

von Dobschütz/Barth/Jäger-Goy/Kütz/Möller (Hrsg.)  
IV-Controlling

Leonhard von Dobschütz/  
Manfred Barth/Heidi Jäger-Goy/  
Martin Kütz/Hans-Peter Möller (Hrsg.)

# *IV-Controlling*

Konzepte – Umsetzungen – Erfahrungen



**Prof. Dr. Leonhard von Dobschütz** lehrt Wirtschaftsinformatik an der European School of Business (ESB) der Fachhochschule Reutlingen.

**Manfred Barth** ist Leiter des Bereichs Ressourcen-Controlling der BHF-Bank in Frankfurt.

**Heidi Jäger-Goy** promoviert bei Prof. Dr. Herbert Kargl am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik der Universität Mainz.

**Dr. Martin Kütz** ist Geschäftsführer der md service GmbH in Köln.

**Hans-Peter Möller** ist Projektleiter MIS bei der DG Bank in Frankfurt.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei  
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

ISBN 978-3-663-05900-4      ISBN 978-3-663-05899-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-05899-1

1. Auflage September 2000

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000  
Lektorat: Jutta Hauser-Fahr/Annegret Eckert

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2000

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

# Vorwort

Als Teildisziplin des Informationsmanagements beginnt sich IV-Controlling in Theorie und Praxis langsam zu etablieren. Fachbücher und -aufsätze, Tagungen und Konferenzen sowie Organisations- und Funktionsbezeichnungen in Unternehmen sind hierfür sichtbare Indikatoren. Wo Erfahrung und Reife sich bemerkbar machen wird oft auch Stabilität und Ausgeglichenheit vermutet. Dies ist im IV-Controlling nicht der Fall, vielmehr ist vieles noch im Fluss. Die Ursache hierfür sind die beträchtlichen Veränderungen der betrieblichen Informationsverarbeitung (IV), wie sie in den letzten Jahren in den Unternehmen zu beobachten waren (Stichwort u.a. „E-Business“). Diese Veränderungen werden auch in den folgenden Jahren das betriebliche Geschehen beeinflussen, ihr Tempo wird sich möglicherweise sogar noch verschärfen.

Wenn alles im Fluss ist, lohnt es sich dennoch gelegentlich einmal inne zu halten, das Erreichte zu sammeln, zu sichten und zu prüfen. Dabei gilt es, das Bewährte, dessen Sinn und Nutzen nachhaltig erwiesen wurde, zu trennen von allzu kurzlebigen Erscheinungen. Diese Standortbestimmung haben die Herausgeber mit dem vorliegenden „Handbuch“ versucht. Der ausgesprochene Wunsch und die selbst übernommene Verpflichtung zu einer weitgehend vollständigen Dokumentation des Erreichten hat dieses Buch dabei recht umfangreich werden lassen. Doch wird der interessierte und fachkundige Leser zu den wichtigsten Themen des IV-Controlling eine ausführliche Abhandlung vorfinden.

Es ist die Absicht der Herausgeber, den aktuellen Stand des Wissens auf dem Gebiet des IV-Controlling hiermit zu dokumentieren und weniger neue Entwicklungen aufzugreifen oder gar anzustoßen. So wird dem versierten Leser sicherlich vieles bekannt sein, das hier erstmalig übersichtlich und zusammenhängend dargestellt wird. Die vielfältigen Anstrengungen von Autoren und Herausgebern haben sich gelohnt, wenn sich dieses Buch für alle, die sich praktisch und theoretisch mit IV-Controlling befassen, als nützlich, und damit durchaus auch handliches Nachschlagewerk erweist.

Diese gewaltige Aufgabe ist von einem Einzelnen nicht zu bewältigen. Aus diesem Grunde haben sich zu dem Projekt zahlreiche Mitglieder der Fachgruppe 5.7 (IV-Controlling) der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI) zusammen gefunden. Zusätzlich haben Spezialisten, die nicht dieser Fachgruppe angehören, Beiträge verfasst und zur Verfügung gestellt. So ist ein Gemeinschaftswerk entstanden, das viele persönliche Handschriften trägt. Für Fehler und Versäumnisse fühlen sich jedoch allein die Herausgeber verantwortlich.

