

E. Foth

# IT-Controlling



Dr.-Ing. Egmont Foth studierte und promovierte an der Technischen Universität Dresden. Während seiner 20-jährigen beruflichen Laufbahn war er in der IT- und TK-Branche u.a. als Entwicklungsingenieur, Vertriebsreferent, Leiter Produktmarketing, Leiter Business Reengineering und Geschäftsführer tätig. Heute ist Herr Dr. Foth CIO der Unternehmensgruppe fischer.

Effiziente, wettbewerbfähige IT-Organisationen sind ohne ein gut funktionierendes IT-Controlling nicht realisierbar.

## 1 DEFINITION

Das IT-Controlling stellt den IT-Führungskräften Informationen zur effizienten Steuerung und Gestaltung der Informationstechnologie zur Verfügung. Der IT-Controller ist der betriebswirtschaftliche Berater der IT-Führungskräfte.

## 2 AUFGABEN

Das IT-Controlling umfasst folgendes Aufgabenspektrum (s. auch Tab. 1):

- die Planung und Analyse von Personalkosten, Gemeinkosten, Investitionen, Leistungsverrechnung sowie Deckungsbeiträgen, inkl. der Interpretation von Soll/Ist-Abweichungen,
- die Ermittlung und Überwachung von Kennzahlen sowie das Benchmarking,
- die Verwaltung von IT-Verträgen,
- die Überwachung des Projektcontrolling.

Häufig werden noch folgende Zusatzaufgaben mit übernommen:

- Risikomanagement,
- Qualitätsmanagement.

Tab. 1 Erläuterung ausgewählter Aufgaben

Aufgabe	Erläuterung
Planung	im Rahmen der Budgetplanung werden Kosten und Investitionen für das Folgejahr geplant
	dabei ist auch das IT-Service-Portfolio (mit Leistungsarten und SLAs) zu überprüfen und an neue Anforderungen anzupassen; Ergebnis ist ein aktualisierter Servicekatalog mit Verrechnungspreisen und eine Leistungsverrechnungsplanung pro Kunde (z.B. pro Gesellschaft oder Profit Center)
	im Laufe des aktuellen Jahres sind Prognosen für das Jahresende zu erstellen
	eine rollierende 3-Jahres-Investitionsplanung auf Basis eines IT-Architektur-Standards schafft Investitionssicherheit
Analyse	monatliche Überprüfung der Planungseinhaltung
	Ermittlung von Abweichungsgründen und Ausarbeitung von Korrekturmaßnahmen
	Erstellung des Monatsberichts
	operative Werkzeuge: Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträger-, Investitions-, Deckungsbeitrags-, Prozesskostenrechnung, Soll/Ist-Vergleiche, Projektkalkulation, Wirtschaftlichkeitsberechnung
Kennzahlen	Balanced Scorecard zur internen Steuerung; Perspektiven: Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiterentwicklung (s. Tab. 2)
	Service-Level-Report für Kunden: Darstellung der Servicequalität
Benchmarking	Ziel: Sich an den Besten orientieren (Standortbestimmung, Quelle für Verbesserungsansätze, Nachweis marktgerechter IT-Kosten)
	übliche Kennzahlen: IT-Kosten / Umsatz, SAP-Supportkosten / User, etc.
	Voraussetzung: vergleichbare Geschäftsabdeckung und Wertschöpfungstiefe sowie identische Kennzahlendefinition (z.B. IT-Kosten = IT-Betriebskosten ohne Projekte und Telekommunikation sowie ohne Produktion und Entwicklung)
Vertragsverwaltung	Zentrale Ablage aller Verträge: Kaufverträge für Lizenzen und Hardware, Dienstleistungsverträge (Wartung, Support, Projektentwicklung), Miet- und Leasingverträge
	insb. die Dienstleistungsverträge sind regelmäßigen Benchmarks zu unterziehen
	eine vollständige Übersicht mit Gebühren und Ablaufterminen ist die Voraussetzung für eine korrekte Kostenplanung
Projektcontrolling	wird von Projektmanagern durchgeführt und beinhaltet die Überwachung von Kosten, Terminen, Ressourcenverbrauch und Qualität
	dient der rechtzeitigen Einleitung von Korrekturmaßnahmen
	während der Projektplanung sind nicht nur die Projektkosten sondern auch die nachfolgenden Servicekosten zu ermitteln

