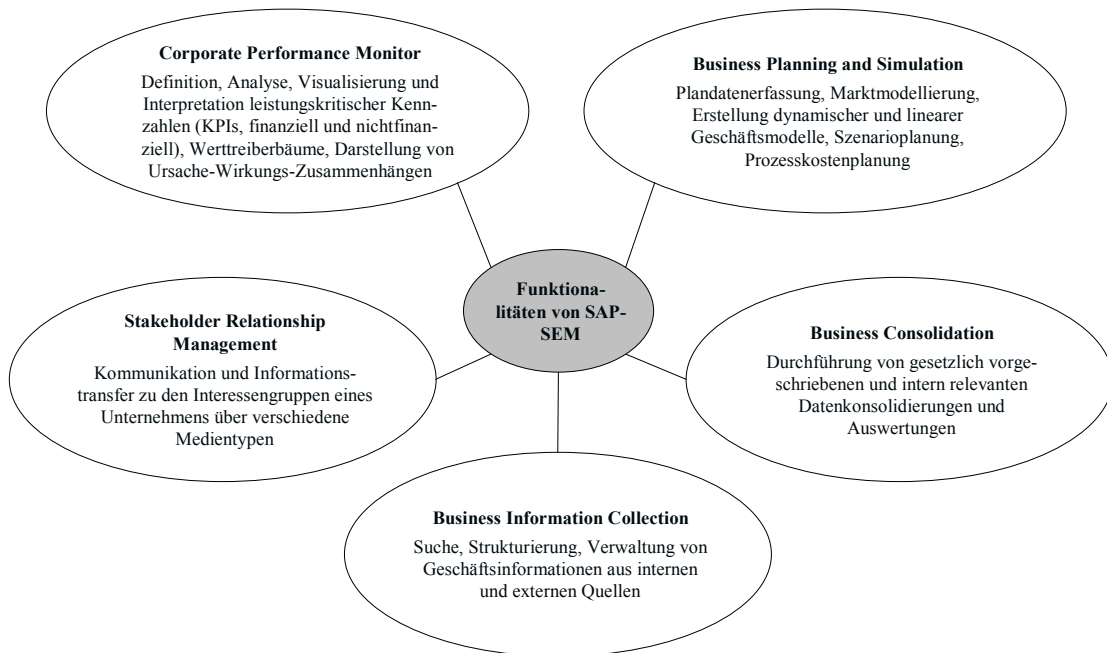


Abbildung 5: Funktionalitäten in SAP-SEM
 [in Anlehnung an Mayer/Mitzkus: Umsetzung S. 633ff; Meier/Sinzig/Mertens: Strategic S. 85 ff]

4.2 Customer Relationship Management

4.2.1 Grundlagen

Aufgabe des Informationsmanagement ist es, die Versorgung mit qualitativ hochwertigen, entscheidungsrelevanten Informationen entsprechend der Unternehmensstrategie sicherzustellen [vgl. Gerth: Informationsmanagement S. 104]. Der Wandel von einer produkt- zu einer kundenorientierten Ausrichtung der Geschäftsprozesse, die Abkehr vom Massen- bzw. Transaktionsmarketing und die zunehmende Einzelkunden- / Beziehungsorientierung setzen die aktive und systematische Analyse, Planung, Gestaltung, Steuerung und Kontrolle der Kundenbeziehung im Sinne des **ganzheitlichen Beziehungsmanagements** auf der Basis eines umfassenden IV-Systems voraus [vgl. Haas: Customer S. 189]. Dies erfordert sowohl einen funktionsbereichsübergreifenden Blick auf den einzelnen Kunden als auch eine konsequente Neuausrichtung der innerbetrieblichen Prozesse auf horizontaler und vertikaler Ebene [vgl. Kiesel/ Neuser/Auerbach: Veränderungsprozess S. 68ff]. Leider spiegelt sich diese betriebswirtschaftliche Sichtweise in aktuellen CRM-Produkten und -Projekten nur unzureichend wider, sie sind überwiegend technisch ausgerichtet. Um ein strategisch orientiertes CRM im Unternehmen zu verankern, ist es notwendig, in einem ersten Schritt das Informationsmanagement zu analysieren und besser an zukünftige Markt- und Kundenbedürfnisse anzupas-

sen. Erst im zweiten Schritt darf die gezielte Planung und Implementierung von Technologien zum Einsatz kommen [vgl. Gerth: Informationsmanagement S. 104].

