

2 Systematik von Geschäftsmodellen zur Unternehmenssteuerung

Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit dient einerseits zur Erläuterung der grundlegenden Eigenschaften der Unternehmenssteuerung und andererseits zur Beschreibung der statischen und dynamischen Aspekte des Geschäftsmodellmanagements. Hintergrund dieser Betrachtung ist die spätere Zusammenführung beider voneinander getrennt betrachteten Themengebiete. Hierfür werden zunächst in Abschnitt 2.1 die Charakteristika der Unternehmenssteuerung und -planung erörtert und der Fokus auf die Leistungsmessung in Unternehmen gelegt. Anschließend werden in Abschnitt 2.2 die Kernaspekte und Wesenszüge des Geschäftsmodellmanagements beschrieben, die in den einschlägigen wissenschaftlichen und praxisorientierten Veröffentlichungen zu finden sind. Durch die Darstellung verschiedener Perspektiven und Ansätze soll ein umfassendes Grundverständnis für diesen Bereich geschaffen werden. In Abschnitt 2.3 gilt es dann, anhand einer Methodologie das Vorgehen und die zugrunde liegenden Phasen zu beleuchten und insbesondere die für die Unternehmenssteuerung relevanten Gesichtspunkte darzulegen.

2.1 Charakteristika der Unternehmensplanung und -steuerung

Abschnitt 2.1 zielt darauf ab, die Grundzüge der Unternehmenssteuerung aufzuarbeiten. Dabei stellt sich heraus, dass insbesondere der Informationsbedarf und die daraus abzuleitenden quantitativen und qualitativen Entscheidungsparameter eine wesentliche Rolle für das Management spielen. Vor diesem Hintergrund werden in Abschnitt 2.1.1 zunächst der Leitgedanke der Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten in Unternehmen eruiert, der vor allem die aktuellen Erscheinungsformen zeigt und die Definitionsvielfalt thematisiert. In Abschnitt 2.1.2 werden darauf aufbauend die Ausprägungen der Informationsbedarfsanalyse beschrieben und eingeordnet. Inhalt und Nutzen der Integration dieses Gesichtspunktes stellt die Einflussnahme auf die Informationsgüte innerhalb der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse dar. Abschließend werden neben der Informationsauswahl in Abschnitt 2.1.3 die Arten von Kennzahlen und Kennzahlensystemen aufgegriffen, die zur Unternehmenssteuerung eingesetzt werden.

2.1.1 Leitgedanke der Unternehmensplanung und -steuerung

Zur Beschreibung des Leitgedankens der Unternehmensplanung und -steuerung wird anhand einer Literaturanalyse in Abschnitt 2.1.1.1 eine Abgrenzung der Bestandteile von Managementprozessen im strategischen Bereich durchgeführt. Zur Konkretisierung dieses Themengebiets und zur Verfolgung der Zielstellung der Arbeit werden daraufhin die Erscheinungsformen des Performance

Measurement in Abschnitt 2.1.1.2 untersucht. Dabei geht es in erster Linie um die Leistungsmessung relevanter Indikatoren, die zur Unternehmenssteuerung herangezogen werden können. Dieser eher betriebswirtschaftlich orientierte Bereich wird abschließend in Abschnitt 2.1.1.3 mit der Informationstechnologie verknüpft. Dabei steht insbesondere die Entwicklung von Performance-Measurement-Systemen im Fokus der Betrachtung.

2.1.1.1 Begriffliche Abgrenzung von Planung und Steuerung

Die Begriffe *Strategie* und *strategische Planung* werden in der Literatur vielfach unterschiedlich interpretiert.⁶⁵ Eine Interpretationsmöglichkeit geht auf die Umsetzung von Alternativen ein, die einen Handlungscharakter besitzen. Strategien stellen demzufolge Maßnahmen dar, mit denen die langfristigen Unternehmenserfolge ermöglicht werden sollen.⁶⁶ In diesem Zusammenhang sind sie das Resultat rationaler Planung.⁶⁷ Die Planung selbst wird dabei als zielgerichteter Prozess der Beschreibung und Entscheidung definiert, der die Zukunft des Unternehmens *ex ante* bestimmt.⁶⁸ HOMBURG konkretisiert diese Abgrenzung, indem er die Simulation verschiedener Handlungsalternativen und Verhaltensweisen im Vorfeld der Planungsentscheidung integriert.⁶⁹ Im Rahmen der Zusammenführung beider Begriffe verstehen BEA / HAAS unter der strategischen Planung einen Prozess zur Erfolgssicherung des Unternehmens, bei dem interne und externe Informationen verarbeitet werden.⁷⁰ Im Kern geht es somit um den Abgleich und die Koordination von Umweltaspekten und Unternehmenspotenzialen.⁷¹ Voraussetzung hierfür ist die Identifikation der Stärken und Schwächen des zu analysierenden Unternehmens, der Position der Wettbewerber und der Anforderungen des Zielmarktes. Dies stellt darüber

