

IT-Controlling

IT-Kosten wirksam steuern

von Dr. Andreas Rothe, Dr. Thomas Stock, Michael Vösgen

Obwohl in vielen Kostensenkungsprogrammen auf die IT-Kosten geachtet wird, werden viele Positionen einfach fortgeschrieben und selten auf Ertrags- oder Risikobezug hinterfragt. Wirksames IT-Controlling schafft für IT und Nutzer Kostentransparenz und liefert die Basis für die aktive Kostenplanung.



Die Anforderungen an das interne IT-Controlling steigen durch den zunehmenden Kostendruck und die zunehmende Regulatorik. (adrian_ilie825/fotolia)

Die Aufsicht fordert eine aktive Steuerung der IT und der damit verbundenen Kosten. Sie erwartet ein System, das dem Management unter anderem die Beantwortung der Frage ermöglicht, ob die IT-Kosten angemessen (auch im Vergleich mit anderen Instituten ähnlicher Struktur) und an den Unternehmenszielen orientiert sind. Wie das Umsetzen dieser Forderung zudem zu Senkung von Steuerungsaufwand und IT-Kosten beitragen kann, soll in diesem Beitrag der SIZ-Serie „IT-Steuerung“ beschrieben werden.

Ziele des IT-Controllings

Ziel des IT-Controllings ist es, Transparenz über die IT-Kosten und deren Steuerbarkeit hinsichtlich Quantität und Qualität der zugehörigen IT-Leistungen zu schaffen. Es muss ein Verfahren implementiert werden, das es den Verantwortlichen ermöglicht:

- > IT-Kosten an den Unternehmenszielen ausgerichtet zu steuern („Wofür geben wir unser Geld aus – heute und in Zukunft?“).
- > Zu überprüfen, ob andere, ähnlich strukturierte Unternehmen auch ähnlich viel für die gleiche Leistung ausgeben (regelmäßiges Benchmarking).
- > Tatsächliche Kosten gemäß dem Verursachungsprinzip den einzelnen Fachbereichen zuordnen zu können (Kostenverantwortung des „Bestellers“).
- > Abweichungen zwischen geplanten und realisierten Kosten frühzeitig zu identifizieren, um gegebenenfalls geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

- Zu überprüfen, ob die Kosten für die Leistungen angemessen sind (Nachvollziehbarkeit).
- IT-Kosten auf Basis der Budgetierungs- und Kostensteuerungsrichtlinien des internen Rechnungswesens zu planen und zu kontrollieren.

Ein leistungsfähiges IT-Controlling setzt damit auch zwingend ein adäquates IT-Kosten-Reporting voraus, das es den Verantwortlichen überhaupt erst erlaubt, durch regelmäßig aktualisierte Informationen die Steuerungsaufgaben erfüllen zu können. Dieses muss im Rahmen der IT-Controlling-Berichte die oben genannten Ziele entsprechend adressieren.

Reifegrad der IT-Steuerung

Kostenarten – die IT-Sicht auf die Kosten

Durch das Einbetten in das Unternehmenscontrolling hat jeder IT-Bereich eine am Rechnungsbuch des Instituts orientierte, vorgegebene Kostenstruktur. Diese ist in der Regel nach Kostenarten wie beispielsweise Hardware, Software, Gebühren oder Dienstleistungen Dritter gegliedert, die als Konten im Sinn von Investitionen, Sachkosten, Personalkosten etc. geführt werden. Die Bezeichnungen für die Kostenstruktur sind so vielfältig, wie die Strukturen in den Instituten selbst, darunter Hauptkonten, Vorgangsnummern, Maßnahmen, Innenaufträge etc. Die Strukturierung nach den Kostenarten ermöglicht es, in der Quersicht über alle Themenbereiche beispielsweise Lizenzkosten, Hardwarekosten oder die Kosten externer Berater steuern zu können. Instituten, die „nur“ mit dieser Steuerungsstruktur arbeiten, reicht die technische Unterstützung des zentralen Buchhaltungssystems in der Regel aus.

Für den IT-Bereich ist das die „natürliche“ Sicht auf die IT-Kosten, für den Fachbereich und die nachhaltige Steuerung (möglichst Senkung) der IT-Kosten ist sie jedoch nicht ausreichend. Der Fachbereich „denkt“ nicht in den dort aufgeführten Datensätzen wie etwa „Blade-Server“ oder „Citrix-Lizenzen“. Er verbindet IT eher mit Begriffen wie „Backoffice-Arbeitsplatz“, „GA-Standort“ oder „Beraterplatz“.

