

## WETTBEWERBSVORTEILE UND TRANSPARENZ DURCH EFFEKTIVES IT-CONTROLLING

Eine Neupositionierung des IT-Controllings jenseits der Budgetkontrolle ist überfällig

# 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 Kernerfolgsfaktor 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 komplexeren 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 Umsetzung 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.

„IT-Kosten in ihrer absoluten Höhe sind mir egal. Vielmehr kommt es darauf an, welchen Hebel die IT für mein Geschäft erzeugt. Ich gebe doch lieber 1 Million mehr für die IT aus, wenn ich dadurch im Business 3 Millionen spare. Ich brauche ein IT-Controlling, das mir transparent macht, wie die Wirkungszusammenhänge von Leistungen und Kosten sind.“

Vorstand einer großen Versicherung

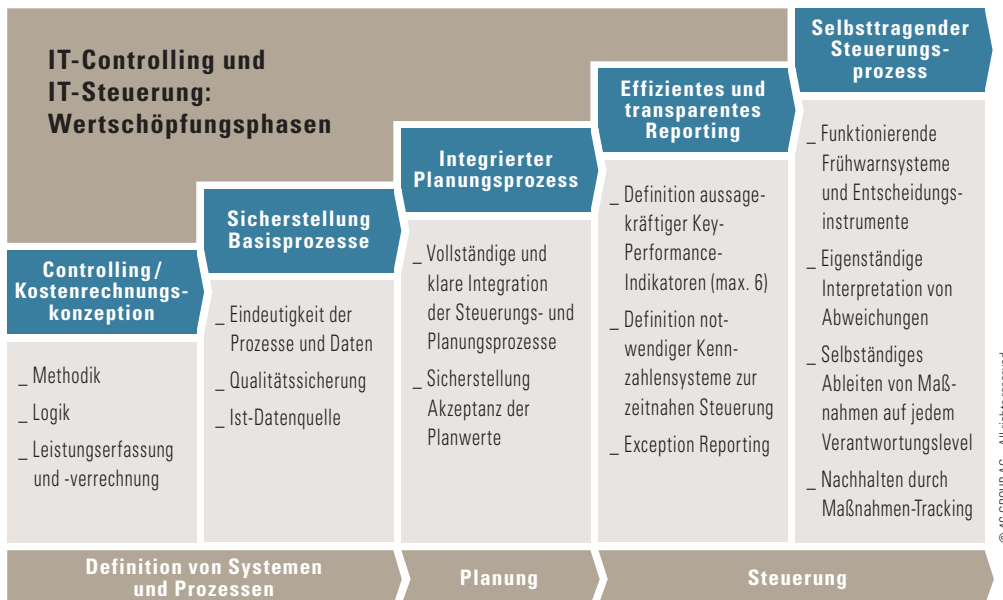


Abbildung 1. Ein in der Organisation verankertes, effektives IT-Controlling erfordert sichere Basisprozesse und einen integrierten Planungsprozess

#### 4C Beratungsansatz:

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

„Eine steuerbare IT ist Voraussetzung für eine effektive Unterstützung des Unternehmens. Sie schafft sich den Spielraum, über reine Support-Aufgaben hinaus gestaltende Funktionen einzunehmen.“

Jörg Bassen, Vorstand und Senior Partner 4C GROUP AG

## 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.

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 zielgerichtetere Diskussionen
- \_ Steigerung der betriebsinternen Reputation der IT-Führung