Die Herausgeber

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Autorenverzeichnis .....	XI

## **Teil I: Einführung**

<i>Leonhard von Dobschütz</i> Das Projekt IV-Controlling .....	3
---	---

## **Teil II: Organisatorische Grundlagen des IV-Controlling**

<i>Leonhard von Dobschütz</i> Organisation des IV-Controlling .....	13
<i>Heidi Jäger-Goy</i> Instrumente des IV-Controlling .....	23

## **Teil III: Controlling der Informationsarchitektur**

<i>Herbert Kargl</i> IV-Strategie .....	39
<i>Marcus Eul</i> Entwicklung von Anwendungsarchitekturen .....	75

## Teil IV: Controlling der Anwendungen

<i>Mary Degener-Böning, Beate Schmid</i> Strategische Anwendungsplanung .....	97
<i>Mark Brabandt</i> Programmcontrolling .....	135
<i>Herbert Kargl</i> Controlling von IV-Projekten .....	155
<i>Robert Stadler</i> Organisation und Umsetzung von Multiprojektcontrolling .....	191
<i>Mark Brabandt</i> Einführung von Projektcontrolling-Systemen.....	213
<i>Martin Kütz</i> Lebenszyklussteuerung von IV-Anwendungen .....	231
<i>Axel Schwickert</i> Web-Site-Controlling.....	281

## Teil V: Controlling der Infrastrukturdienste

<i>Hans-Peter Möller</i> IV-Controlling in der Softwarewartung .....	319
<i>Josef Kisting</i> Erfahrungen mit einer Software Factory.....	337
<i>Martin Kütz</i> Qualitätscontrolling in IV-Projekten.....	355
<i>Manfred Barth</i> Neugestaltung der PC- und Netzinfrastruktur unter Kosten- und Risikogesichtspunkten.....	389
<i>Christian Dreher</i> Controlling und Qualitätssicherung von IV-Serviceprozessen .....	409

---

**Teil VI: Spezialthemen des IV-Controlling**

<i>Leonhard von Dobschütz</i> IV-Wirtschaftlichkeit .....	431
<i>Friedemann Jaeger</i> Total Costs of Ownership (TCO) .....	451
<i>Werner Prautsch</i> Wirtschaftlichkeit des Einsatzes von Standardsoftware in Fertigungsunternehmen..	479
<i>Holger Ennemoser</i> Der IV-Dienstleistungskatalog - Kommunikationsmedium und Abbild der Komplexität im IV-Bereich .....	513
<i>Ulrich Tulowitzki</i> IV als internes Geschäftsfeld - Centerbildung und Leistungsverrechnung .....	525
<i>Leonhard von Dobschütz</i> Wirtschaftlicher IV-Einsatz durch Leistungsabrechnung .....	539
<i>Heidi Jäger-Goy</i> Das Controlling des Outsourcing-Prozesses von IV-Leistungen .....	551
<i>Andreas Hierholzer</i> Benchmarking der Kundenorientierung von IV-Prozessen .....	571
<i>Ulrike Baumöl</i> IV-Controlling und Target Costing - Eine vielversprechende Partnerschaft?.....	609
<i>Claudia Tewald</i> Die Balanced Scorecard für die IV .....	621
<i>Peter Kraaibeek</i> IV-Sicherheit .....	641

