



In: Hammwöhner, Rainer; Wolff, Christian; Womser-Hacker, Christa (Hg.): Information und Mobilität, Optimierung und Vermeidung von Mobilität durch Information. Proceedings des 8. Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft (ISI 2002), Regensburg, 8. – 11. Oktober 2002. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2002. S. 45 – 69

Informations- und Informationstechnologie- Management in österreichischen Banken, Versicherungen und KFZ-Unternehmen

Christian Schlögl

Karl-Franzens-Universität Graz
Institut für Informationswissenschaft
Universitätsstraße 15, F3
A-8010 Graz
christian.schloegl@uni-graz.at

Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden Teile einer empirischen Studie vorgestellt, die das Informationsmanagement (IM) in österreichischen Großunternehmen zum Gegenstand hatte. Die Studie basierte auf einem umfassenden IM-Verständnis. Demzufolge wurden sowohl Informationsvermittlungsstellen als auch EDV-/Organisationsabteilungen auf die Umsetzung einer Reihe von IM-Indikatoren - strategische Informations(technologie)planung, Informationsrichtlinien, Informations(verarbeitungs)controlling, methodische Unterstützung und organisatorische Aspekte - untersucht, die zuvor auf Grundlage eines umfassenden Literaturstudiums herausgearbeitet wurden. Die Ergebnisse zeigen die starke Betonung der technologischen Aspekte im Rahmen des Informationsmanagements auf. Demnach werden die einzelnen IM-Kriterien von den EDV-Abteilungen in einem hohen Maße erfüllt. Hingegen ist bei den Informationsvermittlungsstellen oft schon die Lokalisierung mit Schwierigkeiten verbunden. In einigen Unternehmen konnte nicht einmal eine Stelle eruiert werden.

1 Einleitung

In der Literatur liegen mittlerweile zahlreiche konzeptionelle Beiträge zum Informationsmanagement (IM) vor. Im Vergleich dazu ist die Anzahl empirischer Belege relativ gering. Diese behandeln zudem oft nur technologische Aspekte des Informationsmanagements. Es gibt aber nach wie vor nur wenige



Dieses Dokument wird unter folgender [creative commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/) Lizenz veröffentlicht:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

Studien, denen ein umfassendes IM-Verständnis zugrunde liegt. Dies war der Ausgangspunkt für die hier vorgestellte empirische Untersuchung. Ziel dieser Studie war es, den Wissensstand zum Informationsmanagement im Sinne eines umfassenden Managements von Information *und* Informationstechnologie zu erhöhen. Dabei sollten durch die interdisziplinäre Betrachtung des Informationsmanagements sowohl die technologieorientiertere Sichtweise der Wirtschaftsinformatik als auch die informationsorientiertere Perspektive der Informationswissenschaft berücksichtigt werden. Unter anderem wurden folgende Aspekte des Informationsmanagements untersucht: Selbstverständnis, Ausprägungsgrad, Rolle des Endbenutzers, externe Einflussfaktoren, Problembereiche und zukünftige Entwicklung. Aus Platzgründen werden in diesem Aufsatz nur jene Teile der Studie vorgestellt, die den Ausprägungsgrad des Informationsmanagements zum Gegenstand hatten.¹

2 Konzeptualisierung und Untersuchungsplan

Grundlage einer jeden wissenschaftlichen Arbeit ist ein klares Begriffsverständnis. Diese Anforderung gilt insbesondere für das Informationsmanagement, da es gerade hier ein hohes Maß an semantischen „Unstimmigkeiten“ gibt. Aus diesem Grund wurde bei der Konzeptualisierung der Studie einer klaren Begriffsfestlegung und der Operationalisierung der Grundbegriffe große Aufmerksamkeit geschenkt.

2.1 Objekte des Informationsmanagements

Die Studie ging nicht zuletzt aufgrund der Ergebnisse einer szientometrischen Analyse zum Informationsmanagement² von einem umfassenden IM-Verständnis aus. Demnach umfasst Informationsmanagement das Leitungshandeln in einer Organisation in Bezug auf die Bereitstellung und Nutzung der „*informationseinhaltlichen*“ (Datenbanken, Dokumentationen, ...) und „*informationstechnologischen*“ (Hardware, Software, ...) Infrastruktur und der darauf basierenden Informationssysteme. Aus dieser Definition leiten sich Information und Informationstechnologie als die beiden zentralen Objekte des Informationsmanagements ab.

¹ Eine vollständige Darstellung der Studie findet sich bei Schlögl 2001. Alle in diesem Aufsatz enthaltenen Tabellen wurden dieser Publikation entnommen. In einer weiteren Publikation (Schlögl 2002) wurden nur die Ergebnisse der Informationsvermittlungstellen vorgestellt.

² Vgl. Schlögl 2000.

Bei der empirischen Untersuchung wurde dem dadurch entsprochen, dass in diese alle Stellen/Abteilungen einbezogen wurden, die mit dem Management von Information *und* Informationstechnologie betraut sind. Im weiteren Verlauf dieses Beitrags wird dafür die Bezeichnung „*Informationsfunktion*“ verwendet. Es handelt sich dabei um Stellen/Abteilungen, die für andere Abteilungen (gegebenenfalls auch externe Kunden) „*Informationsdienstleistungen*“ erbringen.³ Je nach Ausrichtung (Information oder Informationstechnologie) kann zwischen informations- und technologieorientierten Informationsfunktionen unterschieden werden. Erstere sind dafür zuständig, Informationen primär für andere Stellen im Unternehmen zu beschaffen, zu analysieren, zu speichern, bedarfsgerecht aufzubereiten und weiterzuvermitteln und/oder die dafür erforderliche Infrastruktur aufzubauen und zu betreuen. Ein Beispiel für eine informationsorientierte Informationsfunktion ist die Unternehmensbibliothek, eine Dokumentationsabteilung oder eine Stelle Wissensmanagement. Bei Letzteren handelt es sich typischerweise um die EDV-Abteilung, die für Bereitstellung und Betrieb von computerbasierten Informationssystemen verantwortlich ist. Falls es eine eigene Organisationsabteilung gab, wurde diese ebenfalls zu den *technologieorientierten Informationsfunktionen* gezählt.

2.2 Operationalisierung

In Anlehnung⁴ an Bergeron und Horton wurden zur Beurteilung des Ausprägungsgrads des Informationsmanagements folgende Indikatoren verwendet:

- strategische Informations(technologie)planung,
- Informationsrichtlinien,
- Informations(verarbeitungs)controlling,
- methodische Unterstützung und
- aufbauorganisatorische Aspekte.

EDV-/Organisationsabteilungen wurden darüber hinaus auf nur sie betreffende Kriterien (IT-Management) untersucht.

³ Ein Mitarbeiter der Forschungsabteilung beispielsweise, der neben seiner herkömmlichen Tätigkeit Recherchen in einer Patentdatenbank durchführt, wurde laut dieser Festlegung nicht als Informationsfunktion betrachtet und war damit nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

⁴ Die hier gewählten Indikatoren entsprechen jenen von Bergeron und Horton nicht vollständig. Bergeron verwendete in ihrer Studie „Planung“, „Informationsrichtlinien“, „Kosten und Nutzen“, „Organisation“ sowie „Informationsbedarf und –verwendung“ (vgl. Bergeron 1996, S. 107). Laut Horton kann ein IM-Ansatz die Komponenten „Planung“, „Informationsrichtlinien“, „Informations-Kostenartenrechnung und Budgetierung“.

Strategische Informations(technologie)planung:

Laut Heinrich und Lehner umfasst die strategische (Gesamt)Planung die Formulierung der strategischen Ziele, die Strategie-Entwicklung und die strategische Maßnahmenplanung. Letztere wird im Zuge der weiteren Planung schrittweise verfeinert und bis auf die operative Ebene hinunter gebrochen.⁵ Eine wichtige Teilaufgabe der strategischen Maßnahmenplanung ist die Planung der Informationsressourcen (Hardware, Anwendungen, Daten/Information, Personal, etc.).⁶ Ein Hilfsmittel dazu stellen Verzeichnisse (zum Beispiel ein Data-Dictionary) dar, mit denen die Informationsressourcen verwaltet werden.

