

(C)

Martin Schmid-Kleemann

Dr. oec. publ. et dipl. Ing. ETH

Balanced Scorecard im IT-Controlling

Ein Konzept zur Operationalisierung der
IT-Strategie bei Banken

Schriftenreihe
der Treuhand-Kammer
Band 174

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
Teil: Grundlagen.....	1
1. Einleitung.....	3
1.1 Problemstellung.....	4
1.2 Zielsetzung.....	5
1.3 Vorgehensweise.....	6
1.3.1 Aufbau der Arbeit.....	6
1.3.2 Abgrenzung.....	7
1.3.3 Empirische Grundlagen.....	8
2. IT-Controlling.....	9
2.1 Grundlagen der Informationstechnologie.....	9
2.1.1 Informationsbegriff.....	10
2.1.2 Kommunikationsbegriff.....	12
2.1.3 Technologiebegriff.....	14
2.1.4 Begriff der Informationstechnologie.....	16
2.1.5 Abgrenzung zum Informationssystem.....	17
2.1.6 Abgrenzung zum Informationsmanagement.....	18
2.2 Grundlagen des Controllings.....	19
2.2.1 Begriff und Dimensionen des Controllings.....	19
2.2.2 Zweck des Controllings.....	21
2.2.3 Aufgaben des Controllings.....	22
2.2.4 Organisation des Controllings.....	23
2.2.5 Controllingssystem.....	24
2.2.6 Controllingregelkreis.....	26
2.3 Grundlagen des IT-Controllings.....	27
2.3.1 Begriff und Dimensionen des IT-Controllings.....	27
2.3.2 Zweck des IT-Controllings.....	28
2.3.3 Aufgaben des IT-Controllings.....	30
2.3.4 Aktivitätsbereiche des IT-Controllings.....	31

2.3.4.1	Strategisches IT-Controlling.....	33
2.3.4.2	IT-Projektcontrolling.....	35
2.3.4.3	IT-Betriebscontrolling.....	36
2.3.5	Organisation des IT-Controllings.....	38
2.3.6	Abgrenzung zur IT-Revision.....	41
3.	Balanced Scorecard.....	43
3.1	Zweck und Wesen.....	43
3.1.1	Grundlagen.....	43
3.1.1.1	Entstehung.....	43
3.1.1.2	Grundidee.....	44
3.1.1.3	Aufbau.....	46
3.1.2	Verknüpfung der strategischen Ziele.....	47
3.1.2.1	Ursache-AVirkungskette.....	47
3.1.2.2	Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen.....	49
3.1.2.3	Verknüpfung mit finanziellen Oberzielen.....	50
3.1.3	Balanced Scorecard als Managementsystem.....	50
3.1.3.1	Vision und Strategie.....	51
3.1.3.2	Kommunikation und Verknüpfung.....	52
3.1.3.3	Planung und Zielvorgaben.....	53
3.1.3.4	Feedback- und Lernprozess.....	53
3.2	Klassische Perspektiven.....	54
3.2.1	Finanzielle Perspektive.....	54
3.2.1.1	Ertragswachstum und -mix.....	56
3.2.1.2	Kostensenkung und Produktivitätssteigerung.....	57
3.2.1.3	Nutzung von Vermögenswerten und Investitions- strategie.....	58
3.2.1.4	Risikoaspekte.....	59
3.2.2	Kundenperspektive.....	59
3.2.2.1	Kundenrentabilität.....	60
3.2.2.2	Kundennutzen.....	62
3.2.3	Interne Prozessperspektive.....	64
3.2.3.1	Innovationsprozess.....	64
3.2.3.2	Betriebsprozess.....	65
3.2.3.3	Kundendienstprozess.....	66
3.2.4	Lern- und Entwicklungsperspektive.....	66

3.2.4.1	Mitarbeiterergebnisse.....	67
3.2.4.2	Mitarbeiterzufriedenheit.....	68
3.3	Einsatzmöglichkeiten.....	69
3.3.1	Einsatz in unterschiedlichen Branchen.....	69
3.3.2	Einsatz in der Unternehmung.....	70
3.3.2.1	Einsatz in unterschiedlichen Unternehmensbereichen ..	70
3.3.2.2	Einsatz auf verschiedenen Hierarchiestufen.....	71
3.3.2.3	Einsatz in Stabs-und Zentralabteilungen.....	71

