



Wettbewerbsvorteile und Transparenz durch effektives IT-Controlling

Eine Neupositionierung des IT-Controllings jenseits der Budgetkontrolle ist überfällig

Steigende Anforderungen an die IT, wachsender Druck auf die IT-Kosten und ausufernde administrative Prozesse in der IT, aber trotzdem Intransparenz bei Kosten und Leistung sowie eingeschränkte Steuerungsfähigkeit für den Controller und das IT-Management prägen weiterhin viele Organisationen. Unverständlich! Wird doch der IT eine herausragende Bedeutung für die Unterstützung der Leistungsprozesse und damit für den Unternehmenserfolg eingeräumt. Die Rolle der IT als Kernerfolgswertfaktor ist zwischenzeitlich zwar ebenso unbestritten, die dafür notwendige Aufmerksamkeit im Sinne der Steuerung bleibt ihr aber noch zu oft verwehrt. Ist ein IT-Controlling etabliert, fokussiert dieses oft überwiegend auf die Kosten und die Reduktion oder Argumentation des IT-Budgets in Summe.

IT-Controlling muss mehr sein als reine Budgetsteuerung und Kostenkontrolle. Vielmehr geht es darum, die IT-Kosten in eine transparente Beziehung zu den IT-Leistungen und den daraus resultierenden Nutzen für das Unternehmen zu bringen, um damit die Bandbreite zwischen operativem und strategischem Controlling abzudecken. Dazu gehören die Betrachtung des IT-Betriebs genauso wie die IT-Entwicklung und die Projekte. IT-Controlling muss messen, bewerten (Kosten, Effizienz, Auslastung), aber auch in Frage stellen (Sourcingbetrachtungen, Standardisierung), nachhalten (Nutzeninkasso, Qualität) und abrechnen. Zudem gehört zum IT-Controlling die Bereitstellung von Werkzeugen zur Steuerung in der IT wie z. B. Reporting, Zeiterfassung, Ressourcensteuerung, Multiprojektcontrolling. Das alles aber mit schlanken Prozessen und nicht mit noch kom-

plexeren kaufmännischen Strukturen.

Effizienz ist in der Betrachtung des IT-Controllings erst der zweite Schritt, der erste ist Effektivität. Die Kernfrage ist: Realisiert die IT mit den eingesetzten Mitteln die bestmögliche Unterstützung für das Business? Zur Beantwortung dieser Frage muss das IT-Controlling in die Lage versetzt werden, neben den Kosten und Leistungen auch Themen wie Qualität, Strategiekonformität, realisierten Nutzen und Zukunftsfähigkeit zu messen und aktiv zu steuern. Der wichtigste Punkt dabei ist, dass das IT-Controlling die richtigen Fragen stellen muss. Transparenz ist kein Selbstzweck, sondern unterstützt die Ausrichtung auf Ziele. Das IT-Controlling unterstützt somit das Business, die richtigen Entscheidungen zu treffen und damit auch die strategische Ausrichtung der IT selbst nachhaltig voranzutreiben. In der Konsequenz legt dies dann die Basis für die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen in den einzelnen Geschäftsbereichen. Schließlich geht es nicht darum, ob die IT-Kosten zu hoch sind, sondern ob das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt. Durch die tiefe Integration in die Geschäftsprozesse können IT-Kosten durchaus einen hohen Hebel in der Gesamteffizienz eines Unternehmens haben. Das sind viele Aufgaben für eine bisher oft vernachlässigte Funktion. Eine Neu-Definition des IT-Controllings ist deshalb notwendig.

Lösungsweg:

Dem IT-Controlling obliegen die Analyse der laufenden Geschäftstätigkeit und die Sicherstellung der Umset-