4.2.2 Bedeutung für Leadership-orientierte Führungsinformationssysteme

Führungsinformationssysteme erlangen durch die Integration von CRM eine weitreichende Ergänzung sowohl für die Unternehmensleitung im Sinne einer Unterstützung für strategische und operative Führungs-, Planungs- und Kontrollaufgaben als auch für die Mitarbeiter durch eine Verbesserung ihrer Qualifikation und Motivation:

Unterstützung von strategischer und operativer Unternehmensführung

Eine CRM-Strategie berücksichtigt nicht nur technische Komponenten der operativen Plattform, sondern integriert insbes. alle relevanten Aspekte der Geschäftsabwicklung und der strategischen Ausrichtung einer Organisation. Eine direkte Definition und Positionierung der CRM-Zielsetzungen im Marktansatz und entsprechend deklarierte strategische Richtlinien erfordern die Identifikation der richtigen Produkt- und Servicekonzepte. Basierend darauf kann die operative Struktur definiert, die Geschäftsprozesse angepasst, die relevanten Datenströme festgehalten und damit der optimale Kundenkontaktpunkt definiert werden.

Unterstützung von Planung und Kontrolle

Kundenbezogene Informationen werden benötigt, um dauerhafte und auf die Bedürfnisse der einzelnen Kunden ausgerichtete Angebote zu entwickeln. Hierzu werden interne und externe kundenbezogene Informationen benötigt die das Nutzungs- und Kaufverhalten klassifizieren [vgl. Schmidt: Möglichkeiten S. 236ff]. Durch den DV-Prozess entstehen im Laufe der Zeit kundenbezogene Benutzerprofile, welche sich i.d.Z. zur Planung, Steuerung und Optimierung von Kundenakquisitions- und Kundenbindungsmaßnahmen und damit als Instrument der Erfolgsplanung und -kontrolle einsetzen lassen. Im Rahmen eines CRM-Einsatzes dazu sind neben dem Einsatz spezieller Datenerhebungsverfahren und der Entwicklung geeigneter Messgrößen und Kennzahlen die Erfassung, Speicherung und systematische Auswertung einzelkundenbezogener Informationen erforderlich [vgl. Link: Grundlagen S. 8ff].

Mitarbeiterqualifikation, -motivation, Transformation

Die Einführung einer CRM-Lösung erfordert eine kundenzentrierte Strategie sowie darauf ausgerichtete Prozesse mit einer dafür geeigneten Technologie. Das Wesentliche bei dieser

prozessorientierten Sichtweise besteht darin, zu erkennen, dass Geschäftsprozesse nicht an den Unternehmensgrenzen enden. Im Rahmen dieser Erkenntnisse ist es für die erfolgreiche Durchführung eines CRM-Projektes notwendig, neben der zugrunde liegenden Prozessdefinition gleichermaßen die betroffenen Mitarbeiter auf die Änderungen vorzubereiten und sie im Sinne ihrer neuen Aufgaben und Verantwortungen auszubilden. Idealerweise wird die Umsetzung aktiv durch die Unternehmensführung unterstützt, wodurch die Bereitschaft für unternehmerische und organisatorische Veränderungen zielführend und mit motivierten Mitarbeitern umgesetzt werden kann [vgl. Schwede/Spies: Customer S. 32ff].

