

Thesis Title

Nordakademie Graduate School



Sebastian Schack

17.04.2019

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnisverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Motivation und Zielsetzung	1
1.2 Forschungsrelevanz	2
1.3 Methodisches Vorgehen	4
2 Controllingansatz	5
2.1 Definitionsansätze	5
2.2 Aufgaben und Ziele des Controllings	6
2.3 Controllingbereiche	9
2.3.1 Kosten- und Erfolgscontrolling	10
2.3.2 Finanzcontrolling	11
2.3.3 Investitionscontrolling	12
2.3.4 Beschaffungscontrolling	13
2.3.5 Produktionscontrolling	14
2.3.6 Marketingcontrolling	15
2.3.7 Logistikcontrolling	16
2.3.8 Projektcontrolling	16
2.3.9 Absatzcontrolling	16
2.4 Kennzahlensysteme	17
2.4.1 Du-Pont-Kennzahlensystem	17
2.4.2 Diebold-Kennzahlensystem	17
2.4.3 SVD-Kennzahlensystem	17
2.4.4 Balanced Score Card	17
2.4.5 Statuskonzept von Kütz	17
3 Grundlagen des Produktionscontrollings	17

3.1	Definition des Produktionscontrollings	17
3.2	Ziele und Aufgaben des Produktionscontrollings	17
3.2.1	Ziele des Produktionscontrollings	17
3.2.2	Aufgaben des Produktionscontrollings	17
3.3	Teilbereiche des Produktionscontrollings	17
3.3.1	Strategisches Produktionscontrolling	17
3.3.2	Taktisches Produktionscontrolling	17
3.3.3	Operatives Produktionscontrolling	17
3.4	Methoden und Techniken des Produktionscontrollings . .	17
3.4.1	Strategische Instrumente	17
3.4.2	Operative Instrumente	17
4	Grundlagen des IT-Controllings	20
4.1	Definition des IT-Controllings	20
4.2	Einbettung des IT-Controlling in das IT-Management . .	20
4.3	Organisation des IT-Controlling	20
4.4	Ziele und Aufgaben des IT-Controllings	20
4.4.1	Ziele des IT-Controllings	20
4.4.2	Aufgaben des IT-Controllings	20
4.5	Teilbereiche des IT-Controlling	20
4.5.1	IT-Portfoliocontrolling	20
4.5.2	IT-Projektcontrolling	20
4.5.3	IT-Produktcontrolling	20
4.5.4	IT-Infrastrukturcontrolling	20
4.6	Methoden und Techniken des IT-Controlling	20
4.6.1	IT-Kennzahlen	20
4.6.2	IT-Balanced Scorecard	20
4.6.3	IT-Kosten- und Leistungsrechnung	20
4.6.4	Total Cost of Ownership	20
4.6.5	IT-Outsourcing	20
5	Flexibilität	20
5.1	Allgemeines Verständnis von Flexibilität	20
5.2	Flexibilität im Anwendungskontext	20
5.2.1	Flexibilität im Kontext der Produktion	20
5.2.2	Flexibilität im Kontext der IT-Organisation . .	20

	5.2.3	Messung und Bewertung von Flexibilität	20
6		Rahmenwerk zur Bewertung	22
	6.1	Konzeptionelle Idee	22
	6.2	Dimensionsdefinition	22
	6.3	Das Rahmenwerk als Resultat	22
	6.4	Interpretation als Werttreiber	22
7		Ausblick und Potential	22

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1	Controlling-Parameter nach Horváth	7
---	--	---

Abkürzungsverzeichnis

B-C Beschaffungscontrolling.

F-C Finanzcontrolling.

F-C Investitionscontrolling.

F&E Forschung und Entwicklung.

IV Informationsversorgung.

KLR Kosten- und Leistungsrechnung.

KuE-C Kosten- und Erfolgscontrolling.

M-C Marketingcontrolling.

P-C Produktionscontrolling.

PK Planung und Kontrolle.

V-C Vertriebscontrolling.

1 Einleitung

1.1 Motivation und Zielsetzung

Steigende Durchdringung unternehmerischen Umfelds durch informationstechnologische Systeme und die damit einhergehende steigende Größe von IT-Organisationen, die unterstützend oder direkt wertschöpfend die IT-Services zur Verfügung stellen, zwingen IT-Verantwortliche, Möglichkeiten zur objektiven und zielgerichteten Steuerung der Gesamt-IT-Organisation zu etablieren. Der Ansatz des Controllings, zentrale Aufgaben des Managements mittels dementsprechender Methoden aufeinander abzustimmen, sodaß bestmögliche Rahmenbedingungen zur unternehmerischen Zielerreichung geschaffen werden, ist lange etabliert.¹

Der Einsatz von Informationssystemen war früher primär technisch orientiert.² Seit etwa 1990 verdichtet sich bei IT-Verantwortlichen allerdings die Ansicht, daß diese Systeme als Produktionsfaktor mit dem Controlling-Ansatz zu vernetzen sind.³ Viele Elemente des klassischen Finanzcontrollings oder anderer Teilbereiche, wie z.B. die Balanced Scorecard, sind auch im IT-Controlling bereits geläufig und können anhand bestehender Methoden darauf ausgerichtet werden.⁴

Die Rolle der IT-Organisation in einem Unternehmen kann verschieden ausgelegt werden, da die in der Praxis vorzufindenden Konstrukte durch die Möglichkeiten externer Dienstleister sowie Technologieanbieter (z.B. Cloud-Dienste) Schwerpunkte setzen müssen.⁵

In der Folge wird häufig nicht die Gesamtheit einer theoretisch durch eine IT-Abteilung abdeckbaren Tätigkeiten tatsächlich erbracht, sondern basierend auf inneren und äußeren Einflüssen Verantwortlichkeitsverteilung vorgenom-

¹Vgl. z.B. G. Wöhe/U. Döring/G. Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Bd. 3), Vahlen Franz GmbH, 2016, S.176f sowie Péter Horváth/Ronald Gleich/Mischa Seiter, Controlling, 13. Aufl., München: Vahlen, 2015, S.25 und H.U. Küpper, Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, Schäffer-Poeschel, 2013, S.33ff, außerdem J. Weber/U. Schäffer, Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2015, S.20ff zu anderen Definitionsansätzen

²Vgl. Andreas Gadatsch/Elmar Mayer, Masterkurs IT-Controlling, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014, S.VII

³Vgl. ebd., S.VII

⁴Vgl. R. Kesten/A. Müller/H. Schröder, IT-Controlling, Vahlen, 2013, S.46

⁵Vgl. Arno Müller/H. Schröder, Szenarien und Vorgehen für die Gestaltung der IT-Organisation von morgen, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 53.5 (2016), S. 580–593, S.581f

men.⁶

Die in diesem Kontext notwendige Flexibilität, die dazu dienen kann, mit IT-Organisationen auf z.B. organisatorische Veränderungen oder technologische Schwierigkeiten zu reagieren, um sie trotz kontinuierlich komplexer werdenden Umfelds zielsicher steuern zu können und innerhalb dieser Rahmenbedingungen ökonomisch bestmögliche Verhältnisse zu erreichen, ist bisher nicht Bestandteil einer integrierten Betrachtung des IT-Controllings.

Auch dedizierte bzw. isolierte Untersuchungen zu Flexibilitätsaspekten existieren nur wenig und veraltet⁷, berücksichtigen also nicht die aktuell vorherrschenden Zustände. Diese für die IT ausgebliebene Betrachtung von Flexibilität ist allerdings fester Bestandteil des Produktionscontrollings und dort wird sie auch als konkreter Wertbeitrag verstanden.⁸ Angesichts beschriebener Umstände, auf die auch produzierendes Gewerbe (im Sinne der produzierenden Abteilungen) reagieren müssen, ist Flexibilität als wertschöpfender Aspekt auch in informationstechnologischer Hinsicht wahrscheinlich. Diesen zu definieren, in Anlehnung an andere Teilbereiche des Controllings meßbar zu machen und zu interpretieren ist Ziel und Bestandteil dieser Arbeit.

