

Andreas Klein (Hrsg.)

Prozessoptimierung und IT-Controlling



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Andreas Klein (Hrsg.)

Prozessoptimierung und IT-Controlling

Andreas Klein (Hrsg.)

Prozessoptimierung und IT-Controlling

Haufe Gruppe
Freiburg • München

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-06607-2
ePDF: ISBN: 978-3-648-06608-9

Bestell-Nr.: 11402-0001
Bestell-Nr.: 11402-0510

Andreas Klein (Hrsg.)
Prozessoptimierung und IT-Controlling

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Niederlassung München
Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München
Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München
Telefon: 089 895 17-0
Telefax: 089 895 17-290
www.haufe.de
info@haufe.de
Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling.

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld.

Druck: Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Vorwort

Es ist sicher eines der wichtigsten Verdienste von Michael Porter: Das Konzept der Wertkette.¹ Und mit diesem Konzept geht auch die Trennung in Primäraktivitäten sowie Unterstützungsaktivitäten oder Supportprozessen einher. Während erstere einen direkten wertschöpfenden Beitrag zu den Leistungen des Unternehmens liefern, sollen letztere die Voraussetzungen für die Ausübung der primären Aktivitäten schaffen.

Angesichts der dominierenden Bedeutung der Primäraktivitäten für die Kundenzufriedenheit ist es naheliegend den Fokus vor allem auf diese Wertaktivitäten zu legen. Und so bemühen sich seither Heerscharen von Managern und Controllern um eine effektive und gleichzeitig effiziente Gestaltung dieser Prozesse. Demgegenüber stellt sich für die Supportprozesse nicht selten vor allem nur die Frage der Kosten und des „Make or Buy“.

Doch dabei wird allzu häufig vernachlässigt, dass auch und gerade in den Supportprozessen gewaltige Potenziale für die Realisierung des Kundennutzens liegen, da hier die notwendigen Voraussetzungen für Innovation, Qualität, Time to Market und nicht zuletzt auch für Kosteneffizienz überhaupt erst geschaffen werden.

Und so gilt es auch hier vor allem intelligente und die Unternehmensziele adressierende Strukturen zu schaffen, die zudem auch kosteneffizient sind. Die Ansatzpunkte hierfür sind so vielfältig wie die Facetten dieses so spannenden Bereichs. Es betrifft die Informationsversorgung der Unternehmen genauso wie Controlling, Finanzen oder das Personalwesen. Die IT hat hierbei eine Doppelrolle: Zum einen ist sie Gegenstand der Gestaltung, zum anderen einer der wichtigsten Treiber der Optimierung in allen Bereichen. So haben wir gerade erst begonnen, die neuen Möglichkeiten zu nutzen, die durch die „Digitalisierung“ aller Geschäftsbereiche entstehen. Aus diesem Grund nimmt sie auch in diesem Buch eine besondere Stellung ein.

Heidelberg im April 2015

Andreas Klein

¹ Porter, Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 1986.

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „IT-Controlling“ <i>Andreas Gadatsch</i>	13
--	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

IT-Controlling: Kosten- und Leistungstransparenz mit den richtigen Kennzahlen schaffen <i>Joachim Bloemer</i>	21
Cloud Computing: Was IT-Controller wissen müssen <i>Andreas Gadatsch</i>	39
Finance-Prozessmodell: Organisation von Finance-Prozessen am Beispiel der Kreditorenbuchhaltung <i>Jana Heimel, Daniel Mönch, Achim Wenning</i>	53
IT-Managementstrategie fördert neue Geschäftsmodelle und verbessert Kosten-Nutzen-Verhältnis <i>Robert Brun, Peter Knoll</i>	73

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Shared Service Center: Operative Steuerung in einem internationalen Konzern <i>Christian Kunze, Robert Brun</i>	95
Benchmarks von Supportprozessen effizient und sicher setzen <i>Reinhard Bleiber</i>	117
Unternehmensplanung: Integration als Katalysator eines zentralen Controllingprozesses <i>Michael Svoboda, Karl Zehetner</i>	131
Supportprozess Qualifizierung des Controllingpersonals <i>Heinz-Josef Botthof</i>	153
Controlling von Supportprozessen im Personalwesen <i>Fred Schübbe</i>	169

