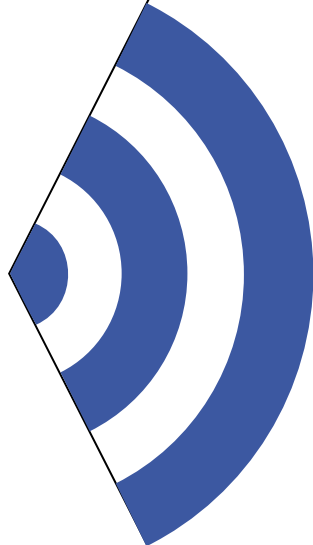


Vortrag im Rahmen des 25. Stuttgarter
Controller-Forums 2011

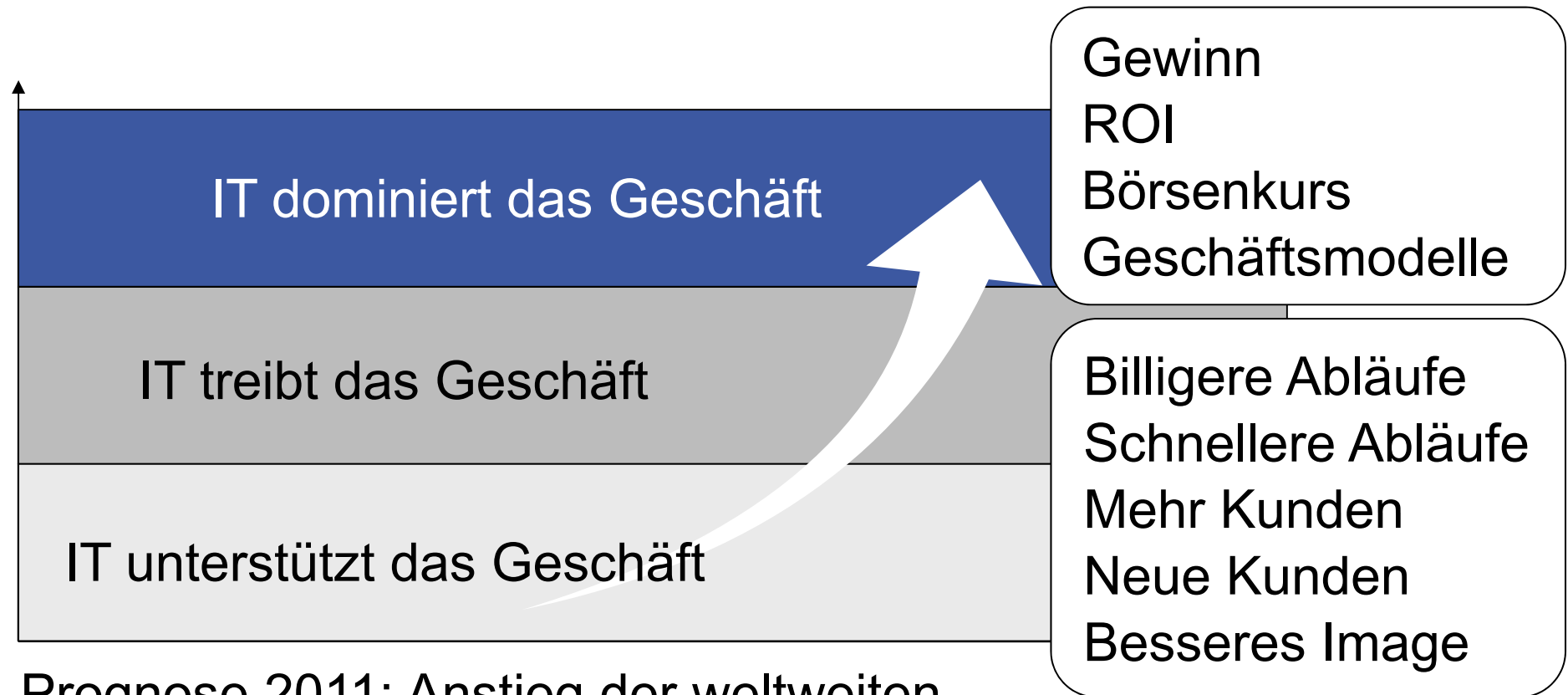
Entwicklungstrends und Excellence im IT-Controlling

Zielorientierte Steuerung unterliegt stetigem Wandel und muss sich neuen Herausforderungen stellen



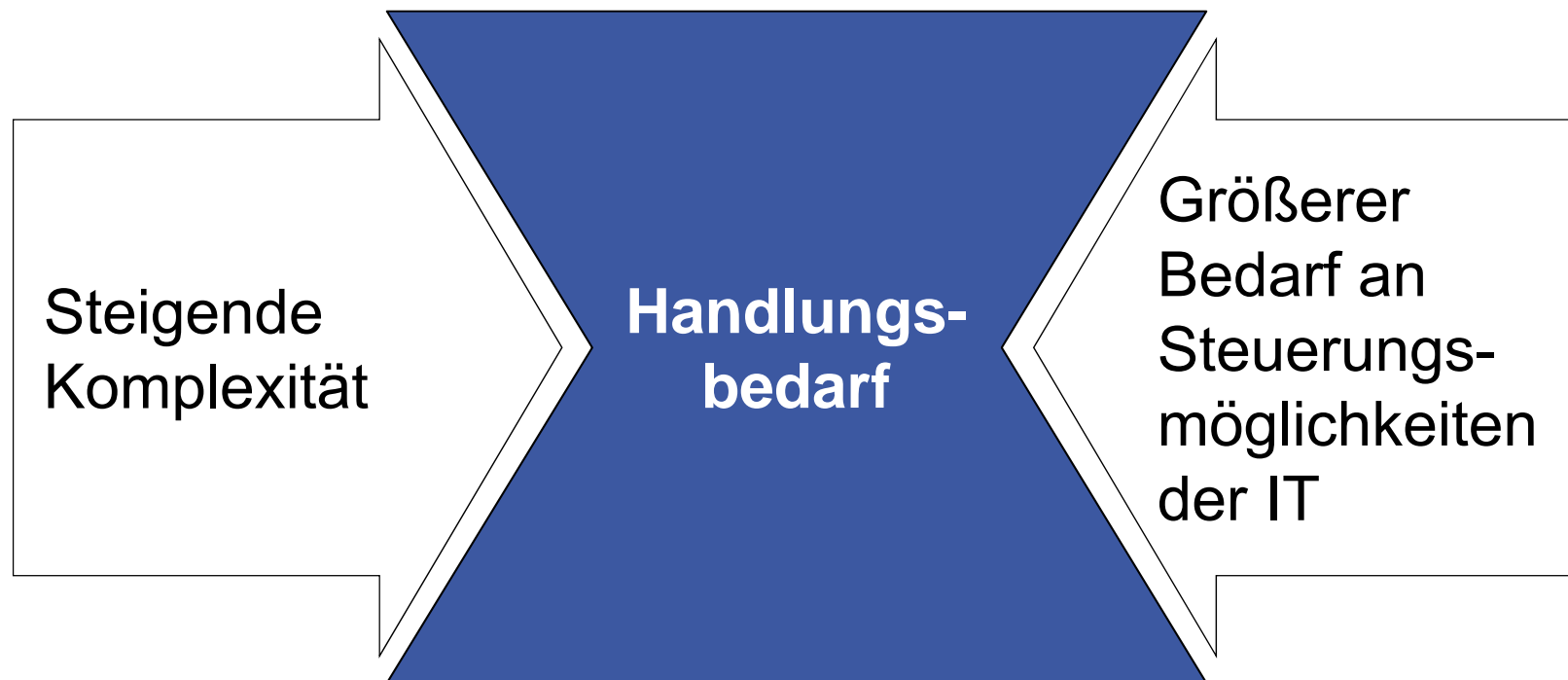
- IT übt starken Einfluss auf die Geschäftstätigkeit aus mit dem Ziel der Wertbeitragssteigerung
- Daraus resultieren eine erhöhte Komplexität und ein steigendes Risiko für die IT
- Es muss zwischen der strategischen und operativen Ausrichtung der IT unterschieden werden
- Ziel ist die Schaffung von Transparenz zur Steuerung der Wirtschaftlichkeit der IT

Die IT entwickelt sich in vielen Bereichen zum relevanten Business-Enabler

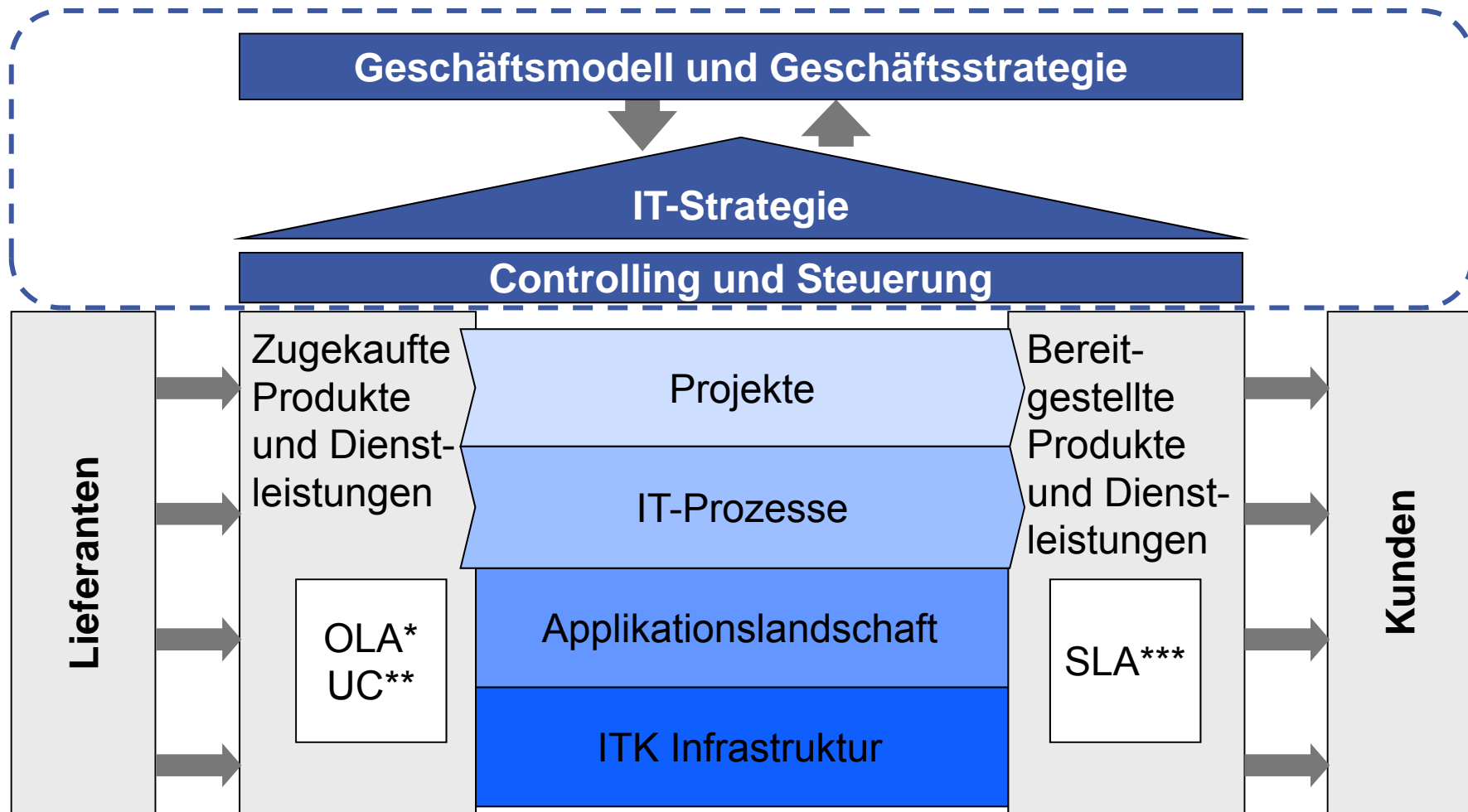


Prognose 2011: Anstieg der weltweiten IT-Ausgaben um 5,1% auf 3,6 Billionen USD

Der Bedarf an sinnvollen Steuerungsmöglichkeiten für das IT-Controlling nimmt dementsprechend zu