Eine wichtige Forderung an die strategische Informationsplanung ist deren Ausrichtung an der Unternehmensplanung.⁷ Ein weiterer Aspekt besteht in der Wettbewerbsorientierung.⁸ Demnach sollen durch den Einsatz von Information/Informationstechnologie Wettbewerbsvorteile erreicht, zumindest aber eine Verschlechterung der eigenen Wettbewerbssituation verhindert werden.⁹

Der Status-quo der strategischen Informations(technologie)planung wurde anhand folgender Fragen erhoben:

- Gibt es ein Verzeichnis der Informationsressourcen? Wird ein bestimmtes Werkzeug verwendet?
- Existiert ein schriftlich ausformulierter Informations(technologie)plan?
- Falls ja:
- Welche Arten von Informations(technologie)plänen gibt es: operative und/oder strategische?
- Basiert die Informations(technologie)planung auf der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen?
- Arbeitet der Leiter der Informationsfunktion direkt bei der Unternehmensplanung mit?
- Wird im Unternehmen aktiv versucht, durch den Einsatz von Information und/oder Informationstechnologie Wettbewerbsvorteile zu erreichen? Falls ja: in welchen Bereichen?

⁵ Vgl. Heinrich 1999; Lehner 1993, S. 57 ff.

⁶ Vgl. Heinrich 1999, S. 128.

⁷ Vgl. zum Beispiel Bergeron 1996, S. 276 f.; Heinrich 1999, S. 118; Lehner 1992, S. 97; Marchand / Horton 1986, S. 190 ff.; Wigand 1988, S. 27.

⁸ Synnott sieht zwischen der Integration von Informations- und Unternehmensplanung und dem wettbewerbsorientierten Einsatz von Information/Informationstechnologie eine Mittel-/Zweckbeziehung. Erstere ist Voraussetzung dafür, dass Wettbewerbsvorteile lukriert werden können (vgl. Synnott 1987, S. 11).

⁹ Vgl. Lehner 1993, S. 22.

Informationsrichtlinien:

Informationsrichtlinien sind ein weiterer wichtiger Bestandteil eines IM-Konzepts.¹⁰ Es handelt sich dabei um in einer Organisation gültige Grundsätze für den Bereich der Informationsverarbeitung. Der Hauptzweck von Informationsrichtlinien besteht einerseits darin, den Endbenutzern eine Orientierung zu geben, was sie von der Informationsverarbeitung erwarten können bzw. was von ihnen erwartet wird. Andererseits versorgen sie das Informationsmanagement mit Normen, an denen es sein Handeln ausrichten kann.

Bei der empirischen Untersuchung wurden folgende Aspekte berücksichtigt:

- Vorhandensein von Informationsrichtlinien,
- Inhalte/Bereiche,
- Bekanntheitsgrad und
- Bindung.

Informations(verarbeitungs)controlling:

Viele Autoren sind der Meinung, dass Informationen Kosten verursachen und einen Wert haben.¹¹ Zur Umsetzung dieses Grundsatzes bedarf es allerdings eines geeigneten Instrumentariums. Das „herkömmliche“ Rechnungswesen ist kaum geeignet, Informationsdienste und –produkte ausreichend zu berücksichtigen. Die Bestimmung der Informationskosten ist aber eine wichtige Voraussetzung für ein Informationscontrolling, dessen Entwicklungsstand sich laut Spitta durch die Variablen Leistungsverrechnung und Basiskennzahlen feststellen lässt.¹²

Zur Analyse des Informations(verarbeitungs)controlling wurden folgende Indikatoren verwendet:

- Form, in der die jeweilige Informationsfunktion geführt wird (Cost Center oder Profit Center),
- Höhe des Budgets,
- Planung und Steuerung der (Informations)Kosten,
- Ermittlung von Kennzahlen und
- Kostenverrechnung.

¹⁰ Vgl. zum Beispiel Horton 1985, S. 227; Lytle 1988, S. 11; Orna 1990.

¹¹ Vgl. zum Beispiel Horton 1985, S. 18; Lytle 1986, S. 391; Marchand/Horton 1986, S. 206 ff.; Taylor 1986, S. 175.

¹² Vgl. Spitta 1998, S. 426.

Methoden:

Von Seiten der Informationswissenschaft ist das Methodenangebot für das Informationsmanagement relativ gering. Hingegen werden im Bereich des technologieorientierten Informationsmanagements mittlerweile zahlreiche Methoden bereitgestellt.¹³ Bei der empirischen Untersuchung wurden diese in folgende Gruppen eingeteilt:

- strategische Informations(system)planung,
- Informations(verarbeitungs)controlling,
- allgemeine und sonstige Methoden.

Organisation:

Damit das Informationsmanagement vor allem in größeren Organisationen seinen umfassenden Aufgaben nachkommen kann, ist eine strukturorganisatorische Verankerung erforderlich. Allgemein gilt, dass die Stellung einer Organisationseinheit davon abhängt, für wie wichtig ihr Beitrag für das Unternehmen empfunden wird. Eine hohe organisatorische Verankerung des Informationsmanagements deutet daher auf eine dementsprechende Bedeutung für das jeweilige Unternehmen hin.

Bei der empirischen Studie wurden folgende aufbauorganisatorischen Aspekte untersucht:

- Wie viele und welche Stellen/Abteilungen befassen sich mit Aufgaben des Informationsmanagements?
- Wie viele Mitarbeiter haben diese Stellen/Abteilungen?
- Wie sind sie strukturorganisatorisch in das Unternehmen eingegliedert?
- Wurden einzelne Aufgabenbereiche oder ganze Informationsfunktionen in der Vergangenheit ausgelagert?

IT-Management:

Unter dieser Bezeichnung wurden mehrere Kriterien zusammengefasst, die ausschließlich EDV- und Organisationsabteilungen betreffen. Es sind dies:

- unternehmensweite IT-Standards und deren Einhaltung,
- Informations(system)architektur,
- Stelle/Abteilung Datenmanagement sowie
- Monitoring der Technologieentwicklung.

¹³ Ein umfangreicher Überblick über das Methodenangebot findet sich bei Heinrich (1999, S. 327 ff.), Lehner (1993, S. 101 ff.) und Biethahn/Muksch/Ruf (1996, S. 235 ff.).

Alle diese Indikatoren haben ihre Entsprechung beim IM-Konstrukt von Lewis et al.¹⁴ Unternehmensweite Standards für den Einsatz von Informationstechnologie sind für ein reibungsloses Zusammenwirken der einzelnen Komponenten der Informationsinfrastruktur besonders wichtig. Die Informationsarchitektur wurde nicht nur in der Literatur besonders thematisiert, sondern auch bei einigen empirischen Studien¹⁵ als ein Kernpunkt des Informationsmanagements identifiziert. Ein wichtiger Teilbereich des Informationsmanagements ist das Datenmanagement.¹⁶ Dieser Bedeutung sollte dadurch Rechnung getragen werden, dass für die im Rahmen des Datenmanagements anfallenden Aufgaben eine eigene Stelle/Subabteilung geschaffen wird.¹⁷ Das Beobachten der Entwicklung auf dem Technologiemarkt ist laut Heinrich eine Teilaufgabe des strategischen Informationsmanagements. Ziel ist es, neue Entwicklungen auf dem IT-Markt bereits anhand schwacher Signale, zumindest aber nicht später als die Mitbewerber zu erkennen, und die sich bietenden Chancen für das eigene Unternehmen abzuschätzen.¹⁸

Das Ergebnis der Operationalisierung ist in Abbildung 1 dargestellt.

¹⁴ Vgl. Lewis/Snyder/Rainer 1995, S. 210 ff.

¹⁵ Vgl. zum Beispiel Brancheau/Wetherbe 1987; Niederman/Brancheau/Wetherbe 1991.

¹⁶ Vgl. zum Beispiel Heinrich 1999.

¹⁷ Vgl. Gemünden/Schmitt 1991, S. 28; Niedereichholz/Wentzel 1985, S. 285 ff.

¹⁸ Vgl. Heinrich 1999, S. 156 f.