Kapitel 4: Organisation & IT

IT-Infrastruktur modernisieren: Fallstudie „Veraltete Betriebssysteme“ <i>Andreas Gadatsch</i>	187
---	-----

Chancen- und Risikomanagement: Entscheidungsprozesse durch bessere Prognosen unterstützen <i>Matthias Nagel, René Schäfer, Robin Prosch</i>	201
Foresight Support Systeme für das strategische Controlling <i>René Schäfer, Matthias Nagel, Robin Prosch</i>	215
IT-Controlling braucht Anwendungen jenseits der „Excel“-Welt <i>Bernd Worlitzer, Alexander Becker</i>	231

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „IT-Controlling“ <i>Andreas Klein</i>	243
Stichwortverzeichnis.....	249

Die Autoren

Dr. Alexander Becker

ist als Head of Corporate Strategy für die strategische Weiterentwicklung der PMCS.helpLine Software Gruppe verantwortlich. Seine langjährigen Erfahrung in der Top-Managementberatung bringt er als Senior-Manager im Rahmen integrierter Beratungs- und Umsetzungsprojekte der PMCS.helpLine Software Gruppe ein.

Reinhard Bleiber

Leiter des Bereichs Finanzen und Controlling in einem mittelständischen Unternehmen. Er ist Autor verschiedener Fachbücher und Fachbeiträge zum Thema Unternehmensführung, Controlling und Rechnungswesen.

Joachim Bloemer

Geschäftsführer verschiedener mittelständischer Unternehmen und Dozent an Hochschulen im Bereich Wirtschaft.

Heinz-Josef Botthof

Leiter des Bereichs Management Training der Plaut Business Consulting in Ismaning. Er ist als Trainer und Coach aktiv.

Dr. rer. nat. Robert Brun

Seit 1997 als Leiter der IT-Beratung bei der Unternehmensberatung Plaut tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind IT-Governance, IT-Strategie-Entwicklung, Organisations- und Prozessanalyse, IT-Controlling, Knowledge Management und Decision Support Systems. Er ist außerdem zertifizierter Berater für SAP Business Information Warehouse.

Prof. Dr. Andreas Gadatsch

Professor an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Jana Heimel

Managing Consultant bei Horváth & Partners Management Consultants und Projektleiterin des CFO-Panels.

Andreas Klein

Professor für Controlling an der SRH Hochschule Heidelberg und Herausgeber des Controlling-Beraters.

Dipl. Volkswirt Peter Knoll

Seit 2009 als Leiter IT-Management bei den Stadtwerken Münster tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind IT-Strategieentwicklung, Organisations- und Prozessanalyse sowie IT-Controlling.

Christian Kunze

seit 2001 als Project Manager bei der Plaut Business Consulting GmbH in Ismaning bei München tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind IT-Strate-

gieentwicklung, Organisations- und Prozessanalyse sowie IT-Controlling. Zuvor sammelte er umfangreiche Erfahrungen in zahlreichen IT- und Restrukturierungsprojekten. Vor seiner Tätigkeit bei Plaut war Christian Kunze in der Softwareentwicklung beschäftigt.

Daniel Mönch

Managing Consultant im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in München.

Matthias Nagel

CEO der n³ Data Analysis, Software Development & Consulting GmbH & Co. KG mit jahrzehntelanger Erfahrung in der Datenanalyse und in der Analyse von Massendaten.

Robin Prosch

CEO der Datamantics AG, eines jungen Startups, welches Foresight Support Systeme der nächsten Generation entwickelt.

René Schäfer

(M.A. Zukunftsforschung), zuständig für den Bereich Corporate Foresight bei Datamantics.

Fred Schübbe

Personalfachkaufmann, stellvertretender Leiter HR Shared Service Center und langjährig Personalcontroller im Finanzbereich. Autor mehrerer Fachbücher und Beiträge zum Personalcontrolling.

Michael Svoboda

Senior Manager in der Beratungssparte IDS Scheer Consulting der Software AG mit langjähriger Erfahrung in der Implementierung von SAP[®]ERP in produzierenden Unternehmen.