⁶⁵ Vgl. ESCHENBACH / ESCHENBACH / KUNESCH (2008), S. 26 f.; vgl. MUSSNIG / RAUSCH / MÖDRITSCHER (2007), S. 15 f. & vgl. HERRMANN (1992), S. 21. Einen Überblick über die Entwicklungen und Interpretationen des Begriffs sowie die Anwendung auf die Unternehmens-theorie zeigen WELGE / AL-LAHAM und HUNGENBERG auf. Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2008), S. 15 ff. & vgl. HUNGENBERG (2006), S. 5.

⁶⁶ Vgl. BEA / HAAS (2005), S. 51.

⁶⁷ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2003), S. 13.

⁶⁸ Vgl. ROSENKRANZ (1999), S. 9. Weitere begriffliche Abgrenzungen nimmt HERRMANN vor. Vgl. HERRMANN (1992), S. 23 f.

⁶⁹ Vgl. HOMBURG (2000), S. 3.

⁷⁰ Vgl. BEA / HAAS (2005), S. 50 & vgl. MUSSNIG / RAUSCH / MÖDRITSCHER (2007), S. 33. Die historischen Entwicklungsphasen und die Methodenauswahl der strategischen Planung beschreiben KÜHN / GRÜNIG. Vgl. KÜHN / GRÜNIG (2000), S. 40 ff. & vgl. GRÜNIG / KÜHN (2002), S. 151 ff. Eine Zusammenstellung typischer Aufgaben und Besonderheiten der strategischen Planung erfolgt bei KROPFBERGER. Vgl. KROPFBERGER (1986), S. 172 ff.

⁷¹ Vgl. MUSSNIG / RAUSCH / MÖDRITSCHER (2007), S. 33. Im Rahmen der Umwelt- und Unternehmensanalyse können verschiedene Techniken eingesetzt werden, wie beispielsweise die Szenarioanalyse, die Wertkettenanalyse etc. Vgl. BEA / HAAS (2005), S. 59.

hinaus die Grundlage für die Einschätzung von zukünftigen Veränderungen und Innovationen im Marktumfeld dar.⁷² Der Mittelpunkt der Betrachtung aller vorangegangenen Aspekte ist dabei stets in der langfristigen Orientierung zu sehen.⁷³ Weitere wesentliche Charakteristika der strategischen Planung sind neben dem systematischen Prozess und der langfristigen Orientierung die ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens, die Verantwortung des oberen Managements sowie die Erreichung der Unternehmensvorgaben.⁷⁴

Zur Durchführung strategischer Planungsprozesse muss ein Rahmenwerk geschaffen werden, das als Vorgehensleitfaden dienen soll. Die Grundtypen solcher strategischen Pläne können in ein Leitbild, in eine Gesamtunternehmensstrategie und in eine Geschäftsstrategie unterteilt werden.⁷⁵ Das Leitbild stellt dabei kein eigentliches Instrument der strategischen Führung dar, weil es nicht explizit den strategischen Erfolg garantieren soll. Stattdessen soll es durch die Definition von Normen und Werten einen Nutzen für die Entwicklung von Unternehmenszielen stiften. Die Gesamtunternehmensstrategie hebt sich deutlich von dieser normativen Perspektive ab, indem sie die Konkretisierung der Geschäftsposition im Wettbewerbsumfeld fokussiert. Die Geschäftsstrategie drückt sich schließlich durch die Operationalisierung der einzelnen Komponenten eines Geschäfts aus.⁷⁶

⁷² Vgl. MACK / BANGE (2011), S. 4.

⁷³ Vgl. HOMBURG (2000), S. 8.

⁷⁴ Vgl. GRÜNIG / KÜHN (2002), S. 8.

⁷⁵ Vgl. GRÜNIG / KÜHN (2000), S. 68 ff. HAHN / HINTZE stellen hingegen die Geschäftsfeld-, Funktionsbereichs-, Regionalstrategie- und die Organisationsplanung sowie die Planung des Führungskräfteystems in den Mittelpunkt ihrer Abgrenzung. Vgl. HAHN / HINTZE (2006), S. 107.