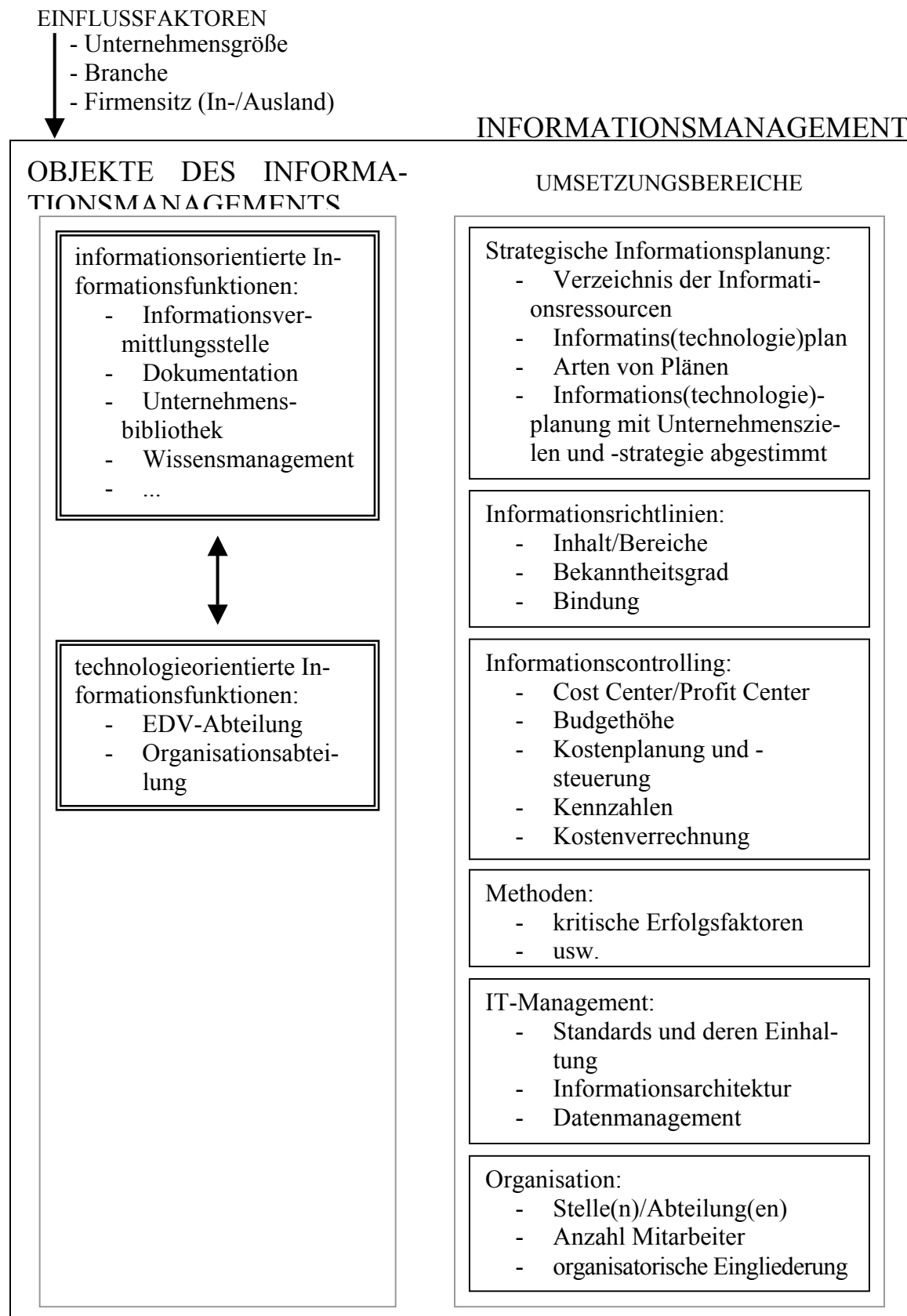


Abbildung 1: Modell eines umfassenden Informationsmanagements (in Anlehnung an Schlögl 2001)

2.3 Untersuchungsplan

Da die Kenntnisse zum Untersuchungsgegenstand nicht ausreichend waren, erschien eine analytische Studie nicht sinnvoll. Auch der Umstand, dass das Identifizieren der informationsorientierten Informationsfunktionen mit Schwierigkeiten verbunden sein könnte¹⁹ und dadurch ein großes „sample“, wenn überhaupt, dann nur mit einem sehr hohen Aufwand realisierbar gewesen wäre, sprach gegen eine hypothesenprüfende Studie. Da zu erwarten war, dass auch in der Praxis kein einheitliches Begriffsverständnis besteht, kam eine schriftliche Befragung nicht in Frage. Zur Datenerhebung – diese erfolgte im Frühjahr 2000 – wurden strukturierte und großteils standardisierte Interviews eingesetzt. Ein Vorteil dieser Erhebungsmethode bestand auch darin, dass beim (bei den) ersten Interview(s) in einem Unternehmen allenfalls weitere noch nicht identifizierte Informationsfunktionen eruiert werden konnten.

	Banken	Versicherungen	KFZ	Σ
Anzahl Unternehmen	6	7	5	18
Informationsfunktionen (IF)	19	14	9	42
technologieorientierte IF	6	9	5	20
informationsorientierte IF	13	5	4	22
EDV ausgelagert	3	4	2	9

Tabelle 1: Informationsfunktionen – branchenweiser Vergleich

Bei der Bestimmung der Grundgesamtheit wurde davon ausgegangen, dass ein institutionalisiertes Informationsmanagement nur in größeren Unternehmen vorhanden ist. Da auch ein sektoraler Vergleich durchgeführt werden sollte, wurde die Grundgesamtheit folgendermaßen definiert: *alle Banken, (Privat)Versicherungen und Unternehmen der Automobilindustrie, die in Österreich mehr als 1000 Mitarbeiter beschäftigen*. Die zu untersuchenden Unternehmen wurden durch eine Datenbankrecherche in der Internetversion der KSV-Datenbank²⁰ ermittelt. Die Recherche ergab insgesamt 19 Unternehmen, wovon nur ein Unternehmen der KFZ-Branche die Mitarbeit an der Studie ablehnte. Die teilnehmenden Unternehmen setzten sich aus sechs Banken, sieben Versicherungen und fünf Unternehmen der Automobilindustrie zusammen. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl lag in den Banken bei über 4.200, in den Versicherungen bei ca. 3.400 und in den KFZ-Unternehmen bei ungefähr 2.900 Mitarbeiter. Insgesamt haben sich 42 Personen, großteils die Leiter der Informationsfunktionen, zur Mitarbeit an der Untersuchung bereit-erklärt, nur sechs haben ihre Mitwirkung abgelehnt. Das entspricht einer sehr

¹⁹ Vgl. Bergeron 1996, S. 9; Lewis/Martin 1989; Schlögl/Voglmayr 1999.

²⁰ <http://marketing.ksv.at/search.asp?Action=NeueAbfrage> (Stand: März 2000).

hohen „Beteiligungsquote“ von 88 %. 20 der 42 Interviewpartner kamen von technologieorientierten, 22 von informationsorientierten Informationsfunktionen.

3 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Resultate zum Ausprägungsgrad des Informationsmanagements präsentiert. Bei der Darstellung der einzelnen Umsetzungsbereiche erfolgt mit Ausnahme der organisatorischen Aspekte eine Trennung in informations- und technologieorientierten Informationsfunktionen, wobei am Beginn jeweils ein Ergebnisüberblick in Tabellenform gegeben wird.²¹

3.1 Organisatorische Aspekte

Ein erstes interessantes Ergebnis besteht darin, dass die *EDV-Abteilung* in genau der Hälfte der Unternehmen *ausgelagert* ist. Die Interviews ergaben aber, dass eine ausgelagerte EDV normalerweise wie eine herkömmliche IT-Abteilung betrachtet wird. Im Vergleich zu den technologieorientierten Informationsfunktionen vermitteln die *informationsorientierten* ein sehr unterschiedliches Bild. So sind von den 22 informationsorientierten Informationsfunktionen nur zwei Stellen *ausgelagert*. Der Grund für die niedrige „Outsourcing-Quote“ dürfte darin liegen, dass es grundsätzlich weniger problematisch ist, das Management der Informationstechnologie außer Haus zu geben. Hingegen ist dies bei Information als entscheidenden Erfolgsfaktor für ein Unternehmen nur beschränkt möglich.

Überraschend ist, dass „traditionelle“ Informationsvermittlungsstellen in den untersuchten Unternehmen kaum zu finden sind. In nur zwei Unternehmen gibt es eine (zentrale) Unternehmensbibliothek. Neben der reinen *Informationsvermittlung* erbringen so gut wie alle informationsorientierten Informationsfunktionen einen mehr oder weniger großen informationellen Mehrwert in Form einer stärkeren fachlichen Informationsaufbereitung. Wenn diese Abteilungen nicht direkt der Unternehmensleitung unterstellt sind, sind sie verschiedenen Fachabteilungen zugeordnet.

²¹ Bei einem Vergleich von informations- und technologieorientierten Informationsfunktionen muss deren unterschiedliche Größe (Mitarbeiterzahl und Budgethöhe) berücksichtigt werden.