**Teil VII: IV-Controlling in speziellen Bereichen***Rainer Pelizäus*

IV-Controlling in Versicherungen ..... 677

*Hans-Peter Möller, Frank Stark*

IV-Controlling in Banken ..... 695

*Werner Prautsch*

IV-Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ..... 723

Stichwortverzeichnis ..... 747



## Autorenverzeichnis

- Manfred Barth*                    Leiter Ressourcen-Controlling BHF-Bank, Frankfurt am Main, manfred.barth@bhf-bank.com
- Ulrike Baumöl*                    Dr., Studienleiterin, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Schweiz, ulrike.baumoel@unisg.ch
- Mark Brabandt*                    Consultant, Arthur D. Little International, Inc., Wiesbaden, mark.brabandt@usa.net
- Mary Degener-Böning*            Senior Consultant, Management- und IT Consulting, Softlab GmbH, München, mary.degener-boening@softlab.de
- Leonhard von Dobschütz*       Prof. Dr., European School of Business (ESB), Fachhochschule Reutlingen, leonhard.von\_dobschuetz@fh-reutlingen.de
- Christian Dreher*                 Dr., Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Dreher, Prozessmanagement in der Datenverarbeitung, christiandreher@compuserve.com
- Holger Ennemoser*                IV-Controller, Robert Bosch GmbH, Stuttgart, holger.ennemoser@bosch.com
- Marcus Eul*                        Dr., Leiter Informatik/Organisation, Thyssen Schachtbau GmbH, Mühlheim an der Ruhr, eul.markus@thyssen-schachtbau.com
- Andreas Hierholzer*             Dr., Entwicklungsleiter CRM für SAP Insurance, SAP AG, Walldorf, andreas.hierholzer@sap.com
- Friedemann Jaeger*              Senior Project Manager, Plaut Systems & Solutions GmbH, Ismaning, friedemann.jaeger@plaut.de
- Heidi Jäger-Goy*                 Doktorandin, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität, Mainz, jaegergo@mail.uni-mainz.de
- Herbert Kargl*                    Univ.-Prof. Dr., Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität, Mainz, kargl@uni-mainz.de
- Josef Kisting*                    Dr., Bereich Großprojektmanagement, debis Systemhaus DienstleistungsGmbH, Leinfelden-Echterdingen, jkisting@debis.com

<i>Peter Kraaibeek</i>	Geschäftsführer, ConSecur GmbH, Meppen, peter.kraaibeek@t-online.de
<i>Martin Kütz</i>	Dr., Geschäftsführer, Management Services, md service GmbH, Köln, mkuetz@md-service.de
<i>Hans-Peter Möller</i>	DG Bank, Projektleiter MIS, Frankfurt am Main, hans-peter_moeller@dgbank.de
<i>Rainer Pelizäus</i>	Dr., Geschäftsführer, COMPPAS GmbH, Odenthal, pelizaeus@comppas.de
<i>Werner Prautsch</i>	Dr. Ing., Geschäftsführer, Dr. Prautsch & Partner Industrie- Informatik, Stuttgart, werner.prautsch@ppi-informatik.de
<i>Beate Schmid</i>	Senior Consultant, Management- und IT Consulting, Soft- lab GmbH, München, beate.schmid@softlab.de
<i>Axel Schwickert</i>	Dr., Wissenschaftlicher Assistent, Lehrstuhl für Wirt- schaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität, Mainz, acs@wiwi.uni-mainz.de
<i>Robert Stadler</i>	Senior Consultant, Management- und IT Consulting, Soft- lab GmbH, München, robert.stadler@softlab.de
<i>Frank Stark</i>	Leiter IT-Controlling, SchmidtBank KgaA Systemhaus, Hof/Saale, frank.stark@schmidtbank.de
<i>Claudia Tewald</i>	Beraterin, Dr. Prautsch & Partner Industrie-Informatik, Stuttgart, claudia.tewald@ppi-informatik.de
<i>Ulrich Tulowitzki</i>	Dr., Management- und Organisationsberatung, Göttingen, Tulowitzki@t-online.de

Teil I

Einführung

Leonhard von Dobschütz

# Das Projekt IV-Controlling

1. Hintergrund
2. Der Plan
3. Das Gebäude

Literatur

## 1. Hintergrund

IV-Controlling hat sich innerhalb weniger Jahre aus schüchternen Anfängen zu einer etablierten Disziplin der Wirtschaftsinformatik gemausert. Heute gibt es in Großunternehmen die Funktion des IV-Controllers, es gibt seit einigen Jahren spezielle Fachliteratur, Arbeitskreise und Fachtagungen zum Thema IV-Controlling. Die Notwendigkeit und Bedeutung des IV-Controlling zur Unterstützung des Informationsmanagements muss daher nicht mehr besonders hervorgehoben werden.

Es besteht aber weiterhin ein Mangel an ausführlichen und aktuellen Nachschlagewerken, die sowohl Berufspraktiker als auch Lehrende und Lernende umfassend über dieses Fachgebiet informieren. Die Fachgruppe 5.7 „IV-Controlling“ der Gesellschaft für Informatik (GI), der Interessierte aus Hochschulen, Beratung und Wirtschaft angehören, möchte mit der vorliegenden Zusammenstellung dazu beitragen, diese Lücke zu füllen.