Erweiterte Kostenartenstruktur

Mit steigender Größe des Instituts und zunehmenden Anforderungen, die IT-Kosten nachhaltig zu managen, wachsen Steuerungsbedarf und die Notwendigkeit, die IT-Kosten stärker zu strukturieren. Die fachlichen Anforderungen und Lösungen, die IT-Kosten verständlich aufzubereiten und zu steuern, sind erstaunlich einheitlich. Die häufigsten Steuerungsdimensionen, die dann strukturell umgesetzt werden müssen, sind:

- **Lieferanten/Hersteller:** Es besteht etwa bei den Budgets für Hardware, Software, Dienstleistungen Dritter etc. Bedarf, nach der „Herkunft“ der Kosten unterscheiden zu können. Die fachliche Frage dahinter lautet „Wie viel Umsatz machen wir mit...?“
- **Infrastruktur:** Diese Sicht soll die Frage nach den Kosten für (meist) technische Leistungen des Rechenzentrums in fachlich verständlichen Kostenblöcken beantworten. Die fachliche Frage lautet „Was sind die Kosten für Clients, Geldausgabeautomaten, das Netzwerk, die Telefonie etc.?“
- **Fachbereiche:** Je höher der Kostendruck, desto relevanter wird die Frage nach dem „Kostenverursacher“ und damit die Notwendigkeit, die IT-Kosten nach den Abnehmern der Leistungen zu strukturieren. Je besser dies gelingt, desto klarer kann dargestellt werden, dass die IT-Kosten durch die Abnahme von Leistungen entstehen und damit in der Regel auch beeinflusst werden können (Kostentreiber). Häufig ist die Sicht nach Fachbereichen jedoch schwer durchzuhalten, da viele IT-Leistungen durch mehrere Fachbereiche genutzt werden oder Vorleistungen darstellen, die nur mittelbar durch einen Fachbereich genutzt werden. Es stellt sich also die Frage, wie sämtliche IT-Leistungen den jeweiligen Fachbereichen – gegebenenfalls auch anteilig – zugeordnet werden können.
- **Leistungskatalog:** Die Untergliederung nach Fachbereichen ist eine Vorstufe eines nach bankfachlichen Leistungen strukturierten Leistungskatalogs der IT. Dieser strukturiert für den Fachbereich verständlich und beeinflussbar die IT-Leistungen nach fachlichen Leistungen, auf deren Basis das Institut (zumindest zusammengefasst) dem Kunden Produkte anbietet.

Dies stellt das IT-Kostenmanagement vor das Problem, dass eine einzelne Sicht auf die IT-Kosten nicht ausreicht. Häufig findet man in den Instituten dann eine Mischform, die innerhalb der Kostenartenstruktur versucht, die oben genannten Fragen zu beantworten, etwa durch die Untergliederung von Kostenarten in der zweiten Ebene nach Herstellern, Fachbereichen, Infrastrukturkomponenten etc. Es zeigt sich in der Praxis, dass dann in einem Konto in den Unterstrukturen nicht kostenartenrein zusammengefasst werden kann. Die „saubere“, am Rechnungsbuch orientierte Kostenartenstruktur wird dadurch stark verwässert und die Steuerung nach den Kostenarten (Kostenartenverantwortung der IT) erschwert.

Um das Problem zu lösen, führen die meisten Institute eine zweite Kostenstruktur außerhalb des zentralen Rechnungsbuchs ein. Technisch ist das meist mit Excel oder Notes umgesetzt, was wiederum in der Regel mit einem entsprechend höheren Aufwand für die IT-Steuerung verbunden ist, da die einzelnen Buchungen der parallelen Kostenstruktur mehr oder weniger manuell zugeordnet werden müssen. Lösungen mit Excel skalieren zudem nicht besonders gut und sind problematisch, wenn mehrere Personen planen und steuern sollen. Sie werden deshalb auch von Prüferseite zunehmend infrage gestellt.