Voraussetzung für die Steuerung ist die Einbettung in einen strategischen Gesamtkontext



** UC = Underpinning Contract

* OLA = Operating-Level-Agreement
*** SLA = Service-Level-Agreement

Aktuell können fünf Trends und Zielsetzungen im Markt für IT-Controlling erkannt werden

Strategische Ausrichtung der IT „Effektivität“

- 1 **Optimierung des Wertbeitrags der IT**
 - Steuerung der Effektivität
 - Darstellung des Nutzenbeitrags
- 2 **Operationalisierung der IT-Strategie**
 - Strategische Kennzahlensysteme
 - Definition und Steuerung strategischer Handlungsfelder
- 3 **Planung der IT**
 - Optimale Strukturierung, Auswahl und Priorisierung von Services, Produkten und Projekten
 - Mittel- und Langfristplanung der Kosten und Investitionen, Personalkapazität und -skills

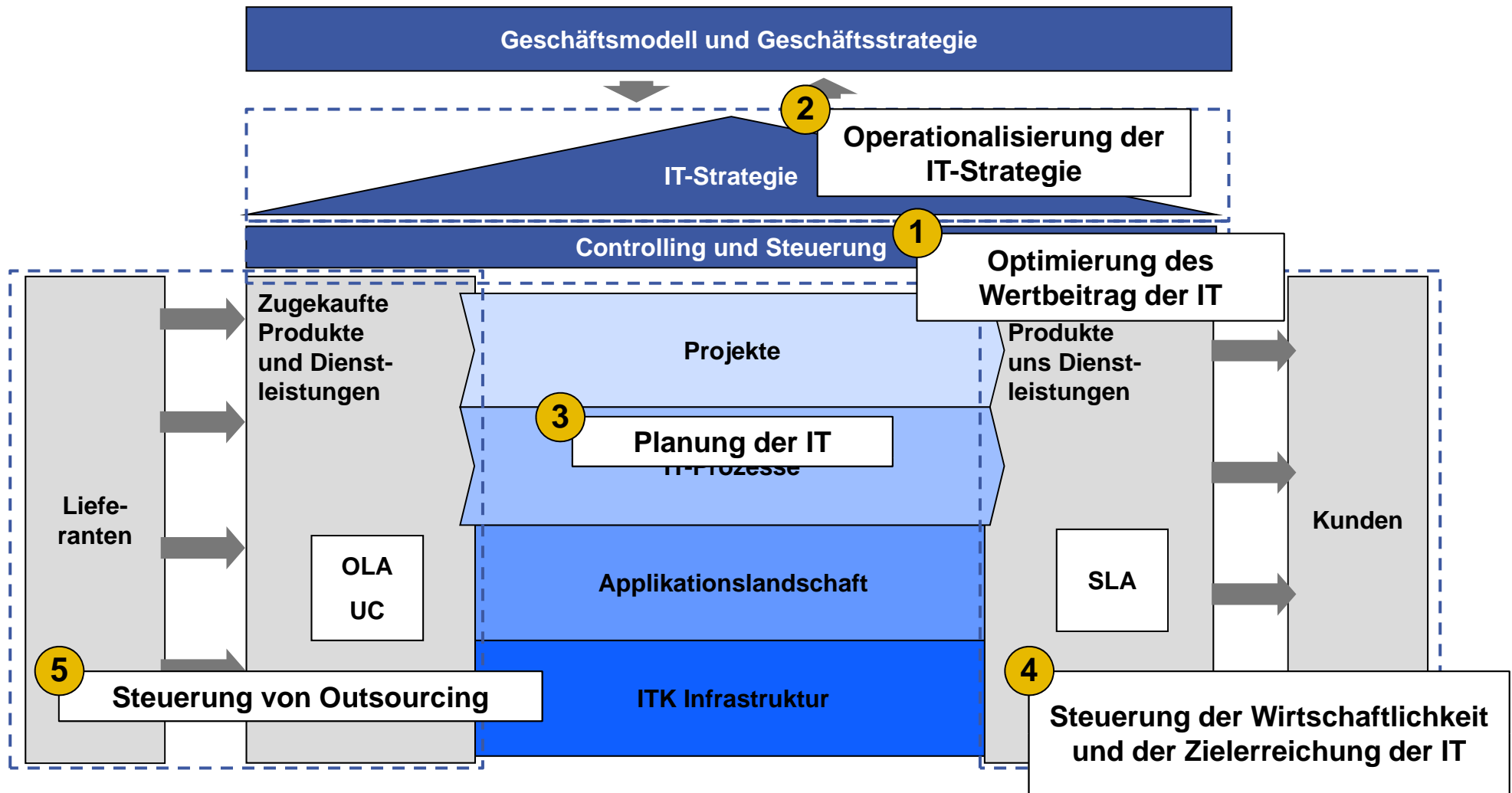
Operative Steuerung der IT „Effizienz“

- 4 **Steuerung der Wirtschaftlichkeit und der Zielerreichung der IT**
 - Zielorientierte Steuerung von IT- Organisationen
 - Schaffung von Kostentransparenz
 - Verursachergerechte IT-Leistungsverrechnung
 - Retrograde Kalkulation (Target Costing)
 - Bedarfsgerechte Produkt- und Serviceplanung
 - Steuerung von Kosteneinhaltung und Profitabilität
 - Benchmarking und Optimierung der IT-Kosten
- 5 **Steuerung von Outsourcing**
 - Business-Case-Berechnung
 - Sicherstellung definierter Einsparpotenziale
 - Integrierte Outsourcing Steuerung

Ganzheitliches IT-Reporting

Optimierung der Prozesse und Organisation des IT-Controllings

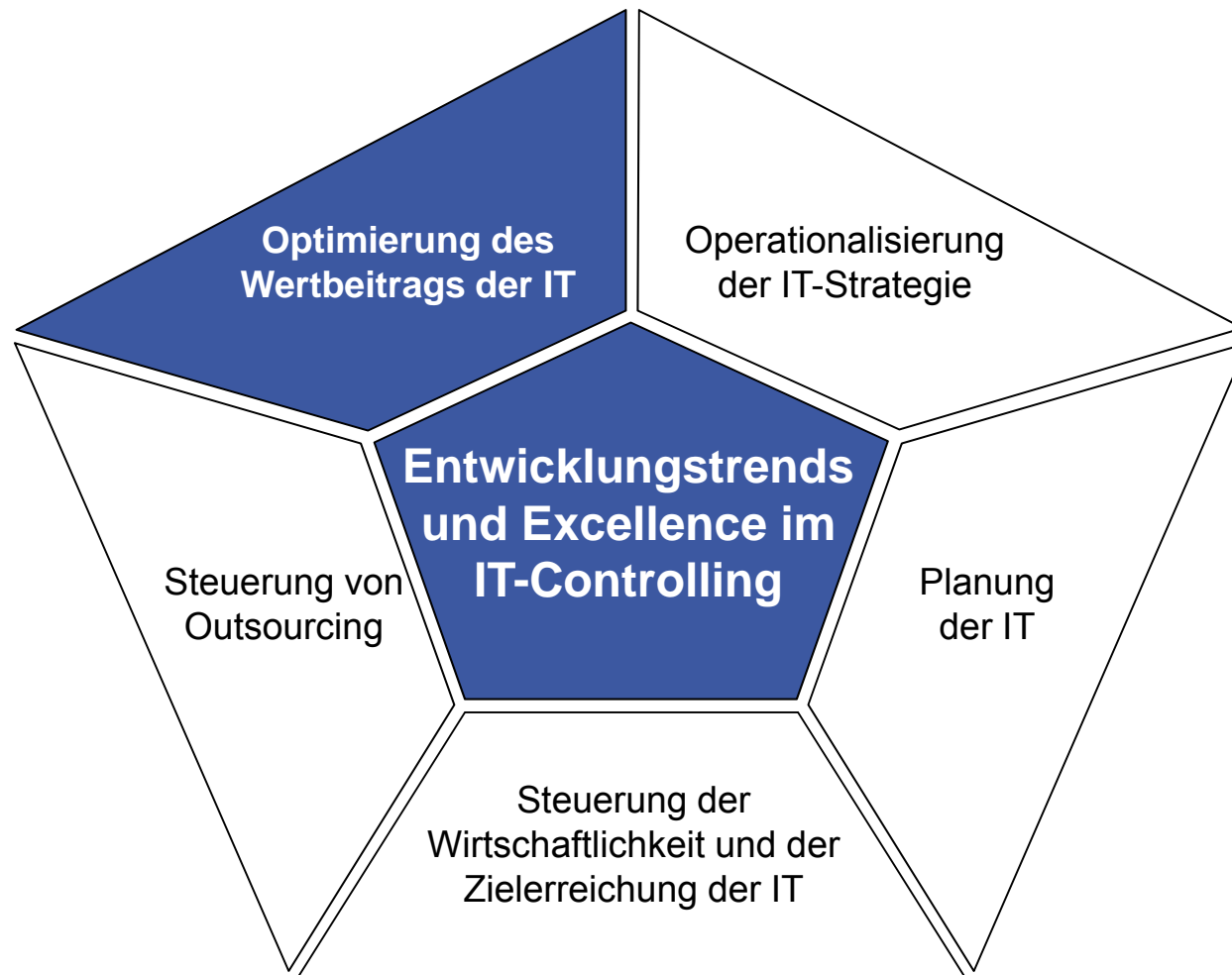
Wachstumsorientierte IT-Steuerung lässt sich über die folgenden Aspekte zielführend abbilden



Fünf aktuelle Trends im Markt für IT-Controlling



Fünf aktuelle Trends im Markt für IT-Controlling



Die „Information Capital Readiness“ bewertet IT-Wertbeitrag und Weiterentwicklungsbedarfe der IT



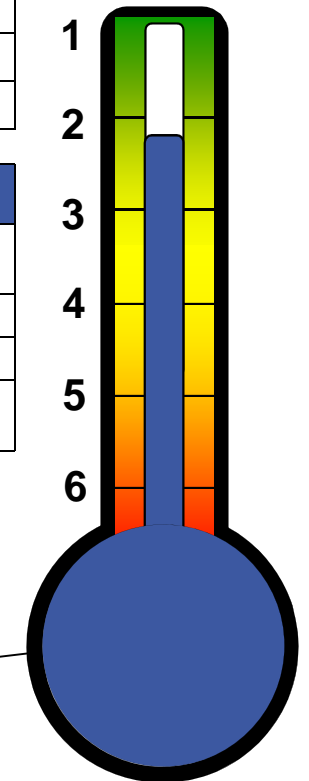
- Die Kennzahl „Information Capital Readiness“ (ICR) ist eine Entwicklung von Norton und Kaplan. Sie entstand aus der Fragestellung, wie man die IT innerhalb der Balanced Scorecard über eine Kennzahl steuert
- Die Information Capital Readiness bewertet dazu den Wertbeitrag der IT zu den Geschäftsprozessen der Unternehmung und leitet Verbesserungsbedarfe und Prioritäten ab
- Horváth & Partners als größter Balanced-Scorecard-Implementierer im deutschsprachigen Raum hat die Idee von Norton und Kaplan aufgegriffen und die Methode so erweitert, dass die ICR als ganzheitliches Steuerungsinstrument der IT verwendet werden kann