Achim Wenning

Principal im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in Düsseldorf.

Bernd Worlitzer

Mitglied des Vorstandes bei der Catenic AG, einem Unternehmen der PMCS.helpLine Software Gruppe. Er verfügt über langjährige Beratungsexpertise im Umfeld SAP-gestützter Betriebsführung und Geschäftsprozesse.

Prof. Dr. Karl Zehetner

Professor für Financial Leadership und Studiengangsleiter des Masterprogramms Financial Management & Controlling an der Fachhochschule Wien. Er ist seit 2004 Hochschulprofessor, zuvor war er acht Jahre Senior Project Manager und Center Manager für Controlling in der Beratungsgruppe Plaut.

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „IT-Controlling“

■ Interviewpartner

Prof. Dr. Andreas Gadatsch ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik und Leiter des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Innovations- und Informationsmanagement im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in Sankt Augustin.

Das Interview führte Prof. Dr. Andreas Klein, Professor für Controlling & International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg und Mitherausgeber des „Controlling-Beraters“.

■ Zweck/Ziel

Herr Professor Gadatsch, Support-Prozesse tragen typischerweise nur mittelbar zur Wertschöpfung bei, erzeugen jedoch einen immer größeren Teil der Kosten. So machen – je nach Branche – alleine die IT-Kosten bis zu 10 % des Umsatzes aus und zählen somit zu den größten Gemeinkostenblöcken in den Unternehmen überhaupt. Dennoch beschränkt sich das Controlling nicht selten auf reine Budgetüberwachung. Wie ist das zu erklären?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: IT-Controlling wird in der Tat leider oft mit Kostenmanagement in der IT oder Budgetüberwachung verwechselt, auch von Fachleuten. Der von uns seit vielen Jahren vertretene Ansatz ist wesentlich breiter. Wir gehen davon aus, das IT-Controlling 2 Seiten hat: IT-Kostenmanagement und IT-Leistungsmanagement. Der reine Kostenansatz ist darin begründet, dass hier ein großer Kostenblock entstanden ist, der aufgrund der starken Digitalisierung der Prozesse auf die Verursacher „verteilt“ werden sollte. Vielen Vorständen oder Geschäftsführern fehlte auch die Transparenz der IT-Kosten und ihnen waren die Kosten einfach zu hoch.

Der leistungsorientierte IT-Controllingansatz geht davon aus, dass steigende IT-Kosten auch die Leistung des Unternehmens steigern, zumindest wenn in die „richtigen“ Maßnahmen investiert wird. Diese müssen stets einen Geschäftsbezug haben. Zunehmend erkennen die Firmen dies auch. Ich habe neulich in einem Vortrag eines IT-Verantwortlichen gehört, dass es in seinem Unternehmen nicht darauf ankommt, die IT-Kosten weiter zu senken, sondern die Leistung zu steigern. Ziel ist es, die verfügbaren IT-Budgets möglichst in die richtigen Projekte zu investieren und weniger relevante Aufgaben zu reduzieren.

Ein „leistungsorientierter IT-Controllingansatz“ ... Das klingt interessant, aber was kann man sich konkret darunter vorstellen?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: Ich gehe von der Grundannahme aus, dass IT-Kosten nur die eine Seite der Medaille des IT-Controllings sind und die Leistungen der IT die andere Seite darstellen. Die steigende IT-Durchdringung der Geschäftsprozesse muss auch zur Leistungssteigerung und Effizienzverbesserung der Prozesse führen. Das IT-Controlling kann einen Beitrag zur Leistungssteigerung und Effizienzverbesserung leisten und hat demnach den Auftrag, zur Leistungsverbesserung der IT-Organisation beizutragen. Den IT-Controller sehe ich in erster Linie als Effizienz- und Leistungsmanager und nicht als „Erbsenzähler“ in Sachen IT-Kosten. Der leistungsorientierte Ansatz ist beispielsweise an folgenden Merkmalen sichtbar:

- Ausrichtung und Steuerung der IT an Unternehmenszielen,
- Standardisierung von IT-Leistungen (wo es sinnvoll ist),
- Optimierung der IT-Prozesse und auch
- eine verursachungsgerechte IT-Kosten- und Leistungsverrechnung.

