

Prof. Dr. Thomas Reichmann u.a.  
Gesellschaft für Controlling e.V.  
c/o Universität Dortmund

# **5. Deutscher Controlling Congress**

**29.-30. März 1990**

Düsseldorf

Tagungsband

# **Controlling '90**

# Techno Congress

Gesellschaft mbH

---

## I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

	Begrüßungsrede Keine Strategie ohne Controlling <b>Professor Dr. Thomas Reichmann</b>	Seite 1
	Eröffnungsrede Bleiben wir in der Bundesrepublik Deutschland ab 1992 noch wettbewerbsfähig ? <b>Dr. Alfred Voßschulte</b>	Seite 5
<b>HV I</b>	Das Führungs- und Controlling-Konzept des MAN-Konzerns <b>Dr. Siegfried Schiffbauer</b>	Seite 17
<b>HV II</b>	Wie stellt sich Philips auf 1992 ein ? <b>Cornelis Bossers</b>	Seite 49
<b><u>A I - A 3 KOSTEN- UND ERFOLGSCONTROLLING</u></b>		
<b>A 1</b>	Controlling und entscheidungsorientierte Kostenrechnung <b>Siegfried Lorenz</b>	Seite 73
<b>A 2</b>	Flexible Budgetierungsrechnung mit Decision Support Funktion <b>Werner Schumacher</b>	Seite 93
<b>A 3</b>	Kostenrechnung und Erfolgs-Controlling für Mittelbetriebe <b>Dr. Helmut Habig</b>	Seite 105





# Techno Congress

Gesellschaft mbH

---

**HV III** Strategische Personalplanung und -entwicklung  
Voraussetzung für den Unternehmenserfolg

**Andreas Schleef**

Seite 467

## G 1 - G 2 KENNZAHLEN-GESTÜTZTES CONTROLLING

**G 1** Kennzahlengestütztes Führungsinformationssystem

**Jost Baumgärtner / Burkhard Fritz**

Seite 473

**G 2** Kennzahlengestütztes Controlling in der  
metallverarbeitenden Industrie

**Wolfgang Tölle**

Seite 503

## H 1 - H 2 INNOVATIONS-MANAGEMENT FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSCONTROLLING

**H 1** F + E - Controlling zur Steigerung der  
F + E - Aktivität

**Professor Dr. Klaus Brockhoff**

Seite 515

**H 2** F + E - Controlling im Industriebau

**Dr. Michael Schröter**

Seite 527

## J 1 - J 2 INVESTITIONSCONTROLLING

**J 1** Investitions-Controlling und  
Unternehmensstrategie

**Dr. Ulrich Lehner**

Seite 529

**J 2** DV-gestütztes Investitionscontrolling am  
Beispiel einer Philips Fabrik

**Hans Gubitz**

Seite 559

**CONTROLLING, ORGANISATION UND MANAGEMENT**

**B 1**

**Organisation von Informationssystemen und Controlling**

**Professor Dr. Arnold Picot**

**Institut für Organisation, UNIVERSITÄT München**

## 1. Problemstellung

Unternehmertum besteht im wesentlichen aus dem Erkennen und aus der wirtschaftlichen Ausschöpfung von Informationsverteilungen. Die Informationsversorgung der verantwortlichen Aufgabenträger hat demnach höchste Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Ein wesentlicher Teil dieser Informationsversorgung wird von Informationssystemen abgedeckt.

Informationssysteme lassen sich verstehen als aufeinander abgestimmte Arrangements von personellen, organisatorischen und technischen Elementen, die bewußt geschaffen und gepflegt werden und dazu dienen, handelnde Personen mit zweckorientiertem Wissen für die Aufgabenerfüllung zu versorgen. Informationssysteme binden somit in z.T. erheblichem Umfang Ressourcen, die anderweitig nicht mehr genutzt werden können.

Ziel- und aufgabengerechte Entwicklung, Einsatz, Nutzung, Betrieb, Betreuung und Wartung von Informationssystemen werden somit immer stärker zu einem strategischen und operativen Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Die Kostenentwicklung auf diesem Gebiet ist zunehmend schwieriger zu planen und zu kontrollieren, der Anteil an den Gesamtkosten steigt. Zudem liegen auf diesem Feld erhebliche Risiken für eine zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung. Vor diesem Hintergrund ergeben sich für Unternehmensführung und Controlling besondere Herausforderungen.