Aufgabe	Erläuterung
Portfolio-Management	betrifft Auswahl, Freigabe, Planung, Test, Einführung und Abwicklung der richtigen Services und Projekte unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeit, Risiko und strategischem Wert
Leistungsverrechnung	Ziel: verursachergerechte Kostenabrechnung, kostenbewusstes Kundenverhalten
	Voraussetzung: Servicekatalog, der alle Leistungsarten mit Kostentreibern und Preisen enthält; SLAs (Service Level Agreements, s. Abb. 1) mit Leistungsbeschreibungen und Service-Level-Definitionen; Service Level Management (d.h. die Überwachung und das Management der Servicequalität mittels Kennzahlen); Service-Level-Reviews und Kundenbefragungen zur Optimierung des Leistungsangebots
	eine Dienstleistungsrechnung umfasst die abgenommene Leistungsmenge und die Kosten pro Leistungsart auf Basis des gültigen Servicekatalogs
	neue IT-Service-Angebote müssen auf den Grundsätzen der Leistungsverrechnung basieren

Aufgabe	Erläuterung
Risiko-management	je stärker der Erfolg eines Unternehmen von der IT abhängt, umso mehr ist ein konsequentes IT-Risikomanagement erforderlich
	Risikomanagement ist auch Chancenmanagement
	Risiken sind zu erfassen, zu bewerten und zu priorisieren, um sie mit geeigneten Maßnahmen einzuschränken, mit einem Notfallplan vorzubereiten und zu überwachen oder komplett zu beseitigen
	jede IT-Organisation benötigt eine Risiko-Datenbank, aus der für IT-Projekte die relevanten Risiken zusammengestellt werden können
	KonTraG, Basel II, ISO (in ISO/BS 17799-1, ISO/TR 13335-3) und BSI (im IT-GSHB) fordern ein wirksames internes Kontrollsystem
Qualitätsmanagement	Qualität lässt sich nur mit der Standardisierung, Überwachung und Optimierung interner Abläufe erreichen
	Orientierung bieten internationale Standards, wie ISO 9001, ITIL (Best Practice für IT-Service-Management) und COBIT (Prozesse zur Gewährleistung von Qualität, Sicherheit und Ordnungsmäßigkeit von IT-Organisationen)

## Service Level Agreement

### Projekte

#### Leistungsinhalt:

- Abschätzung des Realisierungsaufwands
- Antragsprüfung bezüglich Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Risiken, Ressourcenverfügbarkeit und Kontinuität mit IT-Standard sowie IT-Strategie
- Projektplanung (Aktivitäten, Abläufe, Termine, Ressourcen, Budget)
- Erstellung und Verifizierung einer Projektbeschreibung (mit folgenden Angaben: Projektname, Ausgangssituation, Projektziel, vorgesehener Zeitrahmen, Projektorganisation, etc.)
- Unterstützung des Antragstellers bei der Lastenheft-Erstellung
- Pflichtenheft-Erstellung
- IT-interne Projektmanagement zur Steuerung aller Aktivitäten gemäß Planung
- Erfassung und Überwachung aller projektbezogenen IT-Kosten
- Statusreporting (Soll/Ist-Vergleiche)
- Projektabwicklung, i.d.R. in folgenden Einzelschritten: Konzeption, Review, Marktanalyse (Produkt- und Anbietervergleich), Vertragsverhandlungen, Beschaffung, Installation, Customizing, Dokumentation, La-berbetrieb, Feldtest, Review, Optimierung, Key-User-Schulung, Organisation von Betrieb und Support, Abnahme
- Durchführung von Projektmeetings zum Informationsaustausch und zur Abstimmung laufender Aktivitäten
- Risikomanagement (Identifikation, Bewertung, Reduzierung und Überwachung von Risiken)
- Change Management im Falle zusätzlicher oder veränderter Anforderungen (Ermittlung und Abstimmung der Auswirkungen von Änderungen)
- Ermittlung der Support- und Betriebskosten zur Aufnahme der neuen Lösung in die Leistungsverrechnung
- Abrechnung der Projektkosten nach Aufwand