1.2 Forschungsrelevanz

Das Feld der unternehmerisch genutzten Informationstechnologie ist dynamisch und kurzweilig - ein Charakteristikum, dessen Ausprägung sich bis heute verschärft.⁹ Daher ist nicht verwunderlich, daß nationale und internationale Studien unabhängig voneinander immer wieder darauf hindeuten, dass IT-Projekte scheitern oder zumindest nicht erwartungskonform verlaufen.¹⁰

Ein zu verzeichnender Trend ist zum Beispiel, daß Projektmanagement-Methoden tendenziell häufiger agil als plangetrieben ausgelegt werden¹¹ und dadurch sub-

⁶Vgl. Müller/Schröder, Szenarien und Vorgehen für die Gestaltung der IT-Organisation von morgen, S.585-590

⁷Vgl. z.B. die fast 20 Jahre alten Beiträge Terry Byrd/Douglas Turner, Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a Construct, in: Journal of Management Information Systems 17.1 (2000), S. 167-2008, S.168ff und Terry Anthony Byrd/Douglas E. Turner, An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage, in: Information & Management 39.1 (Nov. 2001), S. 41-52, S.21ff

⁸Vgl. Juliane Gottmann, Produktionscontrolling, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019, S.8f

⁹Vgl. Uwe Dumschlaff/Thomas Heimann, Studie IT-Trends 2019, Studie, Capgemini Deutschland, 2019, URL: <https://www.capgemini.com/de-de/resources/studie-it-trends-2019/>, S.15

¹⁰Vgl. Alexander Fischer, IT-Projekte: Ein Leitfaden aus rechtlicher Sicht. In: FuS Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Mai 2016, S. 172.176, S.172

¹¹Vgl. Ayelt Komus/Moritz Kuberg, Status Quo Agile, Studie, Hochschule Koblenz, 2015, URL: https://www.gpm-ipma.de/know%5C_how/studienergebnisse/status%5C_quo%5C_agile%5C_2015.html, S.12

ektiv bessere Resultate erzielt werden.¹² Es läßt sich für Projekte ein Flexibilisierungstrend erkennen.

Was bedeutet Flexibilität nun aber für die Gesamtauslegung der IT-Organisation Potentiellen Erwartungen steht gegenüber, daß dedizierte Auseinandersetzung bis vor zehn Jahren weder wissenschaftlich noch praktisch stattfand.¹³ Nichtsdestotrotz erkannten bereits 2008 - also in laut einer Studie der Capgemini Unternehmensvertreter, daß IT-Flexibilisierung als "Megatrend" einzustufen ist und Grund für "fundamentale Transformationsprozesse" sein wird.¹⁴ Ratzer faßt die Relevanz von Flexibilität wie folgt zusammen: "Um diese Situation besser kontrollieren zu können, wird im Gegenzug eine noch weiter entwickelte IT benötigt, die wiederum erneut den Komplexitäts- und Unsicherheitsgrad des Wettbewerbsumfelds erhöht. Dieser Mechanismus voll- zieht sich in immer kürzeren Veränderungszyklen, denen sich IT-Organisationen anpassen müssen. Eine deutliche höhere Flexibilität ist nötig."¹⁵ Auch Wiedenhofer sieht in der Dynamik die Notwendigkeit für Flexibilität gegeben, um damit auf auftretende Probleme zu reagieren: "Durch die Schaffung von geeigneten Strukturen steigert die IT-Organisation ihre Handlungsflexibilität. Mit dieser Fähigkeit kann sie schnell auf wechselnde und komplexe Anforderungen reagieren."¹⁶ Er sieht in kürzeren Innovationszyklen, steigender Digitalisierung und der Geschwindigkeit des konjunkturellen Wandels insbesondere eine Bedrohung für bestehende Geschäftsmodelle¹⁷, auf die mit Flexibilität zu reagieren ist.

Zwar ist die Dynamik- bzw. Komplexitätsfloskel eine repetitiv paraphrasier- te Scheinbegründung, doch ist zu ermitteln, daß sich die Kontextualisierung der Forderung nach Flexibilität mit dieser Art als problematisch eingestuf- ten Rahmenbedingungen selbst in wissenschaftlichen Beiträgen bis heute erhal- ten hat, sodaß diesbezügliche Relevanz tatsächlich im Zusammenspiel beider Seiten zu begründen ist. Tatsächlich ist die Relevanz hinsichtlich praktischer Forschung weiter auch damit zu begründen, daß die Behandlung zwar in der Fachwelt erfolgt, konkrete, konsensfähige Beurteilungsmethoden und Hand-

Flexibilität
von
agilen
Me-
tho-
den
mit
dem
Mani-
fest in
Fuß-
note
erläutern?

¹²Vgl. Komus/Kuberg, Status Quo Agile, S.22

¹³Vgl. Ingo Radermacher/Andreas Klein, IT-Flexibilität: Warum und wie sollten IT-Organisationen flexibel gestaltet werden, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 2009, S. 52-60, S.53

¹⁴Vgl. Martin Claßen/Felicitas von Kyaw, Change Management Studie 2008, Studie, Capgemini Deutsch- land, 2008, S.17

¹⁵Peter Ratzer, 4 Maßnahmen, um starre IT-Architekturen aufzubrechen, in: CIO 2009

¹⁶André Wiedenhofer, Steigerung der IT-Flexibilität, in: Informatik-Spektrum 40.3 (Jan. 2016), S. 236-244, S.236

¹⁷Vgl. ebd., S.237

lungsvorschläge, z.B. auf Basis von Szenarioeinordnungen aber nicht ihren Weg in einschlägige Publikationen (z.B. Gadatsch, Mayer oder Tiemeyer) gefunden haben.

1.3 Methodisches Vorgehen

Ziel der Arbeit ist, wie in Kapitel 3 angesprochen, Meßbarkeit von Flexibilität zu untersuchen und ein Rahmenwerk zu definieren, welches Methoden aus dem Produktionscontrolling ableitet und zu eruierenden Zielen und Zwecken zuführt, welche wiederum aus allgemeinen Ansprüchen des Controllings abzuleiten sind. Auf diesem Weg soll Flexibilität als Wertreiber greifbar und verständlich werden, also auch verdeutlicht werden, welcher Nutzen aus flexiblen IT-Architekturen gezogen werden kann. Ziel ist allerdings nicht, Flexibilität an konkreten Beispielen zu messen und den Wertschöpfungsbeitrag zu analysieren. Grundlage der Forschung ist daher die theoretische, also auf Literatur gestützte Erarbeitung von Grundlagen und Zielen des Controllings, Implementationsweisen und Zielen im Produktionscontrolling, werttreibenden Aspekten unternehmerischer IT, Auswirkungen von ausreichender und mangelnder Flexibilität, Aufbau von Rahmenwerken des IT-Controllings und letztlich die integrierte Konsolidierung in einem Rahmenwerk zur Messung für das IT-Controlling. Dieses Vorhaben hat deduktiven Charakter, wobei allerdings nicht vom “Allgemeinen auf einen besonderen Einzelfall”¹⁸ zu schließen ist, sondern Gesetzmäßigkeiten übertragen werden. Insbesondere die Rahmenbedingungen unterliegen hierbei der Notwendigkeit besonders differenzierter Betrachtung.¹⁹

¹⁸Berit Sandberg, Wissenschaftliches Arbeiten von Abbildung bis Zitat, De Gruyter, Feb. 2017, S.37

¹⁹ebd., S.37-39

2 Controllingansatz

2.1 Definitionsansätze

Die Diskussion der Definitionsansätze des Controllings soll das Ziel der Arbeit an allgemein anerkannten Vorstellungen ausrichten und damit sicherstellen, dass die spätere Konzeption zu erwartenden Ansprüchen genügen kann.