Der Beitrag zu den Unternehmenszielen gilt als Maßstab für die Auswahl der IT-Projekte und die Höhe des IT-Budgets.

Wie beurteilen Sie den nach wie vor ausgeprägten Trend zur Auslagerung von Support-Aktivitäten wie beispielsweise der IT?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: Outsourcing oder jetzt aktuell in der dynamischen Variante Cloud Computing hat eine sehr lange Tradition in der IT. Gründe sind in der hohen Spezialisierung und den erzielbaren Skaleneffekten zu sehen. Interessanterweise können wir ein kleines Paradoxon zu beobachten. Viele große Unternehmen, wie aktuell beispielsweise die Lufthansa, lagern ihre IT-Infrastruktur an externe Dienstleister, in diesem Fall IBM, aus, um u. a. die Kosten zu senken. Sie könnten eigentlich auch versuchen, mit ihren zum Teil recht großen IT-Belegschaften ähnlich wirksam zu arbeiten, wie die klassischen IT-Dienstleister. Das Potenzial hierfür ist vorhanden. Kleine und mittelständische Unternehmen zögern bei der Frage des Outsourcing jedoch meist. Ich kenne eine Reihe von mittelständischen Firmen in unserer Region, die ein klassisches eigenes Rechenzentrum betreiben und ihre IT mit nur wenigen eigenen Mitarbeitern betreiben. Vor allem bei den das Kerngeschäft des Unternehmens betreffenden IT-Prozessen ist die Auslagerung wenig gewünscht. Allenfalls wenig geschäftsrelevante Anwendungen wie der Betrieb von Webseiten werden ausgelagert. Aber auch bei Mail und anderen Basisanwendungen ist man vorsichtig. Kürzlich wurde beispielsweise in einem IT-Gremium einer öffentlichen mittelständischen Organisation über die Frage diskutiert wurde, ob die Migration der bislang selbst

betriebenen Exchange-Server in eine Microsoft Cloud (Office 365) dem deutschen Datenschutzrecht widerspricht.

Ohne das Thema im Detail zu diskutieren: Grundsätzlich gilt beim Outsourcing: Je mehr man nach außen gibt, desto abhängiger wird das Unternehmen. Die Flexibilität und das Kostensenkungspotenzial hängen aber letztlich immer von der Ausgestaltung des Vertrags ab. Die bereits angerissene aktuelle Datenschutzdiskussion zeigt diese Unsicherheit deutlich auf. Stets wird gefragt, ob denn die Server des Anbieters auch in Deutschland liegen. In unserem Lehrbuch „Masterkurs IT-Controlling“ empfehlen wir hierzu zwar Standardstrategien für den Einstieg, aber letztlich muss jedes Unternehmen einen individuellen Weg der Entscheidungsfindung gehen.

Bedarf es einer stärkeren Berücksichtigung der Support-Aktivitäten wie der IT im Rahmen der Strategiefindung?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: Ein Unternehmen lebt vom sinnvollen Zusammenspiel der Führungs-, Kern- und Supportprozesse. Im Idealfall ist das Controlling in allen Prozessen involviert. Speziell das IT-Controlling hat ohnehin die Aufgabe, in allen Prozessfeldern mit IT-Unterstützung zu agieren. Die IT-Strategie umfasst ebenfalls alle Unternehmensprozesse, aber letztlich muss ein Unternehmen selbst die Prioritäten festlegen und hier gilt ein besonderes Augenmerk natürlich den kundenspezifischen Prozessen. Überall dort, wo das Unternehmen nach außen sichtbar ist, muss auch ein Prozesscontrolling implementiert sein. Sicher sind auch die internen Supportprozesse wie auch die Führungsprozesse Gegenstand des IT-Controllings. Aber die Priorisierung liegt meines Erachtens zumindest im Rahmen der Einführung und des Ausbaus von IT-Controllingkonzepten im Bereich der Kernprozesse.