#### Service Level:

Beschreibung		Messung / Nachweis
Projektstatusreporting:	monatlich im Intranet	Zeiterfassung, SAP-Innenaufträge, Vergleich mit Projektplanung
Drohende Budgetüberschreitung und/oder Gefährdung des Endeminar:	unverzügliche Einleitung von Korrekturmaßnahmen und Information des Kunden	s.o.

#### Mitwirkungspflichten des Auftraggebers:

- Projektantragung gemäß gültiger Regel
- Lastenheft-Erstellung
- Benennung der verantwortlichen Ansprechpartner (Prozesssponsoren)
- Beteiligung an Tests
- Schulung der normalen User durch die Key-User (Train-the-Trainer-Prinzip)
- Schriftliche Bestätigung von Change-Requests, die Auswirkungen auf die Projektplanung haben
- Teilnahme an Projekt-Reviews und an der Projektabschluss

Abb. 1 Auszug aus einem Service Level Agreement

Tab. 2 Kennzahlen einer Balanced Scorecard

Perspektive	Kennzahl	Beispielwert
Finanzen	IT-Betriebskosten / Umsatz	2,8%
	IT-Investitionen / Umsatz	0,7%
	IT-Kosten / Mitarbeiter	8500 €
	IT-Budgeteinhaltung	100%
	Drucker / Arbeitsplatzcomputer	< 25%
Kunden	Unterschiedliche Softwareprogramme auf Endgeräten	< 50
	SLA-Einhaltung	100%
	Verfügbarkeit der Top-5-Komponenten (z.B. SAP-R/3, Exchange, File/Printserver, LAN, WAN)	≥ 99%
	Verluste von Bewegungsdaten > 1 d	0%
	Kundenzufriedenheitsumfrage pro Jahr	2
	Durchschnittliche SAP-R/3-Dialogantwortzeiten	< 2 s
	Applikationen mit letztem Upgrade < 5 Jahre	> 90%
Prozesse	Termintreue in Projekten	> 90%
	Service-Desk-Calls pro Tag	Ø 50
	Service-Desk-Erreichbarkeit (innerhalb von 0,5 min)	> 80%
	Service-Desk-Sofortlösungsquote (innerhalb 1/4 h nach Anruf)	> 30%
	Service-Desk-Eskalationsquote (Überschreitung Standardbearbeitungszeit)	≤ 20%
	Change Management: veränderungsbedingte Störungen pro Jahr	< 20
	Risikomanagement: Notfallplantests für Top-5-Komponenten pro Jahr	10
Personal	Eigenleistungsquote (Eigenleistungsstunden / Gesamtstunden)	> 90%
	Produktivität (produktive Stunden / Gesamtstunden)	≥ 70%
	Trainings- und Seminartage pro Person und Jahr	≥ 2

### 3 REDUZIERUNG DER IT-KOSTEN

IT-Organisationen bleiben nur dann wettbewerbsfähig, wenn sie ständig überprüfen, ob ihre Kosten noch angemessen sind.

Maßvolle Kostenreduzierungen verbessern die Wettbewerbsfähigkeit und schaffen Freiräume für die Realisierung neuer IT-Services. Übertriebene Kostenreduzierungen führen dagegen zum Verlust der Bewegungsfähigkeit, zu mangelhafter Servicequalität und zur Prozesskostensteigerung in Fachbereichen, die sich eigene Hilfslösungen (z.B. mittels MS-Excel) schaffen.