4.2.3 Theorie und Praxis

Den aus theoretischer Sicht betriebswirtschaftlich wie technologisch gegebenen erheblichen Umsetzungspotenzialen steht die derzeitig mangelhafte Praxissituation gegenüber. Die Forschungs- und Beratungsunternehmung Gartner Group veröffentlichte im Rahmen einer weltweit angelegten Studie, dass in der Vergangenheit 55 Prozent aller CRM-Projekte ergebnislos blieben, abgebrochen oder gar neu aufgesetzt wurden [vgl. Rigby/Reichheld/Scheffer: CRM S. 55]. Dies erscheint umso erschreckender, wenn die weltweiten aktuellen und erwarteten Marktvolumina für CRM-Software (830 Mio. \$ Umsatz 1997; 3,7 Mrd. \$ in 2000) und die entsprechenden Zahlen aus Deutschland (400 Mio. \$ Umsatz in 2000; 1,4 Mrd. in 2005) betrachtet werden [vgl. o.V.: Customer S. 11]. Hinzu kommt eine inakzeptable durchschnittliche Implementierungsdauer von 24 Monaten [vgl. Rigby/Reichheld/Scheffer: CRM S. 56]. Wegen der z.Zt. sinkenden Margen und rückläufigen Investitionsfreudigkeit muss ferner mit einer starken Konsolidierung auf dem Software-Produzentenmarkt gerechnet werden. Weltmarktführer wie Siebel, SAP, Oracle und PeopleSoft stehen alleine in Deutschland einem Feld von weiteren 139 Konkurrenten gegenüber [vgl. o.V.: Customer, S. 11].

5 Fazit

Führungsinformationssysteme haben sich seit den 90er Jahren stark entwickelt und werden zunehmend von Führungskräften verwendet. Allerdings weisen die in der Praxis eingesetzten FIS noch erhebliche Defizite auf, sowohl bzgl. der betriebswirtschaftlichen wie personenorientierten Fundierung als auch bzgl. der technologischen Umsetzung. Die Leadership-Sicht bringt weitere Anforderungen an FIS mit sich, die sich aber konzeptionell integrieren lassen. Zu einigen wesentlichen dieser Anforderungen existieren auch schon Realisierungen in Form

von Standard-Software (siehe etwa die Bereiche OLAP, Data Mining, CRM und BSC), die jedoch nur z.T. einen guten Reifegrad erreicht haben.

Unternehmensführer tun gut daran, das Thema FIS, erst recht unter Leadership-Aspekten, als ein strategisch-betriebswirtschaftliches Projekt zu behandeln, das einer sorgfältigen Analyse bedarf, um unternehmens-, aufgaben- und personenspezifisch eine adäquate Unterstützung bieten zu können. Ein FIS ist flexibel und modular zu entwickeln, damit noch nicht erfüllte bzw. neue Anforderungen nachträglich als weitere Module integrierbar sind. Wesentlich ist, dass dies nicht nur unter einer Benutzeroberfläche, sondern mit einer einfachen und robusten Benutzerschnittstelle geschieht. Keine einfache Aufgabe, wenn einzelne Module wie etwa zu CRM oder zur BSC von unterschiedlichen Herstellern kommen. Aus diesen Gründen und weil ein FIS auch technologisch innerhalb der Informationssystem-Pyramide zu integrieren ist, sind sowohl Macht- wie Fachpromotoren für den Erfolg eines FIS-Projektes unabdingbar.

