

Komplexitätsmanagement im IT-Controlling – Eine Fallstudie im Bankenbereich

Christoph Rosenkranz, Roland Holten

Information Systems Engineering
Johann Wolfgang Goethe-Universität
Mertonstr. 17
60325 Frankfurt am Main
rosenkranz | holten@wiwi.uni-frankfurt.de

Abstract: IT-Controlling leistet einen wichtigen Beitrag, um den rationalen Einsatz der IT sicherzustellen. Eine Aufgabe ist dabei die Gestaltung einer adäquaten IT-Controlling-Struktur. Informationsmodelle können als Hilfsmittel zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung realer Informationssysteme eingesetzt werden. Anhand einer Fallstudie aus dem Bankenwesen wird in diesem Artikel gezeigt, wie Informationsmodelle zur Analyse der IT-Controlling-Struktur verwendet werden können. Aufbauend auf der Analyse werden konkrete Handlungsanleitungen für den Einzelfall und allgemeine Anforderungen für Komplexitätsmanagement im IT-Controlling aufgezeigt.

1 Ausgangssituation und Problemstellung

Spätestens seit Ende der 1950er Jahre findet die Analyse der Produktivitätswirkungen technologischen Fortschritts eine große Beachtung in Theorie und Praxis [Pi97]. Investiert ein Unternehmen in eine neue Technologie, erwartet es davon Erzeugung bzw. Steigerung von Mehrwert. Investitionsentscheidungen für Technologien stehen miteinander in Konkurrenz um das begrenzte Budget der Unternehmung. Die Informationstechnologie (IT) ist dabei in den letzten Jahrzehnten zum Erfolgsfaktor geworden, der aus den Unternehmen nicht mehr wegzudenken ist. Empirische Untersuchungen legen jedoch nahe, dass Investitionen in entsprechende IT nicht zwangsläufig den wirtschaftlichen Erfolg verbessern [De98]. Vielmehr können die IT-Kosten unkontrolliert ansteigen, während der erwartete Erfolg nicht eintritt [Br93, BY96, Kr03]. Dementsprechend bedeutsam ist der rationale Einsatz des Produktionsfaktors IT geworden. Im Gleichklang mit dem Einfluss der IT kommt *IT-Controlling* (ITC) eine hohe Bedeutung zu [Kr03].

Es muss über die IT im Unternehmen eine Transparenz hergestellt werden, die unternehmerische Entscheidungen über den Technologieeinsatz erlaubt [Kr03]. Das Ziel muss es dabei sein, den Einsatz der IT auf die Unternehmensziele auszurichten und sie damit effektiv und effizient zu gestalten [HR01]. Ein effektives und effizientes Informationsmanagement (IM) ist auf ein rationalitätssicherndes ITC angewiesen: „Man kann ohne

Controlling nicht ernsthaft von einem Management der Ressource Information sprechen.“ [Sp98].

Banken sind besonders von dieser Problematik betroffen. Als absatzfähige Ergebnisse bankbetrieblicher Tätigkeit weisen Bank- bzw. Finanzdienstleistungen eine Reihe von spezifischen Merkmalen auf, bspw. die Unstofflichkeit ihrer Produkte [Br03]. Diese Merkmale prägen den Produktionsprozess der Bank [MS00]. Da dieser im Wesentlichen aus der Verarbeitung von Informationen besteht und die Hauptprodukte einer Bank ebenfalls Informationen darstellen, ist der Einsatz von IT im Bankenbereich ein zentraler Erfolgsfaktor [Mo04]. Daher sind die Merkmale und Anforderungen des ITC von größter Wichtigkeit im Bankenbereich.

Die FSB-Bankengruppe¹ gehört zu den bedeutendsten und größten Finanzdienstleistern in Europa (gemessen am verwalteten Vermögen). FSB unterhält Stützpunkte in über 20 Ländern und beschäftigt rund 20.000 Mitarbeiter in über 600 Filialen. Beim Internet-Banking zählt FSB im Hinblick auf die Kundenzahl zu den Marktführern in Europa. Europaweit betreut FSB mehr als fünf Millionen Kunden, davon eine Millionen in Deutschland. In Deutschland ist die Tochter FSB AG in den Geschäftsfeldern Privatkunden, Immobilienkunden, Institutionelle Kunden und Firmenkunden tätig.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes zur Untersuchung des ITC wurde eine Fallstudie bei der FSB AG durchgeführt. Das Management war mit den ITC-Prozessen nicht zufrieden und betrachtete vor allem das Berichtswesen als einen Problembereich, der zu Frustrationen unter den Geschäftsbereichen führte. Es wurde vermutet, dass das aktuelle Berichtswesen und das Controlling-System zu komplex seien. Nach einem gemeinsamen Workshop, in welchem die relevanten praktischen Fragen für FSB AG und die angemessenen Forschungsmethoden besprochen wurden, wurde beschlossen, die ITC-Prozesse und das Berichtswesen einer Analyse durch eine unabhängige Forschungsgruppe zu unterziehen. Dabei waren aus Sicht der Forschung insbesondere die folgenden Fragen von Interesse:

1. Was sind die Ursachen für die (wahrgenommene) Komplexität der ITC-Prozesse und des Berichtswesens?
2. Wie können das Controlling-System und das Berichtswesen unter Berücksichtigung dieser Ursachen neugestaltet werden?