Leistungskatalog

Der Ausgangspunkt für einen bankfachlich orientierten IT-Leistungskatalog besteht darin, die IT als Dienstleister zu betrachten, der am (internen) Markt durch seine Leistungen bestehen muss. Wie jedes Unternehmen am Markt muss auch die IT dann die Frage beantworten, welche Leistungen (Produkte) sie anbietet und zu welchen Kosten (Preisen). Um am Markt bestehen zu können, müssen diese konkurrenzfähig sein (Preis/Leistung), da die Leistungen ansonsten von anderen Dienstleistern bezogen werden sollten (Sourcing). Konkurrenzfähigkeit schließt die Forderung nach Vergleichbarkeit der Leistungen und deren Preise ein (Benchmark-Fähigkeit).

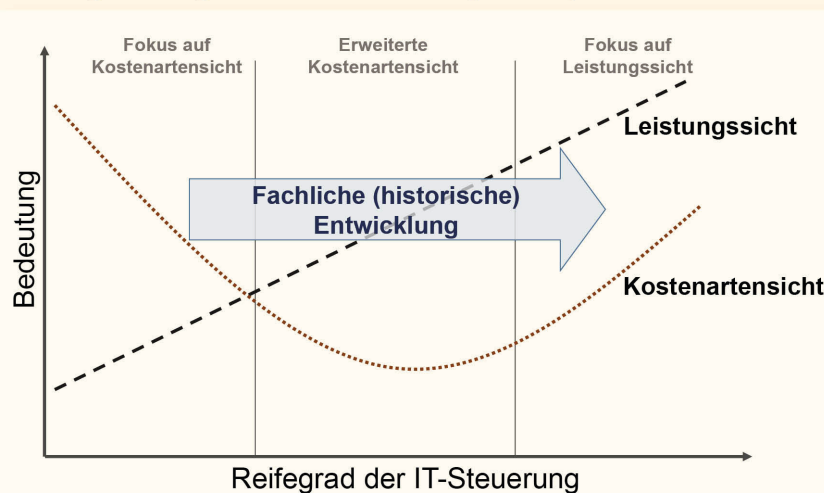
Die Lösung hierfür hat sich in Form eines Leistungskatalogs (oder auch Leistungsarten-, Produkt-, Servicekatalog) in großen Instituten schon seit Längerem in der Praxis bewährt. Der Leistungskatalog definiert die Leistungen der IT, die diese am Markt anbietet. Die Beschreibung der fachlichen Leistungen schließt im Idealfall auch die Beschreibung der Service-Level ein. Insgesamt können die Anforderungen an einen Leistungskatalog wie folgt zusammengefasst werden:

- **Verständlichkeit:** Der Fachbereich muss die jeweilige IT-Leistung nachvollziehen können. Die Leistungen orientieren sich in der Regel an der bankfachlichen Struktur und gehen zumindest als Vorprodukt in das Leistungsspektrum der Bank ein – etwa die Leistungen für die Bereitstellung und den Betrieb eines Cash-Recyclers oder eines Bankbasisarbeitsplatzes, die Unterstützung für ein Baudarlehen oder die Leistungen für die Unterstützung des Vertriebsmanagements mit den zugehörigen Softwarepaketen. Der Fachbereich kann dann die Kosten der „Vor-Produkte“ bei der Gestaltung der Produkte berücksichtigen, die er selbst am Markt anbietet. Idealerweise nutzt das Unternehmen einen vordefinierten IT-Leistungskatalog etwa der SIZ.
- **Strategiekonformität:** Die IT muss darstellen können, dass sie ihre Kosten an der Unternehmensstrategie ausgerichtet plant und steuert. Das ist schwierig nachzuweisen, wenn es nicht ein Gesamtkonzept von der strategischen Planung bis in die Umsetzung etwa des Kostenmanagements gibt. Im zweiten Teil dieser Serie wurde ein Konzept vorgestellt, das den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und den fachlichen Bebauungsplänen der IT herstellt. Die Struktur des Leistungskatalogs ist an diese strategische Struktur angepasst. Das heißt, die IT kann genau sagen, was etwa für den Vertrieb oder für das Produkt „Kredit“ in den nächsten Jahren geplant ist beziehungsweise zurzeit dafür ausgegeben wird. So kann der Fachbereich durch seine Vorgaben („Wie soll sich der Bereich entwickeln? Sollen Leistungen abgebaut oder mehr investiert werden?“) letztlich bis in die Kostenvorgaben hinein steuern.