⁷⁶ Vgl. GRÜNIG / KÜHN (2000), S. 68 ff. Einen differenzierten Überblick über die Grundtypen strategischer Führungsinstrumente sowie über die Charakteristika des strategischen Managements zeigen KIUNKE, KRAUS und GRÜNIG / KÜHN auf. Vgl. KIUNKE (2005), S. 44 ff.; vgl. KRAUS (2006), S. 34 ff. & vgl. GRÜNIG / KÜHN (2000), S. 30 ff.

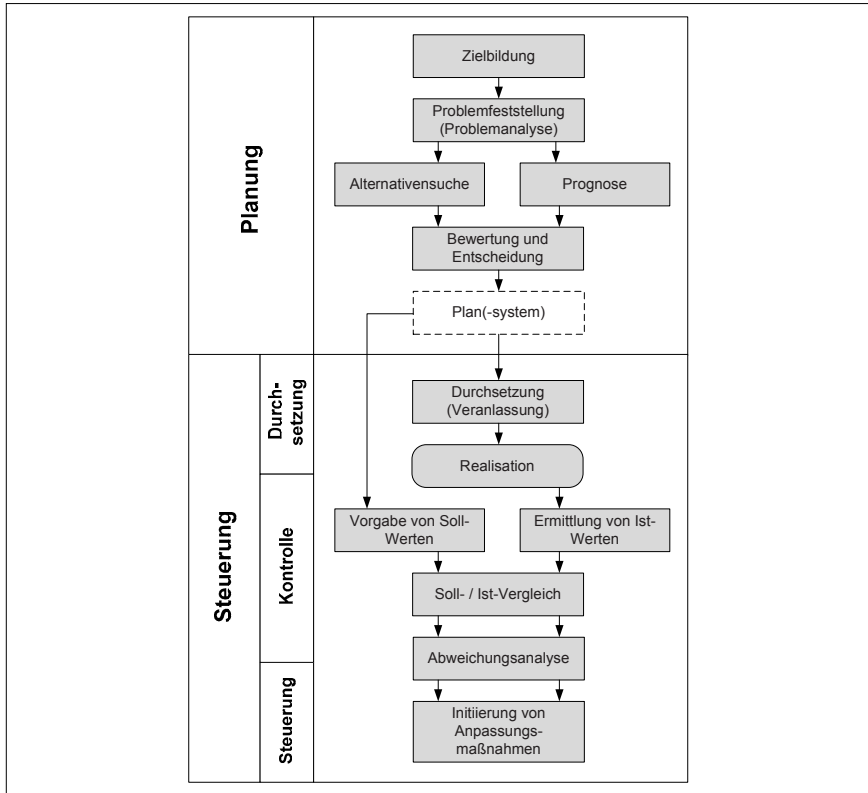


Abbildung 3: Planung und Steuerung im Führungsprozess des Unternehmens⁷⁷

Innerhalb der hierarchischen und organisatorischen Unterteilung der Grundtypen strategischer Pläne sind Managementprozesse zur Aufgabenbewältigung notwendig, die in Abbildung 3 dargestellt werden.⁷⁸ Dieser Prozess der Planung

⁷⁷ Vgl. SCHWEITZER (2005), S. 72. In der Literatur ist der dargestellte Führungsprozess auch als Strategieprozess zu finden. Vgl. VENZIN / RASNER / MAHNKE (2010), S. 14. Darüber hinaus beschreibt KÜPPER die Merkmale und Phasen des Planungsprozesses und ergänzt diese um die Eigenschaften und Elemente von Planungssystemen (Inputvariablen, Prozessvariablen und Outputvariablen). Vgl. KÜPPER (2008), S. 105 ff. Weitere Ansätze zur Strukturierung des Gesamtprozesses der strategischen Planung schlagen GRÜNIC / KÜHN und ZIMMERMANN vor. Vgl. GRÜNIC / KÜHN (2002), S. 88 ff. & vgl. ZIMMERMANN (2011), S. 5 ff. Ein Praxisbeispiel wie der Strategieprozess bei SIEMENS systematisch alle Ebenen der Strategieentwicklung abdeckt, stellt SIEGLIN dar. Vgl. SIEGLIN (2009), S. 133 ff.

