

IT-Controlling

IT-Strategie, Multiprojektmanagement, Projektcontrolling und Performancekontrolle

von

Prof. Dr. Ralf Kesten, Prof. Dr. Arno Müller, Prof. Dr. Hinrich Schröder

2. Auflage

[IT-Controlling – Kesten / Müller / Schröder](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Kostenrechnung und Controlling](#)

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4534 3

beck-shop.de

Kesten/Müller/Schröder

IT-Controlling

beck-shop.de

beck-shop.de

IT-Controlling

IT-Strategie, Multiprojektmanagement,
Projektcontrolling und Performancekontrolle

von

Prof. Dr. Ralf Kesten

Prof. Dr. Arno Müller

Prof. Dr. Hinrich Schröder

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4534 3

© 2013 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH
Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: alphaspirt – fotolia.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

Vorwort zur 2. Auflage

Seit Veröffentlichung der ersten Auflage dieses Buches haben sich die Rahmenbedingungen für IT-Leiter weiter verändert. Angesichts der Finanz- und Wirtschaftskrise stellt sich zunehmend die Herausforderung, nicht nur den Wertbeitrag und den Nutzen der IT aufzuzeigen, sondern die nachgefragten Leistungen mit teilweise erheblich reduzierten Budgets zu erbringen. Hierbei sind die Methoden des IT-Controlling besonders gefordert.

Unser Erfahrungsaustausch mit CIOs zeigt, dass in diesem Umfeld die ganzheitliche Steuerung des Projektportfolios unter Einsatz der Methoden des Multiprojektmanagement und in Verbindung damit die monetäre Bewertung der Wirtschaftlichkeit und die verursachungsgerechte Kostenverrechnung stark an Bedeutung gewonnen haben.

Als problematisch erweist sich, dass den IT-Abteilungen meist nur sehr begrenzte Ressourcen für die Aufgaben des IT-Controlling zur Verfügung stehen. Wir haben deshalb das Methodenset hinsichtlich Praktikabilität kritisch hinterfragt und – falls erforderlich – die Komplexität etwas reduziert. Wir sind überzeugt, dass die von uns vorgestellten Methoden ohne den Aufbau neuer Ressourcen in der Praxis eingesetzt werden können und Bestandteil der täglichen Arbeit im IT-Controlling werden sollten.

Wir haben die Inhalte für die zweite Auflage aktualisiert und an einigen Stellen erweitert und hoffen, dass wir weiterhin Anregungen für den wissenschaftlichen Diskurs und die Lösung der täglichen Herausforderungen in der Praxis geben können.

Elmshorn im Mai 2012

Ralf Kesten

Arno Müller

Hinrich Schröder

beck-shop.de

beck-shop.de

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 2. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Handlungsrahmen für das IT-Controlling	1
2. Ermittlung der strategischen Bedeutung der IT	9
3. Analyse des IT-Reifegrades	35
4. Prozessorientierte Planung von IT-Systemen	51
5. Multiprojektmanagement – Steuerung des IT-Projekt-Portfolios.....	79
6. IT-Projektcontrolling in der Realisierungsphase	103
7. Prognose der Wirtschaftlichkeit von IT-Projekten	131
8. Performancekontrolle von IT-Projekten in der Nutzungsphase.....	177
9. Produkt- und prozessorientierte Kalkulation und Verrechnung von IT-Leistungen	193
10. Controlling-Aufgaben im Prozess des IT-Outsourcing	209
11. Performance Measurement der IT	229
Literaturverzeichnis	251
Stichwortverzeichnis.....	263

beck-shop.de

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Inhaltsübersicht	VII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Handlungsrahmen für das IT-Controlling	1
1.1 Problemstellung: Aktuelle Herausforderungen im IT-Controlling	1
1.2 Ebenen des IT-Controlling – von der Strategie bis zum IT-Betrieb	3
1.2.1 Aufgaben auf der Ebene der IT-Strategie	4
1.2.2 Aufgaben auf der Ebene der IT-Projekte	5
1.2.3 Aufgaben auf der Ebene des IT-Betriebs	6
1.2.4 Ganzheitliche Steuerung des IT-Bereichs	7
2. Ermittlung der strategischen Bedeutung der IT	9
2.1 Problemstellung: IT als „strategische Waffe“ oder Commodity? ..	9
2.2 Chancenbewertung der IT	11
2.2.1 Potenzial zur Senkung von Prozesskosten	12
2.2.2 Potenzial zur Senkung der IT-Kosten	13
2.2.3 Potenzial zur Stärkung des Umsatzes bei den bestehen- den Kundenbeziehungen	13
2.2.4 Potenzial zur Ausweitung des Umsatzes durch neue Kundenbeziehungen	14
2.2.5 Zusammenfassende Bewertung der Chancenpotenziale ..	15
Fallbeispiel: Strategische Chancenanalyse bei einem Kon- sumgüterhersteller	17
2.3 Risikoanalyse der IT	18
2.3.1 Portfolio-Risiken	19
2.3.2 Projektrisiken	20
2.3.3 Betriebsrisiken	20
2.3.4 Outsourcing-Risiken	21
2.3.5 Zusammenfassende Bewertung der Risikopotenziale	23
Fallbeispiel: Strategische Risikoanalyse bei einem Konsumgüterhersteller	25
2.4 Zusammenführung von Chancen- und Risikoanalyse im IT-Portfolio	26