Literaturverzeichnis

- Alms, Wilhelm; Thyen, Andreas E. [Konzeptionsansätze]: Aktuelle Konzeptionsansätze zu Managementinformationssystemen in Dienstleistungsunternehmen: Balanced Scorecard als Führungsinstrument basierend auf Umsetzungstechnologien des Data Warehousing; in: Jahnke, Bernd; Wall, Friederike (Hrsg.): IT-gestützte betriebswirtschaftliche Entscheidungsprozesse; Wiesbaden 2001, S. 357-379
- Bauer, Robert; Klenk, Peter; Szinovatz, Andreas; Tomschi, Petra [Studie]: Empirische Studie im deutschsprachigen Raum. Die Balanced-Scorecard im Spot; in: Geldinstitute, 4-5/2002, S. 12-13
- Bornheim, Michael; Stüllenberg, Frank [Kooperationen]: Effizienz- und Effektivitätssteuerung von Kooperationen mit Hilfe der Balanced Scorecard; in: Controlling, Heft 4-5/2002, S. 283-289
- Chamoni, Peter; Gluchowski, Peter [Entwicklungslinien]: Entwicklungslinien und Architekturkonzepte des On-Line Analytical Processing; in: Chamoni, Peter; Gluchowski, Peter (Hrsg.): Analytische Informationssysteme. Data Warehouse, On-Line Analytical Processing, Data Mining. 2., neubearbeitete Auflage; Berlin, Heidelberg 1999, S. 261-280
- Ehrlich, Wolfgang; Mittrop, Brigitte; Knussmann, Edgar [Steuerung]: Ganzheitliche integrierte Steuerung mit Hilfe der Balanced Scorecard; in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Mai 2002, S. 210
- Gerth, Norbert [Informationsmanagement]: Zur Bedeutung eines neuen Informationsmanagements für den CRM-Erfolg; in: Link, Jörg (Hrsg.): Customer Relationship Management. Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme; Heidelberg 2001, S. 103-116
- Gluchowski, Peter; Gabriel, Roland; Chamoni, Peter [Management]: Management Support Systeme. Computergestützte Informationssysteme für Führungskräfte und Entscheidungsträger; Berlin, Heidelberg 1997
- Groffmann, Hans-Dieter [Realisierung]: Nachfrageorientierte Informationssysteme. Konzept und prototypische Realisierung eines Pilotsystems, Habilitationsschrift, Universität Tübingen 2001
- Haas, Alexander [Customer]: Customer Relationship Management (CRM); in: Controlling, Heft 3, März 2002, S. 189-190
- Hahn, Dietger [Unternehmensführung]: Strategische Unternehmensführung - Grundkonzept; in: Hahn, Dietger; Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 7., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage; Heidelberg 1997, S. 28-50

- Hax, A.C.; Majluf, N.S. [Corporate]: Corporate Strategy: The Core Concepts; in: Hahn, Dietger; Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 7., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage; Heidelberg 1997, S. 165-173
- Hinterhuber, Hans H. [Unternehmensführung]: Strategische Unternehmensführung. II. Strategisches Handeln, 6., völlig neu bearbeitete Auflage; Berlin 1997
- Jahnke, Bernd [Entscheidungsunterstützung]: Entscheidungsunterstützung der oberen Führungsebene durch Führungsinformationssysteme, in: Preßmar, Dieter (Hrsg.): Informationsmanagement. Schriften zur Unternehmensführung, Nr. 49; Wiesbaden 1993, S. 123-147
- Jahnke, Bernd [Führungsinformationssysteme]: Führungsinformationssysteme (FIS); in: Stickel, Eberhard; Groffmann, Hans-Dieter; Rau, Karl-Heinz (Hrsg.): Gabler-Wirtschaftsinformatik-Lexikon; Wiesbaden 1997, S. 280-284
- Jahnke, Bernd; Groffmann, Hans-Dieter; Kruppa, Stephan [OLAP]: On-Line Analytical Processing (OLAP); in: Wirtschaftsinformatik, Heft 3, Juni 1996, 38. Jahrgang, S. 321-324
- Jahnke, Bernd [Unternehmensführung]: Neue IT-Potentiale zur Unterstützung der Unternehmensführung; in: Küpper, Hans-Ulrich; Troßmann, Ernst (Hrsg.): Das Rechnungswesen im Spannungsfeld zwischen strategischem und operativem Management. Festschrift für Marcell Schweitzer zum 65. Geburtstag; Berlin 1997, S. 469-493
- Kahle, Ulrich; Hasler, Werner [Informationsbedarf]: Informationsbedarf und Informationsbereitstellung im Rahmen von CRM-Projekten; in: Link, Jörg (Hrsg.): Customer Relationship Management. Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme; Berlin, Heidelberg 2001, S. 213-234
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. [Balanced]: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von Péter Horváth, Beatrix Kuhn-Würfel und Claudia Vogelhuber; Stuttgart 1997
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. [Organisation]: Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Aus dem Amerikanischen von Péter Horváth und Damir Kralj; Stuttgart 2001
- Kiesel, Michael; Neuser, Günter; Auerbach, Holger [Veränderungsprozess]: Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument im kundenorientierten Veränderungsprozess; in: Information Management & Consulting, Heft 15/2000, S. 68-72
- Korndörfer, Wolfgang [Unternehmensführungslehre]: Unternehmensführungslehre. Einführung, Entscheidungslogik, Soziale Komponenten, 9. Auflage; Wiesbaden 1999
- Link, Jörg [Grundlagen]: Grundlagen und Perspektiven des Customer Relationship Management; in: Link, Jörg (Hrsg.): Customer Relationship Management. Erfolgreiche Kun-