⁷⁸ CHAMONI / GLUCHOWSKI / HAHNE unterteilen einen Managementprozess in Problemlösung (Information, Gestaltung und Auswahl) und Organisation (Implementierung und Kontrolle). Vgl. CHAMONI / GLUCHOWSKI / HAHNE (2005), S. 9 ff.

und Steuerung besteht aus verschiedenen Phasen, die sukzessive durchlaufen werden.⁷⁹ Ausgangspunkt ist dabei die Zielbildung, die die Bestimmung von konkreten normativen Handlungen umfasst.⁸⁰ Innerhalb dieser Phase werden die Zielsuche und die Operationalisierung fokussiert. Mit der Operationalisierung ist in diesem Kontext die detaillierte Darstellung abstrakter Zielvorgaben gemeint, die eine Notwendigkeit zur Steuerung der Ziele darstellt. Anschließend erfolgen eine Zielanalyse und eine Machbarkeitsprüfung, die als Resultat eine Zielentscheidung herbeiführt. Im Rahmen der Zielanalyse werden nun einzelne Zielvorgaben in Beziehung zu anderen Zielen gesetzt. Dabei soll nach einem Rang- und Prioritätenverhältnis gegliedert werden, sodass ein geordnetes Zielsystem entsteht.⁸¹ Daraufhin wird innerhalb der Phase der Problemstellung die Abweichung zwischen dem Ziel und dem erwarteten Zustand analysiert. Außerdem werden einerseits zukünftige Ereignisse auf Basis von Wahrscheinlichkeiten prognostiziert und andererseits Alternativenbewertungen vorgenommen. Nach der Alternativenwahl folgt abschließend die Entscheidung über das strategische Vorgehen, das im Plansystem festgehalten wird.⁸²

Im Steuerungsprozess wird zunächst in der Durchsetzungsphase das Realisationsrisiko aufgedeckt, das mit entsprechenden Maßnahmen zur Plandurchführung minimiert werden muss. Nach und während der Realisation des strategischen Vorgehens werden Ist-Werte ermittelt und mit vorgegebenen Soll-Werten aus dem Plansystem verglichen. Dieser Vergleich und die damit einhergehende Kontrolle der Indikatoren beinhalten die Zielkontrolle, die Planfortschrittskontrolle, die Ergebniskontrolle, die Prognosekontrolle sowie die Prämissenkontrolle. Innerhalb der Abweichungsanalyse werden schließlich die verschiedenen Erreichungsgrade dokumentiert und angemessene Handlungen zur Korrektur und Anpassung eingeleitet.⁸³

Zur Konkretisierung der vorangestellten Ausführungen zum Steuerungsprozess wird im Folgenden das Performance Measurement zum Gegenstand der Betrachtung. Dabei werden die Aspekte der Unternehmensteuerung anhand der

⁷⁹ Weitere Möglichkeiten die Phasen der strategischen Planung zu unterteilen, zeigen ROSENKRANZ, WELGE / AL-LAHAM, GRÜNIG / KÜHN, HUNGENBERG, KÜPPER & SCHIERENBECK / LISTER auf. Vgl. ROSENKRANZ (1999), S. 19 ff. & 53 ff.; vgl. WELGE / AL-LAHAM (2008), S. 12 ff.; vgl. GRÜNIG / KÜHN (2002), S. 42 & S. 239 f.; vgl. HUNGENBERG (2006), S. 22 f.; vgl. KÜPPER (2008), S. 105 ff. & vgl. SCHIERENBECK / LISTER (2002), S. 32 ff. KUNATH fasst in diesem Kontext die Kerninhalte der verschiedenen Prozessphasen auf Basis einer differenzierten Literaturanalyse zusammen. Vgl. KUNATH (2009), S. 11 ff.

⁸⁰ Vgl. BEA / HAAS (2005), S. 55 ff. & vgl. SCHWEITZER (2005), S. 50. Die unterstützenden Instrumente zur Koordination innerhalb der strategischen Planung zeigt KÜPPER anhand verschiedener Portfolio- und Optimierungsmodelle auf. Vgl. KÜPPER (2008), S. 128 ff.

⁸¹ Vgl. WELGE / AL-LAHAM (2008), S. 113 ff. & S. 204 ff.

⁸² Vgl. SCHWEITZER (2005), S. 53 ff.

⁸³ Vgl. SCHWEITZER (2005), S. 53 ff.

Möglichkeiten der Leistungsmessung aus technischer und betriebswirtschaftlicher Sicht näher beleuchtet und mit der Zielstellung der Arbeit in Beziehung gesetzt.