Dieser Beitrag zeigt die Ergebnisse dieser Fallstudie. Zuerst werden die Grundkonzepte und Definitionen des ITC anhand eines Überblicks über die Literatur dargestellt. Anschließend wird eine methodologische Einordnung vorgenommen und die Fallstudie eingeführt. Danach werden fachkonzeptionelle Modelle für die Analyse der ITC-Prozesse und des Berichtswesens verwendet. Abschließend werden die Möglichkeiten besprochen, die sich aus diesem Vorgehen für Theorie und Praxis ergeben.

¹ Name anonymisiert.

2 Komplexitätsbeherrschung als Aufgabe des IT-Controllings

Trotz der zunehmenden Verbreitung des Controllings in der Praxis liegen in der betriebswirtschaftlichen Theorie entgegen vielfältigen Definitionsversuchen eine allgemein anerkannte Definition und “Generally Accepted Controlling Principles” noch nicht vor [We04]. Die meisten Controllingdefinitionen fokussieren dabei nicht auf eine Perspektive, sondern vereinen deren Elemente. Ein pragmatischer Ansatz, der auf Webers Verständnis von Controlling aufbaut [We04], wird von Schultz vorgestellt [Sc05]. Nach Schultz beinhaltet die sogenannte *Rationalitätsstruktur* alle Instrumente und Informationen, welche direkt oder indirekt das rationale Handeln und Verhalten der Führung sichern. Controlling bezweckt dann „die Sicherung der Rationalität der Führung durch die Gestaltung und Nutzung der bestehenden Rationalitätsstruktur“ [Sc05]. Die *strukturgestaltenden Aufgaben* bestehen zum einen in der Gestaltung von Controlling-Instrumenten, zum anderen in der Entwicklung und Implementierung einer Infrastruktur für die Informationsversorgung der Planungs- und Kontrollaufgaben. Zu den *strukturnutzenden Aufgaben* zählen die Entlastung, Ergänzung und Begrenzung der Führung und somit die Durchführung und Koordination von Planung und Kontrolle.

In diesem Beitrag wird ITC in Anlehnung an Schultz verstanden: ITC soll das rationale Management der IT sowie der IT-Services sicherstellen. ITC wird mithin als eine Führungsunterstützungsfunktion des Informationsmanagements (IM) verstanden, welche die Rationalität des IM im Sinne von Effektivität und Effizienz durch strukturgestaltende und strukturnutzende Aufgaben sicherstellen soll. Eine der größten Aufgaben für das ITC liegt im Umgang mit der zunehmenden Komplexität der Beziehung zwischen IT und Organisation [SM03, XL05]. Das ITC steht dabei vor der Herausforderung, die Rationalität des IM bei Entscheidungen über den Einsatz von IT trotz der zunehmenden Komplexität zu sichern.

Im ITC stehen oft Kennzahlen im Fokus, welche die Leistungsfähigkeit des technischen Betriebs auf einem tiefen technischen Niveau abbilden und auf Performancemessungen der IT beruhen [WLP97]. Sie sind als *interne IT-Leistungsgrößen* speziell für IT-Fachleute bestimmt, wie bspw. CPU-Auslastung oder Speicherplatzverbrauch [MS00]. Diese spiegeln aus Sicht des IT-Bereichs die Leistungserstellung anhand der eingesetzten IT-Ressourcen wider. Diese internen IT-Leistungsgrößen sind jedoch aus Sicht der Geschäftsbereiche, den Kunden des IT-Bereichs, nur schwer verständlich und wenig beeinflussbar bzw. steuerbar [Be01], und bilden die Komplexität heutiger IT-Landschaften aus technischer Sicht ab. Die mit Preisen bewerteten IT-Leistungen sollen aber grundsätzlich dazu dienen, den Geschäftsbereichen die Leistungsfähigkeit und die Leistungen der IT transparent zu machen, damit diese ihre Geschäftsprozesse optimal gestalten können [Pe00]. Deshalb können sich Probleme hinsichtlich der Akzeptanz dieser Art von Leistungsverrechnung durch die Geschäftsbereiche ergeben, denn für diese sind die technischen Bezugsgrößen nicht selbstverständlich transparent [Ka96, Pe00].

Im Gegensatz zu internen IT-Leistungsgrößen spiegeln *IT-Produkte* aus IT-Kundensicht die Leistungserstellung für die Unterstützung der Geschäftsprozesse wider [Za04]. IT-Produkte unterscheiden sich im Grad der Geschäftsorientierung und der Komplexität

voneinander. IT-Produkte höherer Stufen weisen eine höhere Geschäftsorientierung auf, d. h. technische Details werden innerhalb der IT-Produkte gekapselt und zu Modulen zusammengefasst. Sie besitzen dafür eine höhere interne Komplexität und ihre Definition und Bereitstellung ist für den IT-Bereich aufwendiger.