- denbeziehungen durch integrierte Informationssysteme; Berlin, Heidelberg 2001, S. 1-34
- Macharzina, Klaus [Unternehmensführung]: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte-Methoden-Praxis, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage; Wiesbaden 1999
- Mayer, Jörg H.; Mitzkus, Heiko [Umsetzung]: EDV-technische Umsetzung integrativer Führungsinformationssysteme. Konzeption eines Anforderungsprofils und Evaluierungsergebnisse am Beispiel des SAP Strategic Enterprise Management; in: Controlling, Heft 12, Dezember 2001, S. 631-643
- Meier, Marco; Sinzig, Werner; Mertens, Peter [Strategic]: SAP Strategic Enterprise Management / Business Analytics. Integration von strategischer und operativer Unternehmensführung, hrsg. von Mertens, Peter; Berlin, Heidelberg 2002
- Moormann, Jürgen [Zeitalter]: Bankvertrieb im digitalen Zeitalter; in: Moormann, Jürgen; Roßbach, Peter (Hrsg.): Customer Relationship Management in Banken; Frankfurt 2001, S. 3-20
- Mucksch, Harry [Datenbasis]: Das Data Warehouse als Datenbasis analytischer Informationssysteme. Architektur und Komponenten; in: Chameni, Peter; Gluchowski, Peter (Hrsg.): Analytische Informationssysteme. Data Warehouse, On-Line Analytical Processing, Data Mining; Berlin, Heidelberg 1999, S 171-189
- Oehler, Karsten [Balanced]: Balanced Scorecard und Budgetierung - (wie) passt das zusammen; in: Controlling, Heft 2, Februar 2002, S. 85-91
- o.V. [Customer]: Customer Relationship Management. Kundenpflege muss nicht teuer sein; in: IT Business News, Heft 40/2001, S. 11
- Porter, Michael E. [Wettbewerbsvorteile]: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage; Frankfurt 2000
- Puschmann, Thomas; Alt, Rainer, Sassmannshausen, Dirk [Enterprise]: Enterprise Application Integration bei Robert Bosch; in: Österle, Hubert; Fleisch, Elgar; Alt, Rainer (Hrsg.): Business Networking in der Praxis. Beispiele und Strategien zur Vernetzung mit Kunden und Lieferanten; Berlin, Heidelberg 2002, S. 271-298
- Reichmann, Thomas [Controlling]: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten; Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage; München 2001
- Rigby, Darrel K.; Reichheld, Frederick F.; Scheffer, Phil [CRM]: CRM - wie Sie die vier größten Fehler vermeiden; in: Harvard Businessmanager, Heft 4/2002, S. 55-63
- Roßbach, Peter [Mikromarketing]: Mikromarketing, Data Warehouse und Data Mining im CRM; in: Moormann, Jürgen; Roßbach, Peter (Hrsg.): Customer Relationship Management in Banken; Frankfurt 2001, S. 81-103

