

## IT Controlling - Quo Vadis?

Autor: Martin Bernhard, ECG Management Consulting GmbH

Geringfügig überarbeitet erschienen in: IT Management, Dezember 1999

In der Terminologie heutiger Unternehmensführung versteht man unter dem Begriff Controlling die Funktionen Planung, Kontrolle und Steuerung inklusive dem Bereitstellen der entsprechenden Informationen für ein definiertes Aufgabengebiet. Controlling ist demzufolge eine Management- oder Leitungsaufgabe, die abhängig vom Aufwand entweder als Stabsfunktion oder über eine eigenständige Organisationseinheit selbst durchgeführt wird.

Die Informationstechnologie steht zunehmend stärker unter dem Druck, sich für ihre Ausgaben rechtfertigen zu müssen. Die Kosten steigen ins Unermeßliche - ein Faß ohne Boden. Die Innovationszyklen neuer Technologien liegen zwischen 12 und 36 Monaten.

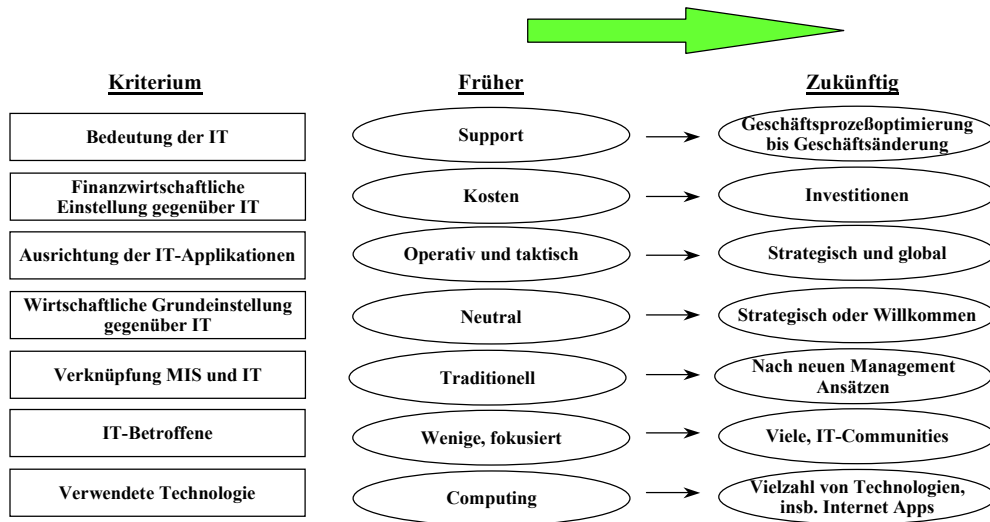
Dort wo Standardsoftware nicht zum Einsatz kommt, sind Anwendungsentwicklungen nicht mehr kontrollierbar, ihre Komplexität ist einfach zu hoch. Viele Projekte werden so zu Runaway-Projekten. Um die Verantwortung abzugeben, wird (teilweise) Outsourcing betrieben, was jedoch die Probleme oftmals nicht löst. Aber Technologie - man denke insbesondere an Multimedia, Telekommunikation und Workflow-Management - wird immer bedeutungsvoller. Die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens resultieren ganz klar auch aus der **effektiven und effizienten** Nutzung der Informationstechnologie. Ein internationales Unternehmen ist heute ohne weltweiten Datenaustausch via Corporate Network nicht mehr denkbar, und auch ein Kleinbetrieb kann seine Aufgaben mittlerweile ohne Informationstechnologie nicht mehr bewältigen.

Der Kostendruck hat in den vergangenen Jahren auch die IT-Funktion erfaßt. Nachdem lange Zeit wenig Vergleichsmöglichkeiten für die IT-Kosten bestanden und die Zweckmäßigkeit von IT-Ausgaben oftmals nicht hinterfragt wurde, machen heute verschiedene Verfahren (z.B. Compass, Michels, UDM) eine kostenorientierte Positionierung der IT möglich.

Der moderne Controller ist schon lange nicht mehr der klassische Buchhalter. Trotzdem machen noch heute Manager, Controller und andere unverändert häufig einen großen Bogen um die IT, die ihrerseits ein Image- und ein Generationsproblem hat.

Vom Home-PC versteht mittlerweile jeder etwas und jeder Mitarbeiter eines Unternehmens ist inzwischen ein IT-Experte. Allerdings hat die Geschwindigkeit bei der Entwicklung neuer Lösungen und Technologien sowie die zunehmende Standardisierung (insbesondere auch beim Einsatz betriebswirtschaftlicher Standardsoftware) in den letzten 10 Jahren dramatisch zugenommen. Die einzelnen Lösungen und Gebiete der IT entwickeln sich insgesamt immer schneller und es kommen zudem ständig neue Anwendungs- und Lösungsgebiete hinzu, z.B. durch

die rasanten Entwicklungen im Internet. Die Beziehung zwischen IT und der Fachseite bzw. den Geschäftseinheiten wird dadurch zunehmend faktenbasiert. Abbildung 1 verdeutlicht den rapiden Wandel der IT. Aus diesem Kontext heraus spielen für die Aufgaben des Controllings Kennzahlen eine besondere Bedeutung.



**Abb. 1: Wandel der IT Von der "stapelverarbeitenden DV" zum neuzeitlichen Informationsmanagement**

Vielen erscheint Informationstechnologie immer weniger steuerbar, doch wird sie im Wettbewerb der Unternehmen gleichzeitig immer wichtiger. Wie läßt sich diese Kluft überbrücken? Das bedeutet, daß ein IT-Controlling einerseits notwendige Mittel für den IT-Alltag bereitstellen muß und andererseits strategische und taktische Rollen und Aufgaben zu erfüllen hat. Das IT-Controlling erhält durch die Wichtigkeit der Steuerungsfunktion besondere Bedeutung.

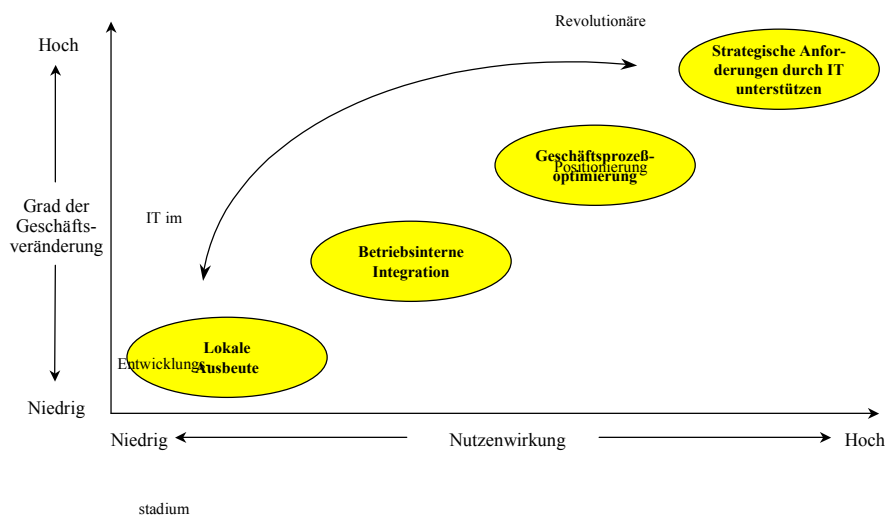
Alle sprechen von IT-Controlling, doch wer setzt es wirklich sinnvoll ein?

- Wo existieren die wirklich relevanten Kennzahlensysteme für ein IT-Controlling?
- Werden Managementsysteme tatsächlich von IT-Controllern überwacht?
- Werden die Verantwortungs- und Aufgabenbereiche des IT-Controllers wirklich festgelegt?
- Wird der IT-Controller nicht vielmehr lediglich aus Imagegründen eingesetzt, jongliert er nicht mit zu ungenau definierten Kennzahlen und wird er nicht im Extremfall sogar zum modernen Hofnarr?

Folgende Fragen müssen zunächst für den richtigen Einsatz des IT-Controlling beantwortet werden:

- Welche Ziele sollen mit dem IT-Controlling verfolgt werden?
- Soll das IT-Controlling die Unternehmens-Management-Prinzipien umsetzen (z.B. Balanced Scorecard in der IT)?
- Welche Rolle und Aufgaben soll das IT-Controlling erhalten und bewältigen?
- Welche Kennzahlen sind in welcher Verdichtung für das Unternehmen und die IT relevant?
- Welche Aufgaben des IT-Controlling sind entlang welcher IT-Management-Funktionen (z.B. bezogen auf das gesamte Unternehmen, pro Region, pro Land) zu verteilen und zu bewältigen?
- Wie sollen die personellen Kapazitäten für das IT-Controlling dimensioniert werden, und wie soll dessen organisatorische Einbettung innerhalb der Gesamtorganisation erfolgen?
- Welches Know-how und welchen Skill/Fähigkeits-Profile sollen die bzw. der IT-Controller mitbringen?

Das Unternehmen muß sich zunächst darüber im klaren sein, welche Unternehmens- und IT-Strategie es verfolgt und damit die Rolle der IT definieren (vgl. Abbildung 2).

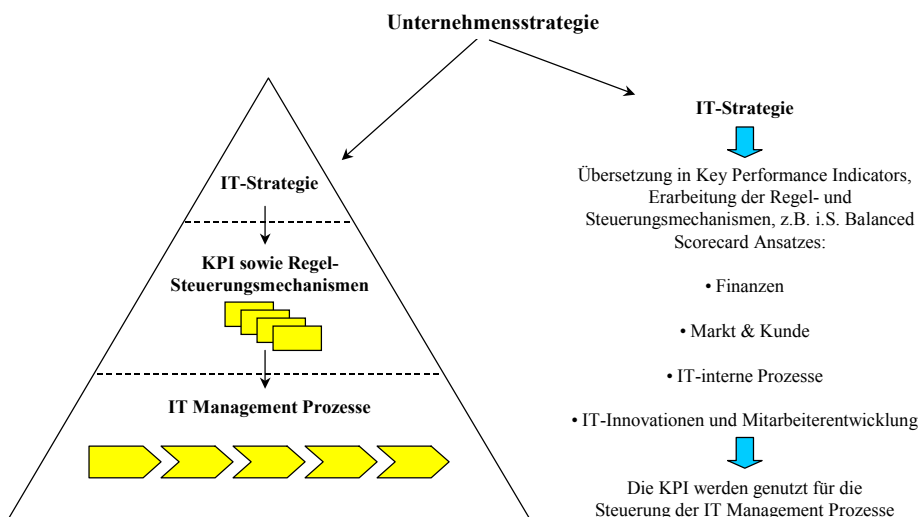


Source: Gem. Earl, M.J.: Management Strategies for Information Technology, Cambridge 1989 (Prentice Hall)

Abb. 2: Rolle und strategische Bedeutung der IT

Durch die schnellen Entwicklungen im Internet ist eine fundamentale traditionelle Regel zumindest für einzelne Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche bereits gebrochen worden: „IT follows Business“ bzw. „IT follows Strategy“. Sie hat beispielsweise für Dell beim Verkauf von individuell konfigurierbaren Computern oder für den Internet-Corso und die dort abwickelbaren Geschäfte keine Gültigkeit mehr. Hier gilt „Business follows IT“, das Business folgt den Möglichkeiten neuer Internet-Anwendungen und -Technologien. Demzufolge sollten die IT-bezogenen Entscheidungsprozesse in Unternehmen, in denen die IT das Business maßgeblich mitbestimmt und strategisch verändern oder gestalten kann, auch in der obersten Führungsebene eines Unternehmens angesiedelt werden. Das IT-Controlling muß dann entsprechend in solchen Unternehmen eine Ebene darunter positioniert werden.

Nachdem die Strategie und Ziele der IT bekannt sind, ist zu ermitteln, welche Vorteile durch das IT-Controlling erzielt werden sollen und somit welche Ziele und Aufgaben das IT-Controlling zu bewältigen hat (eine Optimierung der Geschäftsprozesse im IT-Bereich würde sich zu diesem Zeitpunkt anbieten). Die Frage nach der Einordnung der IT-Controller im Unternehmen schließt sich an dieser Stelle an; die Befugnisse und Verantwortungsbereiche des IT-Controllings sind zu definieren. Nachdem die Einordnung in das Unternehmen bzw. der IT-Einheit geschaffen ist, müssen Regel- und Kontrollmechanismen entwickelt werden. Dies kann z.B. im Sinne des Balanced Scorecard Ansatzes erfolgen. Die IT-Strategie ist in Kennzahlen, die sog. „Key Performance Indicators“ sowie Regel- und Steuerungsmechanismen zu übersetzen (vgl. Abbildung 3)



**Abb. 3: Die IT Strategie ist in Key Performance Indicators zu überführen**

Innerhalb der IT sind insbesondere die Management-Ansätze und -Philosophien durch das integrierte IT-Controlling, z.B. durch die Balanced Scorecard für ein IT-Profit Center, zu steuern. Als Basis für ein leistungsfähiges Controlling werden Informationen diverser Art, insbesondere Kennzahlen, benötigt. Die Bedeutung von Kennzahlen sei hier anhand folgender Zitate beschrieben:

- „If you can't measure it, you can't manage it“ (Tom DeMarco)
- The degree to which you can express something in numbers is the degree to which you really understand it“ (Lord Kelvin)

#### *Die Aufgabe von Kennzahlensystemen*

Unter dem Begriff "Kennzahlensystem" versteht man eine Zusammenfassung von Einzelkennzahlen, die für sich allein eine sehr begrenzte Aussagefähigkeit besitzen, zu einem System gegenseitig abhängiger und sich ergänzender sowie aufeinander aufbauender Kennzahlen. Ein Kennzahlensystem sollte die individuelle Gestaltbarkeit von Kennzahlen und deren flexible Auswertung unterstützen. Ein Kennzahlensystem ist als lebendiges Gebilde anzusehen, das aufgrund sich häufig ändernder Managementanforderungen und neuer Datenquellen ständig zu erweitern ist.

Mit einem Kennzahlensystem können unterschiedliche Grundstrategien des Managements (Qualität, Umsatz, Gewinn, Flexibilität, etc.) unterstützt werden. Folgende Aspekte sind u.a. zu berücksichtigen:

1. Ein Kennzahlensystem muß inhaltlich flexibel sein! Gründe hierfür sind u.a.:

- Unterschiedliche Führungssituationen und -ziele führen u.a. zu unterschiedlichen primären Managementstrategien (z.B.: Gewinnmaximierung, Qualitätsoptimierung, Kundentreue, etc.).
- Anordnungen von Kennzahlen können nach unterschiedlichen Gewichtungen und Präferenzen erfolgen.
- Veränderungen in den zu beobachtenden Steuerungsgrößen müssen leicht integrierbar sein.
- Vorgaben z.B. durch die Unternehmensleitung müssen in ein Kennzahlensystem integriert werden können, und Änderungen dieser Vorgaben müssen (ohne die Definition neuer Kennzahlen) im System vorgenommen werden können.

2. Ein Kennzahlensystem muß zentral vereinbarte inhaltliche Vorgaben unterstützen! Unabhängig von der geforderten Flexibilität sollten zentral vereinbarte Vorgaben zumindest temporär festgeschrieben werden können. Hierzu zählen u.a. Berichtsbedürfnisse, Planungserfordernisse, Bewertungsvorgaben, etc.

3. Inhaltliche Weiterentwicklungen sollen auf einfache Weise möglich sein!
4. Allgemein sollte die Präsentation der Kennzahlen rechnergestützt als Teil eines Management-Informationssystems erfolgen. Dafür stehen unterschiedliche IT-technische Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung, z.B. Data Warehouse-Lösungen, MIS-Werkzeuge, EIS-Systeme sowie die mitgelieferten Tools von ERP-Systemen.

Neben einem Kennzahlensystem sind Regel- und Steuerungsmechanismen für die IT-Managementprozesse notwendig. Die Regel- und Steuerungsmechanismen tangieren primär die Aufgaben des IT-Controllings. Eine Balanced Scorecard-orientierte Auflistung möglicher IT Controlling-Aufgaben ist in Abbildung 4 aufgeführt. Folgende vier Bereiche mit den darin enthaltenen Rollen und Aufgaben sind denkbar:

### **Finanzen**

Unterstützung bei den einzusetzenden Verfahren zur Ermittlung des IT Beitrags zum Unternehmen. Wo kann das Unternehmen durch IT besser als der Wettbewerb sein? Diesem hohen Anspruch muß das IT-Controlling genügen.

- Beurteilung der Effektivität von IT-Anwendungen
- Unterstützung bei der Erstellung von Investitions- und Budgetplanungen mit Schnittstelle zur Unternehmensplanung
- Umstellung auf neuartige Wirtschaftlichkeitsanalysen i.H. auf zu tätige IT-Investitionen
- Der IT-Controller muß eine Technologie auf ihr Potential hin bewerten können. Dabei muß er der Prämisse folgen, daß eine Investition nicht immer unbedingt sofort rentabel ist, aber als strategisch neuer Ansatz für das eigene Geschäft vorteilhaft sein kann. Ferner muß der IT-Controller als Promotor dieser Entwicklung agieren, denn der techniklastige IT-Experte allein wäre damit überfordert. Was in den Kontext einer Gesamtstrategie gehört, muß der Controller erkennen und in Bewegung setzen.
- Ermittlung der Total Cost of Ownership
- Ständige Zielkontrolle: Entspricht der eingeschlagene IT-Weg (IT-Strategie bzw. -Rahmenplan) noch der zuvor festgelegten Unternehmensstrategie?
- Monitoring und Zusammenstellung von Kennzahlen bzw. „Key Performance Indicators“
- Schaffung von Kostentransparenz und Entwicklung von Kostenverrechnungsverfahren i.H. auf innerbetriebliche Leistungsverrechnung

### **Markt & Kunde**

- Koordination von Unternehmenspolitik und IT. Strategische und taktische Positionierung der IT innerhalb des Unternehmens
- Support bei der Übertragung der Management-Ansätze in die IT (z.B. durch Unterstützung einer Balanced Scorecard-Einführung innerhalb der IT-Einheit)
- Relationship Management zu Schlüsselfunktionen und Meinungsbildnern innerhalb des Unternehmens sowie Informationsversorgung der Fachseite bzw. Geschäftsbereiche über neue IT-Anwendungen und -Technologien
- Der IT-Controller muß Promotor für innovative und wichtige Projekte sein. Zudem muß der IT-Controller als Brücke zwischen Business Management und IT fungieren. Zwar kann ein IT-Chef etwas zu Internet-Technologien sagen, aber ihm wird es möglicherweise nicht gelingen, die Verbindungen etwa zum Vertriebskanal herzustellen bzw. aufzuzeigen. Hier sollte der IT-Controller als Katalysator agieren. Er muß erkennen, daß die Technologie die entscheidende Verbindung zum Kunden sein kann. Er sorgt dafür, daß sich das IT-Management und andere Verantwortungsträger zusammensetzen. Er muß auch dafür sorgen, daß Verantwortungsträger und Enduser aus den Geschäftseinheiten regelmäßig über neue IT-Themen informiert werden.
- Support beim Nachfrage- bzw. Demand Management und Unterstützung bei den Demand-Prozessen zur kontinuierlichen Erarbeitung der IT-Anforderungen
- Support bei den IT-Planungs- und Portfolioprozessen
- Schaffung von Transparenz über die IT-Dienstleistungen und Produkte für deren Vermarktung innerhalb der Geschäftsbereiche
- Sicherstellung von Konzernsynergien durch die IT (für unterschiedliche Integrationslevel)
- Monitoring der Top-Kennzahlen über die generelle Einhaltung und den Fortschritt von Service-Level-Agreements sowohl zwischen IT und den Geschäftsbereichen als auch zwischen IT und den Zulieferern der IT (Outsourcing Partnern)
- Monitoring der IT-Sicherheitsmaßnahmen und -kennzahlen

### **Interne IT-Prozesse**

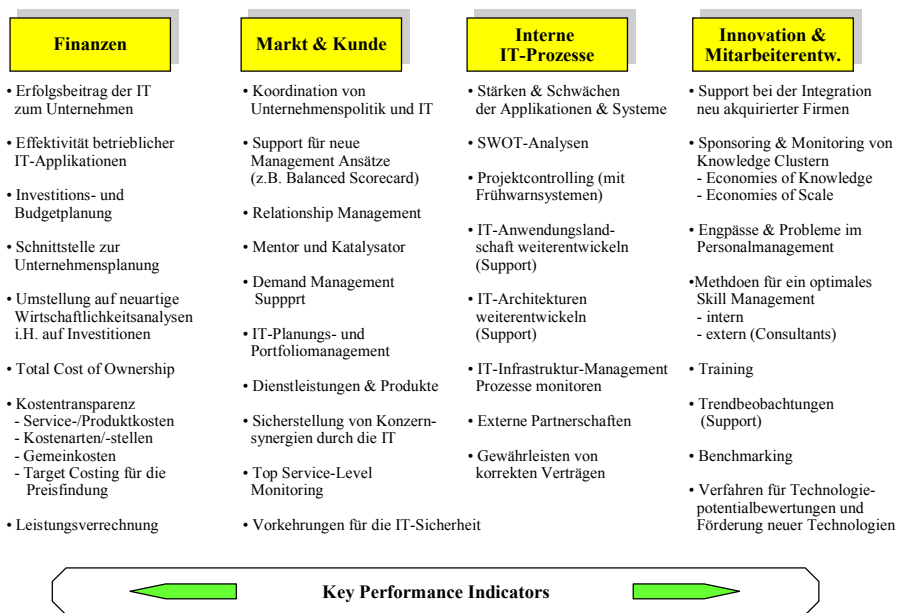
Was sind darüber hinaus Aufgabengebiete des IT-Controllers (vgl. Abb. 4)?

- Ermittlung der Stärken und Schwächen von IT-Anwendungen und -Systemen
- Durchführung bzw. Vorbereitung von SWOT Analysen (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats)

- Die optimale Rolle des IT-Controllings bei Projekten: Angenommen, das Projekt ist abgeschlossen, die Zeit- und Kostenziele sind mehr oder weniger erreicht. Der Controller schließt dann die Bücher und vergißt dieses Projekt. Das nächste Großprojekt steht bereits auf dem Plan, und wieder ist das IT-Controlling mit der Vorbereitung vollständig ausgelastet. Das IT-Controlling für den laufenden Betrieb beschränkt sich heute noch allzu oft auf die Einhaltung der Kosten, jedoch sollte es permanente Monitoringaufgaben wahrnehmen.
- Schnittstelle zu den IT-Architekten, wie Planung der IT-Anwendungslandschaft und Planung der IT-Architekturen, etc.
- Monitoring der IT-Infrastrukturen
- Überblick über die externen Partnerschaften
- Sicherstellung von juristisch unangreifbaren und optimalen Verträgen zu internen und externen Partnern in Zusammenarbeit mit Juristen

### ***Innovation & Mitarbeiterentwicklung***

- Support bei der Integration neu akquirierter Firmen und Unterstützung bei IT-gestützten Feasibility Studies in der Akquisitionsphase neuer Unternehmen (Support beim „enable strategic change“)
- Sponsoring und Monitoring von Knowledge Clustern, um Wettbewerbsvorteile durch
  - Economies of Knowledge und
  - Economies of Scale
 zu erzielen.
- Methoden zur Ermittlung eines optimalen Skill Managements, angelehnt an die IT-Strategie, und Ableitung der Training-Needs; ggf. Mitwirkung beim Aufbau und der Weiterentwicklung von Skill-Datenbanken. Erarbeitung von Leitlinien und Verfahren, für welche Projekte und Skills externe Consultants eingesetzt werden können.
- Durchführung und Unterstützung bei Trendbeobachtungen für die IT und Unterstützung bei der Festlegung von kontinuierlichen Knowledge Sourcing Prozessen für interne Know-how Träger innerhalb der IT, um neue Anwendungen und Technologien (z.B. für das Internet) im Unternehmen zu etablieren.
- Einsatzmöglichkeiten und Einsatz von Benchmarking-Verfahren für internes und externes Benchmarking
- Unterstützung bei der Erstellung von Technologiepotential-Bewertungsverfahren. Des weiteren muß der IT-Controller als Förderer und Sponsor neuer IT-Anwendungen und -Technologien im Unternehmen wirken.



1) Source: ECG

**Abbildung 4: IT-Controlling: Mögliches Spektrum der Rollen und Aufgaben**

### Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren für ein IT-Controlling sind in Abb. 5 dargestellt. Der wichtigste Erfolgsfaktor für IT-Controlling ist, daß die anderen Organisationsbereiche des Unternehmens Vertrauen in die Objektivität der Controlling-Arbeit gewinnen. Dazu ist eine aktive Informationspolitik und ein effizientes Relationship-Management erforderlich. Hinzu kommt entsprechende Fachkompetenz. Zu den weiteren Erfolgsfaktoren gehören u.a. Fachkompetenz, Bereitstellung von IT-Controlling Reports und -Kennzahlensysteme, Marktübersicht über IT-Trends und technologische Entwicklungen sowie Verhandlungsgeschick mit internen und externen Partnern.

## Erfolgsfaktoren

- Breite Akzeptanz im Unternehmen durch transparente und objektive Arbeitsweise
- Informationspolitik und Relationship Management
- Fachkompetenz in den spezifischen IT-Controlling Aufgaben (vgl. Abbildung 4)
- Bereitstellung von IT-Controlling Reports und -Kennzahlensystemen
- Effizienter Einsatz von IT-Controlling-Tools und Werkzeugen
- Breite Marktübersicht hinsichtlich Trend- und Technologieentwicklungen im IT-Umfeld
- Verhandlungsgeschick mit internen und externen Partnern

1) Source: ECG

### Abbildung 5: Erfolgsfaktoren im IT-Controlling

#### Zusammenfassung und Ausblick

Die Aufgaben des IT-Controllings haben sich über einen längeren Zeitraum von buchhalterischen Aufgaben, den heutzutage noch vielfach in Unternehmen durchgeführten „IT-Budgetverfolgungsaufgaben“, zu einem anspruchsvollem Management-orientierten und sehr qualitativen Aufgabenspektrum hin entwickelt. Dies resultiert durch die sich ändernde Rolle der IT im Unternehmen. Optimale Prozeßunterstützung ist in der überwiegenden Anzahl der Unternehmen die IT Mission, bei einigen Unternehmen oder Unternehmensbereichen ist bereits „Enable strategic change“ eine mögliche Mission für eine effektive IT geworden. In Einzelfällen - bedingt durch den Einsatz innovativer Internet-Anwendungen und -Technologien - ist sogar „IT follows business“ verändert worden in Richtung „Business follows IT“. Die Rolle und Aufhängung des IT-Chefs im Unternehmen hat sich dadurch in den letzten Jahren verbessert.

Aus der IT-Strategie und der Rolle der IT im Unternehmen sind sorgfältig die IT-Controlling Aufgaben abzuleiten und entsprechend innerhalb der IT und im Unternehmen entlang der Managementebenen zu verteilen. Als Handwerkszeug und Erfolgsfaktor eines jeden IT-Controllers gehört in jedem Fall ein solides und flexibles Kennzahlensystem, welches im Idealfall i.S. eines Balanced Scorecard Ansatzes die IT-Strategie in Key Performance Indicators übersetzt, damit die IT Managementprozesse steuert, und die IT somit transparent gegenüber dem Top-Management und anderen Bereichen kommunizierbar aufzeigt. Daraus resultierend ist ein breites und Management-orientiertes Aufgabenspektrum für das IT-Controlling entstanden, welches sich Scorecard-orientiert in seinen Aufgaben darstellen läßt und neben den Finanz-

/Budgetverfolgungsaufgaben weitere Bereiche umfaßt. Diese Aufgabenbereiche umfassen Markt-/Kundenaufgaben, Aufgaben für das IT-Controlling den internen IT-Prozessen sowie IT-Innovation und IT-Mitarbeiterentwicklung.

Zu den Erfolgsfaktoren eines IT-Controlling gehören heutzutage u.a. breite Akzeptanz des IT-Controlling im Unternehmen, Fachkompetenz, Bereitstellung von IT-Controlling Reports und -Kennzahlensysteme, Marktübersicht über IT-Trends und technologische Entwicklungen sowie Verhandlungsgeschick mit internen und externen Partnern.