2.1.1.2 Erscheinungsformen des Performance Measurement

Die Leistungsmessung der Unternehmensaktivitäten besitzt innerhalb der Planung und Steuerung eine besondere Bedeutung.⁸⁴ HORVÁTH unterscheidet dabei drei Subsysteme des Performance Measurements, die auf das Messobjekt einwirken. Das funktionale Subsystem beinhaltet die verfolgten Ziele und Auswirkungen mit (dys-)funktionalen Effekten. Das institutionale Subsystem umfasst des Weiteren die Prozesse, die organisationalen Aspekte sowie die beteiligten Akteure eines Unternehmens. Das instrumentale Subsystem enthält schließlich die benötigten Messinstrumente und die entsprechende IT-Unterstützung.⁸⁵ Letzteres trägt zur Umsetzung der Messung von Leistungsindikatoren bei und wird auch als Performance-Measurement-System (PMS) bezeichnet. Entsprechend seiner Funktion wird ein PMS als Lenkungsinstrument verstanden, das eine Messung von Kennzahlen ermöglicht und deren Wechselwirkungen untereinander sowohl auf strategischer als auch auf operativer Unternehmensebene darstellt. Dabei werden neben den klassischen finanziellen Einflussgrößen auch nichtfinanzielle Indikatoren zu Steuerungszwecken eingebunden, um ein möglichst umfassendes Gesamtbild des Unternehmens zu garantieren.⁸⁶ Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird die Definition eines PMS von NEELY / GREGORY / PLATTS zugrunde gelegt.⁸⁷

⁸⁴ HORVÁTH konstatiert, dass sich das Performance Measurement auf die Planung, Kontrolle und die organisatorische und prozessuale Informationsversorgung fokussiert, während das Controlling vorallem die Leistungsmessgrößen immaterieller Werte betrachtet. Er stellt in diesem Kontext jedoch auch fest, dass sich trotz der Divergenzen beide Konzepte aufeinander zu entwickeln. Vgl. HORVÁTH (2009), S. 564 ff.

⁸⁵ Vgl. HORVÁTH (2009), S. 562 ff. GLEICH arbeitet die wesentlichen Konzepte des Performance Measurement aus Wissenschaft und Praxis heraus, unterscheidet sie zudem mittels eines Kriterienkatalogs und stellt die jeweiligen Vor- und Nachteile dar. Vgl. GLEICH (2001), S. 45 ff. & S. 88 ff. & vgl. GLEICH (2011), S. 125.

⁸⁶ Vgl. BAUM / COENENBERG / GÜNTHER (2007), S. 362.

⁸⁷ Eine Übersicht über weitere Definitionen und einschlägige Charakteristika des Performance Measurement geben SCHREYER und NEELY / GREGORY / PLATTS. Vgl. SCHREYER (2007), S. 27 ff. & vgl. NEELY / GREGORY / PLATTS (1995), S. 82 ff. In der Literatur wird mitunter zwischen Performance Measurement und Performance Management unterschieden. Der Begriff des Performance Management wird von BRUNNER und VANINI / ECKHARDT als Prozess aufgefasst, der die Bestimmung, Erhebung und Anpassung der Leistungskennzahlen beinhaltet. Vgl. BRUNNER (1999), S. 11 & vgl. VANINI / ECKHARDT (2010), S. 1617. Die Phasen des Performance Management, bei dem die Leistungsmessung eine zentrale Rolle spielt, beschreibt HANNIG. Vgl. HANNIG (2008a), S. 254 ff. Weitere Abgrenzungsmöglichkeiten legt MERZ dar, indem er die Definitionen beider Begriffe gegenüberstellt. Vgl. MERZ (2008), S. 235 ff.

*„A performance measurement system can be defined as the set of metrics used to quantify both the efficiency and effectiveness of actions.“*⁸⁸

In diesen integrierten Systemen zur Leistungsmessung sollen bisherige Defizite und Mängel in der Unternehmenssteuerung behoben werden, sodass eine verbesserte Umsetzung der Unternehmensstrategien erfolgen kann.⁸⁹ TURBAN / SHARDA / DELEN sehen zur Eliminierung der Defizite in Performance-Measurement-Systemen und zur Etablierung einer effektiven Leistungsmessung folgende Aspekte als grundlegend an:⁹⁰

- Die Messgrößen sollten sich auf die Schlüsselfaktoren des Unternehmens fokussieren.
- Die Messgrößen sollten eine ausgewogene Zusammenstellung aus der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft darstellen.
- Die Messgrößen sollten eine Balance der Bedürfnisse von Eigentümer, Mitarbeiter, Partner, Lieferanten und anderen Stakeholder widerspiegeln.
- Die Messgrößen sollten dem Top-Down-Ansatz folgen und entsprechend von den strategischen Faktoren abgeleitet werden.
- Die Messgrößen sollten sich an Zieldefinitionen orientieren, die auf wissenschaftlichen Studien und praktischer Erfahrung begründet sind.