Das „Handbuch IV-Controlling“ enthält Beiträge zu allen wichtigen Teilgebieten des IV-Controlling. Diese Beiträge stellen übersichtlich den aktuellen Stand des Wissens dar und verweisen zugleich auf neuere, maßgebliche Entwicklungen in den jeweiligen Bereichen. Auf allzu schnelllebige und modische Themen wurde bewusst verzichtet. Diese Einschätzung ist allerdings die subjektive Sicht der Herausgeber und birgt das Risiko, dass in Einzelfällen - manche Moden halten sich hartnäckig - ein solcher Ausschluss nachträglich nicht gerechtfertigt erscheint. Diesem Risiko wollen sich die Herausgeber stellen.

## 2. Der Plan

Hinsichtlich der Struktur und des Aufgabenbereiches des IV-Controlling gibt es in der Literatur verschiedene Ansätze (HORVÁTH 1998, S. 696 ff). Für die Gliederung des Handbuches haben sich die Herausgeber von den Elementen einer Unternehmens-IV (Abbildung 1) leiten lassen. Diese besteht aus

- einem Ordnungsrahmen, der Informationsarchitektur;
- den Anwendungen, das sind Projekte und Produkte;
- der Informationsinfrastruktur, bestehend aus
  - Hardware und Software,
  - professionellem Personal,
  - Methoden und Werkzeugen,
  - organisatorischen Regelungen.

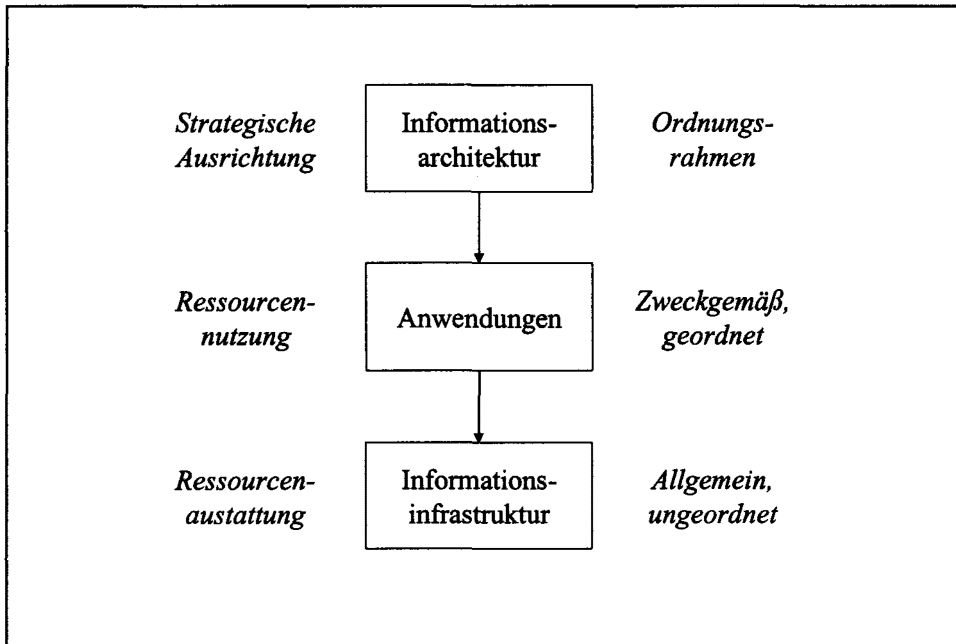


Abbildung 1: Komponenten einer Unternehmens-IV

Die Informationsarchitektur ist ein allgemeiner, an den strategischen Unternehmensplänen ausgerichteter Bauplan für die Unternehmens-IV und betrifft sowohl die Anwendungen als auch die Infrastruktur. Unter Anwendungen werden zumeist routinierte Verwendungen von Teilen der Informationsinfrastruktur zur Produktion von Information und Kommunikation für die Unterstützung betrieblicher Funktionen oder Prozesse verstanden. Die Informationsinfrastruktur schließlich ist die Gesamtheit der für die betriebliche Informationsfunktion erforderlichen Anlagen, Einrichtungen und Dienste.