Controlling ist als Wissenschaftsdisziplin in Deutschland seit 1973 etabliert, als der erste Lehrstuhl in Darmstadt mit Peter Horváth besetzt wurde.²⁰ Dessen Publikation „Controlling“, aktuell in 13. Auflage, prägt bis heute maßgeblich das Verständnis des Controllings.²¹ Eine allgemeingültige Definition des Controllings zu formulieren, bezeichnet er als schwierig²², da es internationale Unterschiede im Verständnis der zugeordneten Aufgaben gibt²³ und Controlling im praktischen Vergleich stark unterschiedlich ausgelegt wird.²⁴ Die Ansicht, dass Controlling allgemeingültig schwer zu definieren ist, hat zu der wissenschaftlichen Aufgabe der Controlling-Konzeption geführt, die davon ausgeht, dass Controlling nicht ausschließlich induktiv oder deduktiv definiert werden kann.²⁵ Die Controllingkonzeptionen sind als normative Aussagensysteme zu verstehen, die eine Grundvorstellung ausdrücken, welche in der Praxis zu finden und gleichzeitig theoretisch fundiert ist.²⁶ Sie stellen Konglomerate von Controlling-Aufgaben in den Kontext des daraus für Unternehmen resultierenden Nutzens.²⁷ Neben Horváths diesbezüglichem Ansatz gelten die Ansätze von Küpper et al. sowie Weber & Schäffer als einflussreich.²⁸

Horváth sieht Controlling als ein Subsystem des Managements, welches koordinierend für die Subsysteme der Planung und Kontrolle (PK) und der Informationsversorgung (IV) wirkt.²⁹

Schreibweise
mit
oder
ohne
Binde-
strich
eta-
blieren

²⁰Vgl. J. Weber/M. Meyer, Internationalisierung Des Controllings: Standortbestimmung Und Optionen (Gabler Edition Wissenschaft / Schriften des Center for Controlling & Management), Deutscher Universitätsverlag, 2005, S.16

²¹Google Scholar z.B. listet das Buch als das mit der deutlich höchsten Anzahl Zitationen anderer Autoren, vgl. https://scholar.google.com/scholar?hl=de&as_sdt=0%2C5&q=controlling&btnG=, abgerufen am 14.01.2020.

²²Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S.13

²³Vgl. ebd., S.23

²⁴Vgl. ebd., S.9-14

²⁵Vgl. W. Ossadnik, Controlling (Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre), Oldenbourg, 2009, S.13

²⁶Vgl. ebd., S.13

²⁷Vgl. Boris Hubert, Controlling-Konzeptionen, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018, S.7

²⁸Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S.24, 60 sowie Hubert, Controlling-Konzeptionen, S.8

²⁹Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S.47-48, 60

Küppers Definitionsansatz unterscheidet sich davon nur graduell.³⁰ Er fasst das Controlling als Koordination des gesamten Führungssystems mit dem Ziel der zielgerichteten Lenkung auf.³¹

Dieses Ziel geben auch Weber & Schäffer an, indem Sie Controlling als das Aufgabensystem zur Sicherung der Rationalität in der Führung wiedergeben.³²

Abseits prozess- oder strukturorientierter Controlling-Konzeptionen sind in verbreiteter Literatur jedoch auch klassische Definitionsansätze zu finden. Eine dieser simpleren Definitionen findet sich z.B. bei Wöhe. Dieser fasst Controlling zusammen als „die Summe aller Maßnahmen, die dazu dienen, die Führungsbereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Information so zu koordinieren, dass die Unternehmensziele optimal erreicht werden.“³³

2.2 Aufgaben und Ziele des Controllings

Ausgehend von den fünf durch Wöhe formulierten Aufgaben- bzw. Führungsbereichen ist festzuhalten, dass Controllinginstrumente Koordination und Lenkung ermöglichen sollen. Intention ist dabei immer, egal ob ein struktur- oder prozessorientierter Definitionsansatz geltend gemacht wird, dass die Instrumente unternehmerisches Handeln auf ein Ziel ausrichten und dabei Rationalitätssichernd wirken sollen, also das Management in die Lage des objektiven und damit faktengestützten Entscheidens und Verhaltens versetzen sollen. Hierbei stellt sich die Frage, wie das Controlling in der Praxis zu entwickeln ist. Eine diesbezüglich gängige Unterscheidung liegt in der zeitlichen Ausrichtung³⁴, bei der zwischen operativem³⁵ und strategischem³⁶ Controlling unterschieden wird (vgl. Tabelle 1). Davon abzuleiten ist, dass die Inhalte des Controllings grundlegend differieren, je nach betrachteter zeitlicher Tragwei-

³⁰Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S.59

³¹Vgl. Küpper, Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, S.27

³²Vgl. Weber/Schäffer, Einführung in das Controlling, S.48

³³Wöhe/Döring/Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S.176

³⁴Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S.109

³⁵Vgl. ebd., S.109-110, Liane Buchholz, Strategisches Controlling, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4007-0>, S.42-50 und Bernhard Schroeter, Operatives Controlling, Gabler Verlag, 2002, URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90664-9>, S.69-91

³⁶Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S.109-118, Buchholz, Strategisches Controlling, S.42-58 sowie Ulrike Baumöl/Martin Kießler/Thomas Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, Verlag Franz Vahlen GmbH, 2017, S.91, wobei letzterer das strategische Controlling weniger über seine zeitliche Ausrichtung definiert, sondern es als Teilbereich auf Basis seiner Inhalte von anderen Controlling-Disziplinen wie dem Produktionscontrolling abgrenzt.

³⁷Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S.109

C.-Typen Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung	Umwelt und Unternehmung: Adaption	Unternehmung: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozess
Planungsstufe	Strategische Planung	Taktische und operative Planung, Budgetierung
Dimensionen	Chancen/Risiken, Stärken/Schwächen	Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgspotential	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität

Tabelle 1: Controlling-Parameter nach Horváth³⁷.

te also unterschiedliche Tätigkeiten mit unterschiedlichen Zielen ausgeführt werden, wobei der Fokus kurzfristiger ausgelegter Controlling-Maßnahmen vor allem die interne Perspektive verwendet und einen rentablen Betrieb anstrebt und der Fokus langfristiger ausgelegter Maßnahmen auch die Umwelt, also z.B. den Wettbewerb integriert und die langfristige Existenz eines Unternehmens sicherstellen sowie Erfolgspotentiale klären soll.