Die „Information Capital Readiness“ liefert eine Bewertung der IT-Anwendungslandschaft

Information Capital Readiness							
Strategische Stoßrichtungen	Gewicht	Operations Management (Operationale Exzellenz)		Customer Management		Innovation	
		Prozess 1	Prozess 2	Prozess 2	Prozess 3	Prozess 4	Prozess 5
Strategische Prozesse							
Transformationale Anwendungen							
Anwendung 1	4,0		2	3			2
Anwendung 2	2,0					1	
Analytische Anwendungen							
Anwendung 4	4,0	2	2	2			2
Anwendung 2	2,0					2	
Transaktionsbezogene Anwendungen							
Anwendung 3	6,0	2	2	2			
Anwendung 5	2,0	2	2		2		
Physische IT Infrastruktur							
Infrastruktur 1	2,0	3	3	3		2	2
Infrastruktur 2	2,0	3	3	3			
IT Management Infrastruktur							
IT Mgmt.Prozess 1	2,0	3		3			
IT Mgmt.Prozess 2	2,0	3	3	3			
Information Capital Readiness (ICR)	<i>Faktor</i>	1,0	1,5	2,0	1,0	1,0	1,0
		2,5	2,3	2,6	2,0	1,7	2,0
Gesamt ICR:		2,25					

Bewertungen/Ratings	
1	Sehr gute Prozessunterstützung
2	Gute Prozessunterstützung
3	Befriedigende Prozessunterstützung
4	Teilweise Prozessunterstützung
5	Mangelhafte Prozessunterstützung
6	Keine oder ungenügende Prozessunterstützung

Gewichtungsfaktor	
6	Sehr wichtig für das Unternehmen/die Kerngeschäftsprozesse
4	Wichtig für das Unternehmen
2	Mittleres Gewicht für das Unternehmen
1	In der Gesamtbetrachtung des Unternehmens geringer zu gewichten

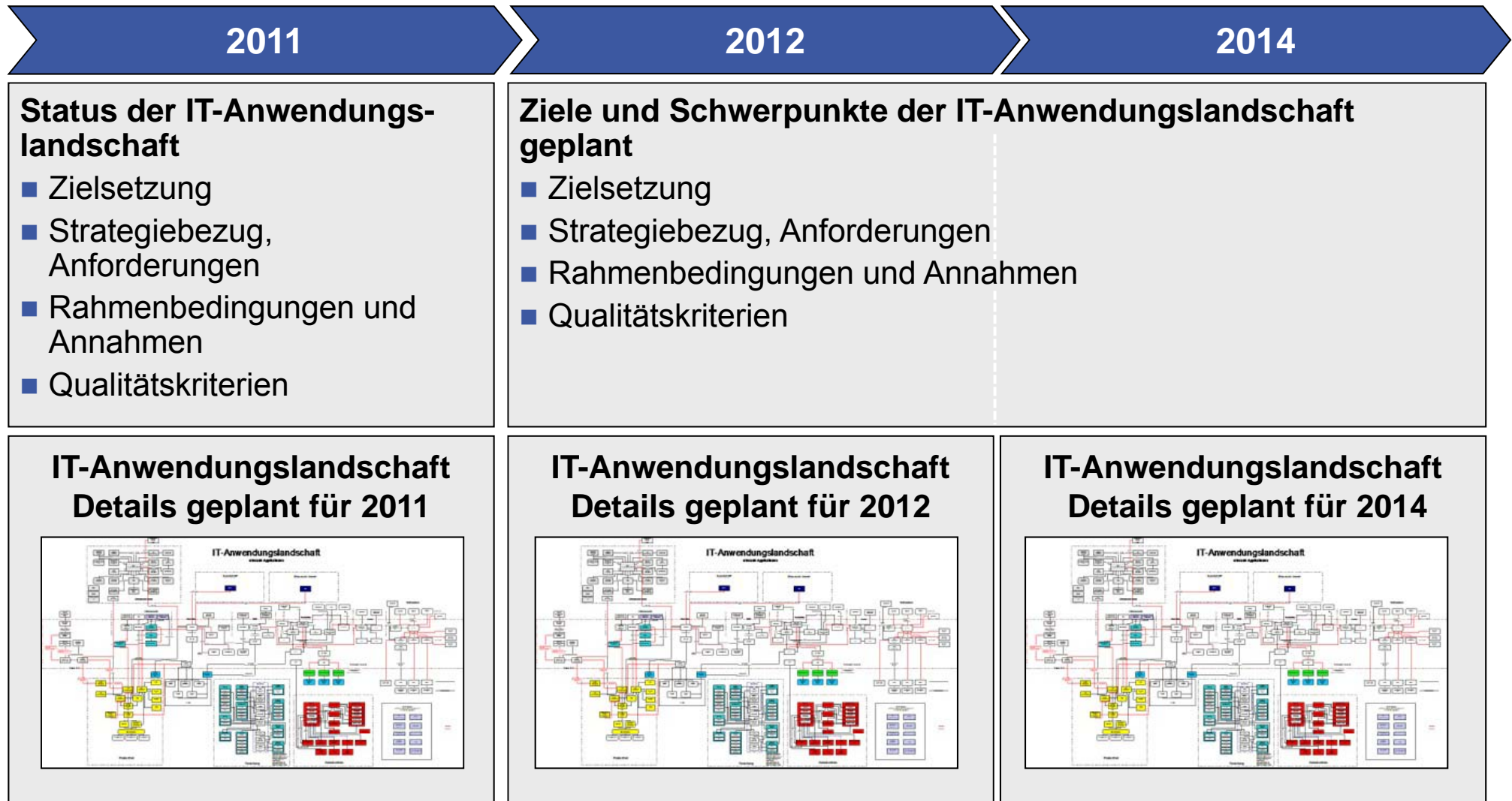


„Information Capital Readiness“

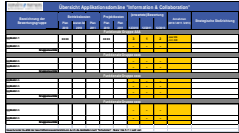
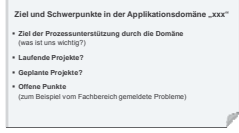
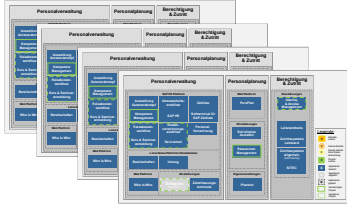

Information Capital Readiness															
Bewertungsgruppe	Gewicht	Erwartete Bewertung				Betriebskosten p.a.			Projektkosten			Annahmen (2012/2013/ 2015)	A	B	C
		02/2012	12/2012	12/2013	2015	2012	2013	2015	2012	2013	2015				
Anwendungslandschaft															
Portal (Transaction & Information)	2	3	1	2	5	77.000	60.000	80.000	120.000	0	80.000	- aaa bbb - ccc ddd		x	
Anwendung n	x		
Datenbanken															
Datenbanksystem 1	4	3	4	1	2							- aaa bbb - ccc ddd		x	
Datenbanksystem n			x
Physische Infrastruktur															
Rechenzentren (xyz Betrieb, ...) Sprach- & Datennetze (Leitungen Ausland,...) Arbeitsplatzinfrastruktur (Desktop, Printing,...)	x		
Infrastrukturkomponente n	x		x
IT Management Infrastruktur															
IT Management/IT Prozesse		x	
Architektur und Standards	x		
IT Managementkomponente n			
Ergebnis Information Capital Readiness		2,9	3,3	2,2	2,4	Summe:	Summe:	Summe:	Summe:	Summe:	Summe:		2,4	3,1	4,1

*Bewertung der Qualität der Geschäftsprozessunterstützung nach "Schulnoten" ; Skala 1 bis 5 (1 = sehr gut)

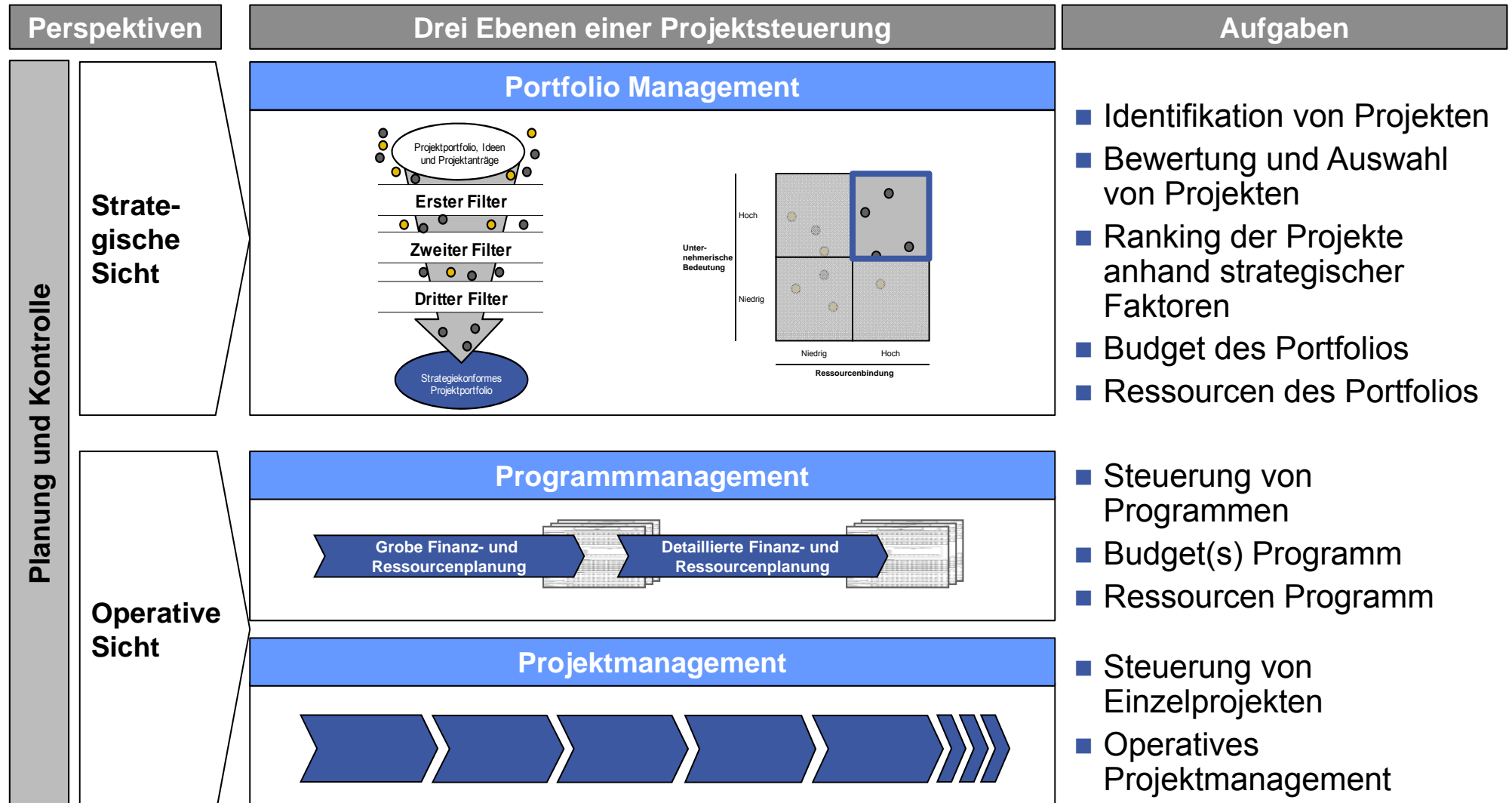
Die Fortschreibung der IT-Anwendungslandschaft erfolgt auf Basis künftiger Zeitperioden