- **Kostentreiberorientierung:** Um eine Kostenwirkung erzielen zu können, müssen die Leistungen so strukturiert sein, dass der Fachbereich diese auch beeinflussen kann (durch Abbestellen, Ändern der Abnahmemenge etc.). Wenn der Fachbereich Leistungen abbestellt, sollten diese inklusive der damit verbundenen Kosten zumindest mittelfristig auch tatsächlich wegfallen. Das erfordert gegebenenfalls auch institutsspezifische Detaillierungen unterhalb der Struktur des Standard-Leistungskatalogs, wenn etwa ein Fachbereich nicht den Standard, sondern zusätzliche Lösungen nutzt, die dann ein „Preisschild“ erhalten sollten.
- **Vergleichbarkeit:** Ist der Leistungskatalog nach bankfachlichen Leistungen strukturiert, sinkt der Aufwand, an einem Benchmark teilzunehmen, da die Zuordnung der Kosten zu entsprechenden (fachlichen) Benchmarks einfacher wird. Bei allen Ungenauigkeiten zeigt die Erfahrung, dass Benchmarks sich gut eignen, um Kostensenkungspotenziale zu erkennen und von den Besten in der Vergleichsgruppe zu lernen.
- **Vollständigkeit:** Um die Angemessenheit der Kosten für eine Leistung beurteilen zu können, ist es erforderlich, alle Kostenarten in der Leistung zu berücksichtigen. So ist auch ein Vergleich mit anderen Instituten nur dann möglich, wenn auch beispielsweise die Personal- und Raumkosten berücksichtigt werden. Wenn andere Institute Leistungen durch Dienstleister erbringen lassen, sind in deren Preisen Personal- und Sachgemeinkosten (etwa Raummiete) enthalten. Ein Vergleich der eigenen Kosten ist daher nur im Rahmen eines Vollkostenvergleichs sinnvoll.

ABBILDUNG 1

Leistungskatalogzentriertes Steuerungskonzept



Mit zunehmendem Kostendruck steigt die Bedeutung eines Steuerungskonzepts, das auf den Leistungskatalog zentriert ist. Es stellt gleichzeitig die in den Instituten häufig gemachte Erfahrung bzw. Entwicklung der internen IT-Controllingkonzepte dar.

(BBL)

Entwicklung des Kostenmanagements

Der Reifegrad der IT-Steuerung bezüglich des IT-Kostenmanagements bemisst sich daran, welche der skizzierten Steuerungssichten effizient im Institut umgesetzt und genutzt werden. Wichtig ist dabei, die Dimensionen Kostenarten und Leistungen sauber getrennt darstellen zu können. Unsere Erfahrung zeigt, dass alle Institute eine ähnliche Entwicklung von der Kostenarten- zur Leistungssicht durchlaufen (s. Abb. 1).

So hat jedes Institut eine Kostenartensicht implementiert. Mit zunehmenden Steuerungsanforderungen steigt die Bedeutung der Leistungssicht und deren fachlicher Steuerungsmöglichkeiten. Die Sicht auf die Kostenarten verliert dadurch zunächst an

26.10.16

Bedeutung (Phase der „erweiterten Kostenartensicht“). So entsteht bei zunehmender Reife neben der Rolle des Kostenartenverantwortlichen die neue Rolle des Leistungsartenverantwortlichen. Dieser plant und steuert mit den Fachbereichen die Kosten für die Leistungen.

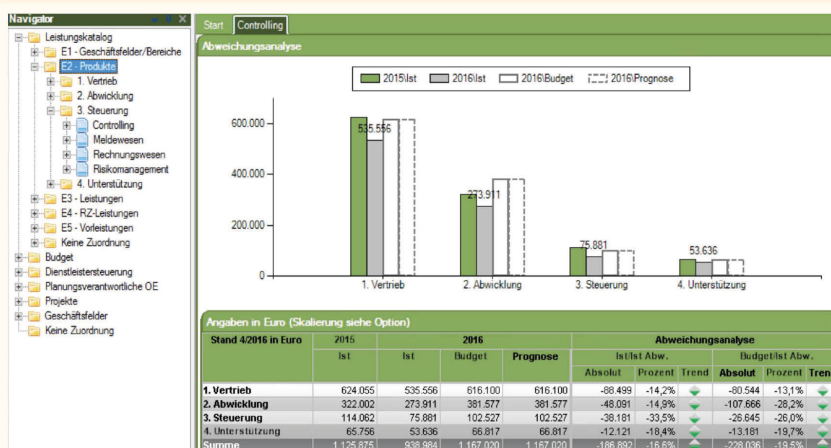
Die dritte Stufe ist durch die weiter steigende, konsequente Steuerung nach Leistungen und deren Kosten geprägt. Sie führt in der Regel zu einer Matrix-Kostenverantwortung. In großen Instituten wie etwa Landesbanken sind das nicht nur unterschiedliche Rollen (Steuerungssichten), die in Personalunion mit der Kostenartenverantwortung durchgeführt werden, sondern tatsächlich auch unterschiedliche Personen. Der Kostenartenverantwortliche hat die Aufgabe, die Kosten in der Quersicht über alle Leistungen zu optimieren. Er prüft, ob für vergleichbare Leistungen etwa derselbe Lieferant oder dieselbe Softwarelösung genutzt werden kann. Seine Ziele sind Standardisierung, Skaleneffekte, das Konzept der bevorzugten Partner etc. Er überwacht zusammen mit den Leistungsartenverantwortlichen auch das Einhalten des Budgets. Der Leistungsartenverantwortliche – in der Regel der Fachbereichsbetreuer – steuert mit dem Fachbereich die Optimierung aus Kosten und Leistungen.