Die Berücksichtigung dieser Aspekte kann einen Beitrag zur verbesserten Unternehmenssteuerung leisten. Darüber hinaus existieren jedoch auch weitere Gesichtspunkte, die in die vorliegende Arbeit einzubeziehen sind. So gilt es neben der oben genannten Balance der Bedürfnisse der Stakeholder vor allem die Komponenten des Geschäftsmodells eines Unternehmens zu integrieren. Auf diese Weise könnte eine geschäftsmodellbasierte Unternehmenssteuerung als Fortführung einer ausgewogenen Leistungsmessung von finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen angestrebt werden. Genau diesen neuen Weg beschreiten MÖLLER / DREES / SCHLÄFKE mit ihrem innovativen Verständnis von Geschäftsmodellen im Rahmen des Performance Measurement. Für sie bildet das Geschäftsmodell die Geschäftslogik des Unternehmens ab, weshalb es im Controlling für Analysen und Berichte zur Leistungsmessung genutzt werden kann.⁹¹ Die Identifikation und Beschreibung der einzelnen Bausteine eines

⁸⁸ NEELY / GREGORY / PLATTS (1995), S. 81.

⁸⁹ Vgl. BAUM / COENENBERG / GÜNTHER (2007), S. 361.

⁹⁰ Vgl. TURBAN / SHARDA / DELEN (2011), S. 391 ff.

⁹¹ Vgl. MÖLLER / DREES / SCHLÄFKE (2011), S. 218. Die Leistungsmessung kann sich dabei sowohl auf finanzielle als auch immaterielle Faktoren, wie das Humankapital, Kundenkapital etc., beziehen. Eine Untersuchung bezüglich der hierbei resultierenden Effekte des Performance

Geschäftsmodells stellen für MÖLLER / DREES / SCHLÄFKE folglich den Ausgangspunkt für das Controlling dar, der in ein abstraktes Konzept zur Leistungsmessung übertragen werden kann. Das Ziel dabei ist es, ein Rahmenwerk zu entwickeln, das durch die Verbindung von Inputfaktoren, Prozessen, Outputfaktoren und den Prozessergebnissen zu einer Verbesserung der Steuerungsmöglichkeiten führt.⁹² Hierfür haben MÖLLER / DREES / SCHLÄFKE das Multilayer Performance Management System (MPMS) konstruiert, das im Kern aus den Ebenen *Context*, *Capture*, *Couple* und *Control* besteht. Die Context-Ebene beinhaltet in erster Linie die internen und externen Einflussfaktoren, die auf das Geschäftsmodell einwirken können. Die Capture-Ebene stellt die Prozessfaktoren dar, die sich aus finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen zusammensetzen.⁹³ In der Couple-Ebene werden darüber hinaus die Zusammenhänge zwischen den Prozessfaktoren und die Ausgestaltung der Wechselwirkungen aufgezeigt. Die Faktoren des Leistungserstellungsprozesses, die direkte und indirekte Auswirkungen auf den Erfolg eines Geschäftsmodells haben, werden abschließend in der Control-Ebene widerspiegelt. Zur Sicherstellung der Aktualität der integralen Faktoren und deren erfolgswirksames Zusammenspiel wird für das MPMS im Ganzen ein iterativer Feedbackprozess empfohlen.⁹⁴

Der Aufbau und die Inhalte des Konzepts von MÖLLER / DREES / SCHLÄFKE werden im Wesentlichen durch die Anforderungen an ein verbessertes Unternehmenscontrolling vorangetrieben. Zur Umsetzung solcher betriebswirtschaftlicher Ansätze müssen jedoch auch informationstechnologische Aspekte berücksichtigt werden.⁹⁵ KAGERMANN / ÖSTERLE konzentrieren sich diesbezüglich auf eine IT-basierte Entscheidungsunterstützung.⁹⁶ Dabei wird veranschaulicht, wie auf Basis eines integrierten, unternehmensweiten Datenbestands geschäftsmodellrelevante Informationen generiert und mit Analysewerkzeugen ausgewertet werden können. Das Fundament einer IT-basierten

Management führt MOELLER durch. Vgl. MOELLER (2009), S. 226 ff. Siehe hierzu auch die Studie von MOURITSEN. Vgl. MOURITSEN (2004), S. 257 ff.