Momentan beobachten wir einen Megatrend hin zur „Digitalisierung“. Wandelt sich die IT hierdurch vom Support-Bereich zu einem der Kernbereiche im Unternehmen?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: Seit etwa dem Jahr 2000 ist die IT zunehmend Teil des Geschäfts, man spricht hier von der Enabler-Rolle. Seit etwa 2010 wird die IT zunehmend zum steuernden Faktor. Die IT steuert das Geschäft. Sichtbar wird dies z.B. in der Mobilisierung der IT-Nutzung, der Vermischung von Arbeit und Freizeit sowie flexibleren Bereitstellungskonzepten und zunehmend immer größeren Datenmengen. Die IT ist nicht mehr nur „Enabler“, sondern IT ist zentraler und damit „determinierender“ Faktor für den Geschäftsnutzen.

Welche Rolle sollten die Controller hierbei einnehmen?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: Aus meiner Sicht sollte der IT-Controller wie jeder Controller der unabhängige Berater des Managements sein, mit

der Aufgabe Transparenz für die Entscheidungsfindung herbeizuführen. Er soll den Prozess zur Erarbeitung und Umsetzung der IT-Strategie steuern und Werkzeuge wie beispielsweise die Balanced Scorecard nutzen. Zu seinen Aufgaben gehören natürlich auch Fragen der Budgetplanung und Überwachung, aber in erster Linie ist er Dienstleister für das Management. Um das Beispiel „IT-Outsourcing“ aufzugreifen: Der IT-Controller begleitet den Prozess der Entscheidungsfindung konstruktiv aber kritisch. Er erstellt eine Wirtschaftlichkeits- und Risikoanalyse, zeigt aber auch Chancen auf. Die Entscheidung liegt natürlich immer beim Management. Der IT-Controller kann den digitalen Wandel zum Beispiel dadurch beschleunigen, dass Priorisierungsverfahren für IT-Budgets bzw. Projekte dahingehend modifiziert werden, dass Innovationen in neue Technologien den Vorzug vor der künstlichen Erhaltung von Legacy-Systemen erhalten.

In wessen Verantwortung ist das IT-Controlling aus Ihrer Sicht idealerweise aufgehoben und wie sollte es sinnvollerweise organisiert sein?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: Wir haben diese Frage in einer Langzeitstudie eingehend untersucht. Es gibt drei grundlegende Möglichkeiten, die in der Praxis gewählt werden:

- 1) In etwa 10 % der Fälle wird das IT-Controlling dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung unterstellt. Dieses „Idealbild“ findet man vor allem bei IT-orientierten Unternehmen wie Banken oder Versicherungen. Es hat den großen Vorteil der Unabhängigkeit des IT-Controllers, findet aber nur Anwendung in IT-intensiven Branchen.
- 2) In etwa der Hälfte aller Fälle ist das IT-Controlling dem CIO unterstellt. Der IT-Controller ist hier ein abhängiger und weisungsgebundener Mitarbeiter, der dafür aber nahe am Geschäft ist. Hier stehen auch die oben bereits diskutierten Budget- und Abrechnungsfragen im Vordergrund, aber auch inhaltliche Aspekte wie Projektcontrolling oder Qualitätsmanagement.
- 3) In ca. 27 % der Fälle ist das IT-Controlling im Finanzbereich untergebracht, meist in oberen Organisationseinheiten von Konzernen. IT-Controlling bedeutet hier oft reines Budgetmanagement weit weg vom inhaltlichen IT-Geschäft. In früheren Jahren lag dieser Anteil höher.

Insgesamt ist festzustellen, dass IT zunehmend Chefsache wird. Sei es, dass die IT-Budgets dezentral bei den Fachseiten liegen oder aber Entscheidung von der Geschäftsführung vorgenommen werden. Auch hier gilt: Jedes Unternehmen braucht seinen eigenen Weg.