Zur Kostenoptimierung wird folgendes Vorgehen empfohlen:

- Kostenanalyse nach Kostenarten (Personal, Wartung, AfA, etc.) und Leistungen (SAP-R/3, Desktop-Service, Training, etc.),
- Ermittlung des Geschäftswertes (d.h. den Grad der Abdeckung der Geschäftsanforderungen) der einzelnen Leistungen,
- Überprüfung möglicher Kostenreduzierungsmaßnahmen pro Kostenblock, wobei mit den Leistungen zu beginnen ist, die hohe Kosten verursachen und einen geringen Geschäftswert aufweisen,

- Verhandlung mit den internen Kunden über Leistungsänderungen,
- Umsetzung beschlossener Kostenreduzierungsmaßnahmen.

Die nachfolgend genannten Instrumente sind zur Ermittlung von Kostenreduzierungs potenzialen verwendbar:

- Kostenstellenrechnung,
- Kostenträgerrechnung,
- Benchmarking,
- Deckungsbeitragsrechnung,
- Prozesskostenrechnung,
- Prognosemodelle,
- tätigkeitsbezogene Zeiterfassung.

Tab. 3 enthält eine Zusammenstellung üblicher Kostenreduzierungsmaßnahmen.

Tab. 3 Kostenreduzierungsmaßnahmen

Maßnahme	Erläuterung
Standardisierung	Vereinheitlichung, Homogenisierung, Vereinfachung im Sinne einer Beschränkung der vorhandenen Vielfalt
Zentralisierung	Erzielung von Synergieeffekten durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, wie Hardware, Software, Lizenzen und Personal
Konsolidierung	Reduzierung der Anzahl von Anwendungen und Systemen durch Zusammenlegung
Outsourcing, Outtasking	Auslagerung abgrenzbarer, nicht zur Kernkompetenz gehörender Aufgabengebiete (falls externe Dienstleistungsgesellschaften die Leistungen günstiger oder in höherer Qualität anbieten können)
Abbau von Überkapazitäten	Abbau von Ressourcen, die aufgrund der vorgenannten Maßnahmen nicht mehr erforderlich sind
Berechtigungseinschränkung	Mit der Beschränkung von Berechtigungen auf das notwendige Minimum verringert sich der Supportaufwand (z.B. durch den Entzug von PC-Administratorrechten)
SLAs und Leistungsverrechnung	Maßnahme führt zu einem kostenbewussten Kundenverhalten
Reduzierung externer Dienstleistungen	anstelle der Inanspruchnahme teurer, externer Dienstleistungen, können bevorzugt eigene Mitarbeiter ausgebildet und eingesetzt werden
Neuverhandlung von Verträgen	mittels Nachverhandlung und ggf. Anbieterwechseln lassen sich Wartungsgebühren, Supportkosten und Einkaufspreise häufig reduzieren
Lieferantenreduzierung	auf Basis einer konsequenten Lieferantenbewertung lassen sich gezielt die besten auswählen und über größere Einkaufsvolumina können günstigere Konditionen erreicht werden
Einsatz neuer Technologien	neue, effizientere Technologien (z.B. ADS, VPN, Portale, SBC, Virtualisierung) anstelle konventioneller, veralteter Lösungen reduzieren den Supportaufwand
Projekt-Portfolio-Management	Beschränkung auf wirtschaftliche sowie strategisch besonders wichtige Projekte
Projektcontrolling	hält die Projektkosten im geplanten Rahmen
Risikomanagement	vermeidet oder begrenzt Ausfallkosten
	beinhaltet auch die Aufstellung und das Testen von Notfallplänen
Qualitäts- und Change Management	dient der Fehlervermeidung und erspart Nachbesserungen
Prozessoptimierungen	Reduzierung von Prozesskosten

Maßnahme	Erläuterung
IT-Strategie	die einheitliche Ausrichtung aller IT-Aktivitäten führt zur Ressourcenbündelung, Investitionssicherheit, etc.
Kennzahlen	Nutzung als Führungsinstrument und als Basis für Benchmarks

Nach Jahren ununterbrochenen Sparens wird demnächst allerdings für zunehmend mehr IT-Organisationen wieder der Ausbau der Flexibilität an erster Stelle auf dem Programm stehen. Gestiegene Produkthanforderungen und fortschreitender internationaler Wettbewerb führen zu immer kürzeren Produktlebenszyklen und verlangen eine immer höhere Innovationsgeschwindigkeit. Zur Bewältigung dieser Herausforderung sind aktuelle Technologien, ständige Weiterbildung, optimale Prozesse und ein nicht zu knapp bemessenes Investitionsbudget zwingend erforderlich.