Teil II: Konzept der Balanced Scorecard im IT-Controlling.....73

4. IT-Strategie.....75

4.1	Bezugsrahmen.....	75
4.1.1	Wirtschaftliches Umfeld.....	76
4.1.1.1	Finanzmärkte.....	76
4.1.1.2	Wettbewerbskräfte.....	77
4.1.2	Interne Unternehmenssituation.....	78
4.1.2.1	Eigenschaften von Kernkompetenzen.....	79
4.1.2.2	Bankspezifische Kernkompetenzen.....	79
4.1.3	Geschäftsfeldstrategien.....	80
4.1.3.1	Portfoliostrategien.....	81
4.1.3.2	Wettbewerbsstrategien.....	82
4.1.4	Technologisches Umfeld.....	83
4.1.4.1	Technologieanalyse.....	84
4.1.4.2	Technologieauswirkungen.....	84
4.1.5	Interne IT-Situation.....	86
4.1.5.1	Komponentenanalyse.....	86
4.1.5.2	Eigenschaftsanalyse.....	86
4.1.5.3	Kernkompetenzen im IT-Bereich.....	88
4.1.6	Strategie Alignment.....	90
4.2	Bedeutung.....	92
4.2.1	Information als Wettbewerbsfaktor.....	92
4.2.2	Informationsintensität als Wettbewerbsfaktor.....	93
4.2.3	Produktivitätsparadoxon im IT-Bereich.....	95
4.2.4	Fazit.....	97

4.3	Entwicklung.....	98
4.3.1	Grundsätzliche Aspekte.....	98
4.3.1.1	IT-Strategie in der Unternehmensplanung.....	98
4.3.1.2	Vorgehensmodell der IT-Strategie.....	100
4.3.1.3	Treiber der IT-Strategie.....	103
4.3.1.4	IT-Strategie und IT-Organisation.....	104
4.3.2	Methoden der Strategieentwicklung.....	105
4.3.2.1	SWOT-Analyse.....	105
4.3.2.2	Szenariotechnik.....	107
4.3.2.3	Portfolioanalyse.....	108
4.3.2.4	Nutzwertanalyse.....	109
4.3.2.5	Erfolgsfaktorenanalyse.....	111
4.3.3	Strategische Stossrichtungen.....	112
4.3.3.1	Wettbewerbsstrategie.....	112
4.3.3.2	Aggressivitätsgrad.....	113
4.3.3.3	Leistungspotenzial.....	114
4.3.3.4	Wissen.....	116
4.3.3.5	Sourcing.....	117
4.3.3.6	Kombinierte Stossrichtung.....	120
4.4	Inhalt.....	121
4.4.1	Allgemeine Aspekte.....	122
4.4.2	IT-Einsatz.....	123
4.4.3	IT-Leistungserstellung.....	124
5.	IT-Balanced Scorecard.....	127
5.1	Organisatorische Rahmenbedingungen.....	127
5.1.1	IT-Führungsorganisation.....	127
5.1.1.1	Übersicht.....	127
5.1.1.2	Organisationseinheiten.....	128
5.1.1.3	Zielgruppen.....	130
5.1.2	Spannungsfeld in der IT-Führungsorganisation.....	131
5.1.2.1	Unterschiedliche Erwartungen.....	132
5.1.2.2	Gegensätzliche Wahrnehmungen.....	133
5.1.2.3	Abbau des Spannungsfelds.....	133
5.2	Zweck und Wesen.....	134
5.2.1	Ausgangslage.....	134

5.2.2	Zielsetzungen.....	135
5.2.3	Grundkonzept.....	137
5.3	Framework.....	138
5.3.1	Struktur.....	138
5.3.2	Aufbau.....	140
5.3.2.1	Perspektiven in der Literatur und Praxis.....	140
5.3.2.2	Festlegung der Perspektiven.....	142
5.3.2.3	Definition der strategischen Themen.....	144
5.3.2.4	Übersicht der IT-Balanced Scorecard.....	146
5.3.3	Verknüpfungen.....	148
5.3.3.1	Formale Oberziele.....	148
5.3.3.2	Ursache-AVirkungskette.....	149
5.3.3.3	Elemente der Verknüpfungen.....	151
5.3.4	Verantwortlichkeiten.....	153
5.4	Anwendung.....	156
5.4.1	Vorgehensweise.....	156
5.4.2	Situationsanalyse.....	157
5.4.3	Stossrichtungen der IT-Strategie.....	158
5.4.4	Strategische Ziele.....	158
5.4.5	Kritische Erfolgsfaktoren.....	160
5.4.6	Kennzahlen.....	163
5.4.7	Zielvorgaben.....	163
5.4.8	Massnahmen.....	165
6.	Perspektiven und strategische Themen.....	167
6.1	Unternehmensbeitragsperspektive.....	167
6.1.1	IT-Nutzen.....	167
6.1.1.1	Problematik.....	168
6.1.1.2	Nutzentreiber.....	169
6.1.1.3	Nutzenbewertung.....	170
6.1.2	IT-Kosten.....	172
6.1.2.1	Einflussfaktoren.....	172
6.1.2.2	Prozesskostenrechnung.....	173
6.1.2.3	Projektkostenrechnung.....	175
6.1.2.4	Kosten- und Leistungsrechnung.....	177
6.1.2.5	Beurteilung der Kostenrechnungssysteme.....	180