Zunächst kann unter Infrastruktur die Ausstattung der betrieblichen IV mit Ressourcen verstanden werden, ohne dass ein spezieller Verwendungszweck notwendigerweise vorgegeben ist. So wird etwa ein Entwickler zum Jahresanfang eingestellt, um allgemein die Kapazität zu erhöhen. Über Projekte, denen er nach seiner Einarbeitungszeit zugeordnet werden soll, wird jedoch zu einem späteren Zeitpunkt entschieden. Erst in der Form von Anwendungen, d.h. der Ressourcenverwendung, werden die Ressourcen zweckgemäß geordnet eingesetzt und genutzt. So wird eine bestimmte Teilmenge der Informationsinfrastruktur wie Entwickler, Hardware, Werkzeuge und Projektmanagementmethoden zielgerichtet zu einem bestimmten Projekt kombiniert.

Als Infrastruktur soll darüber hinaus hier das Bereithalten gewisser Dienste wie Entwicklung und Wartung, Produktion und Beratung verstanden werden (SCHÖNE 1997, S. 14 f), also die Dienste, die ein interner IV-Bereich oder ein externer Dienstleister vor-

hält, anbietet und bepreist (Abbildung 2). Um beim obigen Beispiel des Entwicklers zu bleiben, Anwendungsentwicklung ist eine praktizierte Dienstleistung, die gewisse Basisinfrastrukturkomponenten (s.o.) standardmäßig in sich vereinigt, aber erst ihren eigentlichen Zweck durch die Verwendung in einem festgelegten Projekt findet<sup>1</sup>.

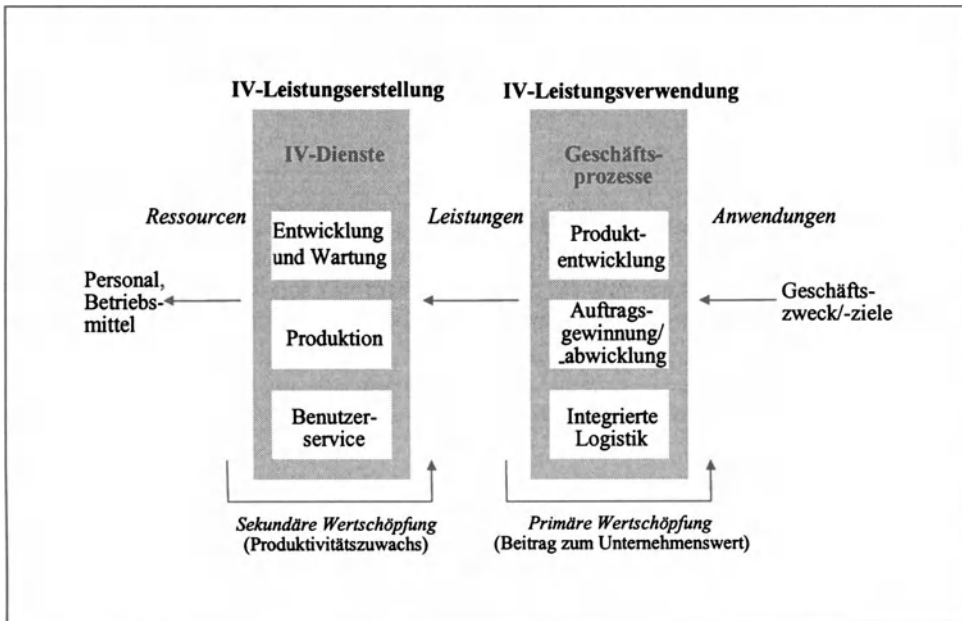


Abbildung 2: Wertschöpfungsstufen der IV

Die Informationsarchitektur schließlich erzwingt die strategische Ausrichtung von Ressourcenausstattung und -nutzung. Insbesondere die Anwendungen, aber auch die Teile der Infrastruktur müssen ausschließlich dem Geschäftszweck dienen und letztlich über die Erhöhung der Kundenzufriedenheit zu einer Vermehrung des Unternehmenswertes beitragen.