#### 4 WERTBEITRAG DER IT

Die Informationstechnologie wird häufig nur als reiner Kostenfaktor wahrgenommen. Ihr Geschäftswert wird immer erst dann offensichtlich, wenn sie einmal ausfällt. Dies resultiert vor allem auch daraus, dass sich der Geschäftswert leider nicht einfach messen lässt.

Seine Ermittlung erfordert Workshops mit den internen Kunden, in denen qualitative (s. Abb. 2) oder quantitative Aussagen gemeinsam erarbeitet werden. Bei dieser Bewertung sind vor allem folgende Aspekte zu betrachten:

- Geschäftsziel,
- Markt,
- Organisation,
- Geschäftsprozess,
- Produkt.

Quantitative Aussagen erfordern eine Abschätzung des Aufwandes, der ohne Informationstechnologie betrieben werden müsste, um den auf der Nutzung von Informationstechnologie basierenden Istzustand zu erreichen.

Etwas einfacher wird es, wenn für neue Projekte der Nutzen ermitteln werden soll, da hierbei häufig nur die erzielbaren Einsparungen abzuschätzen sind. Im Idealfall lassen sie sich dann nach dem Projektabschluss sogar messen.

Eine Unterschätzung der Bedeutung der IT ist sehr riskant, denn in der Regel lässt sich der Geschäftsbetrieb ohne Informationstechnologie nicht mehr aufrechterhalten. Hinzu kommt, dass die IT zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für die Rationalisierung und die Realisierung neuer Geschäftsideen geworden ist.

#### 5 SCHLUSSWORT

Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit gehören inzwischen zu den Grundanforderungen an jede IT-Organisation. Sie sind ohne ein wirksames IT-Controlling nicht erreichbar. Das dabei zu bewältigende Aufgabenspektrum ist vielfältig und erfordert ein umfangreiches Know-How.

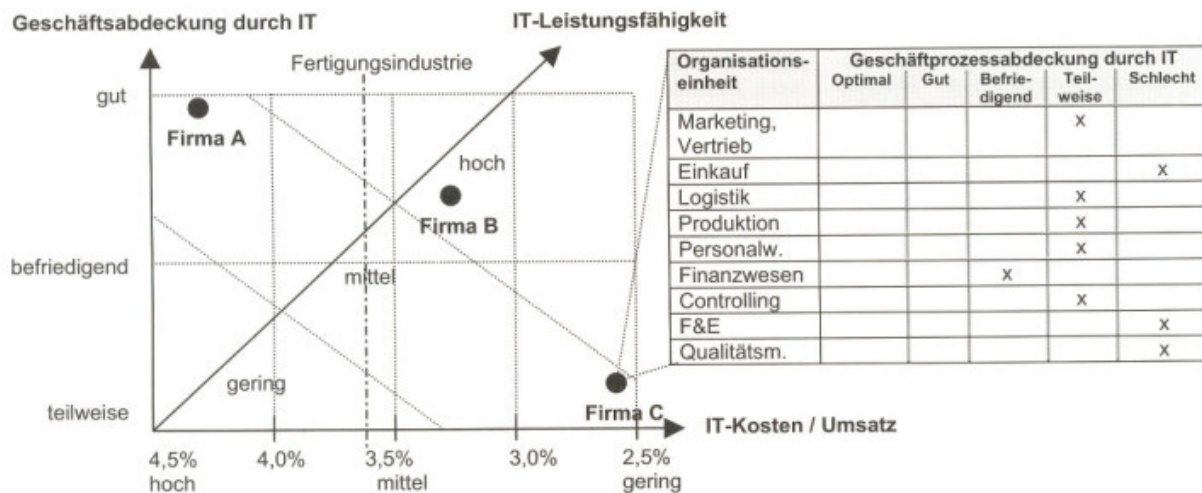


Abb. 2 Darstellung der IT-Leistungsfähigkeit