



## IT-Kosten- und Wert-Management IT-Kosten senken und Nutzen realisieren



### Ausgangslage

Die IT belegt typischerweise einen Spitzenplatz in den Kostenblöcken eines Unternehmens – trotzdem ist sie einer der Unternehmensbereiche, die am wenigsten verstanden werden. Ein wesentlicher Grund dafür ist die fehlende Transparenz – und damit Steuerbarkeit – der Kosten und des Nutzens, den die IT zum Unternehmenserfolg beiträgt. Wir helfen unseren Kunden durch unsere Kompetenz in den Bereichen IT-Management und Unternehmenssteuerung, die IT als Geschäftsfeld zu führen und in anderen geschäftskritischen Bereichen verlässliche Methoden zur Kostensenkung und Leistungssteigerung anzuwenden.

### Die Situation

Unser Kunde ist ein führendes Handelsunternehmen mit über 3.000 IT-Arbeitsplätzen, das in den letzten Jahren stark expandierte. Das Wachstum beruhte sowohl auf der organischen Vergrößerung im In- und Ausland als

auch auf gezielten Übernahmen. Die Unternehmensstrukturen konnten jedoch mit diesen starken Veränderungen nicht mehr Schritt halten. Daher entschloss sich das Unternehmen, alle internen Bereiche neu zu strukturieren und entsprechende Steuerungsmodelle zu implementieren. In diesem Rahmen sollte auch die IT als interner Dienstleister reorganisiert werden.

### Die Herausforderung

Trotz modernster und leistungsstarker Technologie bestanden Zweifel an der Leistungsfähigkeit der IT. Außerdem wurden die hohen Kosten und die fehlende Transparenz des Bereichs bemängelt. Um diesen schwelenden Konflikt zu lösen, wurde PricewaterhouseCoopers von der Geschäftsführung beauftragt, ein IT-Steuerungskonzept zu implementieren, das Transparenz sowohl in die IT-Kosten als auch in

Nutzung und Nutzen der Technologie bei der Unterstützung der Geschäftsprozesse bringen sollte. Die wesentliche Herausforderung lag darin, ein durchgängiges Steuerungskonzept aus Unternehmenssicht zu konzipieren und im Unternehmen erfolgreich zu verankern. Das Steuerungskonzept für die IT sollte hauptsächlich folgende Anforderungen erfüllen:

- Schaffung von Transparenz bei den IT-Kosten als Voraussetzung für die interne IT-Steuerung
- Einbindung der IT in den mittelfristigen Budgetierungs- und Investitionsprozess als Basis für eine konsequente Wertorientierung der IT

### Die Lösung

„Managing IT as a business“ – dieser Leitsatz wurde der gesamten Konzeption der IT-Steuerung zugrunde gelegt.

Gemeinsam mit unserem Kunden entwickelten wir einen langfristigen Umsetzungsplan. Im ersten Schritt wurden die Services als Leistungen der IT neu definiert. Darauf aufbauend wurde ein IT-Kosten- und Leistungsrechnungs-System konzipiert und eingeführt. Damit war die erste Projektphase – Schaffung von Transparenz – abgeschlossen. In der zweiten Phase wurde ein strikter IT-Budgetierungsprozess implementiert. Das mittelfristige IT-Budget wurde eng mit dem zukünftigen Bedarf der Fachseite verknüpft und in den Investitionsprozess integriert. Anforderungen der Geschäftsseite basieren nun auf standardisierten Business Cases und werden verursachergerecht verrechnet. Nachhaltigkeit wurde durch ein laufendes Reporting der wichtigsten Kennzahlen erreicht.

Der wesentliche Erfolgsfaktor lag in der Einbeziehung der Geschäftsseite und der IT in den Projektablauf und den notwendigen Änderungsprozess.

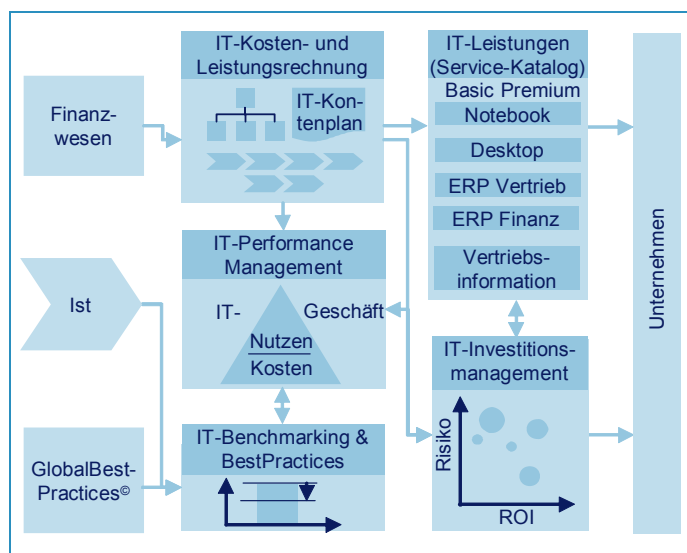


Abb.: Bausteine des IT-Kosten- und Wert-Managements

### Der Nutzen für unseren Kunden

Für die Geschäftsseite

- Optimales Wert-/Kostenverhältnis der IT
- Kostensparendes Verhalten durch verursachergerechte Leistungsverrechnung

Für die IT

- Höhere Akzeptanz der IT auf der Fachseite durch eine „gemeinsame Sprache“
- Planungssicherheit durch langfristigen Budgetierungsprozess und Vermeidung von Ad-hoc-Entscheidungen
- Klare Verantwortlichkeiten in Projekten mit Fachanteil
- Benchmarkfähigkeit
- Steuerbarkeit der IT durch Transparenz in den Kostentreibern
- Schaffung der Voraussetzung für die Wertorientierung der IT
- Ausrichtung der IT-Investitionen an den Unternehmenszielen
- Vermeidung von Fehlinvestitionen
- Schaffung der Voraussetzung für die Führung der IT als Geschäftsfeld

### Unsere Expertise

- Umfassende Erfahrung aus vergleichbaren nationalen und internationalen Projekten
- Fundiertes Know-how in allen relevanten Funktionsbereichen und Branchen
- Fundierte Erfahrung im Bereich der IT-Optimierung



Martin Murnleitner

Tel.: +49 89 5790-5108

E-Mail:

martin.murnleitner@de.pwc.com