2.4.1	Hohe Chancen und hohe Risiken – strategischer Modus . . .	27
2.4.2	Geringe Chancen, hohe Risiken – Fabrikmodus.	28
	Fallbeispiel zum Fabrikmodus	30
2.4.3	Geringe Chancen, geringe Risiken – Supportmodus.	30
2.4.4	Hohe Chancen, geringe Risiken – Umstrukturierungsmodus	31
	Fallbeispiel zum Umstrukturierungsmodus	33
3.	Analyse des IT-Reifegrades	35
3.1	Problemstellung: Erfüllung von IT-Governance-Anforderungen	35
3.2	Bewertung der IT-Strategie im Rahmen des „IT-Fitness Check“ .	37
3.2.1	Bewertung der IT-Grundsätze.	37
3.2.2	Bewertung der bestehenden IT-Infrastruktur.	38
3.2.3	Bewertung der bestehenden IT-Anwendungen	39
3.2.4	Bewertung geplanter IT-Investitionen	40
3.3	Bewertung der IT-Prozesse mit dem „IT-Fitness Check“	41
3.3.1	Bewertung der Entscheidungsprozesse in der IT.	42
3.3.2	Bewertung der Projekt- und Changemanagementprozesse.	43
3.3.3	Bewertung der IT-Serviceprozesse	44
3.3.4	Bewertung der Prozesse zur Wirtschaftlichkeitsanalyse . .	46
3.4	Zusammenführung der Analyseergebnisse	47
	Fallbeispiel zum Reifegradmodell	49
4.	Prozessorientierte Planung von IT-Systemen	51
4.1	Problemstellung: Ableitung von Anforderungen an die IT auf Basis der Geschäftsprozesse.	51
4.2	Identifikation der Hauptprozesse für die richtigen IT-Initiativen	52
	Fallbeispiel: Identifikation der Kernprozesse	53
4.2.1	Ermittlung der Prozessbedeutung	53
4.2.2	Beurteilung der Prozessbeherrschung – „Health Check“ der Geschäftsprozesse.	56
4.2.3	Priorisierung der IT-Initiativen im Prozess-Portfolio.	58
4.3	Ableitung der IT-Funktionen aus den Anforderungen an den Prozess	60
	Fallbeispiel: Prozessorientierte Ableitung der IT-Funktionen . . .	60
4.3.1	Überblick über die Vorgehensweise	60
4.3.2	Das erste „House of IT-Functions“	62
4.3.3	Das zweite „House of IT-Functions“	73