Der Vortrag geht auf einige systematisch ausgewählte Steuerungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten des skizzierten Bereichs überblickartig ein. Im Vordergrund stehen dabei weniger Verfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse, der Erfassung oder der Abrechnung von Entwicklung und Nutzung der Informationssysteme, sondern die indirekte ziel- und effizienzorientierte Steuerung durch Unternehmensstrategie und Organisation.

## 2. Prioritätssetzung durch Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren

Abgesehen von den rechtlich zwingenden Dokumentations- und Informationserfordernissen gibt es für keinen betriebswirtschaftlichen Informationsbedarf eine a priori Rechtfertigung, aus der sich die Konstruktion von Informationssystemen gleichsam selbstverständlich ergäbe. Vielmehr ist nach Kriterien zu suchen, mit denen die wichtigen von den weniger wichtigen Systementwicklungen zu unterscheiden sind. Wegen der für diesen Bereich bekannten Anwendungsschwierigkeiten von klassischen Methoden der Wirtschaftlichkeitsanalyse kann man nicht primär auf daraus abgeleitete Kriterien setzen.

In der Praxis wird das Prioritätenproblem nicht selten im Wege eines "bottom up"-Ansatzes bewältigt. Die Anforderungen und Wünsche der diversen Anwender werden gesammelt und in einem Aushandlungsprozeß in eine Rangreihe gebracht, die Grundlage der Budgetierung ist. Dieses Vorgehen birgt z.B. die Gefahr, daß sich die Wünsche angestammter, mächtiger Systeme und Anwender gegenüber neuartigen Bedarfen, die u.U. für die Unternehmensentwicklung ausschlaggebend sein können, durchsetzen.

Die Methode der kritischen Erfolgsfaktoren wirkt derartigen Gefahren entgegen. Als "top down"-Ansatz geht sie von den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie aus. Durch informationsorientierte Analyse der für die Wettbewerbsstrategie der Unternehmung wesentlichen kritischen Erfolgsfaktoren legt das Management die Prioritäten für den Auf- und Ausbau von Informationssystemen fest. Dieses Vorgehen wird anhand von Beispielen kurz vorgestellt.



### 3. Eigen- und/oder Fremderstellung von Informationssystemen

Wie in anderen betriebswirtschaftlichen Sachgebieten (insbesondere Produktion, Vertrieb) so bestimmen auch im Bereich von Information und Organisation der Grad und die Qualität der Leistungstiefe in hohem Umfang die Effizienz und die Flexibilität der Aufgabenerfüllung sowie die strategiegerechte Allokation von Management-, Personal- und Kapitalressourcen.

Für das Controlling dieser wichtigen Frage wird ein neuerer, in der Praxis bereits erfolgreich erprobter Analyse- und Gestaltungsansatz vorgestellt, der aus der Transaktionskostentheorie abgeleitet wurde. Er beginnt mit einer konsequenten Analyse der zu erfüllenden Informationssystemerfordernisse unter den Gesichtspunkten

- notwendige Unternehmensspezifität,
- strategische Bedeutung,
- Unsicherheit,
- know how-Verfügbarkeit und
- Häufigkeit

der zu erbringenden Informationsleistungen. Auf dieser Grundlage lassen sich die diversen Teilleistungen, die im Zusammenhang mit Informationssystemen zu erbringen sind, mit Hilfe besonderer Portfoliotabellen einteilen in solche, die

- unternehmensintern,
- unternehmensextern oder
- kooperativ

erstellt werden sollten. Anschließend sind die drei genannten Erstellungsformen jeweils unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zu optimieren.

Dieses Vorgehen korrigiert oder vermeidet strukturelle Fehlentwicklungen, die heute nicht selten zu beobachten sind:

Manche neuartige, für die Unternehmensentwicklung spezifische und strategisch bedeutsame Systementwicklung wird mit zu großem

Aufwand sowie mit unternehmenspolitischen Risiken extern erstellt; die internen Kapazitäten dagegen, die häufig nicht weiter ausgebaut werden können, werden in nicht unerheblichem Umfang für die Bewältigung von Standardproblemen beansprucht, die der externe Markt günstiger erbringen könnte.