Es ist nicht überraschend, dass die beschriebenen Konzepte ursprünglich primär in größeren Instituten mit höherem Steuerungsbedarf entstanden sind. Wir beobachten aber, dass zunehmend auch die IT in kleineren Instituten angehalten wird, die beschriebenen Steuerungssichten zu liefern, um sowohl den Forderungen der Fachbereiche als auch der Aufsicht nach Transparenz und Angemessenheit der IT-Kosten gerecht werden zu können.

Effizientes Kostenmanagement durch Erweitern der Steuerungssichten

ABBILDUNG 2

Transparente Steuerung



Moderne IT-Controlling Steuerungstools wie etwa SIMONPlus unterstützen direkt den Leistungskatalog und ermöglichen Drill-Down-Analysen bis zu den Einzelleistungen.

(BBL)

„Lieber mit intelligenten Konzepten die Kosten senken, als mit dem Rasenmäher die Leistungsfähigkeit reduzieren“, so der Vorstand eines Instituts, bei dem das Konzept des Leistungskatalogs angewendet wird. Der IT-Bereich kann auf Basis der Leistungssicht mit dem Fachbereich die Kosten und Leistungen aktiv steuern (s. Abb. 2).

Die Erfahrungen zeigen, dass der Fachbereich erst dann bereit und in der Lage ist, intensiv über die genutzten Leistungen nachzudenken, wenn ihm die Kosten bewusst sind. Kostenbewusstsein erfordert aber das Wissen über die Kosten und deren Ursachen. Sind diese bekannt, entsteht die Möglichkeit, mit dem Fachbereich nach sinnvollen Kostensenkungsmöglichkeiten zu suchen. Eine gute Ausgangsbasis hierfür ist gegeben, wenn man aussagekräftige und für den Fachbereich nachvollziehbare Leistungsblöcke bildet, wie etwa den oben erwähnten Bankbasisarbeitsplatz.

Als aggregierte Leistung besteht dieser eben nicht nur aus einem Thin-Client für 50 Euro monatlich, sondern beinhaltet eine Fülle von weiteren Leistungen, wie etwa das Netzwerk, Office-Lizenzen, Maßnahmen der IT-Sicherheit, Support, Mail etc. Rechnet man diese Kosten zusammen, entsteht ein völlig neues Bild bei den Kosten von vielleicht 3.000 oder 5.000 Euro pro Platz und Jahr. Wenn der Fachbereich für einen Client 50 Euro pro Monat vermutet, wird er kaum bereit sein, die Zahl der Plätze zu reduzieren, wohingegen die Bereitschaft bei Kenntnis der tatsächlichen Kosten deutlich steigen dürfte.

Es hat sich gezeigt, dass die Kombination aus dem Bewusstmachen abgenommener Mengen und voller Kosten in der Regel die Bereitschaft auslöst, „aktiv oder intelligent“ zu sparen. Das wird im folgenden Beispiel für die Darlehensbearbeitung erläutert. Statt in einer Leistung „Darlehen“ sämtliche zentralen und dezentralen Kosten zusammenzufassen, wird eine weitere Leistung in den Katalog aufgenommen, in der die Kosten für eine Anwendung eines unabhängigen Software-Anbieters für die Kreditsachbearbeitung zusammengefasst werden.