Ergebnis: Ausführliche Bewertung der Applikationslandschaft und eine darauf aufbauende Roadmap

	Arbeitsdokumente	Inhalte	Mehrwert
Basis	Analyse und Bewertung 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse und Bewertung der Applikationslandschaften bezogen auf mindestens drei Perioden inkl. Dokumentation der Annahmen 	Darstellung der Themen <ul style="list-style-type: none"> Wie gut werden die Business-Prozesse durch IT unterstützt Wann entsteht in welchen Themen Handlungsbedarf Wann ist in welchen Themen Budget notwendig
	Ziele und Schwerpunkte 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgehend von strategischen Stoßrichtungen des Unternehmens Beschreibung der Ziele und Schwerpunkte je Periode 	<ul style="list-style-type: none"> Konkretisierung der Strategie, Herunterbrechen auf konkrete steuerbare Ziele
Optional	Applikationslandkarten 	<ul style="list-style-type: none"> Landkarten zur Beschreibung <ul style="list-style-type: none"> Status quo Zielbilder in einem und drei Jahren 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation der geplanten Entwicklung
	Roadmap 	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzungs-Roadmap 	<ul style="list-style-type: none"> Konkretisierung der Umsetzung

Das Projekt-Portfolio-Management ist der strategischen Ebene zuzuordnen



Fünf aktuelle Trends im Markt für IT-Controlling

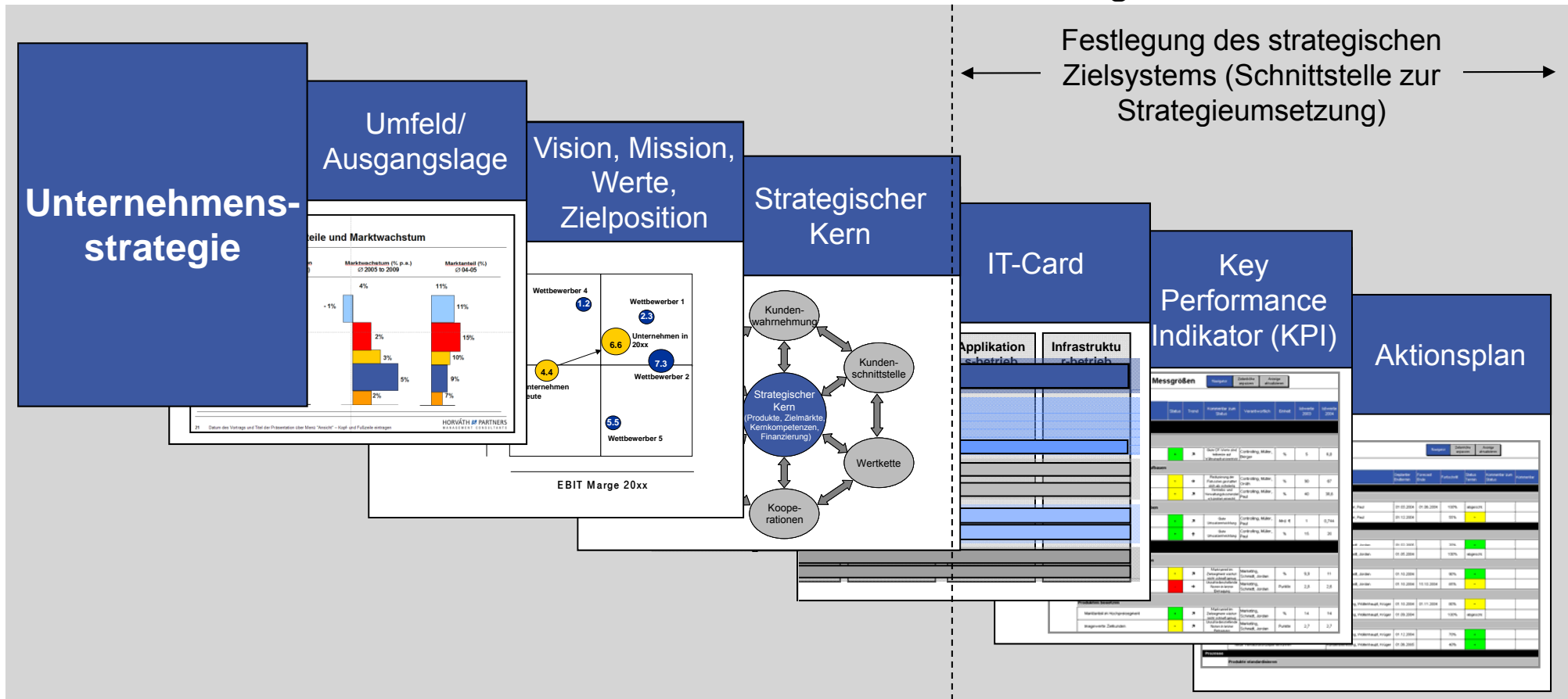


1 2 3 4 5

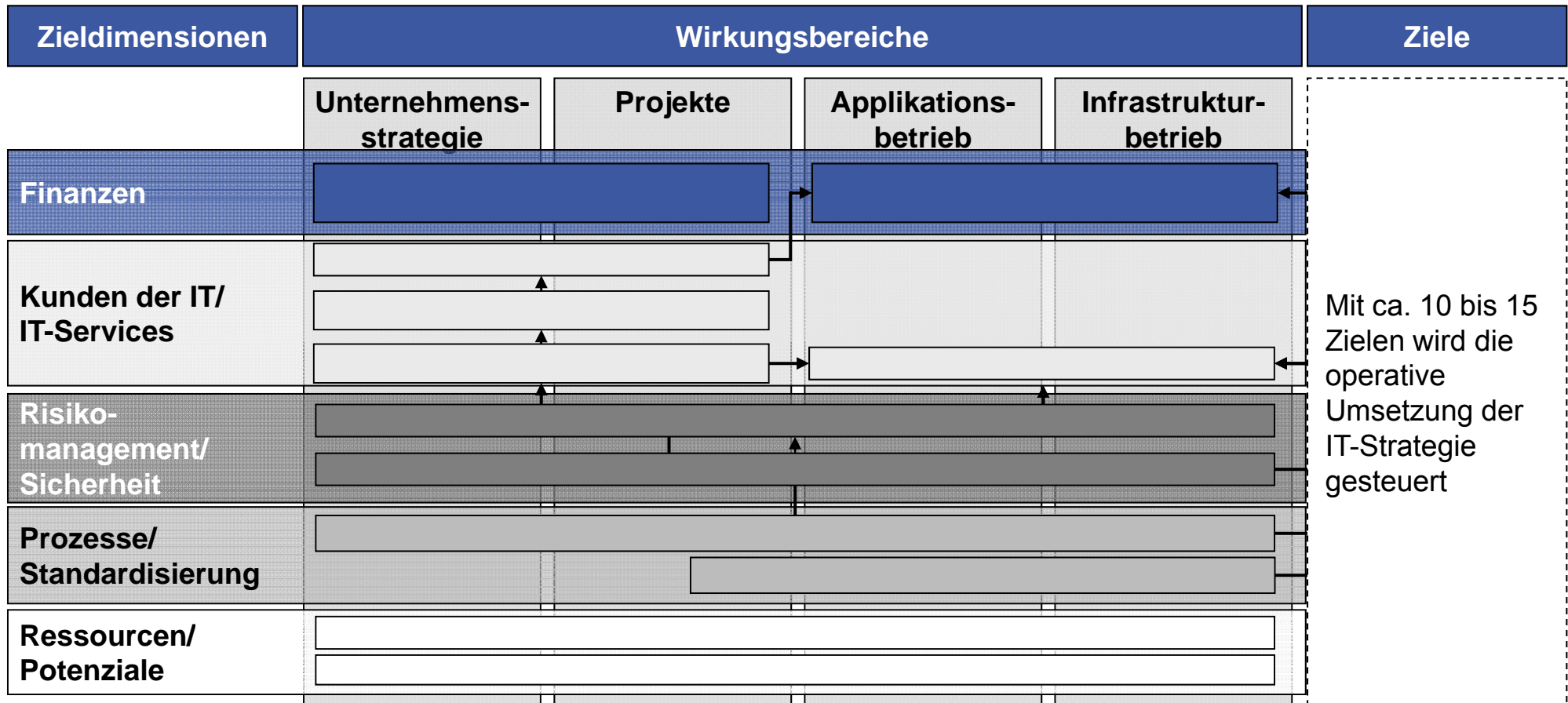
Horváth & Partners verwendet ein integriertes Modell zur operationalen Umsetzung der IT-Strategie

Fokus auf die Gesamtsteuerung

Fokus auf eine zielorientierte Steuerung der IT

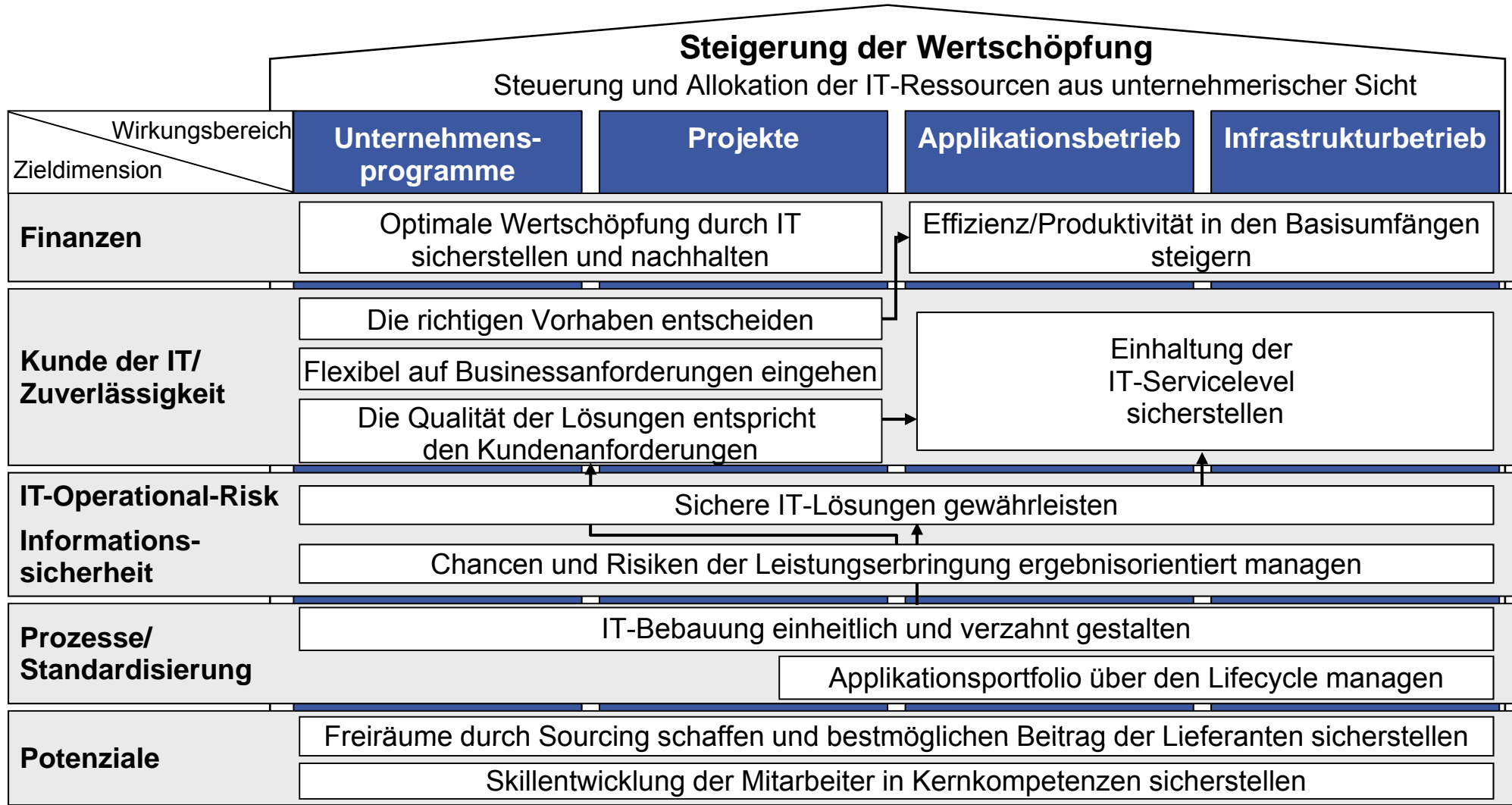


Die IT-Card ist das Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und der IT-Strategie