Die in dieser Arbeit vorzunehmende Konzeption muss die Ausrichtungsvarianten berücksichtigen und Maßnahmen sowohl strategischer als auch operativer Natur beinhalten. Innerhalb sowohl der strategischen als auch der operativen Variante lassen sich gemäß der Controlling-Konzeption von Küpper et al. Controllingfunktionen ableiten.³⁸

1. Anpassungs- und Innovationsfunktion

Die Anpassung dient der Ausrichtung der Unternehmensführung auf externe Einflüsse (Unternehmensumwelt). Definition und Anwendung von Frühwarnsystemen sollen Veränderungen und Tendenzen im Markt erkennen und entsprechende Anpassungs- und Innovationsvorgänge auslösen.³⁹

Eine Anpassung bezeichnet dabei eine Reaktion auf retrograde Veränderungen im Umfeld, während Innovation die vorzeitige Antizipation einzutreten der Vorgänge meint.⁴⁰ Zwar ist Ausformung und Umsetzung derartiger Anpassungen und Innovationen Aufgabe entsprechender Fachabteilungen

³⁸Vgl. Küpper, Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, S.37-44 sowie Wöhe/Döring/Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S.177-178

³⁹Vgl. Küpper, Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, S.38

⁴⁰Vgl. ebd., S.38-39

Wort

Ggf. hier bereits aufgreifen, dass es auch noch die taktische Zeitdimension gibt und

gen (wie z.B. Forschung und Entwicklung (F&E)), doch ist die Initiierung dieser Prozesse Aufgabe des Controllings.⁴¹

2. Zielausrichtungsfunktion

Die Zielausrichtungsfunktion beschreibt die Notwendigkeit, Controlling-Aktivitäten auf die Erreichung der Unternehmensziele auszurichten.⁴² Wöhe bezeichnet sie als Betonung „eigentliche[r] Notwendigkeit.“⁴³

3. Service- oder Unterstützungsfunktion

Die Ausführung der Service- bzw. Unterstützungsfunktion beinhaltet die Beratung des Managements bei Entscheidungen,⁴⁴ welche durch Informationsverorgung funktioniert. Zu realisieren ist diese in zwei Schritten. Zunächst ist in Kooperation mit dem Management eine Instrumentenauswahl vorzunehmen, also die Selektion der Steuerungsinstrumente.⁴⁵ Diese sind in ein Berichtssystem zu integrieren. Der zweite Bestandteil ist dann die laufende Informationsbeschaffung und -versorgung innerhalb dieses Berichtswesens.⁴⁶ Wöhe bezeichnet letzteres als „Haupttätigkeit“⁴⁷ eines Controllers.

Für das Vorhaben dieser Arbeit können aus den Erkenntnissen einerseits der Unterscheidung der Aufgaben des Controllings und deren jeweiliger Parametrierung sowie andererseits der Controllingfunktionen nun Vorgaben abgeleitet werden. Ausgehend von den Controllingfunktionen ist festzuhalten:

1. Das Konzeptionsergebnis muss ein Steuerungsinstrument darstellen.
2. Das Steuerungsinstrument muss zur Informationsversorgung dienen.
3. Die damit zu gewinnenden Informationen müssen zur Zielausrichtung dienen.
4. Die Informationen müssen Deduktionspotential zur Initiation von Maßnahmen reaktionären oder proaktiven Charakters besitzen.

⁴¹Vgl. Küpper, Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, S.39

⁴²Vgl. ebd., S.40-41

⁴³Wöhe/Döring/Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S.178.

⁴⁴Vgl. Küpper, Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, S.42

⁴⁵Vgl. ebd., S.43-44

⁴⁶Vgl. ebd., S.43-44

⁴⁷Vgl. Wöhe/Döring/Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S.178

Ausgehend von den Controlling-Typen⁴⁸ sind außerdem folgende Feststellungen möglich:

1. Die Informationen des Steuerungsinstruments müssen eine der Zielgrößen ausgerichtet sein.
2. Die Informationen müssen auf das Unternehmen oder auf dessen Interaktion mit der Umwelt ausgerichtet sein.
3. Die Informationen müssen operativ oder strategisch ausgelegt sein.
4. Je nach Auslegung müssen die Informationen in eine der Dimensionsarten einzuordnen sein.

2.3 Controllingbereiche

Nachdem nun Leitlinien für das konzeptionelle Vorgehen in dieser Arbeit geklärt sind, müssen Ausgangspunkte identifiziert werden, von denen aus die Konzeption inhaltlich erfolgen soll. Wie in Kapitel 1.3 erläutert, sollen inhaltliche Analogien in der Bewertung von Flexibilität festgestellt werden und darauf aufbauend etablierte Methoden übertragen und adaptiert werden. Diesbezüglich stellt sich somit die Frage, welche Controllingbereiche bzw. Controllingdisziplinen mögliche Ausgangspunkte darstellen. Zur Beantwortung dieser Frage müssen also die Controllingbereiche ermittelt und diese auf inhaltliche Nähe zum Vorhaben, Flexibilität in der IT zu messen und als Werttreiber bewertbar zu machen, überprüft werden. Hierzu sind als Kriterien möglich:

- Die strategischen Tätigkeiten eines Controllingbereichs weisen inhaltliche Nähe zum strategischen IT-Geschäft auf.
- Die operativen Tätigkeiten eines Controllingbereichs weisen inhaltliche Nähe zum strategischen IT-Geschäft auf.
- Ein Controllingbereich hat dedizierte und ggf. konsensfähige Überlegungen zu Flexibilität angestellt.

⁴⁸Horváth verwendet tatsächlich diese Bezeichnung, meint aber die Unterscheidung in der zeitlichen Ausrichtung nach operativ/strategisch, vgl. Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S.109.

Bei der inhaltlichen Unterscheidung zwischen verschiedenen Controllingbereichen Klassifizierungen zu ermitteln, Inhaltlich finden sich Unterscheidungen zwischen Controllingbereichen, die als Klassifizierung literaturübergreifend auftreten und in ihren Aufgaben⁴⁹ und Instrumente als weitgehend konsensfähig betrachtet werden können. Daneben sind zahlreiche Controllingdisziplinen zu ermitteln, die fachliche Nischen bedienen (z.B. Hochschulcontrolling⁵⁰) oder anderen Disziplinen jeweils inhaltlich untergegliedert werden können, z.B. das Risikocontrolling, welches neben gesamtunternehmerischen Risiken fachliche Elemente einzelner Controllingdisziplinen betrachten kann. Insofern kann Risikocontrolling als funktionales Aufgabenspektrum angesehen werden, das konzeptionell ausgelegt werden muss.⁵¹

dahinter
ziehen

2.3.1 Kosten- und Erfolgscontrolling

Das Kosten- und Erfolgscontrolling (KuE-C) wird unter anderem definiert durch Reichmann, Kißler & Baumöl⁵², Lachnit & Müller⁵³, Küpper⁵⁴, Weber & Schäffer⁵⁵ sowie Horváth, Gleich & Seiter⁵⁶.

Im KuE-C werden die Daten der laufenden Kosten- und Umsatzerfassung kostenträger- und kostenstellenbezogen in Relation zu jeweiligen Plan- und Soll-Werten derselben Dimension⁵⁷ unter Hinzuziehung externer umsatzbeeinflussender Größen wie dem Volkseinkommen gesetzt.⁵⁸ Es setzt also KLR und ein Planungssystem voraus⁵⁹ und zielt darauf ab, die Wirtschaftlichkeit unterneh-

⁴⁹Teilweise wird zwischen Zielen und Aufgaben unterschieden. Reichmann, Kißler & Baumöl gehen so weit, zu konstatieren, „Aufgabe des [...] Controllings ist die Erfüllung von Controllingzielen“ (Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.296). Diese Unterscheidung scheint nicht hilfreich, weshalb Aufgabe und Ziel, wie Reichmann letztlich andeutet, semantisch synonym verstanden werden können.

⁵⁰Vgl. Küpper, Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, S.486-513

⁵¹Vgl. Uwe Götze/Katja Glaser/Dirk Hinkel, Risikocontrolling aus funktionaler Perspektive - Konzeptionsspezifische Darstellung des Aufgabenspektrums, in: Uwe Götze/Klaus Henselmann/Barbara Mikus (Hrsg.), Beiträge zur Unternehmensplanung, Physica-Verlag HD, 2001, S. 95-126

⁵²Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.163-248

⁵³Vgl. Laurenz Lachnit/Stefan Müller, Erfolgscontrolling, in: Unternehmenscontrolling, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2012, S. 49-160, S.49-160, Lachnit und Müller verwenden zwar den Begriff „Erfolgscontrolling“, verstehen darunter aber vergleichbare Inhalte und Dimensionskombinationen wie Reichmann et al.