Der IT-Bereich kann sich nicht auf Dienstleistungen aus internen IT-Leistungsgrößen bzw. auf die Bereitstellung von technischen Komponenten (z. B. Rechnerkapazität, Speicherkapazität, vereinbarte Verfügbarkeit) beschränken [KKB04]. Die Komplexität der Bestandteile der IT-Produkte – die IT selber – kann durch eine Reihe von Maßnahmen beeinflusst werden [Sc97, SM03], z. B. durch Standardisierung der IT [Ha06]. Es ist Aufgabe des IT-Bereichs, diese Komplexität durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren und für die Geschäftsbereiche in Form der IT-Produkte transparent zu machen. Um aussagekräftige IT-Produkte zu bilden, fordert Bertleff die Implementierung einer verursachungsgerechten *IT-Leistungsverrechnung* [Be01]. Hieraus können dann bspw. Entscheidungen bzgl. des Produktportfolios (z. B. Ablösung einer Anwendung aufgrund zu geringer Nachfrage bzw. zu großer Kosten) getroffen und Kundenentwicklungen abgeleitet werden [Be01]. Für Kommunikations- und Benchmarking-Zwecke ist es erforderlich, die im IT-Produkt enthaltenen Leistungen zu kommunizieren; dies kann bspw. durch einen *Leistungsartenkatalog* aller IT-Produkte geschehen [Ka96]. Dies wird anhand der nachfolgenden Fallstudie verdeutlicht.

3 Fallstudienbeschreibung - IT-Controlling bei der FSB AG

Die Fallstudie wurde zwischen November 2004 und März 2006 durchgeführt. Die Forschungsobjekte waren die organisatorischen Merkmale der ITC-Prozesse und des Berichtswesens bei der deutschen FSB AG. Fallstudienbezogene Forschung bzw. Case Study Research kann unter anderem auf Phänomene angewendet werden, die dynamischer Natur sind und noch nicht voll entwickelt und gefestigt sind, wenn es noch keine einheitliche Sprache bzw. Terminologie gibt und Definitionen nicht klar sind oder sehr weit gefasst bzw. akzeptiert werden können [Yi03]. Um einen Einblick in die Problematik des IT-Controllings zu erhalten, handelt es sich um eine adäquate Methode. Allerdings sind die zu erwartenden Ergebnisse wenig generalisierbar.

3.1 Überblick über Informationsmanagement und IT-Controlling

Innerhalb der FSB-Gruppe sind konzernweit alle produktiven Aufgaben im Bereich der IT ausgelagert an FSB IT, eine hundertprozentige Tochter. Dazu gehören bspw. die Entwicklung und Betreuung der Netzwerke, der Großrechner, der Datenbanken, der Server und die Benutzerbetreuung (Help Desk).

In Deutschland werden diese Aufgaben von der deutschen Niederlassung der FSB IT durchgeführt. Der Chief Information Officer (CIO) der FSB-Gruppe nimmt die zentralen Aufgaben des IM konzernweit wahr. Er legt die zentrale IT-Strategie im Rahmen der Unterstützung der Geschäftsstrategie fest und formuliert die allgemeinen Regeln und Verfahrensweisen der IT-Governance.

Die Aufgabe des deutschen Business CIO der FSB AG ist das IM in Bezug auf die Geschäftsbereiche der deutschen Tochter. Innerhalb der deutschen FSB AG dient die Stabsabteilung FSB IT Development (FSB ITD) der Planung, Entwicklung, Steuerung und Betreuung von Informationssystemen für die deutschen Geschäftsbereiche. FSB ITD hat damit zwei unterschiedliche Aufgabenbereiche zu erfüllen, die auch in der Organisationsstruktur zum Ausdruck kommen (vgl. Abbildung 1).

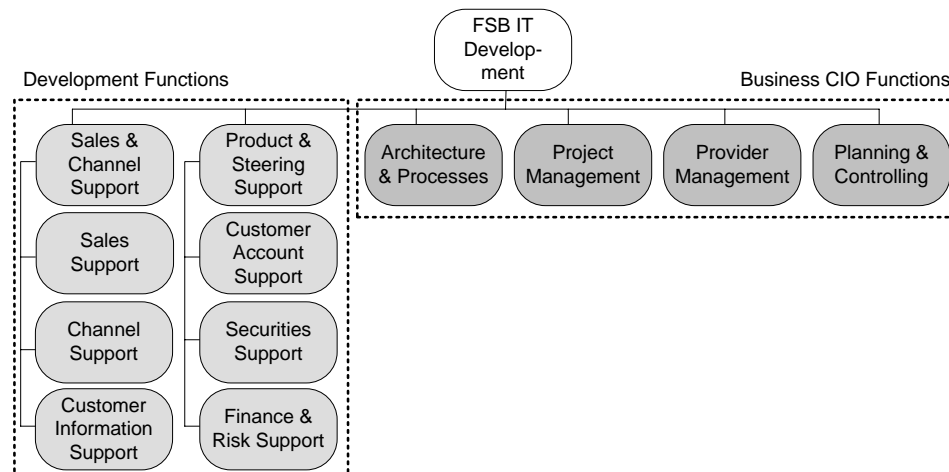


Abbildung 1: Organisationsstruktur von FSB ITD.

Auf der einen Seite befinden sich Aufgaben der Entwicklung und Betreuung von Informationssystemen (Development Functions). Auf der anderen Seite sind Planungs- und Steuerungsaufgaben wie bspw. Projektmanagement und Controlling angesiedelt (Business CIO Functions). Mit den Planungs- und Steuerungsaufgaben wird der Business CIO durch FSB ITD unterstützt.