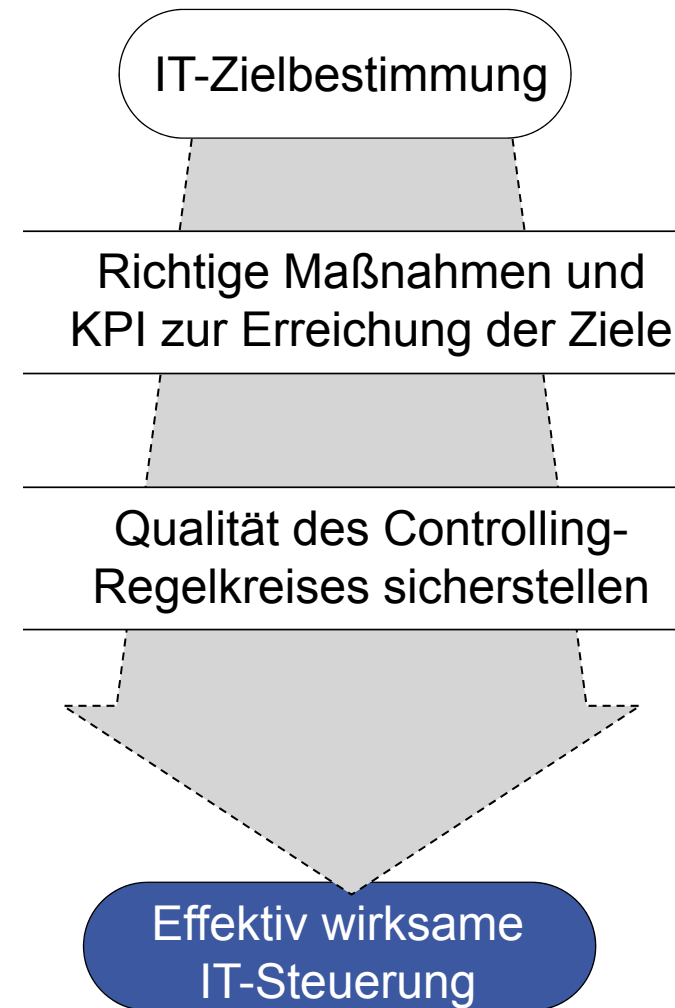
Die strategischen Ziele der IT werden in der IT-Card in eine Ursache-Wirkungsbeziehung gesetzt. Diese Vorgehensweise identifiziert Lücken in der Wirkung der Ziele und bildet die Basis für Zielvereinbarungen mit dem Führungsteam.

Projektbeispiel zur operativen Umsetzung der IT-Strategie mit Hilfe der „IT-Card“

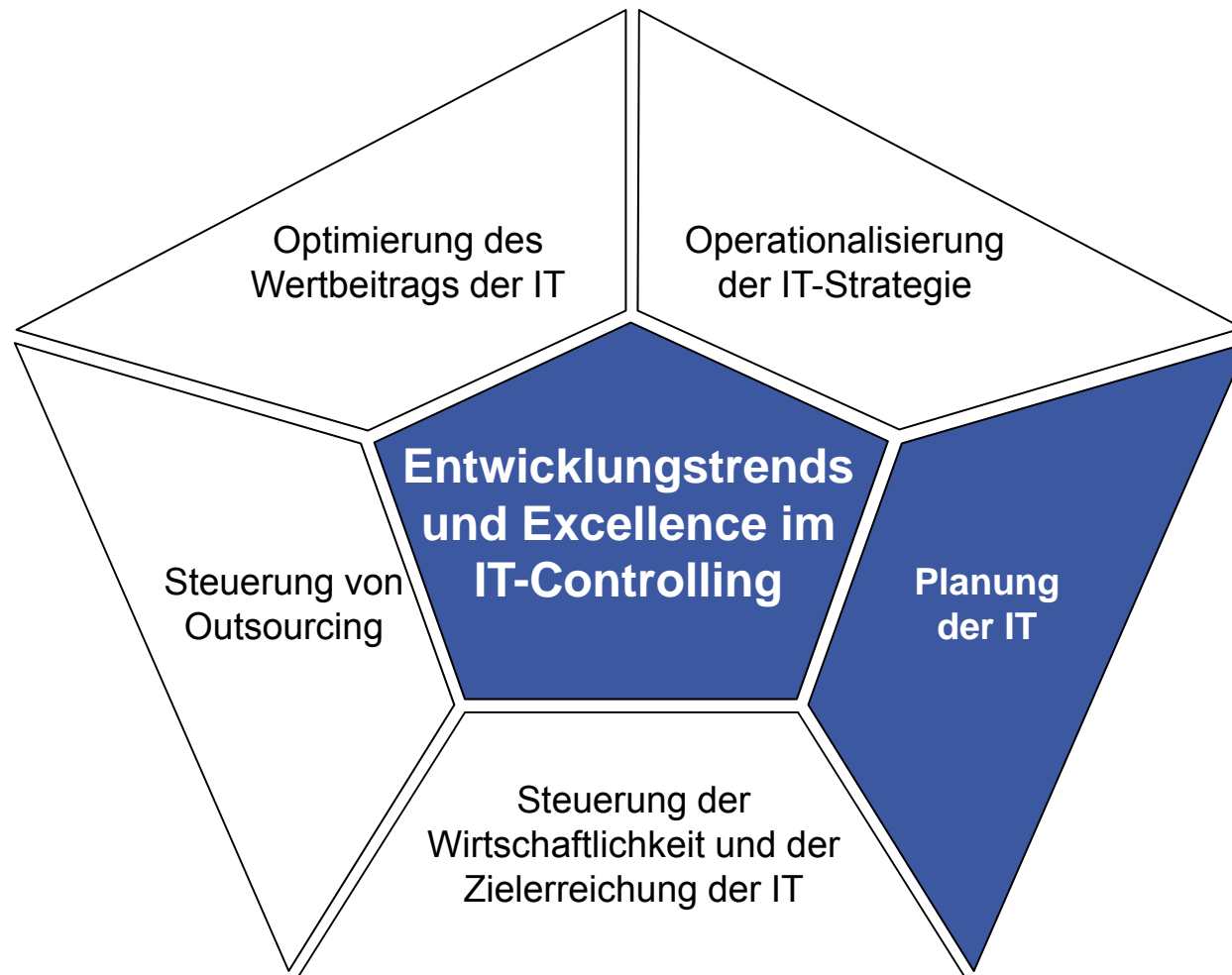


1 2 3 4 5

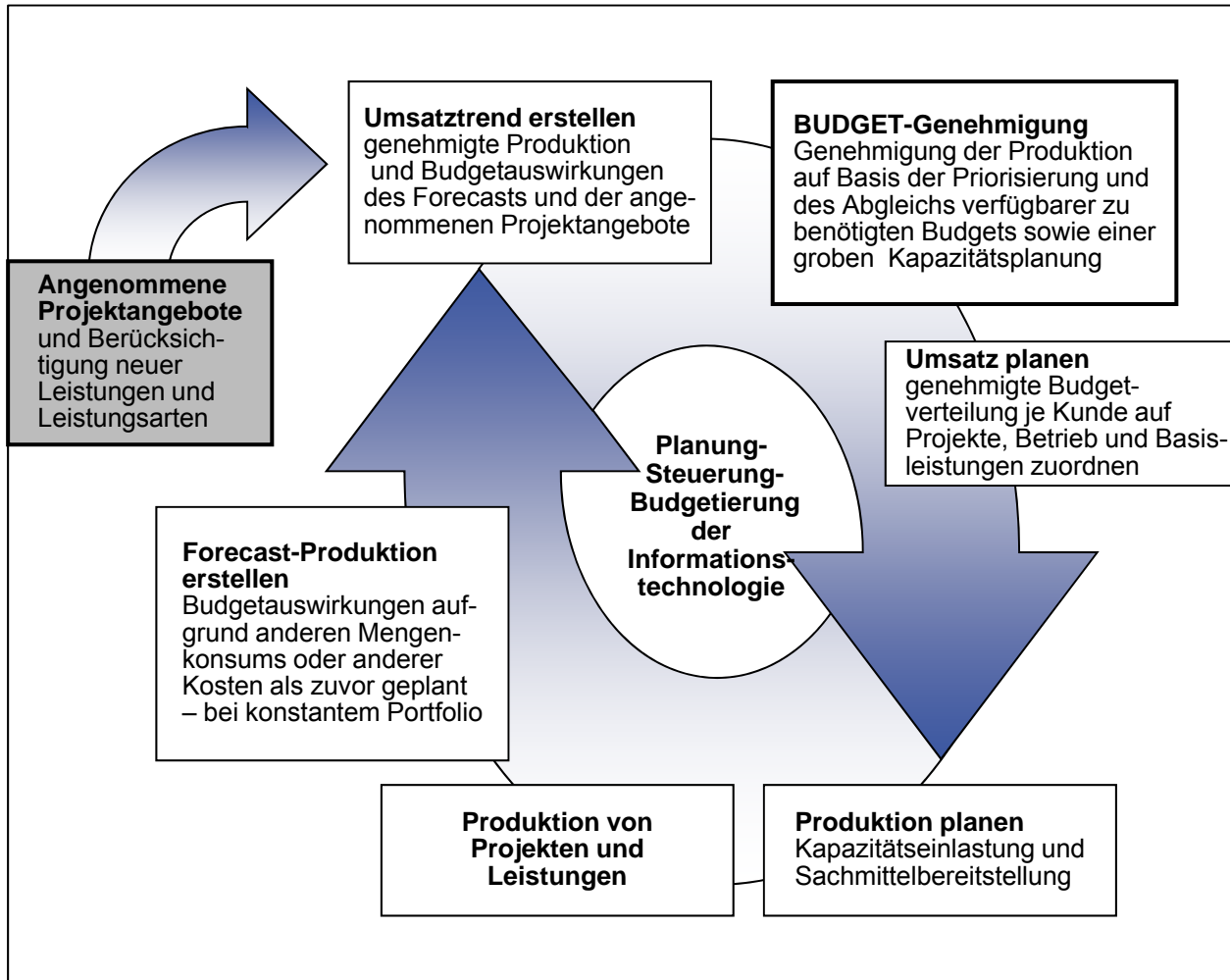
Der Controlling-Regelkreis verbindet Strategie, Planung, Reporting und Steuerung