⁵⁴Vgl. Küpper, Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, S.136-141, Küpper und Schweitzer setzen sich allerdings mit Kosten- und Erlösrechnung in M. Schweitzer/H.U. Küpper, Systeme der Kosten- und Erlösrechnung (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), Vahlen, 2011 dediziert auseinander.

⁵⁵Vgl. Weber/Schäffer, Einführung in das Controlling, S.139-176, Weber & Schäffer subsumieren die Maßnahmen dabei allerdings klassisch in der Kosten- und Erlösrechnung.

⁵⁶Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S.271, Horváth, Gleich & Seiter messen dem Finanzcontrolling (F-C) allerdings keine besondere Bedeutung innerhalb des Controllings bei und verorten die enthaltenen Tätigkeiten stärker in der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), vgl. ebd., S.263-264.

⁵⁷Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.169

⁵⁸Vgl. ebd., S.171

⁵⁹Vgl. ebd., S.170

merischen Handelns zu messen und zu steuern und dabei die wirtschaftliche Entwicklung zu berücksichtigen.⁶⁰ Dabei wird z.B. geprüft, ob die Auslastung eines Unternehmens im Bezug auf die Umsatzerwartung den Plan-Werten entspricht.⁶¹

Inhaltliche Nähe zum IT-Geschäft ist dahingehend nicht festzustellen. Der Auslastungsgrad eines Unternehmens ist zu generell. Maschinenauslastungsgrade wie im Produktionscontrolling (P-C) sind diesbezüglich ein differenzierterer Ansatz, der aufgrund seiner Technologienähe vergleichbarer scheint.

Wenn nun auch das KuE-C keine Messungs- oder Entscheidungsmethodik liefert, die direkt auf das IT-Controlling zu übertragen wäre, bleibt allerdings der Ansatz, auf externe Einflussgrößen intern zu reagieren als Essenz. Diese Idee ist zumindest insofern zu berücksichtigen, als externe Einflussgrößen in der Konzeption auf ihre inhaltliche Relevanz zu prüfen und ggf. einzubeziehen sind.

2.3.2 Finanzcontrolling

Das F-C wird unter anderem definiert durch Reichmann, Kißler & Baumöl⁶², Horváth, Gleich & Seiter⁶³, und Heesen⁶⁴. Ziel des F-C ist die lang-, mittel- und kurzfristige (d.h. strukturelle und laufende⁶⁵) Liquiditätssicherung zur Bonitätssicherung, d.h. Zahlungsfähigkeit und Verschuldungsprävention.⁶⁶ Dazu dienen antizipatorische Extrapolation retrograder Zahlungsflüsse⁶⁷ sowie die Gestaltung deren Zusammensetzung⁶⁸ in Form von Finanz- und Bilanzstrukturplanung. Auch im F-C werden externe Einflussgrößen Kreditrisiken⁶⁹ und Ratings⁷⁰ berücksichtigt.

Abseits der angesprochenen externen Perspektive sind auch für das F-C keine

⁶⁰Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.164-169

⁶¹Vgl. ebd., S.169

⁶²Vgl. ebd., S.249-294

⁶³Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S.247, Horváth, Gleich & Seiter kommen auf Liquidität nur kurz zu sprechen und beziehen sich dabei maßgeblich auf Reichmann et al.

⁶⁴Vgl. Bernd Heesen, Cash- und Liquiditätsmanagement, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016, S.1-16

⁶⁵Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.267ff und S.282ff

⁶⁶Vgl. ebd., S.250-260 und S.266-267

⁶⁷Vgl. Heesen, Cash- und Liquiditätsmanagement, S.86-96

⁶⁸Vgl. ebd., S.44-54

⁶⁹Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.255

⁷⁰Vgl. ebd., S.286ff und Heesen, Cash- und Liquiditätsmanagement, S.241

eindeutige inhaltliche Verwandtschaft zum IT-Geschäft oder konkrete Ansätze zu Flexibilität erkennbar.

2.3.3 Investitionscontrolling

Das Investitionscontrolling (F-C) wird wiederum definiert durch Reichmann, Kißler & Baumöl⁷¹, Weber & Schäffer⁷², Küpper⁷³, Horváth, Gleich & Seiter⁷⁴, sowie Lachnit & Müller⁷⁵. konkretisiert.

Dabei handelt es sich um die Maßnahmen der vollständigen Begleitung von Investitionen ab der Planung, Koordination der Realisierung und und laufenden Kontrolle.⁷⁶ Zwar bestehen diesbezüglich monetär Überschneidungen zum F-C bezüglich der Finanzierung⁷⁷ und zum KuE-C in Form der Investitionsnachrechnung⁷⁸ als Wirtschaftlichkeitskontrolle, aber es ist ferner Aufgabe des F-C, Investitionen anzuregen und inhaltlich zu bewerten, wobei wiederum aus der IT bekannte Techniken wie Kapitalwertmethode oder Nutzwertanalyse zum Einsatz kommen.⁷⁹

Flexibilität scheint auch im F-C keinen zentralen Aspekt darzustellen. Inhaltliche Nähe zum IT-Geschäft lässt sich des Weiteren auch nicht feststellen. Methodisch ist insofern keine Bereicherung des IT-Controllings zu verschaffen, da entweder rein finanzielle Bemessungsgrundlagen in Form der Kostenrechnung zum Tragen kommen oder Investitionsbewertung anhand gängiger Methoden des IT-Controllings durchgeführt wird.

⁷¹Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.295-344

⁷²Vgl. Weber/Schäffer, Einführung in das Controlling, S.351-374

⁷³Vgl. Küpper, Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, S.474-483

⁷⁴Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S.218-242, Horváth, Gleich & Seiter interpretieren das Investitionscontrolling als Bestandteil der strategischen Perspektive, aber instrumentieren es selbst nicht erschöpfend, sondern verweisen letztlich auf Reichmann et al, vgl. ebd., S.219, Abb. 4.45.

⁷⁵Vgl. Lachnit/Müller, Erfolgscontrolling, S.161-221

⁷⁶Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S. 296 nach Christoph Lange, Investitionsentscheidungen im Umbruch: Struktur eines Investitions-Controllingsystems, in: Controlling-Praxis 1988, S. 133–146 und Thomas Reichmann/Christoph Lange, Aufgaben und Instrumente des Investitions-Controlling, in: DBW 1985, S. 454–466

⁷⁷Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.299-300

⁷⁸Vgl. ebd.

⁷⁹Vgl. ebd., S.305

2.3.4 Beschaffungscontrolling

Die Disziplin des Beschaffungscontrolling (B-C) wird unter anderem definiert durch Reichmann, Kißler & Baumöl⁸⁰, Britzelmaier⁸¹ und Körfer⁸².

Die Hauptaufgabe des B-C besteht darin, den Prozess der betrieblichen Mittelbeschaffung⁸³ in der Form mit Informationen über den Beschaffungsmarkt sowie den Kosten- und Umsatzgrößen zu stützen⁸⁴, dass dieser kostenoptimal⁸⁵ und gemäß der zeitlichen Erfordernisse⁸⁶ durchzuführen oder alternativ gegen Selbstfertigungsmaßnahmen abzuwägen ist.⁸⁷ In monetärer Hinsicht beschäftigt sich das B-C daher maßgeblich mit der Bestimmung aktueller Preisobergrenzen zur Beschaffung⁸⁸ sowie organisatorisch mit Ermittlung passender Lieferanten hinsichtlich z.B. qualitativer, logistischer oder quantitativer Kriterien⁸⁹, die zusammen die Entscheidungsgrundlage des Einkaufs bilden.