5. Multiprojektmanagement – Steuerung des IT-Projekt-Portfolios.....	79
5.1 Problemstellung: Multiprojektmanagement als Herausforderung für das IT-Controlling	79
5.2 Aufgaben des Multiprojektmanagements	81
5.3 Planung des Projekt-Portfolios in der IT.....	83
5.3.1 Durchführung der Projektinventur	83
Fallbeispiel: Aufbau des Multiprojektmanagements.....	84
5.3.2 Projektbewertung anhand vordefinierter Beurteilungskriterien	86
5.3.3 Prüfung der Realisierbarkeit der Projekte mit dem Ressourcen Check	89
5.3.4 Prüfung der Realisierbarkeit der Projekte mittels monetärer Engpassbewertung.....	92
5.4 Interdependenzanalyse zur Identifikation kritischer Projekte...	96
5.5 Organisatorische Gestaltung des Multiprojektmanagements....	98
6. IT-Projektcontrolling in der Realisierungsphase	103
6.1 Problemstellung: IT-Projekte richtig durchführen!.....	103
6.2 Projektcontrolling mit der Earned Value-Methodik.....	105
6.2.1 Identifikation und Interpretation des aktuellen Projektstatus.....	105
6.2.2 Ableitung von Projektprognosen auf Basis der Ergebnisse zum Projektstatus	112
6.2.3 Fallbeispiel zur Earned Value-Methodik.....	116
6.2.4 Kritische Würdigung	124
6.3 Projektcontrolling im agilen Projektmanagement	128
7. Prognose der Wirtschaftlichkeit von IT-Projekten	131
7.1 Problemstellung: Ex-ante- und Ex-post-Analyse.....	131
Fallbeispiel: Analytisches Informationssystem.....	132
7.2 Verfahren zur Bewertung von IT-Investitionen.....	134
7.2.1 Erfassung der Wirkungen	138
7.2.2 Monetarisierung der Wirkungen	142
7.2.2.1 Arbeitszeiteinsparungen.....	142
7.2.2.2 Vermeidung von Folgekosten.....	146
Fallbeispiel: Vermiedene Folgekosten.....	146
7.2.2.3 Ressourceneinsparungen	148
7.2.2.4 Kundenbezogene Deckungsbeiträge	148
7.2.3 Wirtschaftlichkeitskennzahlen zur Entscheidungsfindung	151

7.3	Verfahren zur Berücksichtigung der Unsicherheit	157
7.3.1	Problemstellung: Praxisrelevante Ansatzpunkte zur Abbildung von Datenunsicherheiten	157
7.3.2	Berücksichtigung der Datenunsicherheit im realistischen Szenario	161
7.3.2.1	Ableitung eines risikoadjustierten Diskontierungs- zinsatzes	161
7.3.2.2	Bestimmung kritischer Werte für wesentliche monetäre Eingabebereiche	169
7.3.3	Integration von Best Case- und von Worst Case-Szenarien	172
7.4	Zusammenfassung: Mehrstufiges Vorgehensmodell	174
8.	Performancekontrolle von IT-Projekten in der Nutzungsphase	177
8.1	Problemstellung: IT-Projekte in der Nutzungsphase kritisch begleiten	177
8.2	Mehrperiodige Abweichungsanalyse des Kapitalwertes	181
8.3	Phasenkonzept zur Durchführung von Performancekontrollen ..	189
9.	Produkt- und prozessorientierte Kalkulation und Verrechnung von IT-Leistungen	193
9.1	Problemstellung: IT-Leistungen definieren und bewerten	193
9.2	Verfahren der IT-Leistungsverrechnung	195
9.2.1	Umlageverfahren	195
9.2.2	Direkte Leistungsverrechnung	196
9.2.3	Prozessorientierte Leistungsverrechnung	197
9.2.4	Produktorientierte Leistungsverrechnung	198
9.3	Kombination einer produkt- und prozessorientierten Leistungs- verrechnung	200
9.3.1	Kostenstellen- und Prozessanalyse	200
	Fallbeispiel: IT-Leistungsverrechnung	201
9.3.2	Externe Sicht: Produktorientierung	204
9.3.3	Interne Sicht: Prozessorientierung	206
10.	Controlling-Aufgaben im Prozess des IT-Outsourcing	209
10.1	Problemstellung: Outsourcing als aktuelle Herausforderung im IT-Management	209
10.2	Der IT-Outsourcing-Prozess	212
10.3	Controlling-Aufgaben in der Planungsphase	213
10.3.1	Bildung von IT-Clustern	215
10.3.2	Chancen-Risiken-Analyse je IT-Cluster	216
10.3.3	Stärken-Schwächen-Analyse je IT-Cluster	218

10.3.4	Ableitung von Handlungsempfehlungen mit dem Outsourcing-Portfolio	219
	Fallbeispiel: IT-Outsourcing	220
10.3.5	Kostenanalyse	221
10.4	Controlling-Aufgaben in der Auswahlphase	223
10.5	Controlling-Aufgaben in der Umsetzungs- und Betriebsphase ..	225
11.	Performance Measurement der IT	229
11.1	Problemstellung: Anforderungen an das Performance Measurement von IT-Abteilungen	229
11.2	Festlegung der IT-spezifischen BSC-Perspektiven und ihre Verankerung mit der IT-Strategie	233
11.3	Definition von Kennzahlen und Vorgabe von Sollwerten	238
11.4	Grenzen der IT-Unterstützung des IT-Controllings	247
	Literaturverzeichnis	251
	Stichwortverzeichnis	263