Fünf aktuelle Trends im Markt für IT-Controlling



Der Rolling Forecast funktioniert als Frühwarnsystem und dient zur Flexibilisierung (1/2)



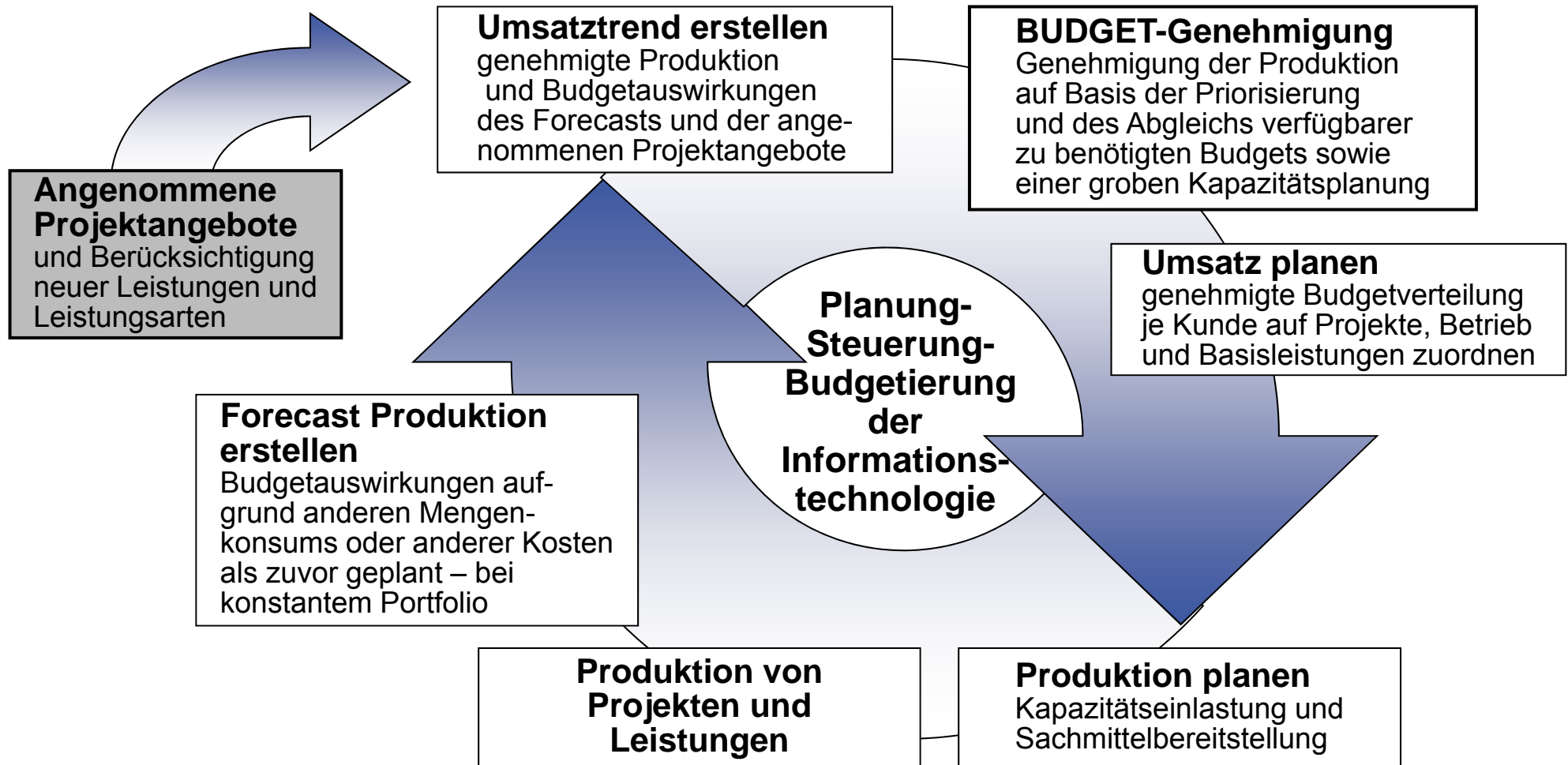
Frühwarnsystem

- Frühzeitige Information über bereits eingetretene und zukünftig zu erwartende Abweichungen
- Unterjährige Ableitung von zielgerichteten Maßnahmen zur Schließung von Ziellücken

Flexibilisierung des Budgets

- Schnelle Anpassung der Umsatz-, Kosten- und Investitionsbudgets bei sich unterjährig verändernden Rahmenbedingungen

Der Rolling Forecast funktioniert als Frühwarnsystem und dient zur Flexibilisierung (2/2)



Fünf aktuelle Trends im Markt für IT-Controlling



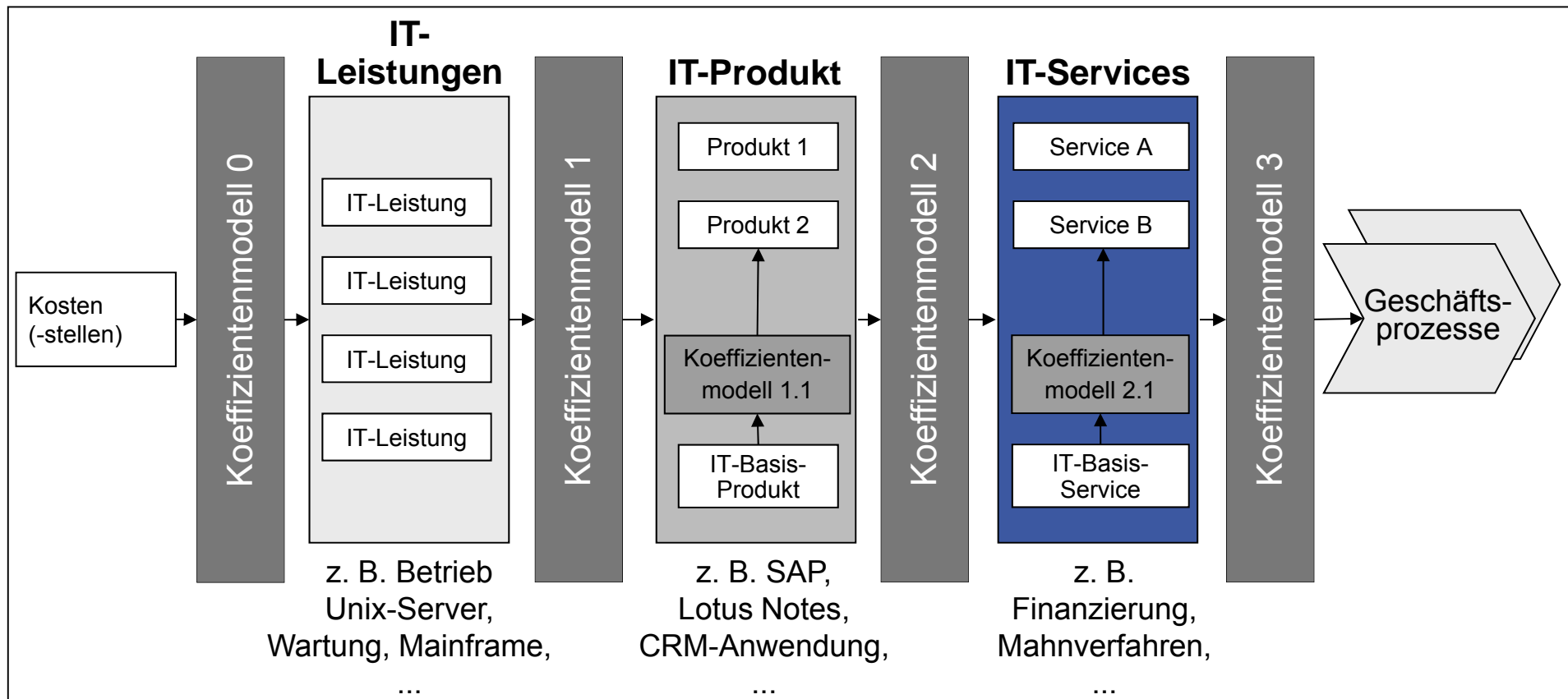
Grundsätzlich bestehen fünf Möglichkeiten zur Ausgestaltung der IT-Kostenverrechnung

Keine Kostenumlage	Pauschalumlage	Budgetierte Kosten mit/ohne Vertragsstrafe	Verursachungsgerechte Verrechnung	Verrechnung basierend auf Marktpreisen
<ul style="list-style-type: none"> — Keine Weiterverrechnung an interne Kunden + Einfache Umsetzung — Keine Transparenz — Keine Möglichkeit zur Nachfragesteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bspw. Verrechnung an Hand der Anzahl der Mitarbeiter + Einfache Umsetzung — Möglicherweise ungerechte Belastung — Keine Möglichkeit zur Nachfragesteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bspw. Verrechnung an Hand der Anzahl der Mitarbeiter, die einen bestimmten IT-Service nutzen + Durch Vertragsstrafe erhöhte Möglichkeit zur Nachfragesteuerung — Vertragsstrafe ist politisch oft schwierig umsetzbar — Hoher Planungsaufwand in den Fachbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verrechnung an Hand der Stückkosten der Leistungserbringung + Möglichkeit zum Benchmarking — Aufwändige Umsetzung und Administration — Konzentration der IT auf Weiterverrechnung aller anfallenden Kosten führt nicht zur Suche nach möglichen Einsparpotenzialen in der Leistungserbringung 	<ul style="list-style-type: none"> + Größter Anreiz zur Nachfragesteuerung — Aufwändige Umsetzung und Administration — Schneller technologischer Wandel bei IT-Services führt zu Überalterung der Preise — Findung regionaler Marktpreise möglicherweise schwierig

Die Entscheidung der Verrechnungsmethode sollte je nach Nutzung des jeweiligen IT-Services gestaltet werden: Allgemeiner Support-Service vs. Spezifischer Service
Eine „einzig wahre“ Variante für alle IT-Services existiert nicht!