#### 4. Organisation der internen Informationsaufgaben

Ein ähnliches Problem zeigt sich bei der internen Organisation der Erstellung und Betreuung von Informationssystemen, das häufig mit dem Schlagwort IDV (Individuelle Datenverarbeitung) versus ZDV (Zentrale Datenverarbeitung) beleuchtet wird. Dahinter steht das viel differenziertere Problem der richtigen Mischung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung im Bereich von Organisation und Datenverarbeitung im Unternehmen, das angesichts der technischen Entwicklungen neue Dynamik erhält.

Diese Frage läßt sich wiederum mit dem unter 3. skizzierten Konzept systematisch beurteilen:

Wenn in der dezentralen Fachabteilung spezifisches Anwendungswissen gepaart mit dem notwendigen know how für die Systementwicklung unter Beachtung strategisch wichtiger Unternehmenszusammenhänge zur Entfaltung gebracht werden kann, verbietet sich die dann prinzipiell aufwendigere Zentralisierung.

Und umgekehrt:

Wenn abteilungs- oder unternehmensübergreifende Anwendungen und technisch-organisatorische Zusammenhänge sowie spezielles Analyse- und System-know how für die Lösung von Informationssystemproblemen erforderlich sind, ist die Dezentralisierung aufwendiger und risikoreicher.

Selbstverständlich sind aufgrund der fachlichen Eigenarten der Aufgaben und der technischen Hilfsmittel für Informationssysteme häufig organisatorische Mischlösungen angezeigt, in denen dafür zu

sorgen ist, daß Anwender und System- bzw. Organisations-  
spezialisten adäquat zusammenarbeiten.

Vor diesem Hintergrund sind dann die grundsätzlichen  
Gestaltungsvarianten der zentralisiert zu erbringenden internen  
Aufgaben für Informationssysteme zu diskutieren: Organisation nach  
den Phasen des Entwicklungsprozesses, nach den eingesetzten  
Technologien, nach den internen Kundengruppen, nach Produkten;  
Versetzung von Entwicklung, Rechenzentren, Schulung,  
Betreuung, oder Wartung; Projektmanagement.

Es wird verdeutlicht, daß die aufgabengerechte Lösung der  
angesprochenen organisatorischen Probleme erheblichen  
vorsteuernden Einfluß auf Effektivität und Effizienz der  
Informationssysteme in der Unternehmung hat.

#### **5. Finanzwirtschaftliche Steuerung der Entwicklung und Nutzung der Informationssysteme**

Die Art der Budgetierung und der Anlastung von Kosten nimmt auf  
die Planung, Kontrolle und Effizienz von Informationssystemen  
erheblichen Einfluß. Deshalb sind die grundlegenden Alternativen  
kurz aufzuzeigen (vereinfacht: Gemeinkostenumlage versus  
Verrechnungspreise) und in Verbindung mit den zuvor erörterten  
organisatorischen Gestaltungsformen zu bewerten. Auf die in diesem  
Zusammenhang ebenfalls wichtigen Verfahren des Projektcontrolling  
wird nur kurz hingewiesen.

## 6. Ausblick

Zusammenfassend zeigt sich , daß ein angemessenes, auf die Ziele der Unternehmung gerichtetes Controlling von Informationssystemen in abgestimmter Weise auf verschiedenen Ebenen ansetzen muß:

- Unternehmensstrategie (Informationssystem-Prioritäten)
- Organisation der Informationssystemaufgaben (intern/extern)
- Organisation der internen Informationssystemaufgaben  
(Zentralisierung/Dezentralisierung)
- Organisation der zentralen Informationssystemaufgaben
- Verfahren der laufenden Planung, Kontrolle und Abrechnung.

Der Unternehmensstrategie und den organisatorischen Gestaltungen kommt dabei zusammen mit der Personalqualifikation eine grundlegende Vorsteuerungsfunktion für Effektivität und Effizienz von Informationssystemen zu, die durch übliche Verfahren der Planung und Kontrolle allein nicht ersetzt werden kann.