- Rühli, Edwin [Unternehmensführung]: Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 1, 3. Auflage; Bern, Stuttgart, Wien 1996
- Schmid, Roland E.; Bach, Volker; Österle, Hubert [Customer]: Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal; in: Bach, Volker; Österle, Hubert (Hrsg.): Customer Relationship Management in der Praxis. Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen; Berlin, Heidelberg 2000, S. 3-55
- Schmidt, Sebastian [Möglichkeiten]: Möglichkeiten der Erfolgskontrolle im eCRM; in: Link, Jörg (Hrsg.): Customer Relationship Management. Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme; Berlin, Heidelberg 2001, S. 235-251
- Schwede, Susanne; Spies, Rüdiger [Customer]: Customer Relationship Management: Rettende Oase oder Fata Morgana in der Servicewüste? - Eine internationale Betrachtung durch die META Group; in: Moormann, Jürgen; Roßbach, Peter (Hrsg.): Customer Relationship Management in Banken; Frankfurt 2001, S. 21-41
- Stahle, Wolfgang H. [Management]: Management, 8. Auflage; München 1999
- Taylor, Bernard [Leadership]: The New Strategic Leadership - Driving Change, Getting Results; in: Hahn, Dietger; Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 7., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage; Heidelberg 1997, S. 174-192
- Thomé, Rainer [Generation]: Neue Generation von Führungsinformationssystemen; in: Controlling, Heft 2, Februar 2002, S. 73-77
- Uhr, Wolfgang; Breuer, Sven-Einar (Hrsg.) [Management]: Integration externer Informationen in Management Support Systems. Wirtschaftsinformatik Fachtagung. Technische Universität Dresden 08.-09.10.1998; Dresden 1998
- Wöhe, Günter [Betriebswirtschaftslehre]: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Auflage; München 2000

BISHER ERSCHIENENE ARBEITSBERICHTE**1990**

- Band 1 *Jahnke, Bernd*: Konzeption und Entwicklung eines Führungsinformationssystems. (Erschienen in: *Bartmann, Dieter* (Hrsg.): Lösungsansätze der Wirtschaftsinformatik im Lichte der praktischen Bewährung, Berlin/Heidelberg/New York 1991, S. 39-65)
- Band 2 *Wallau, Siegfried*: Akzeptanz betrieblicher Informationssysteme - eine empirische Untersuchung.

1991

- Band 3 *Jahnke, Bernd*: Informationsverarbeitungs-Controlling, Konzepte - Inhalte - Methoden. (Erschienen in: *Huch, Burkhard/Behme, Wolfgang/Schimmelpfeng, Katja* (Hrsg.): EDV-gestützte Controlling-Praxis: Anwendungen in der Wirtschaft, Frankfurt 1992, S. 119-143, Vorabveröffentlichung in der FAZ - Blick durch die Wirtschaft, 3. 3. 1992, S. 7)
- Band 4 *Fehling, Georg/Groffmann, Hans-Dieter/Jahnke, Bernd*: Entwicklung der Benutzerschnittstelle eines computergestützten Informationssystems im Rahmen des SAA-CUA Konzepts - Dargestellt am Beispiel eines Führungsinformationssystems für die Württembergische Gebäudebrandversicherung.

1992

- Band 5 *Groffmann, Hans-Dieter*: Kennzahlenmodell (KDM) als Grundlage aktiver Führungsinformationssysteme. (Erschienen in: *Rau, Karl-Heinz/Stickel, Eberhard* (Hrsg.): Daten- und Funktionsmodellierung. Erfahrungen - Konzepte - Perspektiven, Wiesbaden 1992, S. 1-29)
- Band 6 *Jahnke, Bernd*: Einsatzkriterien, kritische Erfolgsfaktoren und Einführungsstrategien für Führungsinformationssysteme. (Erschienen in: *Behme, Wolfgang/Schimmelpfeng, Katja* (Hrsg.): Führungsinformationssysteme. Neue Entwicklungstendenzen im EDV-gestützten Berichtswesen, Wiesbaden 1993, S. 29-43)

Band 7 *Jahnke, Bernd/Bächle, Michael*: Produktivität im Softwareentwicklungsprozeß, Problematik und Einflußgrößen.

1993

Band 8 *Jahnke, Bernd*: Entscheidungsunterstützung der oberen Führungsebene durch Führungsinformationssysteme. (Erschienen in: *Preßmar, Dieter B.* (Hrsg.): Informationsmanagement, Band 49 der Schriften zur Unternehmensführung, Wiesbaden 1993, S. 123-147)

Band 9 *Jahnke, Bernd/Groffmann, Hans-Dieter*: Führungsinformationssysteme zwischen Anspruch und Realisierbarkeit.