Auch im B-C findet sich kein dem operativen oder strategischen IT-Geschäft inhaltlich verwandter Aspekt, sofern man von der Beschaffung mittelbar oder unmittelbar dazugehöriger Anlagen wie Arbeitsstationen oder Zentraltechnik absieht. Diese lassen sich zwar im Kontext einer IT-Strategie auswählen, doch steht beim B-C die Befähigung zur operativen Durchführung im Fokus. Flexibilitätsüberlegungen sind in der gängigen Literatur darüber hinaus auch nicht festzustellen, sodass das B-C sich nicht konzeptioneller Maßstab erweist.

⁸⁰Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.345-360

⁸¹Vgl. B. Britzelmaier, Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder (Always learning), Pearson, 2013, S.400-422, Britzelmaier kombiniert allerdings Beschaffungs- und Logistikcontrolling.

⁸²Vgl. C. Körfer, Beschaffungscontrolling - Die Performance der Beschaffung durch geeignete Instrumente messbar machen, Diplomica-Verlag, 2011, S.24-29

⁸³Die Personalbeschaffung wird von Reichmann, Kißler & Baumöl zwar mit dazugezählt, quantitativ aber nicht evaluiert, sodass die Bewertungsdimensionen nicht oder nur unsachgemäß zu übertragen wären vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.345

⁸⁴Vgl. ebd., S.345-346

⁸⁵Vgl. ebd., S.352 nach Heinz Stark, Beschaffungsplanung und Budgetierung, Gabler Verlag, 1987, S.13

⁸⁶Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.352

⁸⁷Vgl. ebd., S.346-347

⁸⁸Vgl. ebd., S.353-358

⁸⁹Vgl. ebd., S.348-350

2.3.5 Produktionscontrolling

Das P-C definieren u.a. Gottmann⁹⁰, Reichmann, Kißler & Baumöl⁹¹, Britzelmaier⁹², Bloech et al.⁹³, Küpper & Helber⁹⁴ sowie Klein & Schnell⁹⁵.

Als Ergänzung zur Produktion, deren Aufgabe die Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen durch Kombination von Produktionsfaktoren ist⁹⁶ ist es Ziel des P-C, eine effektive sowie effiziente bzw. wirtschaftliche⁹⁷ Produktion zu erreichen⁹⁸, indem produktionsrelevante Daten produktionsnah erfasst⁹⁹ und diesbezügliche Analyseergebnisse in Entscheidungen berücksichtigt werden.¹⁰⁰ Diese Tätigkeiten werden ähnlich dem KuE-C mit Methoden der KLR ausgeführt, indem Kostenstellen und Kostenträger für Produktionsbereiche gebildet werden und Soll-Ist-Abweichungsanalysen darauf aufbauen.¹⁰¹ Darüber hinaus gehört es zum P-C Produktionsunterbrechungen zu hinsichtlich Risiko und Kosten zu quantifizieren¹⁰² sowie die Wirtschaftlichkeit in Abhängigkeit der Auslastung zu betrachten.¹⁰³

Die Effizienz und Effektivität stehen im P-C dabei tatsächlich zentral in Zusammenhang mit Flexibilität, die sich in unterschiedlichen Aspekten wie Kapazität, Varianten und Fertigungstiefe auswirken kann.¹⁰⁴ Da das P-C in dieser Hinsicht, als dass Flexibilität keine implizite Peripherie, sondern dedizierter und erforschter Werttreiber ist, gegenüber anderen Controlling-Disziplinen

⁹⁰Vgl. Gottmann, Produktionscontrolling, S.1-21

⁹¹Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.361-434

⁹²Vgl. Britzelmaier, Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder, S.423-428

⁹³Vgl. Jürgen Bloech u. a., Einführung in die Produktion, Springer Berlin Heidelberg, 2014, S.95-104, Bloech et al. bezeichnen es als „Steuerung und Planung“ statt Controlling.

⁹⁴Vgl. H.U. Küpper/S. Helber, Ablauforganisation in Produktion und Logistik, Schäffer-Poeschel, 2004, S.112ff

⁹⁵Vgl. H. Schnell, Produktionscontrolling: Bedeutung, Selbstverständnis, Aufgaben, Instrumente, in: A. Klein/H. Schnell (Hrsg.), Controlling in der Produktion: Instrumente, Strategien und Best-Practices (Haufe Fachbuch), Haufe Lexware, 2012, S.21-40.

⁹⁶Vgl. Erich Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., Bd. 1 - Die Produktion, Springer Berlin Heidelberg, 1979, S.151 und E. Jehle/K. Müller/H. Michael, Produktionswirtschaft: eine Einführung mit Anwendungen und Kontrollfragen; mit Tabellen, 5. Aufl. (Grundstudium Betriebswirtschaftslehre), Heidelberg: Verlagsgesellschaft Recht u. Wirtschaft, 1999, S.1 nach Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.361

⁹⁷Vgl. ebd., S.361

⁹⁸Vgl. Gottmann, Produktionscontrolling, S.20 und Liudmila Häusser, Controlling in mittelständischen Unternehmen in Russland (Unternehmensführung & Controlling), Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016, S.40

⁹⁹Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.361

¹⁰⁰Vgl. Gottmann, Produktionscontrolling, S.20, Theodor Nebl, Produktionswirtschaft, 7. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011, S.835-836 und Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.361

¹⁰¹Vgl. ebd., S.364-371

¹⁰²Vgl. ebd., S.382.383

¹⁰³Vgl. ebd., S.372-375, S.375-382

¹⁰⁴Vgl. z.B. Gottmann, Produktionscontrolling, S.52, Gottmann beschäftigt sich allerdings der Veröffentlichung auch noch an anderen Stellen mit Flexibilität.

hervorzuheben ist, ist es naheliegend, dieses als einen Ausgangspunkt für die Konzeption entsprechender Beurteilungsmethoden in der IT zu wählen.

2.3.6 Marketingcontrolling

Das Marketingcontrolling (M-C) wird z.B. definiert durch Reichmann, Kißler & Baumöl¹⁰⁵, Britzelmaier¹⁰⁶, Küpper¹⁰⁷ sowie Klein et al.¹⁰⁸.

Die eigentlich ambivalente Beziehung zwischen Marketing und Controlling, die daraus resultiert, dass Marketing als marktorientierte Führung und Controlling als ergebnisorientierte Führung verstanden werden kann¹⁰⁹, wird in der Praxis so ausgelegt, dass das M-C als informationsbasierte Entscheidungsunterstützung für Marketing-Manager fungiert. Ähnlich wie in anderen Disziplinen besteht diese Tätigkeit dabei auch im M-C in der Sicherstellung von Effektivität und Effizienz in der in dieser Hinsicht marktorientierten Führung.¹¹⁰ Während die Effizienzsicherung dabei vor allem auf den ökonomischen Einsatz der Marketinginstrumente achtet¹¹¹, ist die Effektivität eher in der strategischen Perspektive des M-C zu verorten und soll über die Planung möglicher Marketingmaßnahmen das Management bei der langfristigen Existenzsicherung unterstützen.¹¹² Methoden der strategischen Dimension sind Wettbewerbs- und Markt-Analysen¹¹³ sowie Untersuchungen im Bezug auf Kunden, z.B. Kundenzufriedenheit.¹¹⁴ Die operative Dimension verwendet gängige Varian-

¹⁰⁵Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.435-506

¹⁰⁶Vgl. Britzelmaier, Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder, S.429-445