Durch die „Sichtbarkeit“ der Kosten für die Speziallösung kann der Fachbereich steuern, ob und wann es sich lohnt, diese gegebenenfalls. abzuschalten und auf die Anwendung des primären IT-Dienstleisters umzusteigen – vorausgesetzt, dass dieser eine vergleichbare Funktionalität bietet. Vor allem, wenn eine Lösung anfänglich von mehreren Fachbereichen genutzt wird, steigt der Handlungsdruck auf den verbleibenden Fachbereich. Der Leistungskatalog kann also vom IT-Bereich auch als Instrument genutzt werden, um die Standardisierung in der IT voranzutreiben und das Kostenbewusstsein zu steigern.

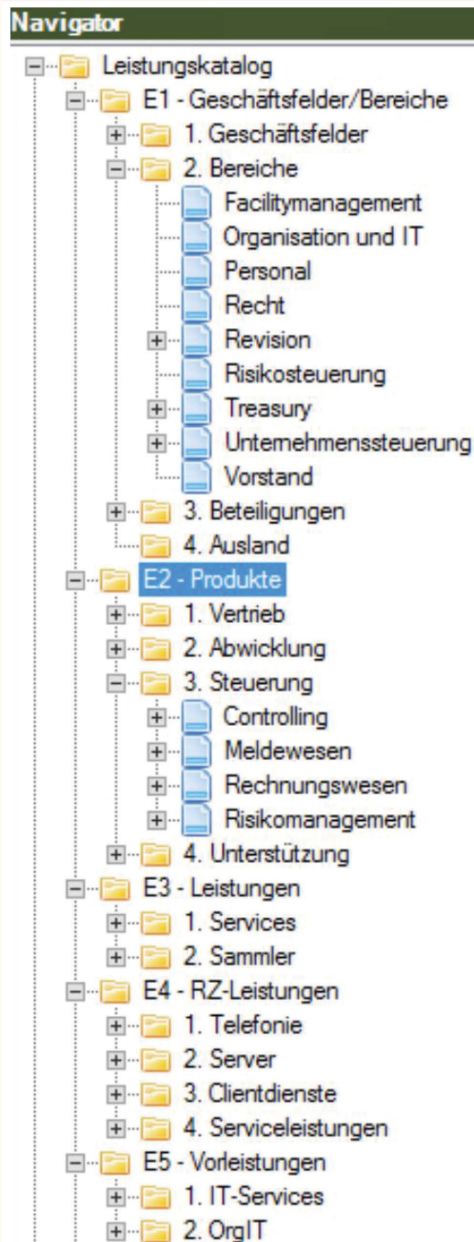
Das Spektrum des leistungszentrierten Kostenmanagements ist so groß wie die Fragen des Managements, wenn diese merken, dass auch der Fachbereich bei der IT mitreden und mitsteuern kann. Korrespondierende Fragen an den IT-Controller können lauten: Was geben wir für den Vertrieb aus? Wie haben sich die Kosten für die Abwicklung gegenüber dem Vorjahr entwickelt? Was kostet ein Cash-Recycler/ein Telefonanschluss/die Kreditsachbearbeitung/das Meldewesen etc.? Wie viel Umsatz machen wir mit IBM oder SIZ? Welcher Fachbereich ist für welche IT-Leistungen und damit für welche IT-Kosten verantwortlich? Was geben wir für die IT-Steuerung/einen Umzug/die Aufbereitung der Kosten nach Benchmark-Strukturen aus? All diese Fragen sollten quasi per Knopfdruck durch das Kostenmanagement beantwortet werden können. Auch beim Vergleich von Eigenrealisierung und dem Outsourcing von Leistungen hilft der Ansatz des Leistungskatalogs. Die einfache Frage, ob eine Auslagerung den gewünschten Effekt bringt, ist alleine auf Basis eines Kostenmanagements mittels Kostenarten (fast) nicht zu beantworten. Das Konzept des Leistungskatalogs mit seinem Vollkostenansatz wurde jedoch gerade für solche Fragen entwickelt.

26.10.16

Aufwand der IT-Steuerung senken

ABBILDUNG 3

Leistungskatalog



Der Leistungskatalog von SIMONPlus als aufklappbare Leistungsstruktur aus Leistungen und Vorleistungen.