IT-Controlling und IT-Steuerung: Wertschöpfungsphasen

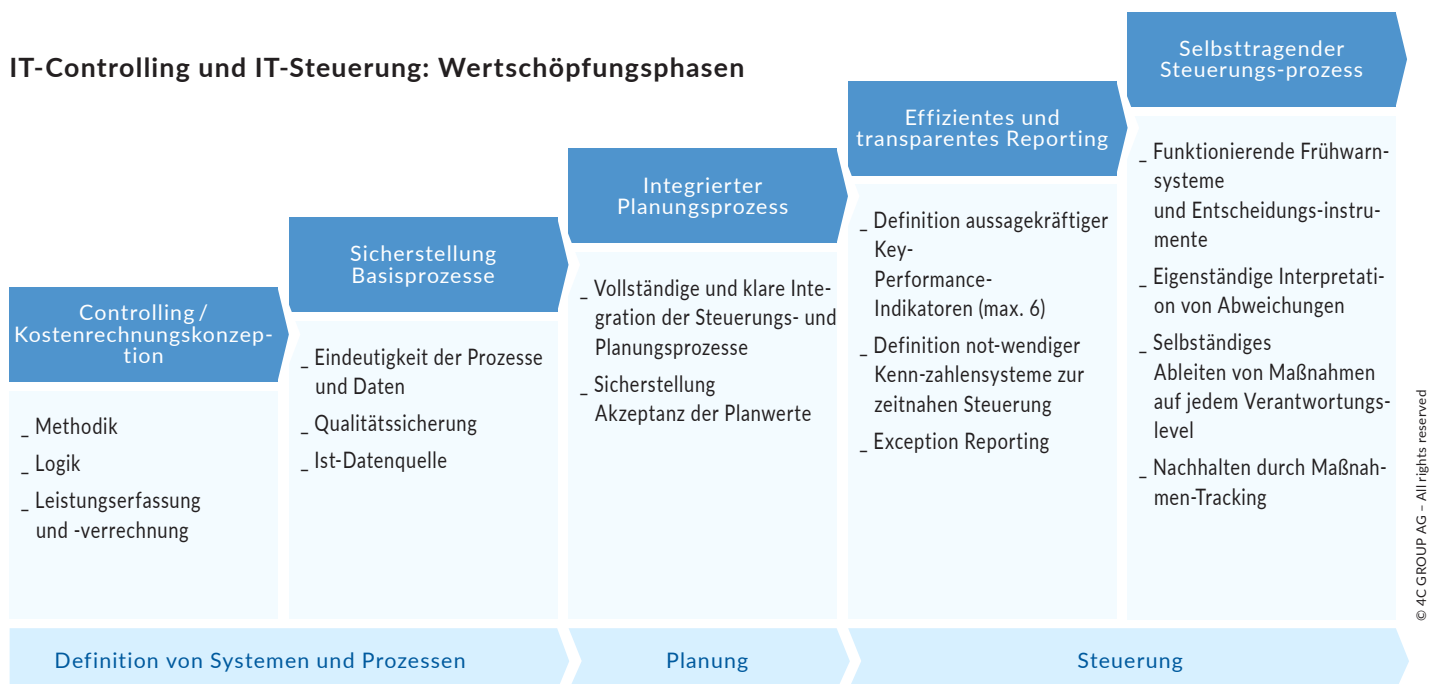


Abbildung 1. Ein in der Organisation verankertes, effektives IT-Controlling erfordert sichere Basisprozesse und integrierten Planungsprozess.

zung strategischer Ziele im IT-Bereich. Vorrangig erfolgt dies durch die Bereitstellung, Analyse, Bewertung und Aufbereitung steuerungsrelevanter Informationen. Gutes IT-Controlling besteht deshalb aus guten Instrumenten, stabilen Prozessen und einem gemeinsamen IT-Verständnis. Die Instrumente müssen sowohl der IT nach innen die Möglichkeit geben, zu steuern und damit eine IT-technische Leistungssicht abbilden, als auch eine Produktsicht (im Sinne genutzter Services) ermöglichen, um nach außen Transparenz für die Kunden herzustellen und ihre Leistungen adäquat und automatisiert verrechnen zu können.

Die Strukturen im IT-Controlling müssen deshalb über eine Kostenstellenrechnung hinausgehen und die Bandbreite der Leistungen abbilden, so dass sichtbar wird, welche Leistungsbestandteile welche Kosten haben und sich wie über die Zeit oder durch Maßnahmen verändern. Nur so können Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der IT deutlich gemacht werden um damit eine belastbare Basis für die Diskussionen zwischen IT und Kunden, aber auch innerhalb der IT zu bekommen. Dadurch wird beiden Beteiligten transparent, welche Auswirkungen Leistungsanforderungen oder Rahmenentscheidungen des Unternehmens auf die IT-Kosten haben. Auf diese Weise lassen sich auch klarer die Kostentreiber einzelner Services identifizieren.

4C Beratungsansatz:

Die 4C Methode für ein leistungsfähiges IT-Controlling beinhaltet eine funktionale Ausrichtung aller Control-

