

## II. Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....XX

Abbildungsverzeichnis .....XXII

**Teil I: Konzeption der Arbeit..... 1**

**1. Problemstellung ..... 1**

**2. Zielsetzung ..... 3**

**3. Forschungsstrategische Positionsbestimmung ..... 4**

**4. Vorgehensweise..... 6**

**Teil II: Problemanalyse der Informationsverarbeitung aus strategischer Sicht..... 11**

**1. Darstellung der IT-Entwicklung und der aktuellen IV-Situation ..... 12**

**1.1 Informationstechnologie in der Betriebswirtschaft..... 12**

**1.2 Veränderungen in der Informationstechnologie und ihrer Nutzung ..... 13**

**1.2.1 Veränderungen in der Informationstechnologie ..... 13**

**1.2.2 Veränderungen in der Nutzung der Informations-technologie ..... 15**

**1.3 Auswirkungen auf das Management des Technologie-einsatzes ..... 16**

**2. Betriebswirtschaftliche Konzepte zum Management der IT..... 18**

**2.1 Ansatzpunkte für ein Management des Technologie-einsatzes ..... 18**

**2.2 Die Managementkonzepte zur Führung der IV ..... 22**

**2.2.1 Das DV-Management..... 22**

**2.2.2 Das operative Informations-Management ..... 23**

**2.2.2.1 Dimensionen der Betrachtung..... 24**

**2.2.2.2 Die Konzeption des operativen Informations-Managements..... 26**

**2.2.2.3 Einschätzung des operativen Informations-Managements..... 29**

2.2.3 Das operative DV-Controlling.....	30
2.2.3.1 Die Entstehung des DV-Controlling.....	31
2.2.3.2 Die Konzeption des operativen DV-Controlling .....	33
2.2.3.3 Einschätzung des operativen DV-Controlling.....	37
2.2.4 Das strategische Informations-Management.....	38
2.2.4.1 Die Entstehung des strategischen Informations- Managements.....	38
2.2.4.2 Die Konzeption des strategischen Informations- Managements.....	39
2.2.4.3 Einschätzung des strategischen Informations- Managements.....	41
2.2.5 Der Lenkungsausschuß .....	42
2.3 Trends in der Entwicklung und Stand des IV-Managements .....	43
<b>3. Analyse der betriebswirtschaftlichen Konzepte hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit .....</b>	<b>45</b>
3.1 Indikatoren für Defizite im Management des IT-Einsatzes.....	46
3.2 Aktuelle Probleme in der Nutzung der Informations- technologie in den Unternehmen.....	49
3.2.1 Einzelne Probleme im Management der Informationstechnologie.....	49
3.2.1.1 Allgemeine Probleme .....	49
3.2.1.2 Probleme im strategischen Management der Informationstechnologie .....	50
3.2.2 Konsequenzen .....	59
3.3 Ursachenanalyse und Rückführung auf Grundprobleme.....	60
3.3.1 Analyse der Problemursachen .....	61
3.3.2 Rückführung auf Grundprobleme.....	62
3.4 Konzeptioneller Lösungsansatz.....	64
<b>Teil III: Analyse des Lösungsansatzes .....</b>	<b>67</b>
<b>1. Strategisches Controlling als Instrument .....</b>	<b>67</b>
1.1 Die strategische Führung als Ausgangspunkt des strategischen Controlling .....	68
1.2 Die Entstehung des strategischen Controlling .....	70
1.2.1 Entwicklungen im allgemeinen Controlling.....	70
1.2.2 Ursprung eines eigenständigen strategischen Controlling .....	72