In einer früheren Regattametapher (VON DOBSCHÜTZ 1994, S.2 ff) wurden die

- strategische Ausrichtung,
- Ressourcenausstattung und
- Ressourcenverwendung

<sup>1</sup> So können analog das Straßennetz, der eigene Fuhrpark als auch Spediteure als Transportinfrastruktur bezeichnet werden. Erst der Einsatz dieser Infrastrukturkomponenten z.B. bei der Warenverteilung in dezentrale Lager führt zu einer bestimmten Anwendung.

zusammen mit der Management-Unterstützung als die vier Stellhebel des wirtschaftlichen und damit erfolgreichen Einsatzes der IV bezeichnet. Nur *das* Boot kann die Regatta gewinnen, bei dem Kurs, Ausrüstung, Mannschaft und Führung auf Sieg „programmiert“ sind. Für die richtigen Kommandos (Management-Unterstützung) ist das IV-Controlling als Subsystem des Informationsmanagements unmittelbar zuständig.

### 3. Das Gebäude

Das Objektgebäude „IV-Controlling“, das diesem auch als Struktur zugrunde liegt, besteht anschaulich aus dem Dach der „Informationsarchitektur“ und den beiden Wänden „Informationsinfrastruktur“ und „Anwendungen“. Diese wiederum ruhen notwendigerweise auf dem Fundament „Organisation des IV-Controlling“, da erst die geeignete Einrichtung einer unternehmerischen Controllingfunktion den Bezug zu den wesentlichen Aufgaben herstellen kann. Wie aus der Abbildung 3 ersichtlich, müssen die Außenwände noch durch einzelne Streben stabilisiert werden, die - wie die Leistungsabrechnung, das Outsourcing oder allgemein die wirtschaftliche Nutzung - die Verbindung zwischen den Anwendungen und den Ressourcen herstellen.

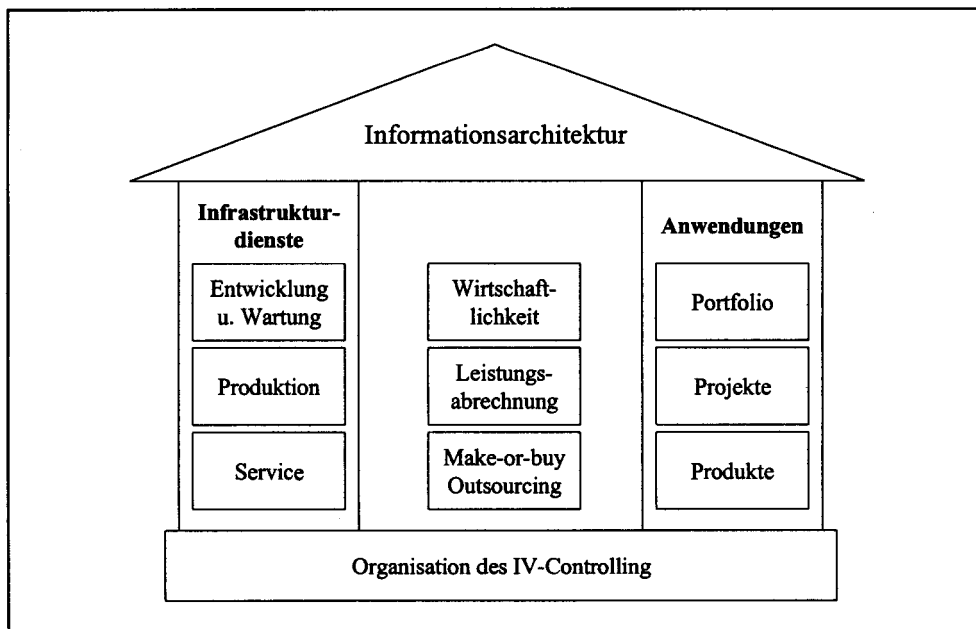


Abbildung 3: Struktur des Buches



Konsequenterweise gliedert sich das Buch in die Hauptabschnitte

- Organisatorische Grundlagen des IV-Controlling,
- Controlling der Informationsarchitektur,
- Controlling der Anwendungen,
- Controlling der Infrastrukturdienste,
- Spezialthemen des IV-Controlling.