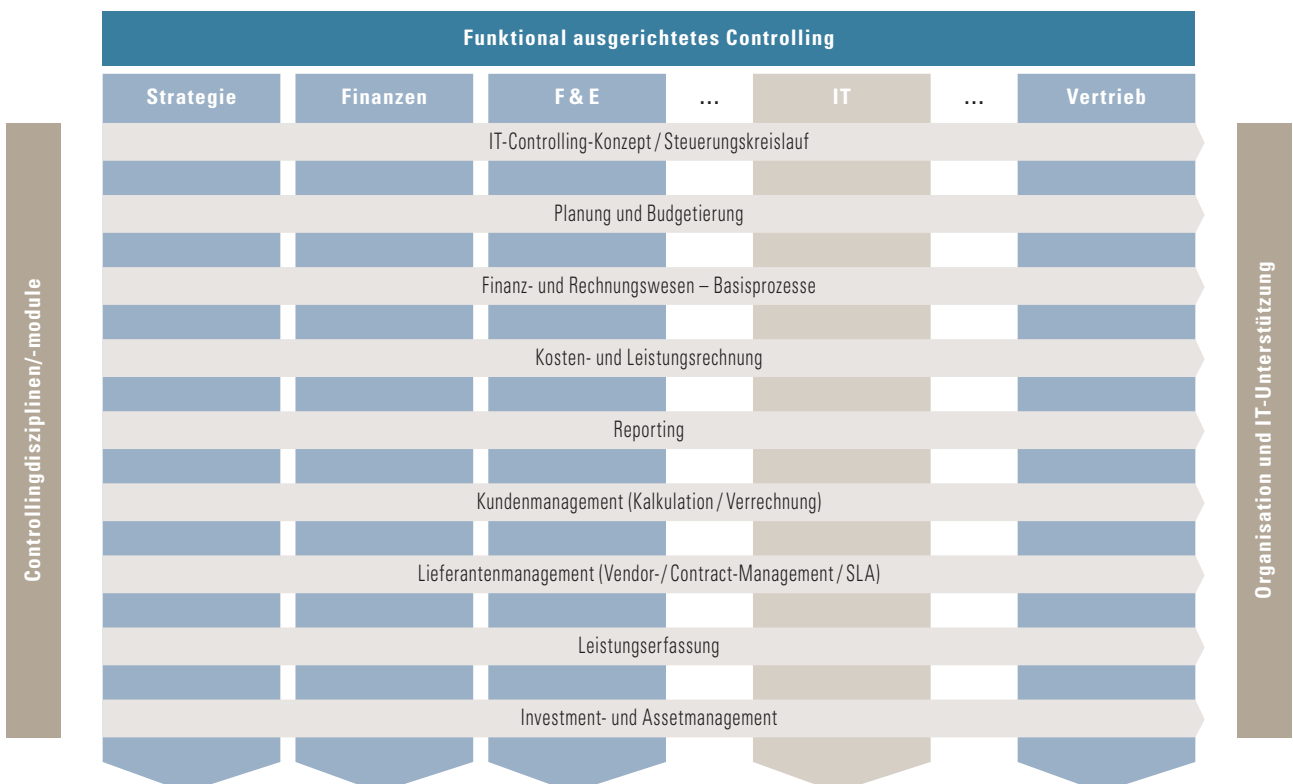


Abbildung 2. Das IT-Controlling ist eine funktionale Ausrichtung klassischer Controllingdisziplinen

„Nur durch ein integriertes und stringentes IT-Controlling kann die IT aus einer Position der Defensive in eine führende strategische Rolle wachsen.“

Manuel Iserloh, Vorstand und Senior Partner 4C GROUP AG

## 4C GROUP AG

### Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

### Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen.

Competent: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung.

Creative: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung.

Change Driven: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten.

Customer Focused: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

### Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum umfasst die Kompetenzfelder Strategie, Performance Management, Organisation und Prozesse sowie Transformationsmanagement - unsere fachliche DNA, auf der wir seit 1997 kontinuierlich aufbauen.

### Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, IT-Dienstleistungen, Industriegüter und -dienstleistungen sowie Healthcare zu finden sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

### Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

### Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Unternehmensstrategie</li><li>_ Restrukturierung</li><li>_ Innovationsmanagement</li><li>_ IT-Strategie</li></ul>
<b>Performance Management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Konzernrechnungswesen</li><li>_ Planung</li><li>_ Controlling und Reporting</li><li>_ Kostenmanagement</li></ul>
<b>Organisation und Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Organisationsentwicklung</li><li>_ Geschäftsprozessoptimierung</li><li>_ Steuerungsprozesse</li><li>_ Sourcing</li></ul>
<b>Transformationsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Project Governance</li><li>_ Modernisierung von IT-Plattformen</li><li>_ Change Management</li><li>_ Performance Management Systeme</li></ul>

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung. Kompetenzfelder und Beratungskompetenzen der 4C GROUP AG

# IHRE ANSPRECHPARTNER



## **Jörg Bassen, Dipl.-Wirtschaftsingenieur**

Vorstand und Senior Partner

„Die zielgerichtete Steuerung einer IT benötigt nach wie vor ein exzellentes IT-Controlling, um Transparenz über die Wirkmechanismen und Entwicklung der Kosten zu bekommen. Die Erweiterung des IT-Controllings von der reinen Kostensicht hin zur Kosten-Leistungs-Sicht ist dabei ein Muss.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ IT-Strategie
- \_ Organisationsentwicklung
- \_ Steuerungsprozesse
- \_ Sourcing
- \_ Change Management



## **Dr. Manuel Iserloh, Dipl.-Wirtschaftsingenieur**

Vorstand und Senior Partner

„Pragmatische und deshalb nachhaltig wirksame Steuerungskonzepte sind auf allen Managementebenen erforderlich. Die Umsetzung eines konsistenten, ganzheitlichen Controllings ist deshalb sowohl für die Unternehmensbereiche als auch für die Unternehmensführung der Schlüssel zu Top-Performance.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ Unternehmensstrategie
- \_ Restrukturierung
- \_ Controlling und Reporting
- \_ Organisationsentwicklung
- \_ Geschäftsprozessoptimierung
- \_ Change Management

## 4C GROUP AG

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  
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF  
Neuer Zollhof 2  
D-40221 Düsseldorf

[en4c!ngperformance]