<b>1.3 Begriffliche Bestimmung des strategischen Controlling</b>	<b>74</b>
1.3.1 Die Begriffsproblematik im Controlling	74
1.3.2 Abgrenzung des strategischen Controlling	76
<b>1.4 Die Teilfunktionen des strategischen Controlling</b>	<b>78</b>
1.4.1 Teilfunktion strategische Planung	79
1.4.2 Teilfunktion strategische Kontrolle	81
1.4.3 Teilfunktion strategische Steuerung	84
1.4.4 Teilfunktion Information als Querschnittsfunktion	86
<b>1.5 Methoden und Instrumente</b>	<b>87</b>
<b>1.6 Organisatorische Ausgestaltung</b>	<b>91</b>
<b>2. Einsatzmöglichkeiten des strategischen Controlling in der Informationsverarbeitung</b>	<b>96</b>
<b>2.1 Analogien in der Problemstellung und im Lösungsraum</b>	<b>96</b>
2.1.1 Strategischer Steuerungsbedarf der IV	97
2.1.2 Fehlende Kontrollkomponente zur Ergänzung der Planung	99
2.1.3 Erfordernis eines geplanten Mitteleinsatzes	100
2.1.4 Umsetzungsprobleme in der strategischen Führung	101
2.1.5 Generelle Entwicklung im Controlling	102
<b>2.2 Besonderheiten des Gegenstandsbereiches Informationsverarbeitung</b>	<b>103</b>
2.2.1 IV als Funktionalbereich	103
2.2.2 Bereichsübergreifende Koordinationsprobleme	106
2.2.3 Geteilte Unterstellung	107
2.2.4 Erweiterte Anforderungen an die Ausrichtung des strategischen Informations-Controlling	108
2.2.5 Informationsverarbeitung als Technologiebereich	109
2.2.6 Dynamik der technologischen Entwicklung	110
2.2.7 Bedeutung der IV für die Position im Wettbewerb	111
<b>2.3 Nutzbare Komponenten des strategischen Controlling für die IV</b>	<b>112</b>
2.3.1 Generelle Entwicklung im Controlling	113
2.3.2 Implementationsansatz	114
2.3.3 Administration des Planungs- und Kontrollprozesses	114
2.3.4 Ergänzung der Planung um eine Kontrollkomponente	115
2.3.5 Stabskonzept	116
2.3.6 Informale Machtstrukturen	116
2.3.7 Erzwungene Operationalisierung	117

<b>3. Ansätze zu einem strategisch ausgerichteten Informations-Controlling in der Literatur</b> .....	118
<b>3.1 Träger der Forschung in Richtung eines strategischen Informations-Controlling</b> .....	119
<b>3.2 Argumentationsansätze</b> .....	120
<b>3.3 Qualität der Literaturbeiträge</b> .....	122
<b>3.4 Darstellung der einzelnen Literaturbeiträge</b> .....	123
3.4.1 Reichweite der einzelnen Beiträge.....	123
3.4.2 Beurteilungsraster für die Beiträge.....	123
3.4.3 Einordnung der Literaturbeiträge .....	124
3.4.3.1 Beiträge der ersten Stufe .....	125
3.4.3.2 Beiträge der zweiten Stufe .....	129
3.4.3.3 Beiträge der dritten Stufe .....	131
3.4.3.4 Beiträge der vierten Stufe.....	134
3.4.4 Entwicklungen in den Literaturbeiträgen einzelner Autoren .....	135
<b>3.5 Empirische Arbeiten</b> .....	135
<b>4. Expertenbefragung zum aktuellen Stand des Informations-Controlling in der Praxis</b> .....	138
<b>4.1 Die Wahl der Erhebungs- und Auswertungsmethode</b> .....	138
<b>4.2 Aufbau und Durchführung der Expertenbefragung</b> .....	142
4.2.1 Der Interviewleitfaden .....	144
4.2.2 Die Methodik der Auswertung .....	145
<b>4.3 Ergebnisse der Expertenbefragung</b> .....	146
4.3.1 Die Teilnehmer der Expertenbefragung .....	146
4.3.2 Einzelergebnisse der Expertenbefragung .....	147
4.3.2.1 Expertengespräch A.....	148
4.3.2.2 Expertengespräch B.....	149
4.3.2.3 Expertengespräch C.....	150
4.3.2.4 Expertengespräch D.....	153
4.3.2.5 Expertengespräch E.....	155
4.3.2.6 Expertengespräch F .....	157
4.3.2.7 Expertengespräch G .....	159
4.3.2.8 Expertengespräch H.....	161
4.3.2.9 Expertengespräch I .....	162
4.3.2.10 Expertengespräch J .....	165
4.3.3 Beurteilung der Ergebnisse.....	166
4.3.3.1 Gemeinsamkeiten in den Gesprächen .....	167
4.3.3.2 Unterschiede in den Gesprächen .....	167
4.3.3.3 Hervorzuhebende Einzelaspekte.....	168
4.3.3.4 Einschätzung des aktuellen Implementationsstandes.....	168
4.3.3.5 Abschließender Gesamteindruck .....	169