⁹² Vgl. MÖLLER / DREES / SCHLÄFKE (2011), S. 213 ff.

⁹³ In diesem Kontext können interne und externe Einflussfaktoren in einem Diffusionsprozess Innovationen generieren, die insbesondere für die Entwicklung neuer und für die Anpassung alter Geschäftsmodelle von Bedeutung sind. Für Erläuterungen zum Diffusionsprozess vgl. STOCKMANN (2011a), S. 44 ff.

⁹⁴ Vgl. MÖLLER / DREES / SCHLÄFKE (2011), S. 218 f.

⁹⁵ MÖLLER / DREES / SCHLÄFKE geben einen Hinweis darauf, dass eine Integration ihres Konzepts mit Business-Intelligence-Technologien einen zusätzlichen Informationsgehalt erzeugt und zur Geschäftsmodellsteuerung eingesetzt werden sollte. Vgl. MÖLLER / DREES / SCHLÄFKE (2011), S. 225 f. CASADESUS-MASANELL / RICART gehen ebenfalls in diesem Kontext auf den Mehrwert der Entscheidungsunterstützung ein, allerdings ohne direkt auf die Potenziale von Business Intelligence hinzuweisen. Vgl. CASADESUS-MASANELL / RICART (2010), S. 198.

⁹⁶ Vgl. KAGERMANN / ÖSTERLE (2007), S. 141.

Unternehmenssteuerung stellen dabei Management-Information-Systeme (MIS) dar,⁹⁷ von denen das Performance-Management-System laut ECKERSON einen Teilbereich bildet.⁹⁸ Letztere sind in der Lage die Strategie in unternehmensspezifische Ziele, Programme und Aufgaben zu übersetzen und hierarchische und logisch-stringente Analysen durchzuführen.⁹⁹ Vor diesem Hintergrund wird mittels einer Messung, Überwachung und Steuerung der Prozesse das Management bei der Erreichung der Unternehmensziele unterstützt.¹⁰⁰ Zur Messung selbst werden unterschiedliche Aggregationsstufen im Vorfeld der Analyse modelliert, die beispielsweise die Hierarchien von Produktparten, Produktgruppen und einzelnen Produkten abbilden. Die dabei verwendete Datenbanktechnologie wird als On-Line Analytical Processing (OLAP) bezeichnet.¹⁰¹

Neben weiteren Schwerpunkten wird in der vorliegenden Arbeit OLAP als eigenständige Funktionseinheit in das Management Dashboard integriert, sodass eine flexible Leistungsmessung der Geschäftsmodellkomponenten ermöglicht wird. Dadurch wird der vorangestellten Forderung nachgekommen, das Unternehmenscontrolling auf Basis von Geschäftsmodellen mit Business-Intelligence-Technologien zu verknüpfen. Bevor diese Aspekte jedoch miteinander verbunden werden, werden für das Verständnis der folgenden Kapitel zunächst weitere Grundlagen zur Entwicklung von Performance-Measurement-Systemen dargelegt.

2.1.1.3 Entwicklung von Performance-Measurement-Systemen

Das zuvor erläuterte Performance Measurement umfasst im Kern die Wechselwirkungen der Leistungsindikatoren zwischen strategischem und operativem Management. Demzufolge spielen insbesondere die Quantifizierung strategischer Ziele, die Messbarkeit der Zielerreichung von Strategien, die Anlehnung des Berichtswesens an die strategischen Ziele ebenso wie die Berücksichtigung integrierter mehrfacher Sichten eine bedeutende Rolle bei der Nutzung von Performance-Measurement-Systemen.¹⁰² Diese Eigenschaften und deren

⁹⁷ Vgl. KÜTZ (2011), S. 41. Unter Management-Information-Systemen wird die IT-basierte Aufbereitung von Datenmengen aus Transaktionssystemen zur Unterstützung von Planungs- und Kontrollprozessen der Unternehmensführung verstanden. Vgl. CHAMONI / GLUCHOWSKI (2010), S. 6. Eine tiefergehende Abgrenzung zu den weiteren Arten von Informationssystemen nehmen CHAMONI / GLUCHOWSKI vor. Vgl. CHAMONI / GLUCHOWSKI (2010), S. 6 ff.