¹⁰⁷Vgl. Küpper, Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, S.435-452

¹⁰⁸Vgl. S. Reinecke/J. Eberharter, Zentrale Instrumente und Kennzahlen im Marketing- und Vertriebscontrolling, in: A. Klein (Hrsg.), Moderne Controlling-Instrumente für Marketing und Vertrieb (Haufe Fachpraxis), Haufe-Mediengruppe, 2010, S. 19–38, M. Schmitt, Vertriebsplanung: Absatzmengen, Preise und Budgets zuverlässig und flexibel planen, in: A. Klein (Hrsg.), Moderne Controlling-Instrumente für Marketing und Vertrieb (Haufe Fachpraxis), Haufe-Mediengruppe, 2010, S. 39–56, B. Zunk/U. Bauer, Konzeptioneller Rahmen und Handlungsfelder eines Kundenbeziehungscontrollings, in: A. Klein (Hrsg.), Moderne Controlling-Instrumente für Marketing und Vertrieb (Haufe Fachpraxis), Haufe-Mediengruppe, 2010, S. 57–74, M. Grothe, Social Business, Controlling und die digitale Transformation, in: A. Klein (Hrsg.), Marketing- und Vertriebscontrolling: Grundlagen, Konzepte, Kennzahlen, Best Practice (Haufe Fachbuch), Haufe, 2014, S. 21–40, R. Bleiber, Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung als Instrument der Ergebnisrechnung im Vertrieb, in: A. Klein (Hrsg.), Marketing- und Vertriebscontrolling: Grundlagen, Konzepte, Kennzahlen, Best Practice (Haufe Fachbuch), Haufe, 2014, S. 41–62 und K. Wiltinger, Social Media Controlling - oder was wollen wir eigentlich in Facebook?, in: A. Klein (Hrsg.), Marketing- und Vertriebscontrolling: Grundlagen, Konzepte, Kennzahlen, Best Practice (Haufe Fachbuch), Haufe, 2014, S. 63–80

¹⁰⁹Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.436 sowie Sven Reinecke, Marketingcontrolling, in: Gabler Wirtschaftslexikon 2018, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marketingcontrolling-41129/version-264500>, Reinecke legt diese Beziehung allerdings recht plakativ aus.

¹¹⁰Vgl. S. Reinecke/S. Janz, Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz (Edition Marketing), Kohlhammer, 2007, S.38-39

¹¹¹Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.436

¹¹²Vgl. ebd., S.437 und Reinecke, Marketingcontrolling, Abb. 1

¹¹³Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.443-451

¹¹⁴Vgl. ebd., S.452-467

ten der KLR, z.B. Deckungsbeitragsrechnung¹¹⁵ Reichmann zählt zum M-C auch das Vertriebscontrolling (V-C)¹¹⁶, das sich um die Effektivität und Effizienz vertrieblicher Angelegenheiten kümmert, indem z.B. Vertriebskosten analysiert¹¹⁷ und die Effektivität des Kundenbeziehungsmanagements verfolgt wird.¹¹⁸

Weder seitens des M-C noch des V-C sind Erwägungen über Flexibilität als Werttreiber festzustellen, die soweit gehen würden, eigens dafür vorgesehene Methoden aufzustellen.

2.3.7 Logistikcontrolling

2.3.8 Projektcontrolling

2.3.9 Absatzcontrolling

¹¹⁵Vgl. Baumöl/Kißler/Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, S.469-470

¹¹⁶Vgl. ebd., S.487-505

¹¹⁷Vgl. ebd., S.489

¹¹⁸Vgl. ebd., S.493

hinter
p-c,
vor p-
c b-c
ein-
ord-
nen

2.4 Kennzahlensysteme

2.4.1 Du-Pont-Kennzahlensystem

2.4.2 Diebold-Kennzahlensystem

2.4.3 SVD-Kennzahlensystem

2.4.4 Balanced Score Card

2.4.5 Statuskonzept von Kütz

3 Grundlagen des Produktionscontrollings

3.1 Definition des Produktionscontrollings

3.2 Ziele und Aufgaben des Produktionscontrollings

3.2.1 Ziele des Produktionscontrollings

3.2.2 Aufgaben des Produktionscontrollings

3.3 Teilbereiche des Produktionscontrollings

3.3.1 Strategisches Produktionscontrolling

3.3.2 Taktisches Produktionscontrolling

3.3.3 Operatives Produktionscontrolling

3.4 Methoden und Techniken des Produktionscontrollings

3.4.1 Strategische Instrumente

3.4.1.1 Produktlebenszyklus-Analyse

3.4.1.2 Balanced Scorecard

3.4.2 Operative Instrumente

3.4.2.1 Kennzahlen

3.4.2.2 Kennzahlensysteme

4 Grundlagen des IT-Controllings

4.1 Definition des IT-Controllings

4.2 Einbettung des IT-Controlling in das IT-Management

4.3 Organisation des IT-Controlling

4.4 Ziele und Aufgaben des IT-Controllings

4.4.1 Ziele des IT-Controllings

4.4.2 Aufgaben des IT-Controllings

4.5 Teilbereiche des IT-Controlling

4.5.1 IT-Portfoliocontrolling

4.5.2 IT-Projektcontrolling

4.5.3 IT-Produktcontrolling

4.5.4 IT-Infrastrukturcontrolling

4.6 Methoden und Techniken des IT-Controlling

4.6.1 IT-Kennzahlen

4.6.2 IT-Balanced Scorecard

4.6.3 IT-Kosten- und Leistungsrechnung

4.6.4 Total Cost of Ownership

4.6.5 IT-Outsourcing

5 Flexibilität

5.1 Allgemeines Verständnis von Flexibilität

5.2 Flexibilität im Anwendungskontext

5.2.1 Flexibilität im Kontext der Produktion

5.2.2 Flexibilität im Kontext der IT-Organisation

5.2.3 Messung und Bewertung von Flexibilität

5.2.3.1.1 Strategische Flexibilität**5.2.3.1.2 Taktische Flexibilität****5.2.3.1.3 Operative Flexibilität****5.2.3.2 Übertragbarkeit auf das IT-Controlling****5.2.3.2.1 Flexibilität im IT-Portfoliocontrolling****5.2.3.2.2 Flexibilität im IT-Projektcontrolling****5.2.3.2.3 Flexibilität im IT-Produktcontrolling****5.2.3.2.4 Flexibilität im IT-Infrastrukturcontrolling**

6 Rahmenwerk zur Bewertung

6.1 Konzeptionelle Idee

6.2 Dimensionsdefinition

6.3 Das Rahmenwerk als Resultat

6.4 Interpretation als Werttreiber

7 Ausblick und Potential

Literatur

- Baumöl, Ulrike, Martin Kißler und Thomas Reichmann: Controlling mit Kennzahlen, Verlag Franz Vahlen GmbH, 2017 (siehe S. 6, 10–16).
- Bleiber, R.: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung als Instrument der Ergebnisrechnung im Vertrieb, in: A. Klein (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling: Grundlagen, Konzepte, Kennzahlen, Best Practice (Haufe Fachbuch), Haufe, 2014, S. 41–62 (siehe S. 15).
- Bloech, Jürgen u. a.: Einführung in die Produktion, Springer Berlin Heidelberg, 2014 (siehe S. 14).
- Britzelmaier, B.: Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder (Always learning), Pearson, 2013 (siehe S. 13–15).
- Buchholz, Liane: Strategisches Controlling, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4007-0> (siehe S. 6).
- Byrd, Terry Anthony und Douglas E. Turner: An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage, in: Information & Management 39.1 (Nov. 2001), S. 41–52 (siehe S. 2).
- Byrd, Terry und Douglas Turner: Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a Construct, in: Journal of Management Information Systems 17.1 (2000), S. 167–2008 (siehe S. 2).
- Claßen, Martin und Felicitas von Kyaw: Change Management Studie 2008, Studie, Capgemini Deutschland, 2008 (siehe S. 3).
- Dumslaff, Uwe und Thomas Heimann: Studie IT-Trends 2019, Studie, Capgemini Deutschland, 2019, URL: <https://www.capgemini.com/de-de/resources/studie-it-trends-2019/> (siehe S. 2).