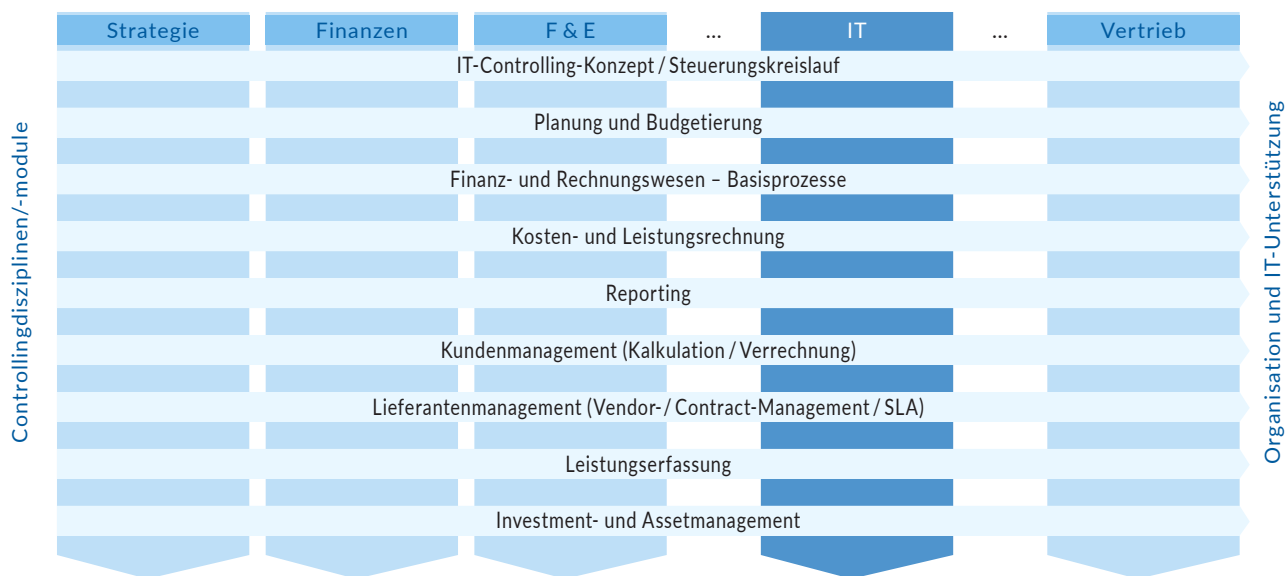
lingdisziplinen auf die IT-Belange (siehe Abb. 2), die in einem einheitlichen Steuerungskonzept abgebildet werden. Die organisatorische Angliederung des IT-Controllings ist dabei unerheblich.

Über eine Analyse und die Definition unternehmensspezifischer Aufgaben des IT-Controllings legt die 4C GROUP die Ziele, Prozesse, Aufgaben, Zuständigkeiten, Anwendungen und sonstigen Hilfsmittel des IT-Controllings fest. Dabei unterstützt die 4C GROUP die controllingverantwortlichen Mitarbeiter bei der Umsetzung dieser Anforderungen sowie dem Coaching der betroffenen Führungskräfte und hilft somit bei der Schaffung der erforderlichen Transparenz und Steuerbarkeit/Steuerfähigkeit der IT-Organisation. Der 4C IT-Controlling-Ansatz (siehe Abb. 1) fokussiert auf eine pragmatische Gestaltung der Instrumente und eine konsequente Abbildung der Prozesse und Mechanismen im ERP-System. Die betrachtete Bandbreite umfasst dabei Kosten, Leistungen und Ressourcen ebenso wie Projekte, Projektportfolios, IT-Produkte und Prozesse. Zusätzlich zur Steuerung und zum Reporting liegt ein Fokus auf der Abrechnung der erbrachten Leistungen.

Nutzen und Ergebnisse:

Ein leistungsorientiertes IT-Controlling ermöglicht eine neue Art der IT-Diskussion über Kosten und Leistungen in den Unternehmen und steigert die Steuerungsfähigkeit der IT, sowohl für die IT-Verantwortlichen als auch die Unternehmensführung.

Funktional ausgerichtetes Controlling



© 4C GROUP AG - All rights reserved

Abbildung 2. Das IT-Controlling ist eine funktionale Ausrichtung klassischer Controllingdisziplinen

Die gewonnene Transparenz und die Steuerungsmöglichkeiten schaffen weiteren Nutzen für die Unternehmen:

- _ Verankerung der Unternehmensstrategie durch optimiertes Ausrichten der IT-Aktivitäten am Nutzen für das Unternehmen und die Anwender
- _ Verbesserung der Budgetplanung, zielgerichtete Budgetverwendung und aussagefähige Forecasts
- _ Qualitative Verbesserung der IT-Leistungen (Verbesserung von Qualität und Umfang von IT-Leistungen auch bei sinkenden IT-Budgets)

- _ Optimierung der Effizienz durch bessere Ressourcensteuerung
- _ Frühzeitige Identifizierung ungeeigneter IT-Projekte und IT-Leistungen und dadurch Verringerung von Fehlinvestitionen
- _ Identifikation von Kosteneinsparungen durch Transparenz für IT und Nutzer und zielgerichtete Diskussionen
- _ Steigerung der betriebsinternen Reputation der IT-Führung

Ihre Experten für IT Controlling

Gerne unterstützen wir Sie zum Thema IT Controlling

Jörg Bassen

Vorstand und Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 14
joerg.bassen@4cgroup.com



Dr. Manuel Iserloh

Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 19
manuel.iserloh@4cgroup.com



Office München

Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

Office Berlin

Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

Office Frankfurt

MesseTurm
D-60308 Frankfurt t
Telefon +49 69 269 249-0

Office Düsseldorf

Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf