

IT-Controlling als Brücke zwischen CFO und CIO im Unternehmen

1. IT-Controlling – Anspruch und Wirklichkeit

Seit einigen Jahren hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass die Informations- und Kommunikationstechnologie mit den bewährten und erprobten Controlling-Methoden geplant und gesteuert werden kann. Diese spezielle Ausrichtung im Controlling wird in der Literatur und in der Praxis als DV, IV- oder IT-Controlling bezeichnet. Da sich der Begriff IT-Controlling dabei durchzusetzen scheint, soll dieser im folgenden Artikel Verwendung finden. In der theoretischen Darstellung der Begriffswelt IT-Controlling kann auf einige Fachbücher und Artikel der vergangenen Jahre verwiesen werden (Vgl. Literaturempfehlungen am Ende des Beitrages). Eine kurze Zusammenfassung der Ziele und Inhalte von IT-Controlling sei in der Abbildung 1 zum besseren Einstieg kurz umrissen.

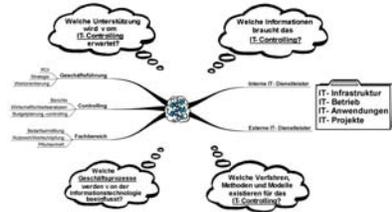


Abbildung 1 Anspruch IT-Controlling

IT-Controlling soll mit allgemein anerkannten Methoden und Verfahren für Kosten- und Leistungstransparenz im IT-Umfeld sorgen. Dabei müssen unterschiedlichste Informationsanforderungen aller beteiligten Managementebenen berücksichtigt werden. Die optimale IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse und der höchste Wertschöpfungsbeitrag der IT sollen das anerkannte Ziel des IT-Controlling darstellen. Die organisatorische Ansiedlung der Funktion IT-Controlling orientiert sich dabei häufig an der Größe des Unternehmens bzw. des eingesetzten IT-Budgets.

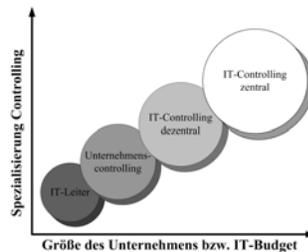


Abbildung 2: Abhängigkeiten der Funktion IT-Controlling (in Anlehnung an [Dobschütz 2000])

In der Beratungspraxis stellt sich hingegen eine sehr differenzierte inhaltliche Interpretation zum Begriff IT-Controlling dar. Je nach organisatorischer oder fachlicher Eingliederung des IT-Controlling in die Organisationsstruktur des Unternehmens werden einzelne Schwerpunkte dieses Themas übergewichtet andere hingegen vernachlässigt. Die Zusammenhänge zwischen technischer und betriebswirtschaftlicher Welt kommen dabei bewusst oder unbewusst oft zu kurz. Je nach der eigenen Verantwortung im Unternehmen und der Nähe zum CFO oder CIO wird einerseits ausschließlich auf finanzielle oder technische Kennziffern des Bereiches Informations- und Kommunikationstechnologie fokussiert. Dabei werden die Abhängigkeiten und Auswirkungen der IT-Services und deren Bezug auf Geschäfts- und Serviceprozesse häufig vernachlässigt. In wirtschaftlich starken Zeiten kommen diese Defizite nicht so deutlich zum Tragen. In rezessiven Phasen hingegen kann man die Auswirkungen in pauschalen Kürzungen des Informations- und Kommunikationstechnologie Budgets oder in der Einstellung vermeintlich überflüssiger IT-Services beobachten.

Jedoch ähnelt der Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie vom Investitionsverhalten eher einer Immobilie als einem kurzfristigen, schnell ersetzbaren Verbrauchsgut. Dabei bietet sich die Metapher mit

einem Haus an. Wer würde an seinem Haus aufgrund von pauschalen Einsparungen die Reparatur des undichten Daches aufschieben und zugleich neuen Teppichbelag verlegen lassen? Eine Entscheidung die wohl niemand treffen würde, dem am Fortbestand des Hauses gelegen ist. Doch in der IT-Controlling Praxis werden derartige Entscheidungen für den Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie oftmals getroffen. Ein plastisches Beispiel hierfür ist die nicht berücksichtigte oder billigend in Kauf genommene Altersstruktur der IT-Inventare, die den geplanten Roll-Out einer unternehmenskritischen Anwendung nachhaltig verhindert. Durch das Upgrade bzw. die Neuanschaffungen in den IT-Assets werden die Projektkosten signifikant erhöht. Die ursprünglichen Wirtschaftlichkeitsberechnungen werden hinfällig. Das Projekt kommt erneut auf den Prüfstand und die Berücksichtigung der notwendigen IT-Investitionen stellt den Projekterfolg in Frage. Wird das Unternehmen die Kraft haben, dass Projekt dennoch durchzuführen? In den Auswirkungen derartig begründeter Entscheidungen liegt unter anderen die Gefahr der einseitig finanziellen Betrachtung. Von der Demotivation der am Budgetierungsprozess beteiligten Mitarbeiter ganz abgesehen. Eine wertorientierte Entscheidung muss einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Perspektiven Rechnung tragen und setzt damit einen hohen Anspruch an das IT-Controlling. Aus heutiger Sicht sind nur Unternehmen mit einer deutlich ausgeprägten IT-Controlling Funktion und Struktur dazu in der Lage. Dabei setzt sich zunehmend auch für den IT-Bereich das Management-Modell Balanced Scorecard (vgl. Abbildung 3) durch. Dieses Modell bietet eine ausgezeichnete Grundlage für die wertorientierte Beurteilung und Steuerung der Informations- und Kommunikationstechnologie.



Abbildung 3: Beispiel für eine IT-Balanced Scorecard

Aus der Sicht eines CIO ist neben dem Budget die Frage der Auslastung und Verfügbarkeit der personellen und technischen Ressourcen entscheidend. Die Personal-, Netzwerk- und Rechnerkapazitäten müssen den aktuellen und zukünftigen Geschäftsanforderungen entsprechen. Ein mit durchschnittlich 97% ausgelasteter Mainframe scheint aus rein finanzieller Sicht optimal genutzt, würde dem CIO aber keinen ruhigen Nachtschlaf mehr ermöglichen. Die vielen technischen Messverfahren ermöglichen heutzutage einen ausgezeichneten Überblick über die Auslastung und die Verfügbarkeit der IT-Infrastruktur und vielfach auch bereits für IT-Anwendungssysteme. Den genauen Überblick über die personellen Ressourcen zu behalten, bereitet dagegen häufig größere Schwierigkeiten. Hier haben sich in der Praxis das Programm-Management und die Multiprojektsteuerung als gute Methoden bewährt. Durch die genaue Aufgabenverteilung und -zuordnung erhält der CIO einen Überblick über eine seiner wichtigsten Ressourcen. Ein Zeiterfassungssystem allein ergibt zwar im Nachhinein eine gewisse Transparenz, aber leider nur bedingte Steuerungsmöglichkeiten. Für die Planung des IT-Budgets werden viele Detailinformationen, die für die Systemverantwortlichen wirksame Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten beinhalten, zusammengetragen. Diese für den IT-Betrieb notwendigen Informationen sind aber nicht zwangsläufig wirksam für die Planung und Steuerung des Bereiches Informations- und Kommunikationstechnologie! Es bedarf einer Abstimmung mit den Unternehmenszielstellungen, mit den

zukünftigen Geschäftsbereichen – mit der Unternehmensstrategie.

Für diese Verbindung zwischen den Welten Betriebswirtschaft und Informations- und Kommunikationstechnologie ist die Implementierung der Funktion IT-Controlling deshalb äußerst hilfreich. Der Wirkungsgrad hängt dabei aber von der ganzheitlichen Betrachtung der Inhalte der Funktion IT-Controlling ab. In der Literatur wird immer wieder darauf hingewiesen, dass in der Funktion IT-Controlling sowohl betriebswirtschaftliches als auch spezifisches IT Know-how vorhanden sein muss. Gerade um als Vermittler zwischen CFO und CIO wirksam zu werden, ist das eine der wichtigsten Voraussetzungen. Das Ziel von IT-Controlling muss die die Verknüpfung der Leistungs- und Serviceinformationen der IT mit den finanziellen Auswirkungen sein. Damit sind die entscheidenden Steuergrößen für die Informations- und Kommunikationstechnologie darstellbar und für alle Beteiligten verständlich. Das ist der entscheidende Schritt für die Garantie von Effektivität und Effizienz der Informations- und Kommunikationstechnologie. Letztendlich kann damit auch der Wertschöpfungsbeitrag der Informations- und Kommunikationstechnologie transparent gemacht werden. Diesen Zusammenhang soll das folgende Beispiel einer fiktiven Budgetverhandlung verdeutlichen, die natürlich bewusst vereinfacht dargestellt ist.

CFO: „Ihr Budgetantrag über 22,5 Mio EUR zur Erweiterung der Netzanbindung unserer Filialen wird aufgrund der gesunkenen Kundenumsätze wahrscheinlich drastisch reduziert werden müssen.“

CIO: „Die 256 KBit Leitungen reduzieren aber die Performance unserer neuen CRM-Applikationen. Die Erweiterung auf 2 GBit ist unbedingt notwendig um die End-to-End Response time zu senken. Die Filialleiter beschwerten sich ständig bei mir.“

CFO: „Die Beschwerden sind mir auch bekannt, aber die Mittel werden pauschal gekürzt. Dabei ist jeder Bereich betroffen. Ich kann in Ihrem Bereich keine Ausnahme vornehmen.“

Der Ausgang dieser Verhandlung ist eigentlich abzusehen. Wie aber würde der CFO wohl bei folgender Argumentation reagieren:

Controller: „Wir können bei Erweiterung der Netzanbindung (Bandbreiten) das Projekt „Renten-Rechner“ für die Filialen sofort starten. Das würde zur Reduzierung von 10 Mio. EUR der Kosten für den Geschäftsprozess „Angebotsdruck“ führen, da wir externe IT-Serviceverträge für die Filialen vorzeitig kündigen können. Außerdem können wir unseren Kunden in den Filialen den neuen Service als Erster am Markt präsentieren. Der Wettbewerbsvorteil lässt sich dabei mit einem Umsatzwachstum in Höhe von 12 % planen. Nicht zuletzt werden unsere Filialleiter durch die neue Verantwortlichkeit motiviert und das werden auch unsere Kunden positiv zu spüren bekommen, was sich zusätzlich positiv auf unser Image auswirkt. Damit nähern wir uns wieder ein Stück unserer gemeinsam abgestimmten Unternehmens-Vision“

CFO: „Wenn Sie mir Ihre Aussagen mit entsprechenden Zahlen und Fakten nachweisen können, liebe sich im Vorstand eventuell etwas bewegen...“

Zugegeben ist hier der Controller positiv überzeichnet. Aber neben der klaren inhaltlichen Bedeutung von IT-Controlling soll hierbei auch auf einen weiteren wichtigen Aspekt der Funktion IT-Controlling hingewiesen werden. Das IT-Controlling muss als Vermittler und Verhandlungspartner wirksam werden. Die organisatorische Einbindung in die bestehende Unternehmenshierarchie zeigt in der Praxis meist sehr deutlich wie weit IT-Controlling gehen soll. Ein IT-Controller der fachlich und disziplinarisch dem CIO oder dem CFO untersteht, kann sicherlich in so manche Zwickmühle geraten. In der oben genannten Literatur wird auf diesen besonderen Umstand ebenfalls

mit den entsprechenden Vor- und Nachteile hingewiesen[Zitat]. Warum also dieser Funktion nicht auch einmal einen höheren Stellenwert einräumen und das innewohnende Potenzial nach allen Richtungen hin für den Unternehmenserfolg benutzen? Gewohnte Denkmuster und hierarchische Zwänge müssen auf den Prüfstand, um den Anforderungen an ein ganzheitliches IT-Controlling gerecht zu werden.

2. Praxisanforderungen an die Zusammenarbeit mit dem CFO und CIO

Das IT-Controlling basiert auf umfangreichen Informationen über seinen Gegenstand die Informations- und Kommunikationstechnologie. Diese Informationen müssen aus zahlreichen Quellen sinnvoll aufbereitet und verdichtet werden. Grundlage für die Datengewinnung ist die genaue Kenntnis der internen und externen Prozesse der Informations- und Kommunikationstechnologie. Dabei steht die Zusammenarbeit mit dem IT-Bereich, den Fachabteilungen und dem Controlling an erster Stelle. Die gewonnenen Daten müssen zu Informationen und diese in Kennziffern umgesetzt werden. Zum breiten Spektrum der IT-Kennzahlen sei an dieser Stelle verwiesen auf eine Publikation, die dieses Thema umfangreich und praxisnah abhandelt (vgl. Kütz 2003). Wichtige Voraussetzung für diesen Prozess ist die gelebte Unternehmenskultur im Umgang mit Informationen. Werden Informationen sehr restriktiv ausgetauscht ist die Aufnahme des IT-Controlling in die entsprechenden Entscheidungsgremien zwingend erforderlich. In einigen Unternehmen wird die Funktion IT-Controlling immer noch als „Spielverderber“ für die schöne IT-Welt diffamiert. Hier ist vorrangig Motivationsarbeit zu leisten. Mit der Suche nach einem „gewichtigen“ Sponsor im Unternehmen kann hier für die notwendige Einsicht und Bereitschaft zur Zusammenarbeit geworben werden.

Zusammenwirken mit dem CIO

Mit einem gut funktionierenden IT-Controlling wird auch die Arbeit des CIO langfristig unterstützt und von vielen „artfremden“ Leistungen entlastet. Für die Gestaltung dieser Zusammenarbeit ist heute die Kenntnis der Information Technology Infrastructure Library (ITIL) eine grundlegende Forderung and das IT-Controlling. Die ITIL wurde in der 80er Jahren im Auftrag der britischen Regierung entwickelt und hat sich zum de facto Standard für IT Service Management entwickelt (vgl. ITIL 2003). Die genaue Kenntnis der hier beschriebenen Best Practises für das Management von IT-Dienstleistungen ist im täglichen Prozess der Zusammenarbeit mit dem CIO von entscheidendem Vorteil. Erst der Überblick über die Zusammenhänge innerhalb einer IT Serviceorganisation schafft die Basis für die betriebswirtschaftliche Transparenz und Steuerung. Das IT-Controlling kann sich mit diesen Kenntnissen ein betriebswirtschaftliches Abbild von der technischen Welt der Informations- und Kommunikationstechnologie im Unternehmen schaffen. Aus diesem Abbild lassen sich dann die konkreten Anforderungen für die Schnittstellen zu den einzelnen Systemen, die die Daten für das IT-Controlling anfordern bzw. generieren, ableiten. In vielen Unternehmen werden die ERP-Systeme aus zahlreichen Sub-Systemen mit Daten aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie versorgt, um z.B. eine interne Leistungsverrechnung zu generieren. Dabei wird häufig auf Eigenprogrammierungen zurückgegriffen. Von der ausgefeilten Datenbank-Lösung bis hin zu manuellen Zusammenstellungen in Excel ist natürlich alles möglich. Wichtigste Voraussetzung ist dabei aber immer, dass sich CIO und IT-Controlling über das geeignete betriebswirtschaftliche Abrechnungs-, Verrechnungs- und Steuerungsmodell für die technischen Leistungen abgestimmt haben. Ganz unbestritten waren Abrechnungsformen nach technischen Messgrößen (CPU Verbrauch, MB Plattenkapazität usw.) ein notwendiger Schritt zur

Gewinnung der Transparenz der Informations- und Kommunikationstechnologie und zur Schaffung eines Kostenbewusstseins auf Anwenderseite gewesen. Mit dieser „Transparenz“ wurde in der Vergangenheit häufig versucht den Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie zu planen und zu steuern. Mit teilweise fatalen Auswirkungen und Fehlinterpretationen. Doch heute stehen nicht mehr technische Systeme im Mittelpunkt sondern die Services für die Anwender und die Produkte für die Kunden. Folgerichtig müssen damit auch die entsprechenden Abrechnungs- und Steuerungsmodelle angepasst und weiterentwickelt werden. Für den CIO werden die technischen Messwerte weiterhin von großer Bedeutung sein. Aber mit Hilfe des IT-Controlling werden diese technischen Messwerte den IT-Services und Produkten zugeordnet und in ein allgemein verständliches Maß transferiert. Bis ein solches System zur Zufriedenheit aller Beteiligten funktioniert vergehen oftmals mehrere Budgetzyklen und Iterationsschleifen. Das IT-Controlling ist Dienstleister für den CIO hinsichtlich des Aufbaus von Management-Methoden und Kennzahlen-Systemen im IT-Umfeld. Von der Investitionsplanung bis hin zum monatlichen Berichtswesen sollte das IT-Controlling ein kompetenter Partner für den CIO sein.

Zusammenwirken mit den Fachbereichen

IT-Controlling hat bezogen auf das Zusammenwirken von Fachbereich und IT eine gewichtige Rolle, wenn es um das Business Alignment - also die Ausrichtung der IT auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens - geht. IT-Controlling kann bereits bei der Beschreibung der Anforderungen, bei der Erstellung der Pflichtenhefte, bei der Festlegung der Leistungs- und Erfolgskennziffern sowie bei der Definition von Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsindikatoren mitwirken. Der IT-Controller unterstützt die Fachbereiche von der Auftragsvergabe über die Implementierung bis hin zum Betrieb

und zur Abrechnung. Er ist Partner der Fachbereiche im Kampf um Budgets und Freiraum für Innovation. Die Bandbreite und das Einsatzspektrum des IT-Controllers sind groß. Neben dem Projektcontrolling, dem derzeit eine hohe Bedeutung beigemessen wird, nimmt die Steuerung der IT-gestützten „Produktion“ den größten Raum ein.

Zusammenwirken mit dem Controlling

Bei der Planung und Budgetierung, der Anpassung der Zuordnung von Leistungsdaten, Verrechnungssätzen, Produktpreisen etc. ist das IT-Controlling nicht mehr wegzudenken. In zahlreichen Unternehmen sind die IT Budgets zu den Sorgenkindern der CFO's und IT Prozesse längst unternehmenskritisch geworden. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die IT-Controller zum Stakeholder des CFO's im IT-Bereich geworden sind. Weitreichende Outsourcing-Entscheidungen und Investitionen in mehrstelliger Millionenhöhe werden vom IT-Controlling empfängerorientiert und hierarchieebenenäquivalent aufbereitet, um zur Entscheidungsfindung herangezogen werden zu können. Der IT-Controller wird zum Vermittler zwischen IT, Fachbereich und Finanzwesen. Seinem Geschick ist es oftmals überlassen, den Interessensausgleich der unterschiedlichen Akteure im Sinne der gemeinsamen Ziele des Unternehmens herzustellen. Insofern erweitert sich hier das Berufsbild des Controllers vom reinen Zahlenmenschen zu einem Koordinator und Integrator unterschiedlicher Zielsysteme.

3. Toolunterstützung als gemeinsame Handlungsbasis - One face to IT

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass sich auch Anbieter von Standardsoftware zunehmend mit dem Thema IT-Controlling beschäftigen. Neben den klassischen Anbietern von Controlling-Software bieten auch immer mehr Unternehmen, die aus dem klassischen IT-Umfeld kommen,

entsprechende Lösungen an. Doch die konzeptionellen Lösungsansätze orientieren sich zur Zeit meist auf einzelne spezielle Themen des IT-Controlling. Hier ist der Unterschied zu Softwarehäusern zu erkennen, die auf eine langjährige Erfahrung im IT-Controlling zurückblicken können. Durch zahlreiche Projekte in den zurückliegenden Jahren ist die Überzeugung gewachsen, dass ein anspruchsvolles aber zugleich effizientes IT-Controlling nur in einem ganzheitlichen Ansatz zu bewältigen ist.

Die Softwarehersteller sind mit der Forderung nach einem Tool konfrontiert, das sowohl den Informationsbedarf für den CIO als auch für den CFO im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie abdeckt. Ein integriertes System, das beide Welten gleichermaßen mit steuerungsrelevanten Informationen optimal versorgen will, muss die großen Themenfelder Infrastructure Management, Service- und Changemanagement und Finance Management beinhalten. Von der Planung und Budgetierung über die Schaffung der Leistungstransparenz bis hin zur Leistungsverrechnung muss ein solches System Basisdaten und Kennzahlen sammeln, verdichten, analysieren, interpretieren und berichten. Bestandsinformationen über IT Assets (Hardware, Software) müssen gleichermaßen vorhanden sein wie Service Level Agreements. Der komplette IT-Life-Cycle von der Bedarfsstellung über die Beschaffung, den Wareneingang, den Roll-out, den Einsatz bis hin zur Ausmusterung muss abgebildet werden können.

Durch ein entsprechendes Rollen und Berechtigungskonzept sollten alle Beteiligten (Fachbereich, IT, Finanzbereich) auf ein System zugreifen können, das als Bindeglied zwischen den gängigen ERP-Systemen auf der kaufmännischen Seite und den Systems Management Anwendungen auf der technischen Seite fungiert. So wird ein ausgewogenes abgestimmtes Arbeiten unterschiedlicher Ressorts im

Unternehmen im Sinne einer Balanced Score Card möglich.

4. Ausblicke und erkennbare Trends der weiteren Entwicklung

Die vergangenen Jahre waren von drastischen Kürzungen der IT-Budgets gekennzeichnet. Zum Teil wurden notwendige Investitionen verschoben oder nur teilweise durchgeführt. Dieser Trend scheint in 2004 durchbrochen zu werden. Die Marktforscher von Gartner haben bereits für das Dritte Quartal 2003 ein Wachstum von 13,3%, verglichen mit dem Vorjahreszeitraum, im PC-Markt der EMEA-Region (Europa, Naher Osten und Afrika) festgestellt. Dabei sei ein eindeutiger Trend zum Notebook zu verzeichnen. Nach einer Studie der Investment-Bank Credit Suisse First Boston werden in 2004 bei den befragten Unternehmen die IT-Budgets bei 47% steigen, 36% gleich bleiben und nur 17% mit sinkendem finanziellen Mitteln rechnen. Die fokussierten Schwerpunkte für neue Projekte bilden dabei Integration und Sicherheit [CW 15102003].

Für eine Trendwende bei der Entwicklung der IT-Budgets existieren ebenfalls sachliche Hintergründe. Auf die Gefahren und Risiken weiterer pauschaler Kostenreduzierungen im IT-Bereich weisen die Experten der MetaGroup hin: "But if spending is cut or restricted in a draconian way (e.g., 15% cut across the board, spending freeze across all categories) without regard to essential needs and urgent priorities, shadow spending occurs and is problematic to control. In addition, non-discretionary processes could be unknowingly stunted - causing significant risk and loss potential in business agility. While continuing to demonstrate effectiveness at cost cutting and control, CIOs must counteract excessive attention on cost cutting with a categorized spending strategy, clearly emphasizing vulnerabilities and risks to business performance.[META Group 1]"

Welche Schwerpunkte lassen sich daraus für das IT-Controlling in den kommenden Jahren ableiten? Als wichtigster Punkt ist die Herausarbeitung des konkreten Wertschöpfungsbeitrages der Informations- und Kommunikationstechnologie anzusehen. Und dabei kommt der IT bei der Reduzierung der Leistungstiefe zum Beispiel im Bereich der Banken und Versicherungen eine enorme Bedeutung zu. Das Potential schätzen Experten auf 80-90% [Vgl. Scholtissek 2003]. Dabei gehen die diskutierten Ansätze vom reinen Hosting von Anwendungen bis hin zum Business Transformation Outsourcing (BTO). Für die Informations- und Kommunikationstechnologie erlebt auch das Offshoring, dass Auslagern ganzer Geschäfts- oder Serviceprozesse in Niedriglohnländer, in diesem Zusammenhang durch das Internet geradezu einen Hype. Im Zusammenhang mit Open-Source Software ein sehr spannende Entwicklung. Aufgabe des IT-Controlling ist es gerade hier, über eine reine Kostenbetrachtung hinaus, die Potentiale und Risiken transparent darzustellen.

Bei der Planung und Umsetzung neuer IT-Strategien wird das IT-Controlling also immer stärker eingebunden sein. Schon heute zeichnet sich ab, dass IT-Controlling-Systeme mit Business Intelligence Anwendungen zusammenwachsen werden. Zu unterschiedlich sind derzeit noch die Welten der Finanz-Controller und IT-Literatur (Auswahl)

Manager. Im Sinne einer konsequenten Empfängerorientierung und eines ernstgenommenen Business Alignments durch die IT besteht hier noch Handlungsbedarf.

ROI-Betrachtungen kommen bei zahlreichen Investitionsentscheidungen zum Tragen. In deutlich weniger Fällen werden diese Prognosen im Nachgang darauf hin überprüft, ob die gewünschten Effekte auch tatsächlich eingetreten sind. Die Frage nach der Nachhaltigkeit eines versprochenen ROI's und ggf. zu ergreifende Maßnahmen zur ROI-Sicherung bieten derzeit ein großes Ergebnisverbesserungspotenzial.

Die bei direkten Rückflüssen relativ einfach zu ermittelnden ROI Betrachtungen dürfen aber nicht als einziges Kriterium herangezogen werden. Insbesondere kommt es auf die Ermittlung der indirekten und nicht offensichtlichen Wertbeiträge der IT an. Können doch Wettbewerbsvorteile oder Alleinstellungen am Markt einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Die stark verbreitete Auffassung der „only one way“ Lösung durch die Informations- und Kommunikationstechnologie muss sich sorgfältig an direkten und indirekten Wertschöpfungsbeiträgen messen lassen. Das IT-Controlling hat deshalb im Unternehmen die Grundsätze, Verfahren und Methoden zu entwickeln, die gewährleisten, dass sich der Einsatz der IT stringent an den Geschäftszielen orientiert. Gleichzeitig sind aber auch möglich

Risiken und effiziente Ressourcenauslastung zu überwachen. Da es sich hierbei um die Ableitung der Corporate Governance auf die IT handelt, wird in der Literatur in diesem Zusammenhang auch von der IT-Governance gesprochen [Meyer 2003].

Fazit

Die Informations- und Kommunikationstechnologie ist der Treiber zur Optimierung und Reorganisation der Geschäftsprozesse. Gleichzeitig stellt die Informations- und Kommunikationstechnologie aber auch einen wesentlichen Kostenfaktor dar, der zu konsolidieren ist. Das IT-Controlling hat hier die Brücke zwischen CFO und CIO zu schlagen. Die Funktion IT-Controlling im Unternehmen qualifiziert zu implementieren ist deshalb eine Investition in die Zukunft. Gleichzeitig werden aber im Aufbauprozess zahlreiche „Quick wins“ sofort realisiert. Das hat sich bisher in jedem Projekt zum Thema IT-Controlling nachweisen lassen. Die hier dargestellten Anforderungen an das IT-Controlling verlangen von allen Beteiligten ein hohes Maß an Controlling Know-how, Kenntnisse der IT-Prozessmodelle und ausgeprägte Soft-Skills um dem heutigen Bedarf an diese Funktion gerecht zu werden.

- Martin Bernhard u.a.: Service-Level-Management in der IT, Düsseldorf 2002
 Walter Brenner u.a.: Strategisches IT-Management, Heidelberg 2003
 Leonhardt von Dobschütz u.a.: IV Controlling aktuell, Wiesbaden 1999
 Ronald Gleich u.a.: Controlling Fortschritte, München 2002
 Heidi Heilmann u.a.: Strategisches IT-Controlling, Heidelberg 2002
 Helmut Krcmar u.a.: IV Controlling auf dem Prüfstand, Wiesbaden 2000
 Martin Kütz: Kennzahlen in der IT, Heidelberg 2003
 Henry C. Lucas, JR.: Information Technology and the productivity Paradox, Oxford 1999

Quellen

- [CW 15102003] COMPUTERWOCHE vom 15.10.2003
 [META Group 1] 2004 IT Budgets: Battling for the Basics, META Group News 09.10.2003
 [META Group 2] When It Comes to Control..., META Group News 05.05.2003

- [Meyer 2003] Meyer,M;u.a.: IT-Governance-Begriff,Status-Quo und Bedeutung. In:Wirtschaftsinformatik, Nr.4, Vol.45,2003
- [Scholtissek 2003] Dr. Stephan Scholtissek, Accenture Deutschland, IIR COST IT 2003
- [Dobschütz 2000] Leonhardt von Dobschütz u.a.: IV Controlling, Wiesbaden 2000