<b>Teil IV: Konzept eines strategisch ausgerichteten Informations-Controlling .....</b>	<b>171</b>
<b>1. Begriff und Umfang des Konzepts .....</b>	<b>171</b>
1.1 Abgrenzung des Konzeptbegriffes.....	171
1.2 Der konzeptionelle Bezugsrahmen .....	174
1.2.1 Der Gestaltungsrahmen .....	174
1.2.2 Der Konzeptrahmen .....	176
1.3 Konkretisierung des Konzeptes .....	178
1.4 Anspruch an das Konzept .....	179
<b>2. Diskussion der Konzeptvariablen.....</b>	<b>181</b>
2.1 Zielsetzung eines strategisch ausgerichteten Informations-Controlling .....	181
2.1.1 Ansatzpunkte der Zielformulierung .....	182
2.1.2 Die einzelnen Quellen der Zielformulierung .....	184
2.1.2.1 Die Ziele des strategischen Controlling .....	184
2.1.2.2 Die Ziele des Informations-Controlling .....	188
2.1.3 Zielformulierung für ein strategisches Informations-Controlling .....	191
2.1.3.1 Besonderheiten eines strategischen Controlling auf funktionaler Ebene .....	191
2.1.3.2 Herleitung aus den Zielen des strategischen Controlling und des Informations-Controlling .....	194
2.1.4 Abgleich der formulierten Zielsetzung mit den Literaturansätzen .....	195
2.2 Objektbereich eines strategisch ausgerichteten Informations-Controlling .....	196
2.2.1 Allgemeine Überlegungen zum Objektbereich .....	196
2.2.2 Ansätze in der Literatur .....	197
2.2.3 Abgrenzung des Objektbereichs .....	199
2.3 Aufgaben eines strategisch ausgerichteten Informations-Controlling .....	202
2.3.1 Vorgehensweise der Aufgabenableitung .....	202
2.3.2 Systematisierung der Aufgaben .....	205
2.3.3 Die Teilfunktionen eines strategisch ausgerichteten Informations-Controlling .....	208
2.3.3.1 Teilfunktion Planung .....	210
2.3.3.1.1 Die Prozesse der strategischen Planung in der IV .....	210
2.3.3.1.1.1 Die Aktivitäten der Zielplanung .....	211
2.3.3.1.1.2 Die Formulierung der Informations-Strategie .....	212
2.3.3.1.1.3 Die Ressourcenplanung .....	217

2.3.3.1.2	Controlling-Unterstützung der Planungsaktivitäten .....	218
2.3.3.1.2.1	Konzeptionelle Unterstützung der Planung.....	219
2.3.3.1.2.2	Administrative Unterstützung der Planung.....	223
2.3.3.1.2.3	Methodische Unterstützung der Planung.....	225
2.3.3.1.2.4	Inhaltliche Unterstützung der Planung.....	230
2.3.3.1.2.5	Schnittstelle zur operativen Planung.....	233
2.3.3.2	Teilfunktion strategische Kontrolle.....	237
2.3.3.2.1	Die Prozesse der strategischen Kontrolle in der IV.....	237
2.3.3.2.1.1	Prinzipienkontrolle in der IV.....	239
2.3.3.2.1.2	Verfahrens-/Verhaltenskontrolle in der IV.....	239
2.3.3.2.1.3	Prämissenkontrolle in der IV .....	240
2.3.3.2.1.4	Ergebniskontrolle in der IV .....	241
2.3.3.2.1.5	Früherkennung in der IV .....	242
2.3.3.2.2	Controllingunterstützung der IV-Kontrollaktivitäten.....	244
2.3.3.2.2.1	Konzeptionelle Unterstützung der strategischen IV-Kontrolle .....	244
2.3.3.2.2.2	Administrative Unterstützung der strategischen IV-Kontrolle .....	246
2.3.3.2.2.3	Methodische Unterstützung der strategischen IV-Kontrolle .....	249
2.3.3.2.2.4	Inhaltliche Unterstützung der strategischen IV-Kontrolle .....	250
2.3.3.3	Teilfunktionen strategische Steuerung und Informationsversorgung.....	255
2.3.3.3.1	Das Prinzip der strategischen Steuerung in der IV .....	256
2.3.3.3.2	Die strategische Steuerung aus den unterschiedlichen Quellen der Steuerinformationen.....	258
2.3.3.3.2.1	Steuerinformationen aus der Prinzipienkontrolle.....	258
2.3.3.3.2.2	Steuerinformationen aus der Verfahrens-/Verhaltenskontrolle..	259
2.3.3.3.2.3	Steuerinformationen aus der Prämissen- und Ergebnis-kontrolle .....	260
2.3.3.3.2.4	Steuerinformationen aus der Früherkennung.....	263
2.3.3.3.3	Das strategische Informationssystem als Instrument der Steuerung .....	264