Da je nach Branche oder Unternehmensgröße IV-Controlling anders aufgefasst und praktiziert werden kann und sich notwendigerweise jeweils andere Schwerpunkte bilden, wurde noch ein Kapitel „IV-Controlling in speziellen Bereichen“ angefügt, das diesem Sachverhalt speziell Rechnung tragen soll.

## Literatur

- VON DOBSCHÜTZ, L. (1994): Wirtschaftlicher IV-Einsatz. In: VON DOBSCHÜTZ, L.; KISTING, J.; SCHMIDT, E. (Hrsg.): IV-Controlling in der Praxis, Wiesbaden 1994, S. 1-11.
- VON DOBSCHÜTZ, L. (1995): IV-Controlling - Theoretische Sicht und praktische Bedeutung, CONTROLLING 1995/5, S. 306-312.
- HORVÁTH, P. (1998): Controlling, 7.Aufl., München 1998.
- SCHÖNE, K. (1997): Controlling der Informationsinfrastruktur, Wiesbaden 1997.

Teil II

# Organisatorische Grundlagen des IV-Controlling

Leonhard von Dobschütz

# Organisation des IV-Controlling

1. Einführung
2. Aufbauorganisation
  - 2.1 Zentrales IV-Controlling
  - 2.2 Dezentrales IV-Controlling
  - 2.3 Gremien
3. Ablauforganisation
4. Stellenbeschreibungen
5. Erfolgsfaktoren

Literatur

## 1. Einführung

Die zunehmende Durchdringung der Unternehmen mit den vielfältigen Formen der Informationsverarbeitung (IV) sowie die rasante Entwicklung neuer technologischer Spielarten und Anwendungen im inner-, über- und zwischenbetrieblichen Bereich macht das IV-Management komplexer und anspruchsvoller. Insbesondere das IV-Controlling ist angesichts dieser deutlichen Zentrifugalkräfte - weg von den klassischen Formen einer zentral steuer- und administrierbaren IV - angehalten, die Koordination dieser Entwicklungen aus Sicht der Unternehmensführung zu gewährleisten und die Effizienz und Effektivität der IV langfristig zu sichern.

Bis auf wenige Ausnahmen (SCHÖNE 1997) fehlen noch ausführliche empirische Untersuchungen über die Einbindung und Ausstattung des IV-Controlling in der Organisation. Dies liegt zu einem großen Teil sicherlich daran, dass erst in den letzten Jahren dezierte Stellen hierfür in den Unternehmen eingerichtet wurden und mehrheitlich der IV-Bereich die Controllingfunktion implizit wahrnimmt.

## 2. Aufbauorganisation

Die aufbauorganisatorische Einordnung des IV-Controlling hat so zu erfolgen, dass die interne Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit grundsätzlich gesichert ist (HOSSENFELDER/SCHREYER 1996, S. 245). Das bedeutet nicht, dass das IV-Controlling jeweils der höchstmöglichen Ebene zuzuordnen ist. Je stärker der Controllinggedanke in der obersten Führungsebene (Vorstand, Geschäftsführung, CIO) verankert ist und diese dem IV-Controller entsprechende „Schützenhilfe“ gewährt, desto weniger muss der IV-Controller selbst dieser Ebene angehören. Bei kleinen Unternehmen ist die Wahrnehmung des IV-Controlling zumeist nicht an eine spezielle Organisationseinheit gebunden.

Generell kann davon ausgegangen werden, dass in kleinen Unternehmen mit einer geringen Spezialisierung im Controlling der IV-Leiter das Controlling der IV übernimmt (Abbildung 1). Je größer und die Unternehmen und der Grad der Spezialisierung des Controlling ist, desto eher wird das IV-Controlling im Unternehmenscontrolling angesiedelt sein, d.h. außerhalb des IV-Bereichs, oder es werden spezielle Stellen für ein zentrales und - ergänzend - dezentrales IV-Controlling eingerichtet. Diese können sowohl dem IV-Bereich oder dem Unternehmenscontrolling unterstellt sein (s.u.) (AURENZ 1997, S. 169).

Bei mehr als der Hälfte der von Schöne befragten Unternehmen war das IV-Controlling dem IV-Bereich zugeordnet (SCHÖNE 1997, S. 141 ff). In knapp 20% der Nennungen lag