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl einer EDV-/Organisationsabteilung²² beträgt in den Unternehmen der KFZ-Industrie 45. Ihre Ermittlung war für die Banken und Versicherungen nur näherungsweise möglich. Sie liegt in diesen beiden Branchen aber deutlich über 100 Mitarbeiter. Auch bei den informationsorientierten Informationsfunktionen war die Berechnung dieser Kennzahl schwierig, nicht zuletzt deshalb, weil nicht sichergestellt werden kann, dass in den untersuchten Unternehmen alle Stellen identifiziert wurden. In sechs Unternehmen konnte nicht einmal *eine* informationsorientierte Informationsfunktion ermittelt werden. In vier davon handelt es sich um ausländische Unternehmen, bei denen die entsprechenden Stellen im Konzernsitz angesiedelt sind. Wenn man vom Erhebungsproblem absieht, besteht die durchschnittliche informationsorientierte Informationsfunktion aus 11 Mitarbeitern.

3.2 Strategische Informations(technologie)planung

A) Technologieorientierte Informationsfunktionen

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die strategische IT-Planung. Wie zu erkennen ist, werden die Kriterien von einem Großteil der untersuchten Unternehmen erfüllt. Dies trifft besonders auf das Vorhandensein von *Verzeichnissen* zu, in denen die *Informationsressourcen* verwaltet werden. Bei den technologieorientierten Informationsfunktionen handelt es sich dabei primär um Hardware, Software, Lizenzen, Daten und Endbenutzer. Derartige Verzeichnisse sind in allen Unternehmen und bis auf einer in allen Informationsfunktionen vorhanden. Es werden von allen Informationsfunktionen, die Angaben dazu gemacht haben, Werkzeuge dafür verwendet. Es handelt sich oft um Data-Dictionaries, zum Teil werden selbst erstellte Informationssysteme, die zum Beispiel mit Lotus Notes entwickelt wurden, eingesetzt.

In immerhin einem Viertel der EDV-/Organisationsabteilungen gibt es keinen schriftlichen *Informationstechnologieplan*. Dies wurde mit „(Zwang zur) Orientierung an den gerade aktuellen Bedürfnissen“ und „Zeitmangel“ begründet. Im Falle einer IT-Planung wird diese ernsthaft wahrgenommen: In 14 Informationsfunktionen gibt es einen operativen, in 13 einen strategischen Informationsplan. In allen 15 Informationsfunktionen (für die diese Frage relevant war) basiert der IT-Plan auf den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie. Geringer ist das Ausmaß, in dem die Leiter direkt an der Unternehmensplanung mitwirken: bei 11 der 20 Informationsfunktionen bzw. 9 der 16 Unternehmen. Bei der Studie von O'Brien/Morgan war die Zustim-

²² Eine ausgelagerte EDV-Abteilung wurde dabei wie eine interne behandelt.

mung bei einer ähnlich gestellten Frage etwas höher (68 %).²³ In den Banken waren obige Indikatoren deutlich stärker ausgeprägt.

	Banken (n=6 IF) ²⁴	Versicherungen (n=9 IF)	KFZ-Industrie (n=5 IF)	gesamt (n=20 IF)
Verzeichnis der Informationsressourcen (<i>Anzahl IF</i>)	6 (=100 %)	8 (=89 %)	5 (=100 %)	19 (=95 %)
Verzeichnis - Werkzeug (<i>Anzahl IF</i>)	5 (=100 %) (n=5) ²⁵	8 (=100 %) (n=8)	5 (=100 %)	18 (=100 %) (n=18)
schriftlicher Informationstechnologieplan (<i>Anzahl IF</i>)	6 (=100 %)	6 (=67 %)	3 (=60 %)	15 (=75 %)
operativer Informationstechnologieplan	6 (=100 %)	5 (=100 %) (n=6)	3 (=100 %) (n=3)	14 (=93 %) (n=15)
strategischer Informationstechnologieplan	4 (=67 %)	6 (=100 %) (n=6)	3 (=100 %) (n=3)	13 (=87 %) (n=15)
Abstimmung des IT-Plans mit Unternehmenszielen / -strategie	6 (=100 %)	6 (=100 %) (n=6)	3 (=100 %) (n=3)	15 (=100 %) (n=15)
direkte Mitarbeit bei Unternehmensplanung (<i>Anzahl IF</i>)	5 (=83 %)	4 (=44 %)	2 (=40 %)	11 (=55 %)
wettbewerbsorientierter Einsatz von IT (<i>Anzahl IF</i>)	6 (=100 %)	9 (=100 %)	5 (=100 %)	20 (=100 %)
Produktdifferenzierung	3 (=50 %)	7 (=78 %)	0 (=0 %)	10 (=50 %)
Kundendienst/Service	5 (=83 %)	8 (=89 %)	3 (=60 %)	16 (=80 %)
neue Produkte	6 (=100 %)	8 (=89 %)	1 (=20 %)	15 (=75 %)
Lieferantenbeziehungen	2 (=33 %)	0 (=0%)	4 (=80 %)	6 (=30 %)
Kostensenkung	5 (=83 %)	9 (=100 %)	5 (=100 %)	19 (=95 %)
Marktnischen	6 (=100 %)	3 (=33 %)	0 (=0 %)	9 (=45 %)
Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen	3 (=50 %)	3 (=33 %)	4 (=80 %)	10 (=50 %)

Tabelle 2: Strategische Informationstechnologieplanung - Ergebnisse technologieorientierte Informationsfunktionen (IF)

In allen Unternehmen wird versucht, durch den Einsatz von *Informationstechnologie Wettbewerbsvorteile* zu erreichen. Bezüglich des Schwerpunkts gibt es aber erhebliche Abweichungen vor allem zwischen Dienstleistungs- und Industrieunternehmen. In der Automobilindustrie gibt es traditionell eine enge Kooperation mit Lieferanten und anderen Unternehmen. Es ist daher

²³ Vgl. O'Brien/Morgen 1991.

²⁴ Diese Angabe (n=6 Informationsfunktionen) bezieht sich auf die Anzahl der „normalerweise“ vorliegenden Aussageeinheiten.

²⁵ Falls die Anzahl der Aussageeinheiten bei einzelnen Fragen abweicht (weil zum Beispiel die jeweilige Frage nicht für alle Interviewpartner relevant war), wurde dies explizit aufgezeigt.

nicht überraschend, dass in diesen beiden Punkten die Zustimmung von KFZ-Unternehmen hoch war. Banken und Versicherungen lassen sich dadurch charakterisieren, dass die Informationsintensität des Produkts hoch ist. Dadurch ist die Hebelwirkung des Informationsmanagements²⁶ hier höher als in der Automobilindustrie. Das ist eine mögliche Erklärung dafür, dass bei den Dienstleistungsunternehmen dem EDV-Einsatz bei der „Produktdifferenzierung“, der „Besetzung von Marktnischen“ und der „Einführung von neuen Produkten“ (zum Beispiel „Internet-Banking“) eine größere strategische Bedeutung zukommt. Insgesamt (über alle Branchen) am meisten Nennungen erhielten „Kostensenkung“ (19 bzw. 95 %) und „Kundendienst/Service“ (16 bzw. 80 %).

B) Informationsorientierte Informationsfunktionen

Aus der Gegenüberstellung von Tabelle 2 und 3 geht hervor, dass die Merkmalsausprägungen bei den informationsorientierten Informationsfunktionen geringer sind. Ein *Verzeichnis*, in dem die *Informationsressourcen* verwaltet werden, gibt es in 17 der 22 Informationsfunktionen. Aufgrund der Heterogenität der informationsorientierten Informationsfunktionen sind die Inhalte teilweise recht unterschiedlich. Beispiele dafür sind Verweise auf Experten, Datenbanken, Kundendaten, Handbücher, Zeitschriften, Bücher, Akte, selbst erstellte Dokumente oder Inhaltsverzeichnisse zu in digitaler Form vorliegenden Daten. 13 Informationsfunktionen setzen ein Werkzeug zur Verwaltung der Informationsressourcen ein. Öfters handelt es sich um mit Lotus Notes oder MS Access selbst erstellte Informationssysteme. Mitunter werden die Informationsressourcen mit einem Tabellenkalkulationsprogramm verwaltet.