<b>2.4 Die Rolle eines strategisch ausgerichteten Informations-Controllers .....</b>	<b>268</b>
2.4.1 Abgrenzung des Rollenbegriffs.....	269
2.4.2 Die Rollenbetrachtung des Informations-Controllers im Rahmen dieser Arbeit .....	270
2.4.3 Einzelne Aspekte des Rollenverhaltens.....	271
2.4.3.1 Verhaltensaspekte des strategisch ausgerichteten Informations-Controlling.....	272
2.4.3.1.1 Informale vs. formale Macht des Informations-Controllers .....	272
2.4.3.1.2 Kompetenzausstattung des Informations-Controllers .....	274
2.4.3.1.3 Die Rolle in Abhängigkeit von der Ressourcenausstattung .....	276
2.4.3.1.4 Die Rolle des Informations-Controllers im Verhältnis zum Informations-Manager.....	278
2.4.3.1.5 Informations-Controlling als Steuerung .....	279
2.4.3.1.6 Der Informations-Controller im Promotorenmodell .....	280
2.4.3.2 Relevante Einzelrollen.....	281
2.4.3.2.1 Der Informations-Controller als Schnittstellenmanager.....	281
2.4.3.2.2 Der Informations-Controller als Change-Agent und Impulsgeber .....	284
2.4.3.2.3 Der Informations-Controller als strategisches Gewissen im IV-Bereich.....	286
2.4.3.3 Die Rolle des Informations-Controllers im Spannungsfeld von Partikularinteressen.....	287
<b>2.5. Organisatorische Aspekte eines strategisch ausgerichteten Informations-Controlling .....</b>	<b>289</b>
2.5.1 Überlegungen zur Institutionalisierung.....	290
2.5.2 Optionen der aufbauorganisatorischen Gestaltung.....	291
2.5.2.1 Parameter der organisatorischen Gestaltung.....	291
2.5.2.1.1 Konzentration/Diffusion des Informations-Controlling .....	292
2.5.2.1.2 Hierarchische Positionierung.....	293
2.5.2.1.3 Ausgestaltung des Teilbereichs Informations-Controlling .....	295
2.5.2.1.4 Stabs- oder Linieneinheit als Organisationsform.....	296
2.5.2.1.5 Anforderungen an den Informations-Controller.....	297
2.5.2.2 Grundalternativen der Gestaltung .....	298
2.5.2.2.1 Erste Alternative: Informations-Controlling im IV-Bereich.....	300
2.5.2.2.2 Zweite Alternative: Informations-Controlling im Unternehmungs-Controlling.....	303
2.5.2.2.3 Varianten der Grundalternativen .....	305