- Fischer, Alexander: IT-Projekte: Ein Leitfaden aus rechtlicher Sicht. In: FuS Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Mai 2016, S. 172.176 (siehe S. 2).
- Gadatsch, Andreas und Elmar Mayer: Masterkurs IT-Controlling, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014 (siehe S. 1).
- Gottmann, Juliane: Produktionscontrolling, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019 (siehe S. 2, 14).
- Götze, Uwe, Katja Glaser und Dirk Hinkel: Risikocontrolling aus funktionaler Perspektive - Konzeptionsspezifische Darstellung des Aufgabenspektrums, in: Uwe Götze, Klaus Henselmann und Barbara Mikus (Hrsg.): Beiträge zur Unternehmensplanung, Physica-Verlag HD, 2001, S. 95–126 (siehe S. 10).
- Grothe, M.: Social Business, Controlling und die digitale Transformation, in: A. Klein (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling: Grundlagen, Konzepte, Kennzahlen, Best Practice (Haufe Fachbuch), Haufe, 2014, S. 21–40 (siehe S. 15).
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., Bd. 1 - Die Produktion, Springer Berlin Heidelberg, 1979 (siehe S. 14).
- Häusser, Liudmila: Controlling in mittelständischen Unternehmen in Russland (Unternehmensführung & Controlling), Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016 (siehe S. 14).
- Heesen, Bernd: Cash- und Liquiditätsmanagement, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016 (siehe S. 11).
- Horváth, Péter, Ronald Gleich und Mischa Seiter: Controlling, 13. Aufl., München: Vahlen, 2015 (siehe S. 1, 5, 6, 9–12).
- Hubert, Boris: Controlling-Konzeptionen, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018 (siehe S. 5).
- Jehle, E., K. Müller und H. Michael: Produktionswirtschaft: eine Einführung mit Anwendungen und Kontrollfragen; mit Tabellen, 5. Aufl. (Grundstudium Betriebswirtschaftslehre), Heidelberg: Verlagsgesellschaft Recht u. Wirtschaft, 1999 (siehe S. 14).
- Kesten, R., A. Müller und H. Schröder: IT-Controlling, Vahlen, 2013 (siehe S. 1).

- Komus, Ayelt und Moritz Kuberg: Status Quo Agile, Studie, Hochschule Koblenz, 2015, URL: https://www.gpm-ipma.de/know%5C_how/studienergebnisse/status%5C_quo%5C_agile%5C_2015.html (siehe S. 2, 3).
- Körfer, C.: Beschaffungscontrolling - Die Performance der Beschaffung durch geeignete Instrumente messbar machen, Diplomica-Verlag, 2011 (siehe S. 13).
- Küpper, H.U.: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, Schäffer-Poeschel, 2013 (siehe S. 1, 6–8, 10, 12, 15).
- Küpper, H.U. und S. Helber: Ablauforganisation in Produktion und Logistik, Schäffer-Poeschel, 2004 (siehe S. 14).
- Lachnit, Laurenz und Stefan Müller: Erfolgscontrolling, in: Unternehmenscontrolling, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2012, S. 49–160 (siehe S. 10, 12).
- Lange, Christoph: Investitionsentscheidungen im Umbruch: Struktur eines Investitions-Controllingsystems, in: Controlling-Praxis 1988, S. 133–146 (siehe S. 12).
- Müller, Arno und H. Schröder: Szenarien und Vorgehen für die Gestaltung der IT-Organisation von morgen, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 53.5 (2016), S. 580–593 (siehe S. 1, 2).
- Nebl, Theodor: Produktionswirtschaft, 7. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011 (siehe S. 14).
- Ossadnik, W.: Controlling (Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre), Oldenbourg, 2009 (siehe S. 5).
- Radermacher, Ingo und Andreas Klein: IT-Flexibilität: Warum und wie sollten IT-Organisationen flexibel gestaltet werden, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 2009, S. 52–60 (siehe S. 3).
- Ratzer, Peter: 4 Maßnahmen, um starre IT-Architekturen aufzubrechen, in: CIO 2009 (siehe S. 3).
- Reichmann, Thomas und Christoph Lange: Aufgaben und Instrumente des Investitions-Controlling, in: DBW 1985, S. 454–466 (siehe S. 12).
- Reinecke, S. und J. Eberharter: Zentrale Instrumente und Kennzahlen im Marketing- und Vertriebscontrolling, in: A. Klein (Hrsg.): Moderne Controlling-Instrumente für Marketing und Vertrieb (Haufe Fachpraxis), Haufe-Mediengruppe, 2010, S. 19–38 (siehe S. 15).
- Reinecke, S. und S. Janz: Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz (Edition Marketing), Kohlhammer, 2007 (siehe S. 15).

- Reinecke, Sven: Marketingcontrolling, in: Gabler Wirtschaftslexikon 2018, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marketingcontrolling-41129/version-264500> (siehe S. 15).
- Sandberg, Berit: Wissenschaftliches Arbeiten von Abbildung bis Zitat, De Gruyter, Feb. 2017 (siehe S. 4).
- Schmitt, M.: Vertriebsplanung: Absatzmengen, Preise und Budgets zuverlässig und flexibel planen, in: A. Klein (Hrsg.): Moderne Controlling-Instrumente für Marketing und Vertrieb (Haufe Fachpraxis), Haufe-Mediengruppe, 2010, S. 39–56 (siehe S. 15).
- Schnell, H.: Produktionscontrolling: Bedeutung, Selbstverständnis, Aufgaben, Instrumente, in: A. Klein und H. Schnell (Hrsg.): Controlling in der Produktion: Instrumente, Strategien und Best-Practices (Haufe Fachbuch), Haufe Lexware, 2012 (siehe S. 14).
- Schroeter, Bernhard: Operatives Controlling, Gabler Verlag, 2002, URL: <http://doi.org/10.1007/978-3-322-90664-9> (siehe S. 6).
- Schweitzer, M. und H.U. Küpper: Systeme der Kosten- und Erlösrechnung (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), Vahlen, 2011 (siehe S. 10).
- Stark, Heinz: Beschaffungsplanung und Budgetierung, Gabler Verlag, 1987 (siehe S. 13).
- Weber, J. und M. Meyer: Internationalisierung Des Controllings: Standortbestimmung Und Optionen (Gabler Edition Wissenschaft / Schriften des Center for Controlling & Management), Deutscher Universitätsverlag, 2005 (siehe S. 5).
- Weber, J. und U. Schäffer: Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2015 (siehe S. 1, 6, 10, 12).
- Wiedenhofer, André: Steigerung der IT-Flexibilität, in: Informatik-Spektrum 40.3 (Jan. 2016), S. 236–244 (siehe S. 3).
- Wiltinger, K.: Social Media Controlling - oder was wollen wir eigentlich in Facebook?, in: A. Klein (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling: Grundlagen, Konzepte, Kennzahlen, Best Practice (Haufe Fachbuch), Haufe, 2014, S. 63–80 (siehe S. 15).

- Wöhe, G., U. Döring und G. Brösel: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Bd. 3), Vahlen Franz GmbH, 2016 (siehe S. 1, 6–8).
- Zunk, B. und U. Bauer: Konzeptioneller Rahmen und Handlungsfelder eines Kundenbeziehungscontrollings, in: A. Klein (Hrsg.): Moderne Controlling-Instrumente für Marketing und Vertrieb (Haufe Fachpraxis), Haufe-Mediengruppe, 2010, S. 57–74 (siehe S. 15).