Zu diesen unterstützenden Aufgaben gehört auch das ITC, welches die Gruppe „Planning & Controlling“ wahrnimmt. Im Rahmen des Produkt- und Infrastruktur-Controllings übernimmt FSB ITD die Aufgaben der Koordination und Steuerung von Planung und Kontrolle sowohl der von FSB ITD selbst entwickelten Informationssysteme und IT-Leistungen als auch der von FSB IT entwickelten und betreuten Informationssysteme und IT-Leistungen. Darunter fallen alle in der FSB AG eingesetzten Informationssysteme, deren IT-Infrastruktur sowie die rund um diese Systeme anfallenden Betreuungs- und Entwicklungsaufgaben.

3.2 Vorgehen der Analyse des Berichtswesen im IT-Controlling der FSB AG

In der Wirtschaftsinformatik ist es allgemein anerkannt, dass eine modellbasierte Gestaltung betrieblicher Informationssysteme zweckmäßig ist [FL02]. Informationsmodelle können als Hilfsmittel zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung realer Informationssysteme eingesetzt werden. Wofür und mit welchem Nutzen Informationsmodelle verwendet werden können, orientiert sich am Zweck der Modellbildung [BS04]. In diesem

Beitrag werden Informationsmodelle verwendet, um im Rahmen einer Ist-Analyse mögliche Schwachstellen der ITC-Prozesse und des Berichtswesens offenzulegen. Der Zweck der Modellierung ist daher die Dokumentation und Analyse der Organisationsgestaltung (strukturgestaltende Aufgabe des ITC).

Das bisherige Berichtswesen der FSB AG im Bereich ITC beruht zum großen Teil auf Excel-Berichten, welche aus einem Data-Warehouse-basierten Controlling-System generiert werden. Diese bestehenden Berichte wurden im Projekt mittels der MetaMIS-Methode [Ho03, HDB05] zur Spezifikation von Reporting-Strukturen und Auswertungssichten fachkonzeptionell modelliert und dokumentiert. Dazu wurden Interviews und gemeinsame Workshops aller Projektbeteiligten durchgeführt. Weiterhin wurden administrative Dokumente, Arbeitsanweisungen, formale Spezifikationen und Ausdrücke der Berichte ausgewertet. Das operative ITC von FSB ITD mit den Aufgabenbereichen Produkt-, Infrastruktur- und Projekt-Controlling bildete den relevanten Ausschnitt der Modellierung. Das folgende Kapitel fasst die wesentlichen Ergebnisse der Analyse zusammen und diskutiert deren Bedeutung für die ITC-Prozesse und das Berichtswesen der FSB AG.

4 Analyse der Ergebnisse

4.1 Fokussierung auf die IT-Kosten

Bei der FSB AG liegt der Fokus des IT-Controllings bisher auf den IT-Kosten, einer absoluten Kennzahl. Es werden weder Kennzahlen aus den Kosten abgeleitet noch werden sonstige relative Kennzahlen ermittelt. Auch erfolgt keine Betrachtung der Leistungsseite. Im Wesentlichen wird ein reines Kosten-Controlling durchgeführt. Die IT-Kosten werden auf einer sehr detaillierten Ebene (pro an den IT-Leistungsgrößen orientierten Abrechnungsposten) rein buchhalterisch behandelt. Dies zeigt sich u. a. durch die doppelte Verwendung von Berichten als interne Rechnung. Andere quantitative Kennzahlen, die sich bspw. auf die Qualität der Service Level Agreements (SLA), die Personalstruktur, die Geschäftsprozesse, die Produkte oder die Kunden beziehen könnten, existieren nicht. Zwar ist zu berücksichtigen, dass für viele Betrachtungen der reine Kostenaspekt der IT als Zusammenhang zum Geschäftserfolg ausreichend ist; es ist aber auszuweisen, welche Veränderungen der IT-Kosten mit dem Rückgang bzw. der Zunahme des Geschäftes verbunden sind [Ho04].

Ein weiteres potentielles Problem der IT-Kosten ist in ihrer Bewertung zu sehen. Bei der FSB AG erfolgt die Bewertung der IT-Kosten stets zu festen Verrechnungspreisen. Im Hinblick auf Verbrauchskontrollen sollte festen Verrechnungspreisen gegenüber im Zeitablauf *variierenden Ist-Preisen* der Vorzug gegeben werden; dagegen sollte zur Kontrolle des Betriebsergebnisses und für Zwecke der Entscheidungsunterstützung eine Bewertung mit effektiven Anschaffungsausgaben (Ist- und Marktpreisen) bzw. mit rollenden Durchschnittspreisen erfolgen [Gr01].

4.2 Leistungsverrechnung der IT-Produkte

Die Grundlage des von FSB ITD betreuten Berichtswesens bildet eine Kostenrechnung auf Basis der internen IT-Leistungsgrößen. Die IT-Leistungsgrößen werden primär auf Kostenstellen verrechnet, die nach Organisationseinheiten gebildet werden und nach Anwendungssystemen geschlüsselt und verrechnet werden. Abbildung 2 zeigt einen Ausschnitt des IT-Leistungskatalogs als MetaMIS-Modell.