⁹⁸ Vgl. ECKERSON (2006), S. 4 f., S. 18 & S. 105.

⁹⁹ Vgl. GLADEN (2008), S. 105.

¹⁰⁰ Vgl. ECKERSON (2006), S. 5.

¹⁰¹ Vgl. GLADEN (2008), S. 105.

¹⁰² Vgl. BAUM / COENENBERG / GÜNTHER (2007), S. 363. Der Anspruch der Integration der Strategieebene und der operativen Ebene in Performance-Measurement-Systemen deckt sich mit

Ausprägungen müssen bereits vor dem eigentlichen Einsatz innerhalb der Entwicklung von PMS identifiziert und berücksichtigt werden. In Abbildung 4 sind hierzu die einzelnen Prozessschritte aufgeführt, die durch die darauf folgenden Beschreibungen charakterisiert werden.

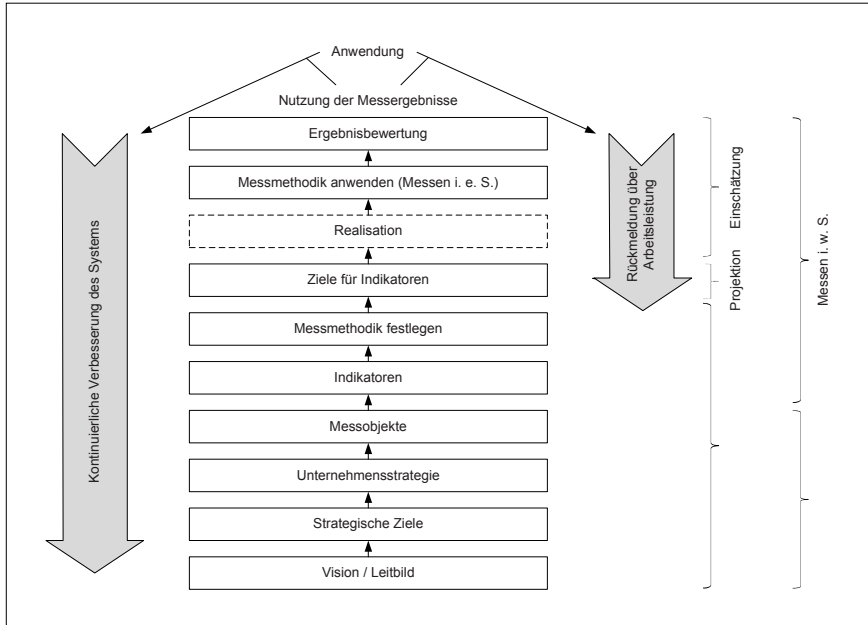


Abbildung 4: Entwicklung von Performance-Measurement-Systemen¹⁰³

Ausgehend von dem Leitbild und der Unternehmensvision werden die strategischen Ziele formuliert. Sofern diese grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens und die entsprechenden Leistungstreiber definiert sind, kann die Strategie abgeleitet und in strategische Maßnahmen heruntergebrochen werden. Die Operationalisierung der Strategie erfolgt durch die Identifikation adäquater Messobjekte, die sich auf das Gesamtunternehmen oder auf einzelne Geschäfts-

dem Strategic Loop klassischer Planungssysteme. Der Strategic Loop beschreibt als Kreislauf die Abstimmung von Planung, Steuerung und Kontrolle in der Unternehmenshierarchie. Vgl. OEHLER (2010), S. 386 ff.

¹⁰³ Vgl. GRÜNING (2002), S. 15. Einen weiteren Ansatz zur Entwicklung eines Steuerungssystems vertreten WEBER / BRAMSEMAN / HEINEKE ET AL. in Form eines Drei-Phasen-Modells (Grundkonzeption des Steuerungssystems, Anpassung der Teilsysteme und Roll out). Vgl. WEBER / BRAMSEMAN / HEINEKE ET AL. (2004), S. 334 ff. Weiterführende Gestaltungsmöglichkeiten von Performance-Measurement-Systemen beschreiben außerdem NORREKLIT / NORREKLIT / MITCHELL. Vgl. NORREKLIT / NORREKLIT / MITCHELL (2007), S. 198 ff.

Geschäftsmodellbasierte Unternehmenssteuerung mit
Business-Intelligence-Technologien
Unternehmensmodell - Architekturmodell - Datenmodell
Linden, M.
2016, XXIV, 403 S. 72 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-11800-6