Das Horváth & Partners-Referenzmodell für die Schaffung von Kostentransparenz in der IT

Der wichtigste Schritt in der Schaffung von Kostentransparenz in der IT ist die Allokation der IT-Kosten auf Business-Prozesse. Nur durch den Bezug auf Business-Kosten-Treiber kann der echte Transaktions-Kostenanteil der IT genau verstanden und gesteuert werden

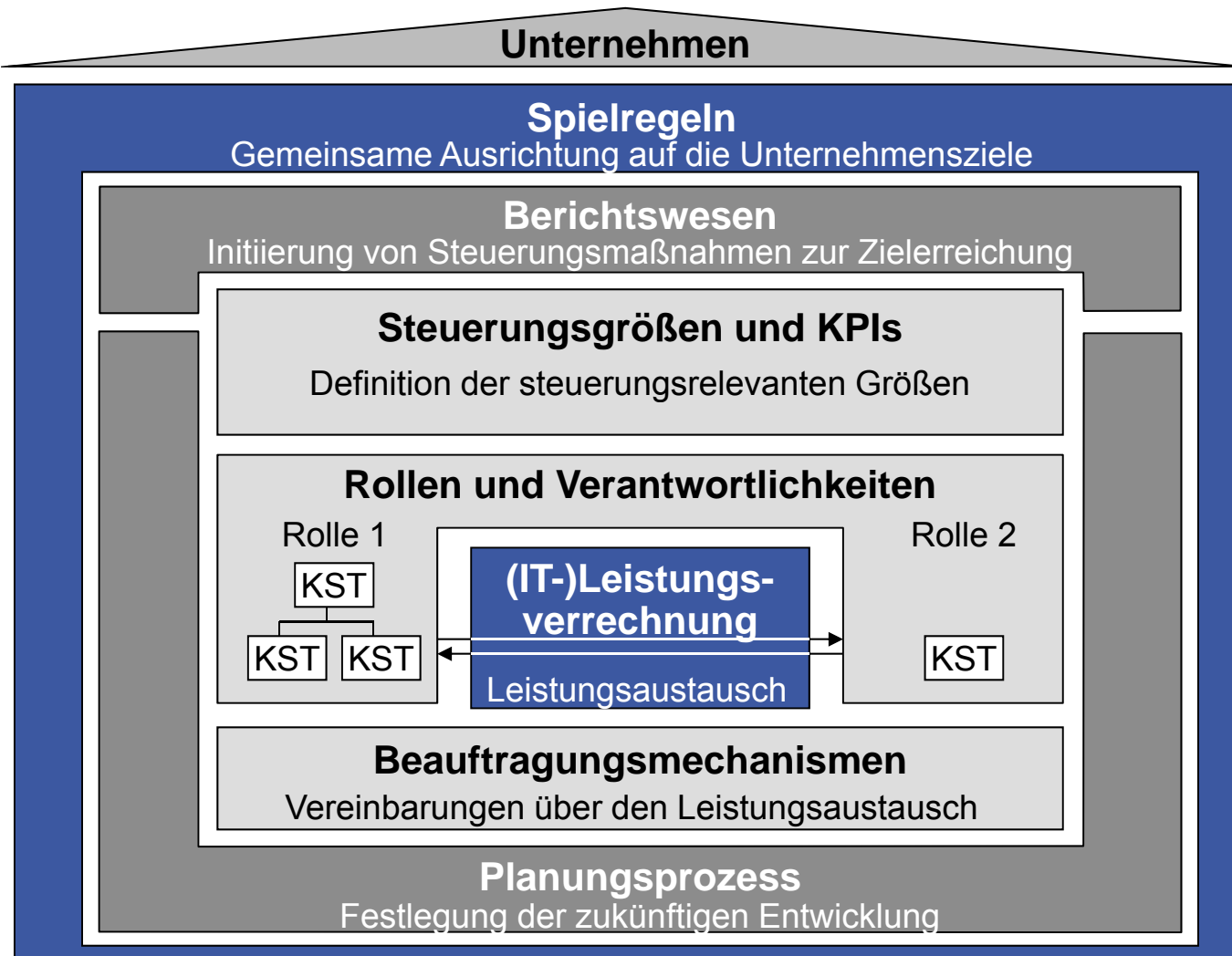


Symposium Verlag 2006, Praktisches IT-Management, Beitrag:
 Gesamtmodell zur IT-Kosten- und Leistungsverrechnung, Dr.
 Gottfried Pfüller/Jörg Thamm

Die IT wird im Centerkonzept nach Produktivitätsergebnissen gesteuert

Produktivitätsergebnis	
Mengenabweichung	Effizienzabweichung
<p>Das Abweichen der abgenommenen Ist-Mengen von den Planmengen eines IT-Service ist nicht vom Leistungsersteller zu verantworten.</p> <p>Bei Unterbeschäftigung werden zu wenig, bei Überbeschäftigung werden zu viel fixe Kosten verrechnet. Entsprechende Fixkostennachbelastungen bzw. -gutschriften werden an die Leistungsabnehmer verrechnet.</p>	<p>Wird die Leistung ineffizient erbracht (Ist-Kosten sind höher als Soll-Kosten), so muss dies der Leistungsersteller vertreten. Der Leistungsersteller hat sein Effizienzziel nicht erreicht (negatives Produktivitätsergebnis).</p> <p>Wird die Leistung effizienter erbracht, ergibt sich ein positives Produktivitätsergebnis.</p>
<p>Fixkostennachbelastung bzw. -gutschrift</p>	<p>Ausweis im Center-Ergebnis des Leistungserstellers (Produktivitätsergebnis II)</p>

Aus unserer Sicht umfasst eine IT-Leistungsverrechnung ein vollumfängliches Steuerungskonzept



Unternehmen

- Steuerungssystematik (z. B. Centerstrukturen, übergreifende Steuerungsobjekte)
- Planungsprozess
- Berichtswesen
- Spielregeln

Bereichsintern

- Steuerungsobjekte
- Leistungsverrechnung
- Beauftragung
- KPIs
- Berichtswesen

Interne und externe IT-Service-Provider: Teilweise deutliche Unterschiede in der Steuerungslogik

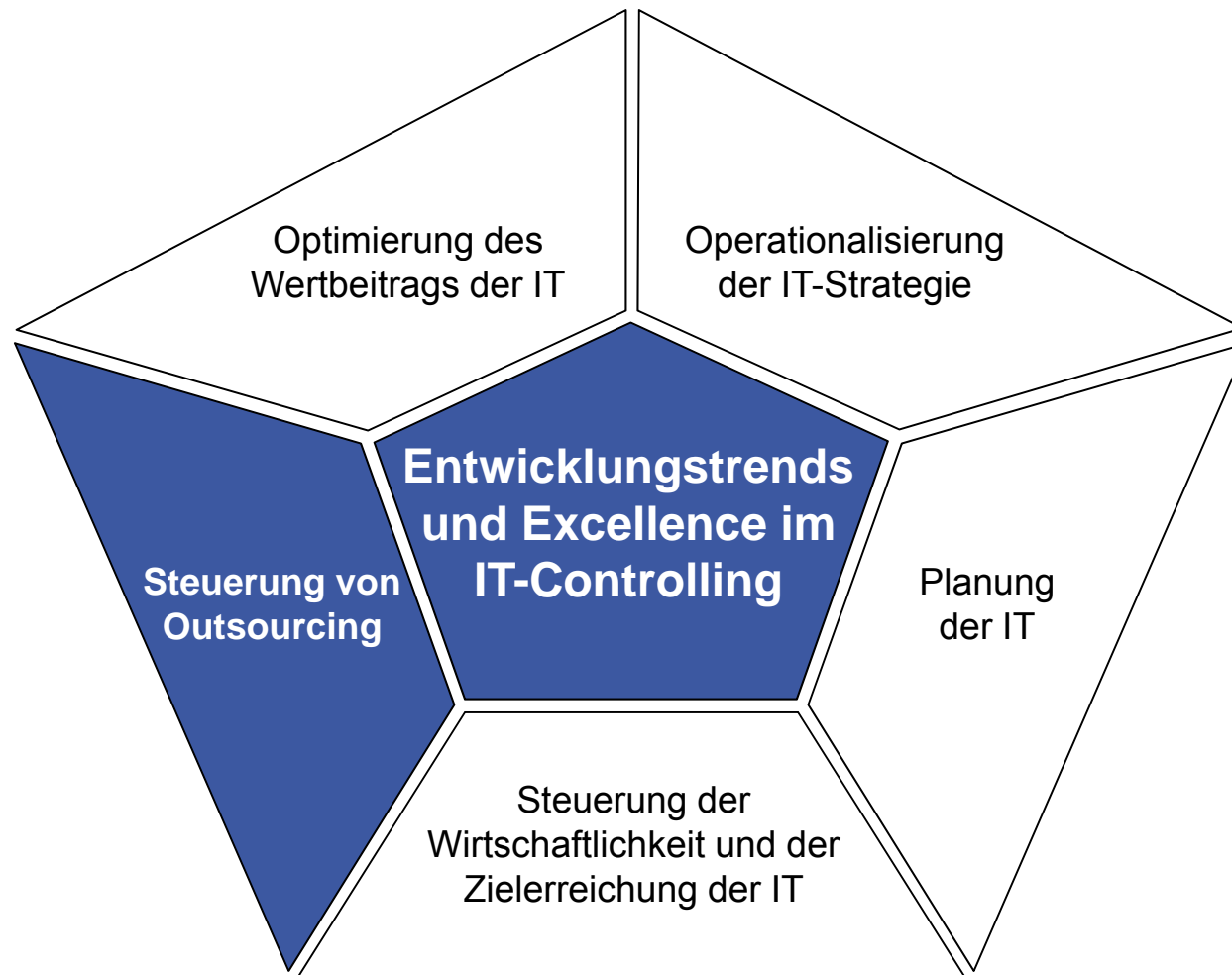
Grundprinzipien der Steuerung



	Captive IT-Service Provider
Ziele	Optimale Unterstützung des Unternehmens und kostengünstig
Organisation	Einheiten in Ländern, Organisations- oder Legaleinheiten, aufgeteilt in Applikationen und IT-Services
Produkte	Hohe Serviceorientierung, Trend zu standardisiertem Service
Sales	Demandorganisation, primär auf Planung angelegt
Aufwandsstruktur	Höhere Produktionskosten wegen geringerer Standardisierung und begrenzter Economies of Scales
Steuerungsdimensionen	Produktivität: Funktionseinheit, Anwenderbereich, Land

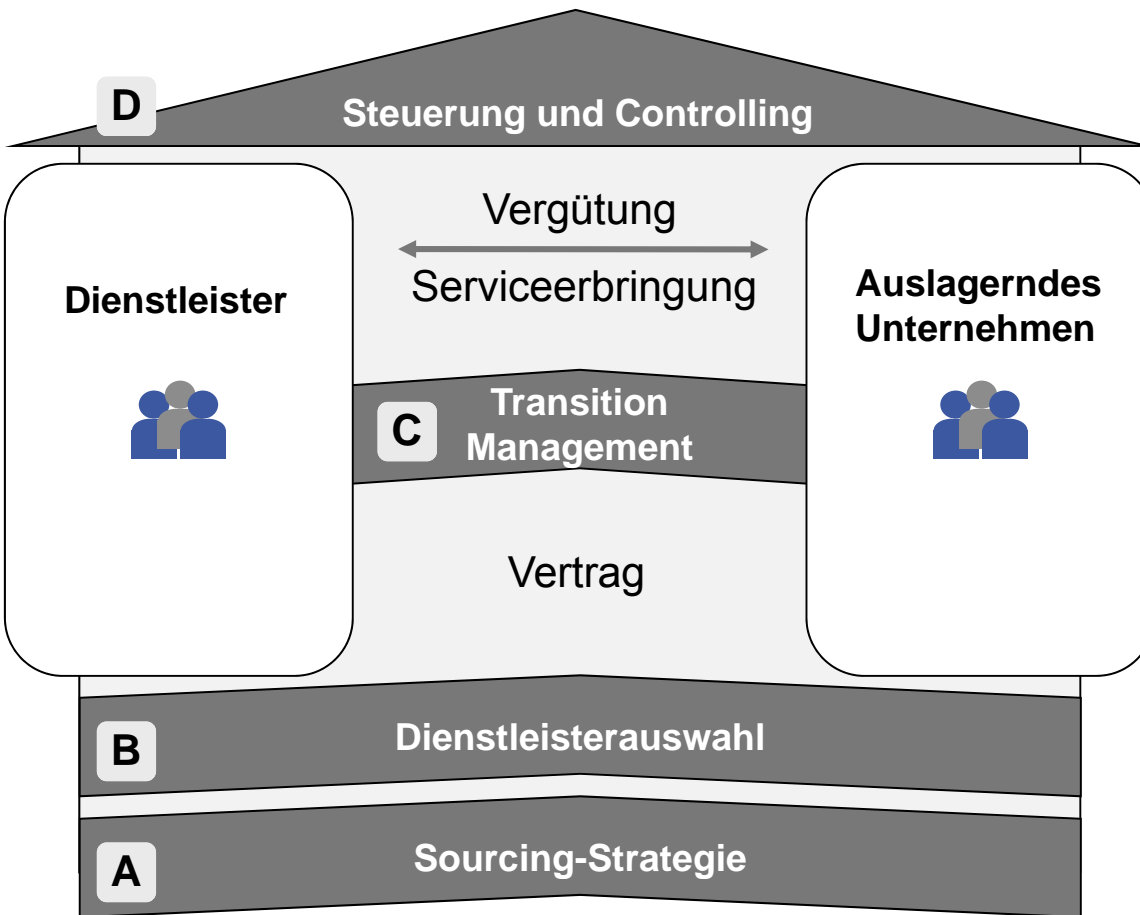
Externe IT-Service-Provider
Langfristig maximaler Ertrag
Globale Aufstellung bei IT-Services, lokale Aufstellung bei Applikationen mit zunehmendem Offshoring-Anteil
Standardisierte Services
Ausgeprägtes Account Management
Höhere Vertriebskosten (Presales, Vertragsrisiken, Forderungsausfälle)
Höhere Transformationskosten
(gesamte Zusatzkosten ca. 15 - 20%)
Ergebnis: Produkte, Kunden, Verträge