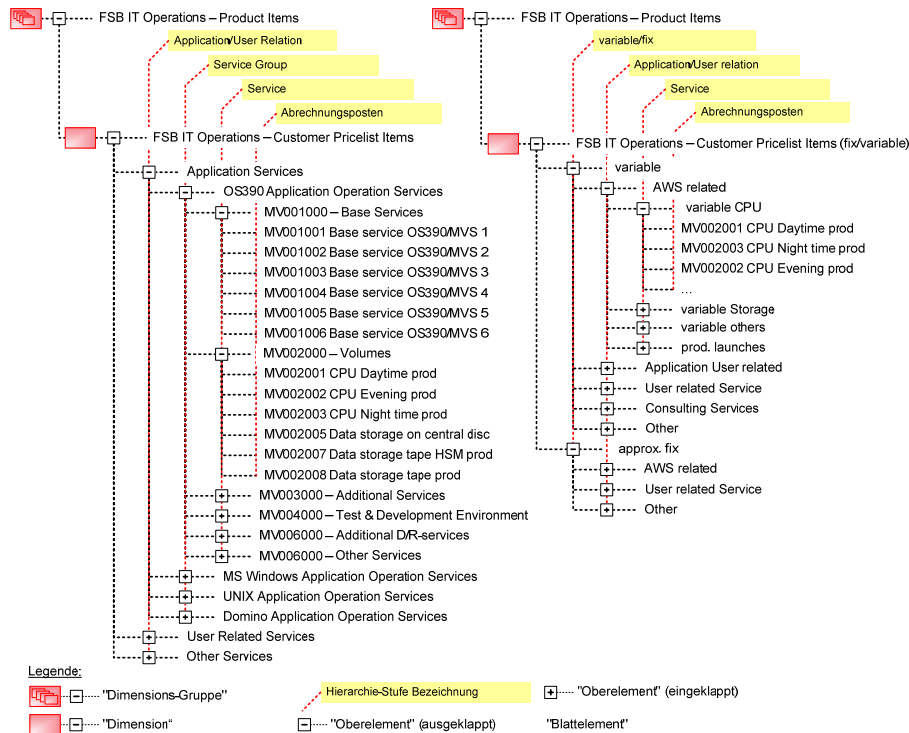


Abbildung 2: Ausschnitt des MetaMIS-Modells des IT-Leistungskatalogs.

Die Informationsmodelle zeigen, dass die Varität bzw. Vielfalt des IT-Leistungskatalogs sehr groß ist: Der Katalog beinhaltet über 1.000 einzelne Abrechnungsposten, die nach ca. 85 Services gruppiert werden. Jeder dieser Abrechnungsposten kann in mehreren Anwendungssystemen verwendet werden, für die wiederum Preisverhandlungen und Controlling durchgeführt werden. Durchschnittlich enthalten die ca. 150 Anwendungssysteme von FSB AG um die 150 einzelne Abrechnungsposten pro Budget-Periode, für die jeweils Rechnungen und Berichte erstellt werden – jedes mit einer Verrechnungsgenauigkeit bis auf Euro und Cent.

Zusätzliche Komplexität entsteht dadurch, dass diese Abrechnungsposten nicht konstant über die Zeit verwendet werden. Zum Beispiel wurde im Fall eines Dokumentenmanagementsystems über die Modellierung der Berichte festgestellt, dass zwei Drittel der verrechneten Abrechnungsposten zwischen zwei Budget-Perioden sich geändert hatten.

Auch wenn sich die IT-Leistungsgrößen des Anwendungssystems verändert haben, ist dies für die Geschäftseinheiten nicht von Interesse, da die Funktionalität des Systems weiter bestehen bleibt. Durch die Masse der Informationen, die bis auf einzelne Abrechnungsposten wie den CPU-Verbrauch heruntergerechnet werden, entsteht das eingangs geschilderte Problem der Komplexität: Die Leistungen des IT-Bereichs sind in Form von ressourcenorientierten IT-Leistungsgrößen für die Entscheidungsträger in den Geschäftseinheiten nicht nachvollziehbar und intransparent. Dieser Effekt wird verstärkt durch den Variantenreichtum der Dimensionen des IT-Leistungskatalogs. Die Vielfalt der Varianten kann zu Unübersichtlichkeiten und Missverständnissen in der Kommunikation führen, und somit zu wesentlich komplexeren Berechnungen.

Die bisher vorgenommene Kostenarten- und Kostenstellenrechnung reicht für geschäftsrelevante Entscheidungen nicht aus. Die Kosten für den produktiven Teil des IT-Bereichs der FSB AG wurden bisher entweder über Festpreise abgerechnet oder über variable Kosten, die durch technische Parameter bestimmt werden. Die Leistungen müssen zu aussagekräftigeren IT-Produkten gebündelt werden; geeignete Kennzahlen müssen sich an bankwirtschaftlichen Produkten und Prozessen orientieren, denn sie ermöglichen erst die Entscheidung, ob ein bestimmtes Produkt mit Hilfe der Informationsverarbeitung kostengünstig am Markt angeboten werden kann [MS00].