Wie lassen sich die Kosten von Support-Prozessen sinnvoll ermitteln? Empfiehlt sich der Einsatz von Prozesskostenrechnungen?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: Ich empfehle auf meinen Vorträgen stets den Auf- und Ausbau einer IT-Kosten- und Leistungsrechnung. Ob eine aufwändige Prozesskostenrechnung erforderlich ist, hängt von der Branche und Größe des Unternehmens ab und vor allem, ob die gewonnenen Daten auch nutzbringend verwendet werden können. In stark regulierten Branchen (Telekommunikation, Energie) werden Sie vermutlich eine Prozesskostenrechnung benötigen, um die Kostenbestandteile in den Prozessen zu splitten um damit dann den Nachweis „angemessener“ und nicht wettbewerbsverzerrender Herstellkosten zu führen. Nach meiner Erfahrung aus der bereits angesprochenen Studie verfügen aber noch viele Unternehmen nicht über eine ausreichende IT-Kosten- und Leistungsrechnung. Eine Prozesskostenrechnung finden Sie in den wenigsten Unternehmen.

Gibt es so etwas wie die wichtigsten IT-Kennzahlen, die jedes Unternehmen kennen sollte?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: Das ist eine spannende Frage, die ich gerne beantworte. In unserer Langzeitstudie gibt es einige Top-Kennzahlen, die häufig genutzt werden. Neben den Klassikern wie „Verfügbarkeit von IT-Systemen“ oder „IT-Kosten vom Umsatz“ dominieren finanzorientierte Kennzahlen wie „IT-Umsatz“ und „Budgetausschöpfung“. Über den zweifelhaften Nutzen der Kennzahl „IT-Kosten vom Umsatz“ brauchen wir sicher an dieser Stelle nicht reden. Grundsätzlich kommt es bei der Auswahl von Kennzahlen darauf an, dass sie den richtigen Effekt misst und mit ihr eine Steuerungswirkung erzielt werden kann. Daneben muss sie wirtschaftlich ermittelbar sein und zielgruppenorientiert aufbereitet werden. Manchmal ist es halt sinnvoller, auf die Ermittlung einer Kennzahl zu verzichten und z.B. Ersatzgrößen für eine indirekte Bewertung heranzuziehen. Beispielsweise ist die IT-Kundenzufriedenheit eine wichtige Größe, aber Sie können ja schlecht täglich ihre Kunden befragen. Stattdessen können aber die erfassten „Beschwerden“ und „Störungen“ für eine Analyse verwendet werden.

Welche Voraussetzungen benötigt man für ein effektives IT-Controlling. Müssen zusätzliche Systeme angeschafft werden oder hat man das wichtigste in Form von Standardanwendungen meist schon im Haus?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: Na ja, es klingt vielleicht banal. Zunächst einmal brauchen Sie Personal, also IT-Controllerinnen bzw. IT-Controller. In unseren Untersuchungen stellen wir leider immer wieder fest, dass IT-Controlling von einem Mitarbeiter „nebenher“ miterledigt wird oder aber der dezidierte IT-Controller weitere Aufgaben wahrnehmen muss.

Als nächstes müssen Sie einen Methodenwerkzeugkasten haben und die Methoden auch einsetzen. Wir stellen bei unseren Untersuchungen leider immer wieder fest, dass wichtige Methoden nicht bekannt sind oder nicht eingesetzt werden. Erst dann stellt sich die Frage von Software. Natürlich brauchen Sie für das Controlling Informationssysteme wie ERP, BI, Excel usw. Damit können Sie prinzipiell alle Controllingprozesse abbilden. Am Softwaremarkt hat sich aber eine Reihe von Herstellern mit speziellen Controllingsystemen etabliert. Hier können Sie beispielsweise das Reporting einfacher gestalten oder eine IT-Kosten- und Leistungsverrechnung in der Form unterstützen, dass Primärdaten eingelesen, verarbeitet und als fertige Buchungssätze z.B. an SAP ERP übergeben werden. Aber die Softwarefrage ist stets zuletzt relevant. Wichtig sind eine gute IT-Controllingstrategie und die Methodenkompetenz.