Einen schriftlich ausformulierten *Informationsplan* gibt es in genau der Hälfte der Informationsfunktionen. In jedem dieser Fälle wird ein operativer Informationsplan erstellt, in weniger als der Hälfte davon (fünf) ein strategischer Informationsplan. Neun Interviewpartner gaben an, dass die Informationsplanung auf den Unternehmenszielen basiert; ebenso viele, dass sie bei der Unternehmensplanung direkt mitarbeiten. Im Falle einer fehlenden Informationsplanung wurden folgende Gründe genannt: „Stelle erst im Aufbau begriffen“, „zu wenig Zeit und Ressourcen“, „fehlende Struktur im Unternehmen“, „Schwerpunkt liegt bei Informationsanalyse und –aufbereitung“, „alles im Kopf“ sowie „Stelle von der Auflösung bedroht“.

Fast alle Befragten (20 bzw. 91 %) stimmten zu, dass in ihrem Unternehmen aktiv versucht wird, durch den Einsatz von *Information Wettbewerbsvorteile* zu erreichen. Am öftesten (16-mal) wurde „Kundendienst/Service“ genannt.

²⁶ Vgl. zum Beispiel Picot/Franck 1992, S. 888.

Einer Kostensenkung wird geringere Bedeutung beigemessen. Die hier vorliegende Untersuchung bestätigt somit die Ergebnisse der Studie von Olaisen²⁷, wonach es Unterschiede zwischen dem strategischen Einsatz von Information und jenem von Informationstechnologie gibt.

	Banken (n=13 IF)	Versicherungen (n=5 IF)	KFZ-Industrie (n=4 IF)	gesamt (n=22 IF)
Verzeichnis der Informationsressourcen (<i>Anzahl IF</i>)	11 (=92 %) (n=12)	2 (=40 %)	4 (=100 %)	17 (=81 %)
Verzeichnis - Werkzeug (<i>Anzahl IF</i>)	10 (=100 %) (n=10)	0 (=0 %) (n=2)	4 (=100 %)	14 (=88 %) (n=16)
Schriftlicher Informationsplan (<i>Anzahl IF</i>)	6 (=46 %)	1 (=20 %)	4 (=100 %)	11 (=50 %)
operativer Informationsplan	6 (=100 %)	1 (n=1)	4 (=100 %)	11 (=100 %) (n=11)
strategischer Informationsplan	3 (=50 %) (n=6)	0 (n=1)	2 (=50 %)	5 (=45 %) (n=11)
Abstimmung des Informationsplans mit Unternehmenszielen/-strategie	4 (=67 %) (n=6)	1 (n=1)	4 (=100 %)	9 (=82 %) (n=11)
Direkte Mitarbeit bei Unternehmensplanung (<i>Anzahl IF</i>)	4 (=31 %)	2 (=40 %)	3 (=75 %)	9 (=41 %)
Wettbewerbsorientierter Einsatz von Information (<i>Anzahl IF</i>)	12 (=92 %)	5 (=100 %)	3 (=75 %)	20 (=91 %)
Produktdifferenzierung	8 (=67 %) (n=12)	2 (=40 %)	1 (=33 %) (n=3)	11 (=55 %) (n=20)
Kundendienst/Service	9 (=75 %) (n=12)	4 (=80 %)	3 (=100 %) (n=3)	16 (=80 %) (n=20)
neue Produkte	7 (=58 %) (n=12)	4 (=80 %)	3 (=100 %) (n=3)	14 (=70 %) (n=20)
Lieferantenbeziehungen	1 (=8 %) (n=12)	0 (=0%)	1 (=33 %) (n=3)	2 (=10 %) (n=20)
Kostensenkung	6 (=50 %) (n=12)	1 (=20 %)	2 (=67 %) (n=3)	9 (=45 %) (n=20)
Marktnischen	9 (=75 %) (n=12)	1 (=20 %)	2 (=67 %) (n=3)	12 (=60 %) (n=20)
Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen	2 (=17 %) (n=12)	1 (=20 %)	2 (=67 %) (n=3)	5 (=25 %) (n=20)

Tabelle 3: Strategische Informationsplanung – Ergebnisse informationsorientierte Informationsfunktionen (IF)

²⁷ Vgl. Olaisen 1990.

3.3 Informationsrichtlinien

A) Technologieorientierte Informationsfunktionen

	Banken (n=6 IF)	Versicherungen (n=9 IF)	KFZ-Industrie (n=5 IF)	gesamt (n=20 IF)
Informationsrichtlinien (<i>Anzahl IF</i>)	schriftlich: 5 „im Kopf“: 1	schriftlich: 9	schriftlich: 5	schriftlich: 19 „im Kopf“: 1
Bekanntheitsgrad (<i>Median</i>)	größtenteils	überall	größtenteils	überall
Bindung daran (<i>Median</i>)	größtenteils	größtenteils	größtenteils	größtenteils

Tabelle 4: Informationsrichtlinien – Ergebnisse technologieorientierte Informationsfunktionen (IF)

Bis auf eine gibt es in allen anderen technologieorientierten Informationsfunktionen schriftliche Informationsrichtlinien. Dies kann als ein Indikator für die Professionalität dieser Abteilungen angesehen werden. Die Informationsrichtlinien können sehr umfangreich sein, was auch durch die große Breite der Antworten zum Ausdruck kam. Unter anderem wurden folgende Inhalte genannt: Datenschutz und –sicherheit, Beschaffungsrichtlinien, Abschreibungsdauer für Hardware, PC-Einsatz, Internet-Verwendung, Umgang mit Daten oder Anwendungsentwicklung. Die Informationsrichtlinien sind in unterschiedlichen Dokumenten festgehalten. Es kann sich dabei zum Beispiel um Dienstverträge, Arbeitsanweisungen, Organisationshandbücher, ISO-Dokumente, Handbücher für die Softwareentwicklung, Werksnormen oder Bereichsrichtlinien der Informatik handeln. Oft sind die Richtlinien im Internet oder in Lotus Notes-Datenbanken veröffentlicht. In der Regel sind die Richtlinien größtenteils oder sogar beim gesamten dafür in Frage kommenden Personenkreis bekannt. Sie werden auch größtenteils eingehalten. Ein Befragter, in dessen Unternehmen die Bindung an Informationsrichtlinien geringer ist, wies auf das Problem hin, dass es nach einer erfolgten Fusion Probleme mit unterschiedlichen „Standards“ geben kann.

B) Informationsorientierte Informationsfunktionen

Von nur 59 % der informationsorientierten Informationsfunktionen werden schriftliche Informationsrichtlinien herausgegeben. Die Inhalte der Informationsrichtlinien unterscheiden sich klarerweise von jenen der technologieorientierten Informationsfunktionen. Sie betreffen unter anderem Bibliotheksbenutzung, kostengünstige Durchführung von Datenbankrecherchen, Geheimhaltung von Daten, Umgang mit vertraulichen Daten, Berechtigungen bezüglich Informationsverteilung und dazu zu verwendende Medien, Zeitpunkt ab wann neue Informationen jeden Tag im Intranet verfügbar sein müssen, Er-

scheinungsbild der Dokumente, Abstimmung von interner und externer Kommunikation oder Kriterien, die bei der Informationsproduktion zu beachten sind. Die Bedeutung von Informationsrichtlinien ist im Bankenwesen am Bankgeheimnis erkennbar. Nicht zuletzt deshalb herrscht in dieser Branche eine eher restriktive Informationskultur vor. Falls vorhanden, ist der Bekanntheitsgrad der Informationsrichtlinien sehr hoch (Median: überall bekannt), die Bindung daran naturgemäß etwas niedriger (Median: größtenteils eingehalten).

	<i>Banken</i> (n=13 IF)	Versicherungen (n=5 IF)	KFZ-Industrie (n=4IF)	gesamt (n=22 IF)
Informationsrichtlinien (<i>Anzahl IF</i>)	schriftlich: 6 „im Kopf“: 5 keine: 2	schriftlich: 3 keine: 2	schriftlich: 4	schriftlich: 13 „im Kopf“: 5 keine: 4
Bekanntheitsgrad (<i>Median</i>)	überall (n=8)	überall (n=3)	größtenteils/überall	überall
Bindung daran (<i>Median</i>)	größtenteils (n=8)	größtenteils (n=3)	größtenteils	größtenteils

Tabelle 5: Informationsrichtlinien – Ergebnisse informationsorientierte Informationsfunktionen (IF)

3.4 Informations(verarbeitungs)controlling

A) Technologieorientierte Informationsfunktionen

Die Informationstechnologie ist ein bedeutender Kostenfaktor. Dies kommt in der hier vorliegenden Studie dadurch zum Ausdruck, dass in einigen Unternehmen ein *EDV-Budget* von mehreren zig-Millionen Euro erhoben wurde. Ein exakter Branchenvergleich ist aber nicht möglich, da aufgrund von Ausreißern bei den Banken und Versicherungen die Anonymität einzelner Unternehmen nicht gewährleistet werden hätte können und nur die Hälfte der Unternehmen dieser beiden Branchen ihr EDV-Budget bekannt gab. Hingegen machten alle Unternehmen der KFZ-Industrie dazu eine Angabe. Demnach beläuft sich das durchschnittliche EDV-Budget hier auf zirka sieben Millionen Euro. Ein Mehrfaches davon betragen die EDV-Budgets in der Banken- und Versicherungsbranche, wobei die Banken am meisten Geld für Informationstechnologie ausgeben.