4.3 Fehlende integrierte Betrachtung von IT-Entwicklung und IT-Produktion

Die gängige Grundorganisation des IT-Bereichs orientiert sich weitgehend an den Strukturen der Anwendungssysteme und den klassischen Phasen der Softwareentwicklung – Planung, Entwicklung und Produktion. Der IT-Bereich wird üblicherweise in eine Abteilung für die *IT-Entwicklung* (inkl. Planung) und eine für die *IT-Produktion* getrennt. Die Kalkulation und Abrechnung der Projektleistungen erfolgt überwiegend unabhängig von den Produkt- und Infrastrukturleistungen. Auch bei der FSB AG wird eine solche organisatorische und inhaltliche Trennung der beiden Bereiche (in FSB IT und FSB ITD bzw. weitere lokale Entwicklungsabteilungen) vorgenommen, wobei Überschneidungen der Entwicklungs- und Produktionsaufgaben existieren. Eine Betrachtungsweise, die beide Bereiche integriert, ist bisher im IT-Controlling der FSB AG nur teilweise realisiert. Die organisatorische und regionale Trennung in der FSB-Gruppe, bei der die Entwicklungsarbeiten größtenteils von regionalen Teams übernommen werden, tragen mit zu dem Problem bei. So kommt es z. B. zu einer „Briefträgerfunktion“ von FSB ITD, in der die von FSB IT für die Geschäftseinheiten gelieferten Informationen auf buchhalterischer Ebene kontrolliert werden. Eine integrierte Betrachtung der beiden Bereiche könnte bspw. über eine integrierte Entscheidungsmatrix sichergestellt werden [SP04].

5 Diskussion und Handlungsmaßnahmen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Entscheidungsträger aus den Geschäftseinheiten Schwierigkeiten mit dem bisherigen IT-Berichtswesen haben, da dieses nicht „in der Sprache des Geschäfts“ abgebildet ist und „keinen Bezug zum täglichen Geschäft hat“.

Zusätzlich sorgt die Vielfalt der bereitgestellten Informationen für ein Gefühl der Informationsüberflutung:

“Sie [die IT-Abteilung] reden von Transparenz bzgl. des Leistungskatalogs, alles und jedes Detail steht zur Analyse zur Verfügung. Aber die Bereitstellung all dieser detaillierten Informationen führt nicht zu Transparenz mit Bezug auf das tägliche Geschäft. Tatsächlich gehen wir in Details unter.” (IT-Controller in einem Workshop, Oktober 2005).

Die Geschäftseinheiten haben verschiedene Strategien entwickelt, um mit dieser – aus ihrer Sicht – Komplexität umzugehen, z. B. durch die Abstellung von eigenen Experten mit detaillierten IT-Wissen, oder indem sie die Berichte einfach komplett ignorieren, da sie aus ihrer Sicht keine Informationen zur Steuerung des Geschäfts beinhalten würden.

Das größte Problem der bisherigen ITC-Prozesse und des Berichtswesens stellt das Fehlen einer Leistungsverrechnung im eigentlichen Sinne dar, welche aber die Basis für ein entscheidungsorientiertes Berichtswesen bildet. Die bisher bei FSB AG verwendeten IT-Leistungsgrößen sind unzureichend für geschäftsbezogene Entscheidungen. Die an die Entscheidungsträger kommunizierten Abrechnungsposten müssen die Entscheidungsfindung in den Geschäftseinheiten unterstützen. Natürlich ist der bisherige IT-Leistungskatalog nicht nutzlos. Er bildet die Grundlage für eine Datenerfassung auf der untersten Ebene und wird für die buchhalterische Verrechnung und Allokation benötigt. Aber die für die Buchhaltung benötigte Struktur ist nicht sofort nutzbar für das ITC, da die Details die Nutzung der IT zu komplex und für die Nutzer nicht transparent abbilden.

Zur Behebung der identifizierten Schwachstellen wurde der FSB AG das folgende Vorgehen vorgeschlagen, vgl. Abbildung 3. Die technischen Leistungseinheiten und die Anwendungssysteme alleine reichen als IT-Produkte nicht aus. Anstatt Anwendungssysteme wie bisher nach Sparten oder nach Divisionen zu ordnen, sollten sie nach der Unterstützung der Geschäftsprozesse geordnet werden. Im Zentrum der Betrachtung müssen für zielführende Entscheidungen die Geschäftsprozesse stehen. Die technischen Leistungseinheiten müssen dazu in (prozessorientierte) IT-Produkte umgeformt werden.

Diese externe Sicht des IT-Kunden auf die IT-Produkte ist (neben einer internen Sicht des IT-Bereichs für die eigene Kosten- und Leistungsrechnung) notwendig, um Transparenz über die IT-Kosten herzustellen und sie für Entscheidungen und für ein Benchmarking heranziehen zu können. Dazu muss eine Priorisierung der Anwendungssysteme mit Bezug auf ausgewählte Ebenen der Geschäftsprozesse aus Sicht der Geschäftseinheiten erfolgen. Durch an den Geschäftsprozessen der Bank ausgerichtete IT-Produkte werden die Geschäftseinheiten in den Mittelpunkt der Leistungserstellung des IT-Bereichs gestellt. Sie dienen als Kostenträger für eine verursachungsgerechte Leistungsverrechnung. An ihnen können quantitative und qualitative Aspekte für die Kontrolle von SLA festgemacht werden. Eine Klassifikation der Abrechnungsposten muss die Vielfalt der Anwendungssysteme auf einen kleineren Katalog von IT-Produkten reduzieren. Das Ergebnis ist ein *radikal reduzierter IT-Leistungskatalog*, der aus für die Geschäftseinheiten verständlichen Abrechnungsposten besteht.