6.2	Kundenperspektive.....	181
6.2.1	Externe Kunden.....	181
6.2.1.1	Bedeutung der Kundenzufriedenheit.....	181
6.2.1.2	Kriterien zur Kundenzufriedenheit.....	182
6.2.1.3	Messverfahren der Kundenzufriedenheit.....	184
6.2.1.4	Ablauf der Zufriedenheitsmessung.....	185
6.2.2	Interne Kunden.....	186
6.2.2.1	Mangelnde Mitwirkung.....	186
6.2.2.2	Ansätze der Benutzerbeteiligung.....	186
6.2.2.3	Dimensionen der Benutzerbeteiligung.....	187
6.2.2.4	Benutzerbeteiligung bei Projekten.....	188
6.3	IT-Leistungserstellungsperspektive.....	189
6.3.1	Projektabwicklung.....	189
6.3.1.1	Projektklassifikation.....	190
6.3.1.2	Projektphasen.....	190
6.3.1.3	Projektorganisation.....	193
6.3.2	Betrieb.....	195
6.3.2.1	Übersicht der Systeme.....	196
6.3.2.2	Nutzung und Unterhalt der Systeme.....	196
6.3.2.3	Service Level Agreements.....	198
6.3.3	Support.....	200
6.3.3.1	Aufgaben.....	200
6.3.3.2	Erfolgsfaktoren.....	201
6.3.3.3	Mehrstufiges Supportkonzept.....	202
6.4	IT-Einsatzperspektive.....	203
6.4.1	Architektur.....	204
6.4.1.1	Schichtenmodell.....	204
6.4.1.2	Kreiselmmodell.....	206
6.4.1.3	Bausteinmodell.....	207
6.4.1.4	Beurteilung der Modelle.....	209
6.4.2	Projektportfoliomanagement.....	210
6.4.2.1	Innovation versus Verbesserung.....	211
6.4.2.2	Strategische Priorisierung von Projekten.....	212
6.4.2.3	Strategische Stossrichtungen des Projektportfolios	213

6.4.3	Systemportfoliomanagement.....	215
6.4.3.1	Lebenszyklus von Systemen.....	215
6.4.3.2	Umstellung und Ablösung von Systemen.....	217
6.4.3.3	Strategische Stossrichtungen des Systemportfolios... ..	218
6.5	Zukunftsperspektive.....	220
6.5.1	Technologiemanagement.....	220
6.5.1.1	Technologiearten.....	221
6.5.1.2	Beobachten der Technologieentwicklung.....	223
6.5.1.3	Beeinflussen der Technologieentwicklung.....	224
6.5.1.4	Bestimmen des Technologiebedarfs.....	225
6.5.2	Risikomanagement.....	226
6.5.2.1	Risikomanagement der Projekt- und System- portfolios.....	227
6.5.2.2	Risikomanagement der Projektabwicklung.....	229
6.5.2.3	Risikomanagement der Systeme.....	231
6.5.3	Skill-Management und Sourcing.....	233
6.5.3.1	Skill-Management.....	234
6.5.3.2	Sourcing.....	236
Teil III: Einsatz der IT-Balanced Scorecard.....		239
7. Kennzahlen der IT-Balanced Scorecard.....		241
7.1	Einleitung.....	241
7.1.1	Problembereiche.....	242
7.1.2	Übersicht.....	243
7.2	Unternehmensbeitragsperspektive.....	246
7.2.1	IT-Nutzen.....	246
7.2.2	IT-Kosten.....	248
7.3	Kundenperspektive.....	250
7.3.1	Externe Kunden.....	250
7.3.2	Interne Kunden.....	252
7.4	IT-Leistungserstellungsperspektive.....	253
7.4.1	Projektabwicklung.....	254
7.4.2	Betrieb.....	256
7.4.3	Support.....	260

7.5	IT-Einsatzperspektive.....	262
7.5.1	Architektur.....	262
7.5.2	Projektportfoliomanagement.....	263
7.5.3	Systemportfoliomanagement.....	265
7.6	Zukunftsperspektive.....	266
7.6.1	Technologiemanagement.....	266
7.6.2	Risikomanagement.....	268
7.6.3	Skill-Management und Sourcing.....	271
7.7	Beurteilung.....	275
8.	Implementierung der IT-Balanced Scorecard.....	277
8.1	Implementierung in die Organisation.....	277
8.1.1	Projektorganisation.....	277
8.1.2	Projektablauf.....	279
8.1.3	Projektkommunikation.....	281
8.1.4	Einflussgrößen und kritische Erfolgsfaktoren.....	283
8.2	Implementierung ins Führungssystem.....	284
8.2.1	Integration ins Planungssystem.....	285
8.2.2	Integration ins Informations- und Kommunikationssystem.....	287
8.2.3	Integration ins Reportingsystem.....	288
8.2.4	Integration ins Motivations- und Belohnungssystem.....	291
9.	Schlussbetrachtung.....	293
9.1	Zusammenfassung.....	293
9.2	Beurteilung.....	295
9.2.1	Stärken.....	296
9.2.2	Schwächen.....	297
9.2.3	Fazit.....	298
9.3	Thesen für die Zukunft.....	299
	Gesprächs- und Interviewverzeichnis.....	303
	Literaturverzeichnis.....	305
	Rechtsquellen, Websites.....	327