Fünf aktuelle Trends im Markt für IT-Controlling



Durch AOM kann das auslagernde Unternehmen IT-Outsourcing erfolgreich umsetzen

Vier Phasen des Aktiven Outsourcing-Managements (AOM)



Aufgaben des Unternehmens

Steuerung und Controlling

- Anforderungsmanagement
- Vertragsmanagement
- Performancemanagement
- ...

Transition Management

- Mitarbeiter- und Anlagenübergang
- Steuerungsorganisation aufbauen
- Transformation steuern

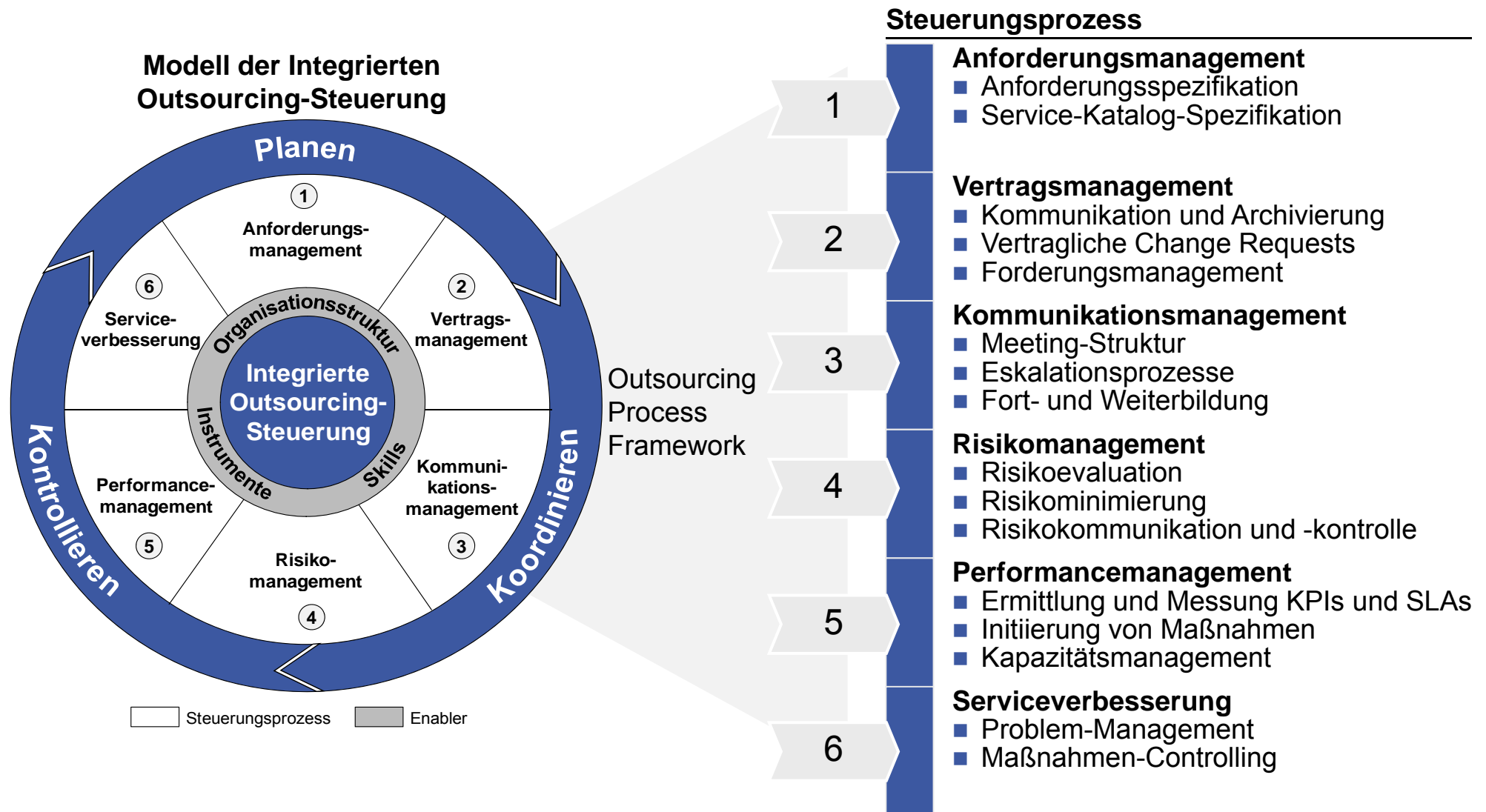
Dienstleisterauswahl

- Anforderungen konsolidieren
- Ausschreibungsunterlagen erstellen
- Bieterprozess durchführen
- Vertrag verhandeln und erstellen

Sourcing-Strategie

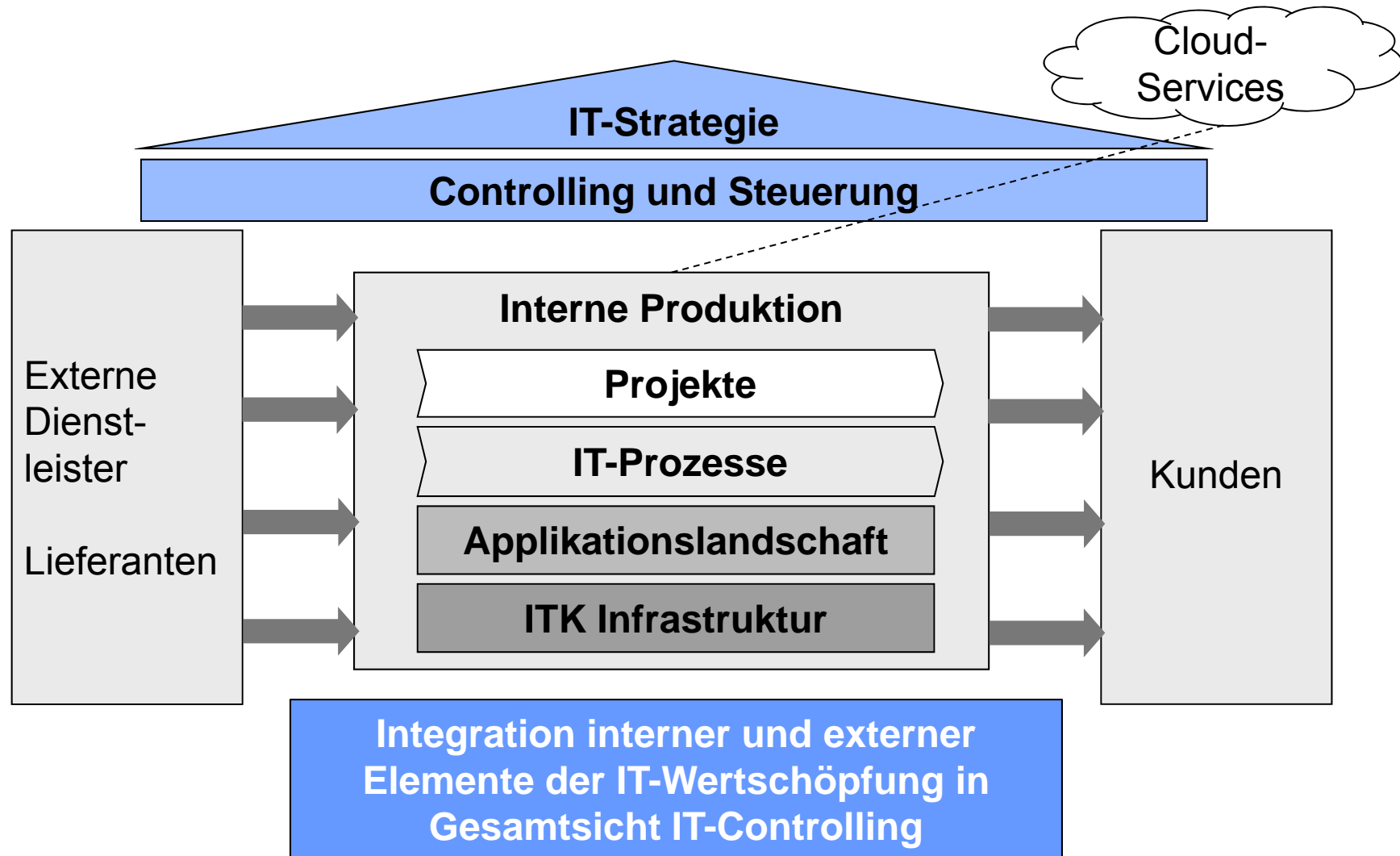
- IT-Sourcing-Landkarte definieren
- Cost Baseline erheben
- Business Case entwickeln

Auch im Falle von Offshoring-/Outsourcing-Beziehungen ist eine aktive Steuerung notwendig



1 2 3 4 5

Sowohl interne wie auch externe Elemente der IT-Wertschöpfung müssen berücksichtigt werden



Fazit und Ausblick



- Ausrichtung und Umsetzung der IT-Strategie sind Aufgaben des IT-Controllers und des IT-Controllings
- Steuerung und Optimierung des IT-Wertbeitrags werden durch die Schaffung von Kostentransparenz erreicht
- Der Wertbeitrag der IT sollte ausgehend von den Kernprozessen des Unternehmens betrachtet werden
- Die Rolle des IT-Controllers wird somit ganzheitlicher



**Herzlichen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit**

Ihre Ansprechpartner



Michael Gschwendtner
Principal,
Competence Center „Transformation by IT“
Head of Competence Team „CIO & Project Advisory“

Horváth & Partner GmbH
Ganghoferstr. 39
80339 München

Telefon +49 89 544625-0
Mobil +49 162 2786352

MGschwendtner@horvath-partners.com



Hartmut Blankenhorn
Senior Project Manager,
Competence Center „Transformation by IT“
Competence Team „CIO & Project Advisory“

Horváth & Partner GmbH
Königstr. 5
70173 Stuttgart

Telefon +49 711 66919- 0
Mobil +49 162 2786234

HBlankenhorn@horvath-partners.com