(BBL)

Der IT-Leistungskatalog als fachliches Konzept und die damit verbundenen zusätzlichen Steuerungsmöglichkeiten werden in ihrer Bedeutung durch den weiter steigenden Kostendruck noch zunehmen. Wichtig ist dabei zu beachten, dass in der technischen Aufbereitung zahlreiche Kostensätze der Dienstleisterrechnungen und der dezentralen IT-Kosten fachlich den Leistungen zugeordnet und zusammengeführt werden müssen. Viele Leistungen sind dabei Vorleistungen für die Leistungen, die dem Fachbereich gegenüber dargestellt werden.

So gibt es Kostenpositionen, die nicht den SB-Gerätetypen (Cash-Recycler, GAA, SBT...) zugeordnet, sondern als Vorleistung gesammelt und dann etwa nach Geräten verrechnet werden müssen. In einem Leistungskatalog (s. Abb. 3) dienen die Ebenen als Aggregationsebenen von Vorleistungen (Ebene E3 bis E5). Ebene E2 enthält die Leistungen der IT, die dann transparent den Fachbereichen (Ebene E1) zugeordnet werden. So kann für den Fachbereich in einem Kontoauszug bis zur letzten Ebene dargestellt werden, welche Leistungen ihm zugeordnet sind, aus welchen zentralen und dezentralen Kosten sich diese zusammensetzen und welche Vorleistungen einfließen. Die Leistungen müssen in der Plan- und in der Ist-Sicht aggregiert werden. Die Kosten können damit – ähnlich einem Würfel – aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. So ist und bleibt auch die Kostenartensicht weiter wichtig. Leistungs- und Kostenartensicht sind miteinander verwoben: Eine Veränderung der Kostenarten zeigt sich in der Leistungssicht und umgekehrt.

Spätestens hier ist eine technische Lösung notwendig, die diese fachliche Anforderung erfüllt und den IT-Controller bei der Aufbereitung der Daten aus den entsprechenden Liefersystemen unterstützt, die oben genannten Darstellungen liefert und Auswertungen „auf Knopfdruck“ erlaubt. Die Kosteninformationen kommen dabei in der Regel aus mehreren Quellsystemen (KoRe, Kostenplaner plus etc.), die den juristischen Bestand definieren. Eine einfache, möglichst automatisierte Datenversorgung aus den Liefersystemen ist daher wesentlich. Wichtig ist auch, dass es keine doppelte Erfassung – etwa der IT-Rechnungen in einem „Schattenbuchhaltungssystem“ – gibt, sondern die Erfassung im Buchhaltungssystem erfolgt und die Daten nach dem Upload automatisch den entsprechenden Leistungen zugeordnet sind.

Wird dieses durch entsprechende dezentrale Steuerungssysteme unterstützt, sinkt der Aufwand für den dezentralen Controller erheblich. Es entfällt die bisher häufige redundante Erfassung von Daten in Excel- oder Notes-Systemen. Am Jahreswechsel müssen nicht die meist selbstentwickelten Excel-Systeme um eine weitere Jahresspalte ergänzt werden. Zudem sinkt der Aufwand für die Aufbereitung der Daten etwa für die Teilnahme an Benchmarks, da viele Zahlen durch den Leistungskatalog fachlich sehr einfach den entsprechenden Kategorien zugeordnet werden können, was ansonsten einen nicht zu unterschätzenden Aufwand für den IT-Controller darstellen würde. Eine moderne Lösung zur integrierten IT-Steuerung beherrscht sowohl Kostenarten als auch den Leistungskatalog. Sie liefert die entsprechenden Werte per Klick sowohl bezüglich der IT-internen Sicht als auch aus dem bankfachlichen Blickwinkel der Fachbereiche.

Fazit

Um die Anforderungen an die Aufsicht zu erfüllen, braucht es heute mehrere Steuerungssichten. Dabei setzen sich Steuerungsstrukturen, die in großen Instituten bereits Standard sind, zunehmend auch in kleineren Häusern durch. Neben der bestehenden Kostenartensicht hat sich der Leistungskatalog als zweite, eigenständige Sicht in der Praxis bewährt. Angelehnt an bankfachliche Strukturen können die Kosten für die Fachbereiche transparent dargestellt und so durch diese gesteuert werden. Der Aufwand in der IT-Steuerung kann durch den Einsatz moderner IT-Controlling-Lösungen gesenkt werden.

Autoren

Dr. Andreas Rothe ist Geschäftsführer der Best Practice AG in Salenstein (Schweiz).

Dr. Thomas Stock ist Leiter IT-Steuerung der SIZ GmbH in Bonn.

Michael Vösgen ist Geschäftsführer der Tricept AG in Detmold.