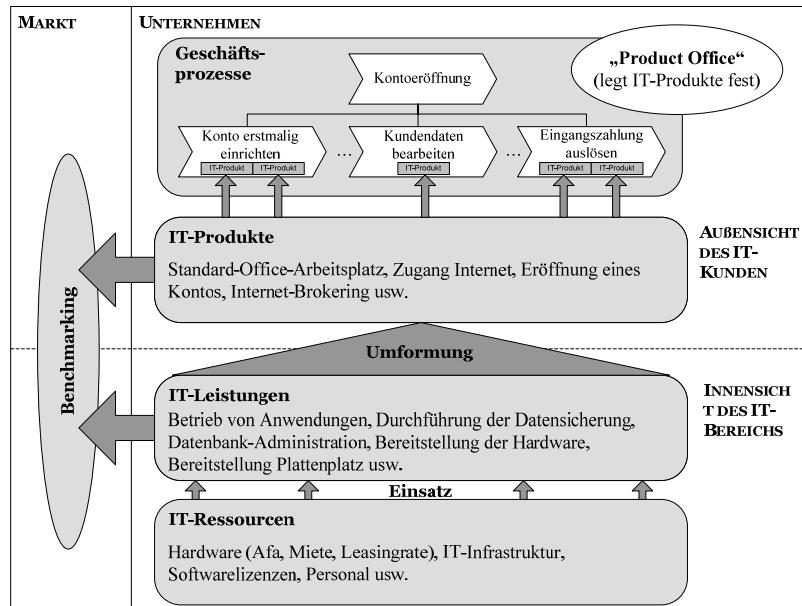


Abbildung 3: Bildung von IT-Produkten in Anlehnung an [Be01].

Als Ergebnis wurde bei der FSB AG in einer Vorstudie eine neue IT-Leistungsverrechnung auf Basis einer Prozesskostenrechnung entworfen und prototypisch getestet [RH07]. Kurz danach wurde vom CIO der FSB-Gruppe unabhängig von den Ergebnissen der Vorstudie beschlossen, konzernweit eine neue IT-Leistungsverrechnung einzuführen. Ziel ist es, die Anzahl der Abrechnungsposten auf ca. 100 zu reduzieren. Bis heute sind 128 neue Abrechnungsposten im Sinne von IT-Produkten definiert worden (Stand: Juni 2007). Statt durchschnittlich 150 Abrechnungsposten pro Anwendungssystem sind es nun noch zwischen 5-10 Abrechnungsposten bzw. ggf. nur noch ein Fixpreis pro Anwendungssystem. Für diese Abrechnungsposten gelten ebenfalls Fixpreise pro Abrechnungsperiode, auf deren Basis die Geschäftseinheiten ihre Verbrauchsmengen planen können.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Dieser Beitrag hat im Rahmen einer praktischen Fallstudie gezeigt, wie das ITC durch die Nutzung von Informationsmodellen seine strukturgestaltende Aufgabe für das Komplexitätsmanagement wahrnehmen kann. Die Analyse hat gezeigt, dass die bestehende IT-Leistungsverrechnung dazu nicht in der Lage war. Diese Erkenntnis ist besonders von Bedeutung für informationsintensive und IT-getriebene Branchen wie das Bankenwesen. Daraus resultiert die Notwendigkeit von klar gestalteten ITC-Strukturen. Ein Instrument sowohl für die Analyse als auch für die Konstruktion der notwendigen neuen Begriffe und Kennzahlen stellt die MetaMIS-Methode dar.

Generell sind Fallstudienenergebnisse wenig generalisierbar. Allerdings sollte durch diese Fallstudie klar geworden sein, dass ein nutzerorientiertes ITC nicht Gefahr laufen darf, für die Geschäftsbereiche zu komplex zu werden und eine Pseudo-Transparenz zu generieren, welche die Nutzer durch die Vielfalt der Informationen überfordert. Die in der Fallstudie aufgetretenen Strategien der Geschäftsbereiche wie die Nichtbeachtung der Berichte verdeutlichen dies. Der FSB AG ist aufgrund des Projekts die Bedeutung eines verständlichen IT-Leistungskataloges für das Komplexitätsmanagement bewusst geworden. Ein verständlicher IT-Leistungskatalog stellt eine Notwendigkeit für die gleichberechtigte Kommunikation der IT-Fachleute und der IT-Nutzer dar: Die IT-Services müssen sich am Sprachgebrauch der Geschäftsbereiche orientieren.