1994

Band 10 *Jahnke, Bernd/Bächle, Michael/Simoneit, Monika*: Methodische Analyse von Vertriebsprozessen zur Zertifizierungsvorbereitung nach ISO 9004. (In leicht gekürzter Form erschienen in: *Heilmann, Heidi et al.* (Hrsg.): Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Heft 175, Januar 1994, S. 50-60. Eine englische Fassung des Arbeitsberichts mit dem Titel: Modeling Sales Processes as Preparation for ISO 9004 Certification ist erschienen in: International Journal of Quality & Reliability Management, Quality improvements in manufacturing and service industries: recent trends and perspectives, Vol. 12, No. 9 (1995), pp. 76-99)

Band 11 *Jahnke, Bernd/Tjiok, Clifford*: Business Process Reengineering and Software Systems Strategy. (Erschienen mit dem Titel: Identifying IS Support Alternatives for Business Process Reengineering in: Knowledge and Process Management, No. 1, Vol. 5, 1998, pp. 41-50)

1995

Band 12 *Bächle, Michael/Jahnke, Bernd/Kindler, Achim*: Aufwandschätzung und Produktivität in der Softwareentwicklung. Probleme und Problemlösungsansätze.

Band 13 *Groffmann, Hans-Dieter/Jahnke, Bernd/Kruppa, Stephan*: Information Broker: Kooperative Führungsinformationssysteme in der Finanzwirtschaft.

1996

Band 14 *Bächle, Michael*: Anforderungen an das Qualitätsmanagement der Softwareentwicklung. Produkt- und Prozeßnormen.

Band 15 *Bächle, Michael/Jahnke, Bernd*: Unterstützung organisatorischen Lernens in Softwareunternehmen durch Projektdatenbanken.

Band 16 *Jahnke, Bernd/Groffmann, Hans-Dieter/Kruppa, Stephan*: On-Line Analytical Processing (OLAP). Entscheidungsunterstützung von Führungskräften durch mehrdimensionale Datenbanksysteme. (Erschienen in: *Wirtschaftsinformatik* 38, 1996, S. 321-324)

1997

Band 17 *Fehling, Georg/Jahnke, Bernd*: *Wirtschaftsinformatik und Ethik*. (Erschienen mit dem Titel: *Wirtschaftsinformatik und Ethik - Komplementarität oder Konkurrenz?* in: *Informatik Spektrum*, Bd. 22, Heft 3, 1999, S. 197 - 205)

Band 18 *Jahnke, Bernd/Bächle, Michael/Fehling, Georg*: COCKPIT - Tele-Teaching im Internet mit Planspielen. (Erschienen in: *Information Management & Consulting*, Heft 3, 1998, S. 77-83)

1999

Band 19 *Jahnke, Bernd/Altenburger, Andreas/Högstad, Nils*: Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Grundlage der Gestaltung von Informationssystemen mit dem Ziel der wertorientierten Unternehmensführung.

Band 20 *Jahnke, Bernd/Altenburger, Andreas*: Konzeptionelle Anforderungen an Gruppenunterstützung für verteilte internetbasierte Führungsinformationssysteme.

2000

Band 21 *Jahnke, Bernd/Altenburger, Andreas/Bauer, Christian*: NetGroup - Konzeption und prototypische Realisierung eines internetgestützten Groupware-Moduls.

Band 22 *Jahnke, Bernd/Högsdal, Nils/Thomas, Tobias*: Von Bildungsinseln zur Corporate University. Planspiele in der ganzheitlichen Aus- und Weiterbildung: Rolle - Eignung - Ausblick.

2001

Band 23 *Jahnke, Bernd/Bawidamann, Horst/Kern, Martin*: Customer Relationship Management im E-Commerce.

2002

Band 24 *Jahnke, Bernd/Sassmann, Thomas*: Leadership-orientierte Führungsinformationssysteme. (Erschienen mit dem Titel: Leadership-oriented executive information systems in: *Berndt, Ralph*: Leadership in turbulenten Zeiten. Berlin/Heidelberg/New York u.a. 2003, S. 333-350.)