Kommen wir noch einmal auf das Thema Cloud zurück. Werden wir uns darauf einstellen müssen, künftig alle in der Cloud zu arbeiten?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: Ich glaube, wir tun das bereits an vielen Stellen. Sie haben sicher schon mal eine Dienstreise geplant und Onlinedienste aus der Cloud genutzt, um die Fahrtroute zu klären oder Hotels zu buchen. Auch im professionellen Bereich bewegt sich der Markt in Richtung Cloud. Allerdings, und das haben wir in einem ja in einem Beitrag in diesem Buch genauer beleuchtet, müssen beim Einsatz von Cloud-Diensten Wirtschaftlichkeit, Ausfallsicherheit und der Datenschutz diskutiert und in die Entscheidung mit einbezogen werden. Ohne vorgreifen zu wollen: Kernprozesse mit sensitiven Daten gehören derzeit eher nicht in die Cloud, allenfalls in eine stark gesicherte Private Cloud.

Wie sehen Sie die Entwicklung bzw. was würden Sie unseren Lesern für die nächsten 24 Monate empfehlen?

Prof. Dr. Andreas Gadatsch: Ich beschäftige mich seit etwa 15 Jahren mit dem Thema IT-Controlling. In dieser Zeit haben sich die grundlegenden Instrumente und Methoden kaum weiterentwickelt. Was sich verändert hat und zwar ganz deutlich ist das Controllingobjekt, die Informations- und Kommunikationstechnik und ihr Einsatz. IT-Controller werden sich in den nächsten 24 Monaten mit Themen wie Big Data, Industrie 4.0, Cloud und sicher auch Social Media beschäftigen.

Vielen Dank für das anregende Gespräch!

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

IT-Controlling: Kosten- und Leistungstransparenz mit den richtigen Kennzahlen schaffen

- Effizienz und Effektivität von IT-Systemen entscheiden zunehmend mehr über die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen. Deshalb nimmt die Bedeutung des IT-Controllings weiter zu.
- Gleichzeitig nehmen indirekte, versteckte IT-Kosten stark zu, sind aber nur schwer zu identifizieren. Für wirksame Kosten-Nutzen-Analysen müssen diese indirekten Kosten jedoch zwingend ermittelt werden.
- Um die IT-Leistungen und Bereiche sinnvoll zu unterstützen, muss der IT-Controller die geeigneten Kennzahlen festlegen, die er auch regelmäßig und wirtschaftlich ermitteln kann.
- Der Beitrag beschreibt die Einsatzbereiche des IT-Controllings und die Voraussetzungen in der Kostenrechnung. Danach werden verschiedene Kennzahlen anhand von Steckbriefen vorgestellt. Der IT-Controller kann aus diesen umfangreichen Erläuterungen die Anleitung für die Ermittlung individueller Kennzahlen entnehmen.

Inhalt	Seite
1 Aufgabenbereiche des IT-Controlling	23
2 Notwendigkeit und Einflussmöglichkeiten	24
3 Kostenrechnung	27
3.1 Kostenermittlung	27
3.2 Kostenverrechnung	28
3.3 Prozesskostenrechnung	29
4 Kennzahlen	30
4.1 IT-Controlling mit Kennzahlen	30
4.2 Kennzahlensteckbrief	30
4.3 Auswahl von Kennzahlen	31
4.4 Ausgewählte Beispiele	32
5 Fazit	37
6 Literaturhinweise	38

■ **Der Autor**

Joachim Bloemer, Geschäftsführer verschiedener mittelständischer Unternehmen und Dozent an Hochschulen im Bereich Wirtschaft.

1 Aufgabenbereiche des IT-Controlling

Der Begriff IT-Controlling wird in vielen Varianten benutzt. In der Literatur und Praxis tauchen zahlreiche Begriffe aus dem IT-Controlling-Konzept auf, z.B.:

Begriff

- DV-Controlling (Datenverarbeitungscontrolling),
- EDV-Controlling (Elektr. Datenverarbeitungscontrolling),
- INF-Controlling (Informatikcontrolling),
- IV-Controlling (Informationsverarbeitungscontrolling),
- IS-Controlling (Informationssystemcontrolling) und
- IT-Controlling (Informationstechnikcontrolling).