In der Literatur wird eine möglichst verursachungsgerechte *Verrechnung* der Kosten der Informationsverarbeitung gefordert.²⁸ Die untersuchten Informationsfunktionen versuchen, dem auch Rechnung zu tragen. Genau die Hälfte verwendet Verrechnungspreise zu Vollkosten, eine Informationsfunktion verrechnet ihre Leistungen zu Teilkosten. Eine Kostenstellenumlage gibt es nur

²⁸ Vgl. Horvath 1998; Spitta 1998, S. 429.

in zwei Unternehmen. In einem Viertel der Informationsfunktionen kommen Mischsysteme aus obigen Kostenverrechnungsverfahren zum Einsatz. In zwei Unternehmen werden die anfallenden Kosten als unternehmensfix betrachtet.

	<i>Banken</i> (n=6 IF)	Versicherungen (n=9 IF)	KFZ-Industrie (n=5 IF)	gesamt (n=20 IF)
Cost/Profit Center, Sonstiges (Anzahl IF)	Cost Center: 4 Sonstiges: 2	Cost Center: 9	Cost Center: 3 Profit Center: 2	Cost Center: 16 Profit Center: 2 Sonstiges: 2
Kennzahlen (Anzahl IF)	6 (=100 %)	8 (=89 %)	4 (=80 %)	18 (=90 %)
Kostenplanung und -steuerung (Anzahl IF)	6 (=100 %)	8 (=80 %)	3 (=60 %)	17 (=85 %)
Kostenverrechnung (Anzahl IF)				
Verrechnungspreise	4 (=67 %)	3 (=33 %)	4 (=80 %)	11 (=55 %)
Zu Vollkosten	3 (=50 %)	3 (=33 %)	4 (=80 %)	10 (=50 %)
Zu Teilkosten	1 (=17 %)	0	0	1 (=5 %)
Kostenstellenumlage	0	2 (=22 %)	0	2 (=10 %)
Unternehmensfixe Kosten	0	1 (=11 %)	1 (=20 %)	2 (=10 %)
Mischsysteme	2 (=33 %)	3 (=33 %)	0	5 (=25 %)

Tabelle 6: Informationsverarbeitungs-Controlling: Ergebnisse technologieorientierte Informationsfunktionen (IF)

16 EDV-Abteilungen sind als *Cost Center* und nur zwei als *Profit Center* eingerichtet. Es handelt sich dabei um zwei ausgelagerte EDV-Abteilungen. 17 Interviewpartner (85 %) gaben an, dass sie die Kosten ihrer Informationsfunktion *nach Kostenarten planen und steuern*. Obwohl die einzelnen Informationsfunktionen teilweise von unterschiedlichen Kostensystematiken ausgehen, lässt sich sagen, dass die Personalkosten normalerweise den höchsten Kostenfaktor bilden. In den meisten technologieorientierten Informationsfunktionen machen Kosten für Hardware und Anwendungssoftware ebenfalls einen großen Anteil an den IT-Gesamtkosten aus.

Kennzahlen werden von fast allen Informationsfunktionen (90 %) ermittelt. Im Bereich des Infrastruktur-Controlling sind dies unter anderem Bestandskennzahlen wie Anzahl der Computer, Anzahl der Applikationen, Anzahl der Endbenutzerwerkzeuge, Datenbankanzahl, Terminalanzahl oder EDV-Aufwand je Mitarbeiter. Die Prozesskennzahlen beziehen sich hauptsächlich auf herkömmliche Rechenzentrumsstatistiken: durchgeführte Transaktionen, Datenbankzugriffe, Antwortzeiten, Durchlaufzeit von EDV-Aufträgen, Ausfallsstatistiken oder Rechnerauslastung. Stärker am Endbenutzer oder Unternehmen orientierte Kennzahlen, zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit oder Beschleunigung der Durchlaufzeit von Aufträgen (durch den EDV-Einsatz),

werden seltener ermittelt. Ein EDV-Leiter meinte in diesem Zusammenhang, dass es primär diese Kennzahlen sind, die für ihn von Interesse sind.

B) Informationsorientierte Informationsfunktionen

	Banken (n=13 IF)	Versicherungen (n=5 IF)	KFZ-Industrie (n=4 IF)	gesamt (n=22 IF)
Cost/Profit Center, Sonstiges (Anzahl IF)	Cost Center: 9 Profit Center: 1 Sonstiges: 3	Cost Center: 4 (n=4)	Cost Center: 3 Sonstiges: 1	Cost Center: 16 Profit Center: 1 Sonstiges: 4 (n= 21)
Durchschnittliches Budget (Mittelwert in 1000 €)	1.090 € (n=10)	174 € (n=1)	1.744 €	1.163 € (n=15)
Kennzahlen (Anzahl IF)	7 (=54 %)	2 (=40 %)	4 (= 100 %)	13 (= 59 %)
Kostenplanung und –steuerung (Anzahl IF)	7 (=58 %) (n=12)	2 (=40 %)	3 (= 75 %)	12 (=57 %) (n=21)
Kostenverrechnung (Anzahl IF)				
Verrechnungspreise	2 (=15 %)	0	2 (=50 %)	4 (=18 %)
zu Vollkosten	2 (= 15 %)	0	1 (=25 %)	3 (= 14 %)
zu Teilkosten	1 (= 8 %)	0	1 (= 25 %)	2 (= 9 %)
Kostenstellenumlage	3 (= 23 %)	0	2 (=50 %)	5 (= 23 %)
unternehmensfixe Kosten	7 (=54 %)	5 (=100 %)	0	12 (=50 %)
Mischsysteme	1 (= 8 %)	0	0	1 (= 5 %)

Tabelle 7: Informationscontrolling – Ergebnisse informationsorientierte Informationsfunktionen (IF)

Bei den informationsorientierten Informationsfunktionen macht das durchschnittlich *Budget* mit etwas mehr als einer Million Euro nur einen Bruchteil des Budgets der EDV-Abteilungen aus. Der Großteil der informationsorientierten Informationsfunktionen (16) wird ebenfalls als *Cost Center* geführt. Bei einer Abteilung handelt es sich um ein *Profit Center*. Diese bietet spezialisierte Informationsdienste an, die über die traditionelle Informationsvermittlung weit hinausgehen. Ein weiterer Interviewpartner hatte ebenfalls die Präferenz in Richtung Profit Center. Demnach sollten die für das Unternehmen erzielten Einnahmen der Informationsfunktion gutgeschrieben werden. Auf die damit verbundenen Quantifizierungsprobleme ging der Leiter dieser Abteilung aber nicht ein.

In zirka der Hälfte der informationsorientierten Informationsfunktionen wird eine *Kostenplanung und –steuerung* durchgeführt. Bis auf einen Interviewpartner identifizierten alle anderen die Personalkosten als den höchsten Kostenfaktor. Im Gegensatz zu den EDV-Abteilungen wurden die Informationsbeschaffungskosten von den meisten Abteilungen an die zweite Stelle gereiht.

Bei der *Weiterverrechnung* der anfallenden *Kosten* ergeben sich wieder große Unterschiede zu den technologieorientierten Informationsfunktionen: In etwas mehr als der Hälfte der informationsorientierten Informationsfunktionen (12) werden die anfallenden Kosten als unternehmensfix betrachtet.

In immerhin 18 Informationsfunktionen (90 %) werden *Kennzahlen* ermittelt, wenn auch die Detailliertheit der Kennzahlensysteme von Abteilung zu Abteilung stark variieren dürfte. Beispiele für verwendete Bestandskennzahlen sind Anzahl der Zeitschriftenabonnements, Literaturbestand, Anzahl der lizenzierten Datenbanken oder Bestand an Datensätzen bei elektronischen Datenbeständen. Übliche Prozesskennzahlen sind Benutzeranzahl, Benutzerstruktur nach Abteilungen, durchgeführte Anfragen/Aufträge (Anzahl, Zeitdauer, inhaltliche Verteilung nach Themen, Form der Beantwortung, durchschnittliche Kosten, ...), durchgeführte Datenbankrecherchen oder Anzahl der erstellten Dokumente.

3.5 Methoden

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich ist, ist der Methodeneinsatz in den informationsorientierten Informationsfunktionen deutlich geringer als in den technologieorientierten. Ein Grund dürfte darin liegen, dass vom Methodeneinsatz großteils besser strukturierbare Bereiche betroffen sind. Im Bereich der strategischen Planung werden Methoden generell selten verwendet.

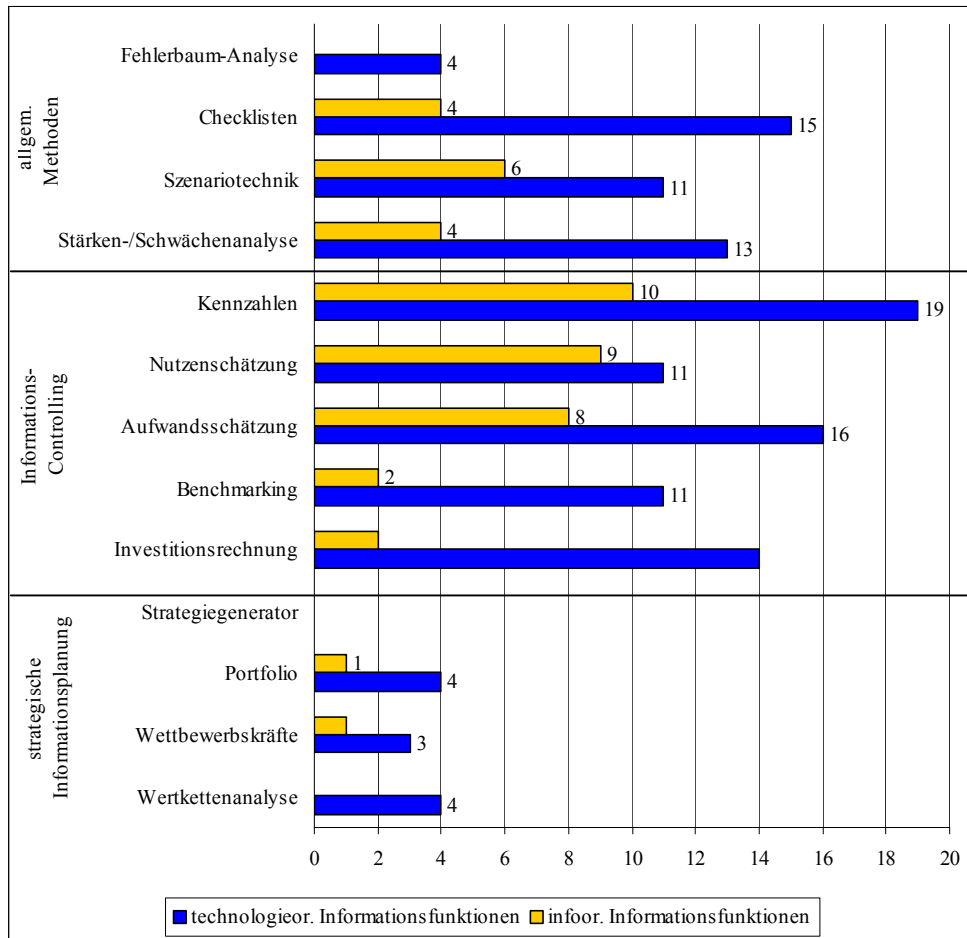


Abbildung 2: Methodeneinsatz – Gegenüberstellung von informations- und technologieorientierten Informationsfunktionen

3.6 Management

Unternehmensweite *IT-Standards* sind in allen Unternehmen vorhanden. Sie werden auch großteils von dem sie betreffenden Personenkreis eingehalten. Ebenfalls in allen Unternehmen gibt es eine Informationsarchitektur, wenn auch die einzelnen Komponenten in einem unterschiedlichen Maße realisiert sind. Am stärksten ausgebaut ist die Datenarchitektur (Median: großteils). Beim Realisierungsgrad ergeben sich kaum branchenmäßige Unterschiede. Lediglich die Prozessarchitektur ist in der Automobilindustrie vor allem im Vergleich zu den Banken weiter fortgeschritten. Da in der KFZ-Industrie Produktionsprozesse und –abläufe naturgemäß eine zentrale Rolle spielen, erscheint dieses Ergebnis plausibel. Neben einer Datenarchitektur ist die strukturenorganisatorische Verankerung nicht nur ein wichtiger Indikator des Datenmanagements, sondern auch des Informationsmanagements. Dem wird von den meisten Unternehmen auch entsprochen. Nur in einem Unternehmen der

KFZ-Industrie und in zwei Versicherungen gibt es weder eine Stelle noch eine (Sub)Abteilung für das *Datenmanagement*.

	Banken (n=4 Unternehmen)	Versicherungen (n=7 Unternehmen)	KFZ-Industrie (n=5 Unternehmen)	gesamt (n=16 Unternehmen)
IT-Standards (<i>Anzahl Unternehmen</i>)	4 (=100 %)	7 (=100 %)	5 (=100 %)	16 (=100 %)
Standards eingehalten (0 – 3 bzw. nein – ja) (<i>Median</i>)	eher ja (2)	ja (3)	ja (3)	ja (3)
Informationsarchitektur (<i>Anzahl Unternehmen</i>)	4 (=100 %)	7 (=100 %)	4 (=100 %) (n=4)	15 (=100 %)
Datenarchitektur (0 – 3 bzw. keine, teilweise, großteils, vollständig) (<i>Median</i>)	großteils (2)	großteils (2)	großteils (2)	großteils (2)
Funktionsarchitektur (<i>Median</i>)	großteils (2)	teilweise (1)	teilweise (1)	teilweise (1)
Prozessarchitektur (<i>Median</i>)	teilweise (1)	großteils (2)	großteils (2)	teilweise (1)
Stelle Datenmanagement (<i>Anzahl Unternehmen</i>)	4 (=100 %)	5 (=71 %)	4 (=80 %)	13 (=81 %)
Anteil Standardsoftware (<i>Mittelwert</i>)	29 % (n=3)	34 %	42 %	36 %
IT-Monitoring und Ausnutzen neuer Möglichkeiten (<i>Anzahl Unternehmen</i>)	3 (=75 %)	5 (=71 %)	4 (=80 %)	12 (=75 %)

Tabelle 8: IT-Management - Ergebnisse

Eine wichtige Aufgabe des IT-Managements besteht darin, die Entwicklung der Informationstechnologie laufend zu verfolgen und zu versuchen, die sich daraus ergebenden Chancen für das eigene Unternehmen zu nutzen. Dreiviertel der Unternehmen führen ein derartiges *Monitoring des IT-Marktes* durch. Ein EDV-Leiter gab sogar an, dass es sich dabei um eine seiner Hauptaufgaben handelt. Intensität und Form sind von Fall zu Fall verschieden und hängen unter anderem von Größe und Internationalität des Unternehmens ab.

4 Schlussfolgerungen

Aus obigen Ausführungen lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen: In genau der Hälfte der Unternehmen ist die EDV-Abteilung ausgelagert. Ein *Outsourcing* stellt bei informationsorientierten Informationsfunktionen die Ausnahme dar. Wenn diese Stellen/Abteilungen nicht direkt der Unternehmensleitung unterstellt sind, sind sie verschiedenen Fachbereichen zugeordnet, was ihre Lokalisierung oft schwierig macht. Neben der reinen Informationsvermittlung sind diese Stellen in einem stärkeren Maße auch mit inhaltlicher Informationsanalyse und –aufbereitung betraut. Teilweise sind die Grenzen zu den Fachabteilungen fließend.

Der Bereich der *strategischen Informations(technologie)planung* wird in den untersuchten Unternehmen ernst genommen. In den meisten Unternehmen gibt es einen operativen und einen strategischen Informationstechnologieplan. In ungefähr der Hälfte der Unternehmen arbeitet der Leiter der EDV-/Organisationsabteilung bei der Unternehmensplanung mit. Hingegen erstellt nur zirka die Hälfte der informationsorientierten Informationsfunktionen einen operativen und ein Viertel einen strategischen Informationsplan. In fast allen Unternehmen wird versucht, durch den Einsatz von Information und Informationstechnologie Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen informations- und technologieorientierten Informationsfunktionen. Während bei EDV-/Organisationsabteilungen neben einer Verbesserung von Kundendienst bzw. Servicequalität vor allem Kosteneinsparungen dominieren, liegt der Fokus bei informationsorientierten Informationsfunktionen stärker auf der Verbesserung von Kundendienst/Service, der Einführung von neuen Produkten sowie dem Verfolgen einer Marktnischen- bzw. Differenzierungsstrategie.

Bis auf eine geben alle anderen technologieorientierten Informationsfunktionen schriftliche *Informationsrichtlinien* heraus. Dies trifft jedoch nur auf etwas mehr als die Hälfte der informationsorientierten Informationsfunktionen zu. Bei vorhandenen Richtlinien sind Bekanntheitsgrad und Bindung daran recht hoch.

Auch im Bereich des *Informations(verarbeitungs)controlling* gibt es deutliche Unterschiede zwischen informations- und technologieorientierten Informationsfunktionen. Eine Kostenplanung und -steuerung erfolgt bei fast allen technologieorientierten und bei mehr als der Hälfte der informationsorientierten Informationsfunktionen. Große Unterschiede gibt es auch bei der Leistungsverrechnung. Während bei den EDV-Abteilungen das Bemühen nach einer möglichst verursachungsgerechten Kostenverrechnung (Verrechnungspreise, Mischsysteme) besteht, werden die anfallenden Kosten bei den meisten informationsorientierten Informationsfunktionen als unternehmensfix betrachtet. Der mit der Kostenverrechnung verbundene Aufwand ist natürlich bei einem hohen Informationsbudget eher gerechtfertigt. Während dieses bei informationsorientierten Informationsfunktionen bei über einer Million Euro liegt, beläuft es sich bei den EDV-Abteilungen im Durchschnitt auf mehrere zig-millionen Euro. Der Großteil der Informationsfunktionen wird als Cost Center geführt. Nur zwei EDV-Abteilungen wurden als Profit Center eingerichtet.

Das Ausmaß der *methodischen Unterstützung* ist bei den technologieorientierten Informationsfunktionen wesentlich höher. Bei der strategischen Informationsplanung ist der Methodeneinsatz aber auch von Seiten der EDV-/Organisationsabteilungen gering. Unternehmensweite IT-Standards sind in allen Unternehmen vorhanden und werden großteils eingehalten. Eine Informationsarchitektur gibt es ebenfalls in allen Unternehmen, wobei aber die einzelnen Komponenten in einem unterschiedlichen Ausmaß realisiert sind. Am weitesten ausgebaut ist die Datenarchitektur. Zu ihrer Betreuung ist in den meisten Unternehmen eine Stelle/(Sub)Abteilung Datenmanagement eingerichtet. In vielen Unternehmen erfolgt eine laufende Beobachtung des IT-Marktes hinsichtlich technologischer Neuerungen. Form und Intensität variieren aber von Unternehmen zu Unternehmen.

Wie obige Ausführungen darlegten, sind die einzelnen Bereiche des Informationsmanagements bei den technologieorientierten Informationsfunktionen deutlich stärker ausgeprägt als bei den informationsorientierten. Die Hauptursache dürfte in der unterschiedlichen Größe liegen. Zum Beispiel beträgt das Budget der informationsorientierten Informationsfunktionen im besten Fall ein Zehntel von jenem der EDV-/Organisationsabteilungen. Wenn man zusätzlich die schwache organisatorische Positionierung der informationsorientierten Informationsfunktionen berücksichtigt, die sich unter anderem daran äußert, dass diese in den einzelnen Unternehmen nur schwer identifizierbar sind, zeigt das die starke Betonung der technologieorientierten Informationsfunktionen im Rahmen des Informationsmanagements auf.²⁹ Der Hauptgrund liegt in der großen Bedeutung des IT-Einsatzes in der Wirtschaft. Die EDV stellt die Infrastruktur bereit, über die die Informationsvermittlung läuft. Diese wird aber mittlerweile zu einem großen Teil von den Nutzern in den Fachabteilungen selbsttätig wahrgenommen.

6 Literaturverzeichnis

- Bergeron P. (1995): An Examination of the Perceptions and Practices of Information Resources Management in Large Organizations from the Canadian Private Sector. Dissertation. Syracuse University, Syracuse.
- Bergeron P. (1996): Information Resources Management. In: Annual Review of Information Science and Technology, 31(1996), S. 263 - 300.
- Biethahn J., Mucksch H., Ruf W. (1996): Ganzheitliches Informationsmanagement. 4. Auflage. Oldenbourg, München.

²⁹ Zu einer ähnlichen Schlussfolgerung kommt auch Bergeron (vgl. Bergeron 1995, S. 456 f.).

- Brancheau J. C., Wetherbe J. C. (1987): Key Issues in Information Systems Management. In: MIS Quarterly, (1987) März, S. 23 - 45.
- Heinrich L. J. (1999): Informationsmanagement. 6. Auflage. Oldenbourg, München.
- Gemünden G., Schmitt M. (1991): Datenmanagement in deutschen Großunternehmen – Theoretischer Ansatz und empirische Untersuchung. In: Information Management, (1991) 4, S. 22 - 34.
- Horton F. W. (1985): Information Resources Management: Harnessing Information Assets for Productivity Gains in the Office, Factory and Laboratory. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Horvath P. (1998): Controlling. 7. Auflage. Vahlen, München.
- Lehner F. (1993): Informatik-Strategien – Entwicklung, Einsatz und Erfahrungen. Hanser, München.
- Lewis D., Martin W. (1989): Information Management – State of the Art in the United Kingdom. In: ASLIB Proceedings, 41(1989)7-8, S. 225 - 250.
- Lewis B. R., Snyder C. A., Rainer R. K. (1995): An Empirical Assessment of the Information Resource Management Construct. In: Journal of Management Information Systems, 12 (1995) 1, S. 199 - 223.
- Lytle R. H. (1986): Information Resource-Management. In: Annual Review of Information Science and Technology, 21(1986), S. 309 - 336.
- Lytle R. H. (1988): Information Resource Management: A Five-Year Perspective. In: Information Management Review, 3(1988)3, S. 9 - 16.
- Marchand D. A., Horton F. W. (1986): Infotrends. Profiting from Your Information Resources. Wiley, New York.
- Niedereicholz J., Wentzel C. (1985): Voraussetzungen und organisatorische Wirkungen des Informationsmanagements. In: Angewandte Informatik, (1985)7, S. 284 - 290.
- Niederman F., Brancheau J. C., Wetherbe J. C. (1991): Information Systems Management Issues for the 1990's. In: MIS Quarterly, 15(1991)4, S. 475 - 500.
- Olaisen J. (1990): Information Versus Information Technology as a Strategic Resource: Areas of Application of Information and Information Technology in Norwegian Banks and Insurance Companies. In: International Journal of Information Management, 10(1990), S. 192 - 214.
- Orna E. (1990): Practical Information Policies. Quartus, London.
- O'Brien J. A., Morgan J. N. (1991): A Multidimensional Model of Information Resource Management. In: Information Resources Management Journal, 4(1991) 2, S. 2 - 11.
- Picot A., Franck E. (1992): Informationsmanagement. In: Frese E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage. Poeschel, Stuttgart, S. 886 - 900.
- Schlögl C. (2001): Bestandsaufnahme Informationsmanagement: Eine szientometrische, qualitative und empirische Analyse. Gabler, Wiesbaden.
- Schlögl C. (2002): Informationsvermittlung in österreichischen Großunternehmen. In: Password, (2000)4. S. 19 - 26.
- Schlögl C., Voglmayr B. (1999): Welche Informationsmanager braucht die Wirtschaft? In: Nachrichten für Dokumentation, 50(1999), S. 211 - 216.
- Spitta T. (1998): IV-Controlling in mittelständischen Industrieunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Wirtschaftsinformatik, 40(1998)5, S. 424 - 433.

Synnott W. R. (1987): *The Information Weapon: Winning Customers and Markets with Technology*. Wiley, New York.

Taylor R. S. (1986): *Value-Added Processes in Information Systems*. Ablex, Norwood.

Wigand R. T. (1988): Fünf Grundsätze für die erfolgreiche Einführung des Informations-Managements. In: *Information Management*, (1988)2, S. 24 - 30.