Literaturverzeichnis

- [BS04] Becker, J.; Schütte, R.: Handelsinformationssysteme. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Aufl., Frankfurt am Main, 2004.
- [Be01] Bertleff, C.: Einführung einer IT-Leistungsverrechnung zur Unterstützung des strategischen IT-Controllings. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik (2001) 217, S. 57-66.
- [Br03] Braun, B. M.: Zur Herleitung von Geschäftsmodellen für Finanzdienstleistungsunternehmen. Methode und Fallbeispiele. Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2003.
- [Br93] Brynjolfsson, E.: The Productivity Paradox of Information Technology. In: Communications of the ACM, 36 (1993) 12, S. 67-77.
- [BY96] Brynjolfsson, E.; Yang, S.: Information Technology and Productivity: A Review of the Literature. In: Advances in Computers, 43 (1996), S. 179-214.
- [De98] Dempsey, J. et al.: A Hard and Soft Look at IT Investments. In: McKinsey Quarterly (1998) 1, S. 126-137.
- [FL02] Fettke, P.; Loos, P.: Klassifikation von Informationsmodellen – Nutzenpotentiale, Methode und Anwendung am Beispiel von Referenzmodellen. In (P. Loos): Working Paper of the Research Group Information Systems & Management No. 9, Mainz, 2002.
- [Gr01] Grob, H. L.: Leistungs- und Kostenrechnung. 3. Aufl., Münster, 2001.
- [Ha06] Hanseth, O. et al.: Reflexive Standardization: Side Effects and Complexity in Standard Making. In: MIS Quarterly, 30 (2006) Special Issue, S. 563-581.
- [Ho03] Holten, R.: Specification of Management Views in Information Warehouse Projects. In: Information Systems, 28 (2003) 7, S. 709-751.
- [HDB05] Holten, R.; Dreiling, A.; Becker, J.: Ontology-Driven Method Engineering for Information Systems Development. In (P. Green, M. Rosemann): Business Systems Analysis with Ontologies. IDEA Group, Hershey, PA, USA et al., 2005; S. 174-215.
- [Ho04] Horváth, P.: IT-Controlling setzt die IT-Strategie voraus. In: Information Management & Consulting, 19 (2004) 4, S. 98-100.
- [HR01] Horváth, P.; Rieg, R.: Grundlagen des strategischen IT-Controllings. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik (2001) 217, S. 9-17.
- [Ka96] Kargl, H.: Controlling im DV-Bereich. 3. Aufl., München, Wien, 1996.
- [Kr03] Krcmar, H.: Informationsmanagement. 3. Aufl., Springer, Berlin et al., 2003.
- [KKB04] Külzer, W.; Krause, T.; Buller, D.: Innovative Preis- und Verrechnungsmodelle für IT-Leistungen. In (R. Zarnekow, W. Brenner, H. H. Grohmann): Informationsmanagement. Konzepte und Strategien für die Praxis, Heidelberg, 2004; S. 169-176.

- [MS00] Möller, H.-P.; Stark, F.: IV-Controlling in Banken. In (L. von Dobschütz, M. Barth, H. Jäger-Goy, M. Kütz, H.-P. Möller): IV-Controlling. Konzepte - Umsetzungen - Erfahrungen, Wiesbaden, 2000; S. 695-722.
- [Mo04] Moormann, J.: Die Rolle der Informatik im Bankgeschäft. In (J. Moormann, T. Fischer): Handbuch Informationstechnologie in Banken, Wiesbaden, 2004; S. 1-17.
- [Pe00] Pelizäus, R.: IV-Controlling in Versicherungen. In (L. von Dobschütz, M. Barth, H. Jäger-Goy, M. Kütz, H.-P. Möller): IV-Controlling. Konzepte - Umsetzungen - Erfahrungen, Wiesbaden, 2000; S. 677-694.
- [Pi97] Piller, F. T.: Das Produktivitätsparadoxon der Informationstechnologie. Stand der Forschung über die Wirkung von Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologie. Arbeitspapier, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre, Universität Würzburg. 2. Aufl., Würzburg, 1997.
- [RH07] Rosenkranz, C.; Holten, R.: Measuring the Complexity of Information Systems and Organizations - Insights from an Action Case. In: Proc. 15th European Conference on Information Systems (ECIS 2007), St. Gallen, Switzerland 2007; S. 2026-2037.
- [SP04] Scheeg, J.; Pilgram, U.: Integriertes Kostenmanagement für IT-Produkte. In (R. Zarnekow, W. Brenner, H. H. Grohmann): Informationsmanagement. Konzepte und Strategien für die Praxis, Heidelberg, 2004; S. 225-238.
- [Sc97] Schneberger, S. L.: Distributed Computing Environments: Effects on Software Maintenance Difficulty. In: Journal of Systems and Software, 37 (1997) 2, S. 101-116.
- [SM03] Schneberger, S. L.; McLean, E. R.: The Complexity Cross - Implications for Practice. In: Communications of the ACM, 46 (2003) 9, S. 216-225.
- [Sc05] Schultz, M. B.: Anreizorientiertes Investitionscontrolling mit vollständigen Finanzplänen - Ein Referenzprozessmodell für Investment Center, Berlin, 2005.
- [Sp98] Spitta, T.: IV-Controlling in mittelständischen Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Wirtschaftsinformatik, 40 (1998) 5, S. 424-433.
- [We04] Weber, J.: Einführung in das Controlling. 10. Aufl., Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 2004.
- [WLP97] Wies, R.; Lohrmann, J.; Picot, A.: Technische Kennzahlen für das IV- und Service-Controlling. In: Information Management, 12 (1997) 2, S. 49-58.
- [XL05] Xia, W.; Lee, G.: Complexity of Information Systems Development Projects: Conceptualization and Measurement Development. In: Journal of Management Information Systems, 22 (2005) 1, S. 45-83.
- [Za04] Zarnekow, R.: Produktorientiertes Informationsmanagement. In (R. Zarnekow, W. Brenner, H. H. Grohmann): Informationsmanagement. Konzepte und Strategien für die Praxis, Heidelberg, 2004; S. 41-56.