Die Auffassungen für den Aufgabenbereich variieren stark (s. Tab. 1). Eine veraltete und nach heutiger Auffassung nicht mehr zutreffende enge Auffassung beschreibt IT-Controlling als Kontrolleur der IT-Abteilungen oder als computergestützte Kontrolle von IT-Projekten. Definitionen jüngerer Datums betrachten IT-Controlling als Instrument zur Entscheidungsvorbereitung im Rahmen der Nutzung von IT-Ressourcen. IT-Controlling ist die Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielgerichteter Entscheidungen bei Anschaffung, Realisierung und Betrieb von Hardware und Software. Der Focus liegt dabei auf dem Begriff des Steuerns von Unternehmen (to control bedeutet schließlich steuern und nicht Zahlen sammeln).

Unterschiedliche Erfahrungen der Entscheidungsträger und Verantwortlichen verfälschen oft das Aufgabenfeld des IT-Controlling. Durch den gestiegenen Kostendruck wird das IT-Controlling oft mit einer einfachen Kostenreduktion im IT-Bereich verwechselt. Ursache dafür ist die stärkere Durchdringung der Geschäftsprozesse durch die IT und der hierdurch stark angestiegene Kostenanteil im IT-Bereich. Mangelnde Transparenz dieses Kostenblocks führt bei der Unternehmensleitung oft zu dem Eindruck, dass die IT-Kosten zu hoch sind und reduziert werden müssen. Der IT-Controller wird zum Kostenkontrolleur und Kostensenker degradiert.

Kosten-
orientierung

Eine leistungsorientierte Sichtweise dagegen erkennt, dass der IT-Einsatz mit Leistungssteigerung und Effizienzverbesserung eng vernetzt ist. Zunehmend wird erkannt, dass die IT nicht eine „Handwerkerabteilung für Hard- und Software“ ist, sondern ein Kernelement zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens darstellt. Der IT-Controller unterstützt den IT-Einsatz im Unternehmen im Rahmen eines IT-Controlling-Konzeptes.¹

Leistungs-
orientierung

¹ Vgl. Gadatsch/Mayer, 2010, S. 32ff.

Ansatz	Typische Maßnahme	Gewünschte Wirkung
Kostenorientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Auslagerung der IT-Abteilung (oder Teile) • Stellenkürzungen in der IT • IT-Kostenverrechnung per Gemeinkostenumlage • Rol als alleiniger Maßstab für Projekte • Festlegung IT-Budget als %-Satz vom Umsatz 	Senkung der IT-Kosten
Leistungsorientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung und Steuerung der IT an den Unternehmenszielen • Standardisierung von IT-Leistungen • Optimierung von IT-Prozessen • Verursachungsgerechte IT-Kosten- und Leistungsverrechnung • Beitrag zu Unternehmenszielen als Maßstab für IT-Projekte und IT-Budget 	Steigerung der IT-Leistung

Tab. 1: Kosten- und leistungsorientierter IT-Controllingansatz im Vergleich

2 Notwendigkeit und Einflussmöglichkeiten

Allgemeine Controllingkonzepte sind in fast allen Unternehmen etabliert, daher stellt sich die Frage, ob ein separates IT-Controlling erforderlich ist. Empirische Untersuchungen zeigen, dass IT-Controllingkonzepte in mittelständischen Unternehmen noch selten anzutreffen sind. Und obwohl IT-Controlling von zahlreichen Verantwortlichen als wichtig und sinnvoll angesehen wird, fehlt es bei der praktischen Umsetzung erheblich. Controlling in den klassischen Produktionsbereichen ist transparenter und leichter nachzuvollziehen als im oft diffusen Bereich der IT-Technologie. Der Bedarf für IT-Controlling ist dabei offensichtlich.

Fehlschläge können reduziert werden

Schier unerschöpflich ist die Zahl der Berichte und Erfahrungen mit fehlgeschlagenen IT-Projekten, die entweder (besonders bei Prestigeprojekten) zu ungenutzten E-Commerce-Ruinen werden oder deren Kosten und Zeiträumen jede Planung weit überschreiten. Dabei zeigt sich, dass gerade in diesen Bereichen grundlegende Regeln der Wirtschaftlichkeitsrechnung und des Projektmanagements ignoriert werden.

Der Einsatz einer erprobten Standardsoftware kann Risiken reduzieren, erhöht im Gegenzug aber auch die Investitionskosten und die Komplexität der Anwendung. Das führt häufig zu einer fehlerhaften Einführung. Die