2.5.2.3	Organisatorische Ausgestaltung des strategisch ausgerichteten Informations-Controlling .....	307
2.5.2.3.1	Bewertung der dargestellten Möglichkeiten .....	307
2.5.2.3.2	Modellorganisation .....	308
2.5.2.4	Einbindung des strategisch ausgerichteten Informations-Controlling in die Steuerungs- systeme der Gesamtunternehmung .....	312
2.5.3	Auswirkungen aktueller organisatorischer Konzepte auf das strategisch ausgerichtete Informations-Controlling .....	313
2.5.3.1	Dezentralisationstendenzen .....	314
2.5.3.2	Lean-Management und schlanke Strukturen .....	315
2.5.3.3	Outsourcing .....	316
2.6	Implementationsmodell für ein strategisch ausgerichtetes Informations-Controlling .....	317
2.6.1	Allgemeine Überlegungen zur Implementation .....	318
2.6.2	Grundentscheidungen der Implementation .....	318
2.6.2.1	Abfolge operativer und strategischer Schritte .....	319
2.6.2.2	Stufung der Einführung .....	320
2.6.2.3	Konzeptionelle vs. empirische Vorgehensweise .....	320
2.6.2.4	Beteiligung externer Berater .....	321
2.6.3	Situative Faktoren und Determinanten .....	322
2.6.4	Stufenkonzept der Einführung .....	326
2.6.4.1	Implementation eines Informations-Controlling als Projekt .....	326
2.6.4.2	Die einzelnen Schritte der Implementation .....	327
2.6.4.2.1	Einstieg .....	328
2.6.4.2.2	Durchsetzung .....	329
2.6.4.2.3	Betrieb und Weiterentwicklung .....	330
2.6.4.3	Der Zeitrahmen der Implementation .....	331
2.6.5	Die Auswirkungen der Implementation auf die Akzeptanz .....	332
3.	Modellhafte Konkretisierung in ausgewählten Szenarien .....	334
3.1	Abgrenzung der Szenarien .....	335
3.2	Ausgestaltung der Szenarien .....	337
3.2.1	Szenario I: [Großer Finanzdienstleister] .....	337
3.2.1.1	Szenario-Beschreibung .....	337
3.2.1.2	Abgrenzung des speziellen Informations- Managementproblems .....	338
3.2.1.3	Ausgestaltung des strategischen Informations- Controlling .....	339
3.2.1.3.1	Zielsetzung .....	339
3.2.1.3.2	Objektbereich .....	340
3.2.1.3.3	Aufgaben .....	341
3.2.1.3.4	Rolle .....	342
3.2.1.3.5	Organisatorische Einordnung .....	343
3.2.1.3.6	Implementation .....	346



3.2.2 Szenario II: [Großer Industriebetrieb] .....	347
3.2.2.1 Szenario-Beschreibung .....	347
3.2.2.2 Abgrenzung des speziellen Informations- Managementproblems .....	348
3.2.2.3 Ausgestaltung des strategischen Informations- Controlling .....	349
3.2.2.3.1 Zielsetzung .....	349
3.2.2.3.2 Objektbereich .....	349
3.2.2.3.3 Aufgaben .....	350
3.2.2.3.4 Rolle .....	351
3.2.2.3.5 Organisatorische Einordnung .....	352
3.2.2.3.6 Implementation .....	353
3.2.3 Szenario III: [Großer Industriebetrieb mit Service-RZ] .....	354
3.2.3.1 Szenario-Beschreibung .....	354
3.2.3.2 Abgrenzung des speziellen Informations- Managementproblems .....	355
3.2.3.3 Ausgestaltung des strategischen Informations- Controlling .....	356
3.2.3.3.1 Zielsetzung .....	356
3.2.3.3.2 Objektbereich .....	356
3.2.3.3.3 Aufgaben .....	357
3.2.3.3.4 Rolle .....	359
3.2.3.3.5 Organisatorische Einordnung .....	359
3.2.3.3.6 Implementation .....	360
3.2.4 Szenario IV: [Mittlerer Dienstleister] .....	361
3.2.4.1 Szenario-Beschreibung .....	361
3.2.4.2 Abgrenzung des speziellen Informations- Managementproblems .....	362
3.2.4.3 Ausgestaltung des strategischen Informations- Controlling .....	363
3.2.4.3.1 Zielsetzung .....	363
3.2.4.3.2 Objektbereich .....	363
3.2.4.3.3 Aufgaben .....	364
3.2.4.3.4 Rolle .....	365
3.2.4.3.5 Organisatorische Einordnung .....	366
3.2.4.3.6 Implementation .....	367
3.3 Szenariobewertung und Szenariovergleich .....	368
 Teil V: Resümee und Ausblick .....	 371
 Anhang: Gesprächsleitfaden der Expertengespräche .....	 379
Literaturverzeichnis .....	389