

Die Digitalisierung mit einem **Controlling**system steuern

AUTOR: Ingo Diekmann, IDL GmbH Mitte, Leiter Kooperation/Business Development und Mitglied der Geschäftsleitung

Firmenlenker sind es heute gewohnt, dass sie sich bei der Unternehmenssteuerung auf ein übersichtliches Reporting mit entscheidungsrelevanten Kennzahlen verlassen können – Business Intelligence (BI) macht's möglich. Auch die Entwicklung und Steuerung einer umfassenden Digitalisierungsstrategie kann durch ein BI-Controllingssystem unterstützt werden. Das bringt Transparenz in den komplexen Digitalisierungsprozess und stellt die Transformation des Unternehmens auf den soliden Boden belastbarer Daten und Fakten.

„Da Digitalisierungsprojekte auf die bestmögliche Vernetzung von Systemen, Prozessen und Organisation abzielen, ist eine unternehmensweite Digitalisierungsstrategie die optimale Grundlage für sinnvolle Einzelmaßnahmen.“

Digitalisierung ist mehr, als vorhandene Geschäftsprozesse zu automatisieren oder bestimmte Teilbereiche eines Unternehmens noch effizienter mit IT-Systemen zu unterstützen. Schon heute sehen wir die disruptiven Veränderungen in der Unternehmensorganisation, der Prozesslandschaft und bei ganzen Geschäftsmodellen datengetriebener Unternehmen. Inzwischen ist auch allen klar, dass man jetzt handeln und das eigene Unternehmen anpassen muss, wenn man seinen Platz in der vernetzten Welt behaupten will.

Eine klassische Controlling-Aufgabe

Schwierig wird es bei der konkreten Umsetzung. Da Digitalisierungsprojekte auf die bestmögliche Vernetzung von Systemen, Prozessen und Organisation abzielen, ist eine unternehmensweite Digitalisierungsstrategie die optimale Grundlage für sinnvolle Einzelmaßnahmen. Diese Strategie kann nur individuell sein, denn jedes Unternehmen geht in seinem Markt, mit seinen Zielen und hinsichtlich seiner Ressourcen, z.B. der vorhandenen IT-Umgebung und des Maschinenparks, von unterschiedlichen Voraussetzungen aus. Die Digitale Transformation ist außerdem kein einmaliges Großprojekt, sondern ein

unternehmensweiter Dauerprozess, der mit der rapiden technologischen Entwicklung Schritt halten muss. Die Digitalisierungsstrategie muss also wandelbar und mit kontinuierlichen operativen Maßnahmen gekoppelt sein.

Das hört sich nach einem anspruchsvollen Steuerungsthema für die Unternehmensleitung und der typischen unterstützenden Arbeit der Controller an: belastbare Entscheidungsgrundlagen für die Entwicklung einer unternehmensspezifischen Strategie zusammenstellen und im Rahmen eines kontinuierlichen Reportings deren operative Umsetzung kontrollieren. Ein Controllingsystem sollte also eine wirksame Hilfe sein, um die komplexe Aufgabe der Digitalen Transformation systematisch anzugehen und fundiert zu steuern. Systemseitig ist das kein Problem, die im Controlling üblichen BI-Plattformen sind dafür bestens geeignet. Die Herausforderung liegt eher darin, die Kriterien der Digitalen Transformation in steuerungsrelevanten Kennzahlen bzw. einem unternehmensspezifischen Reporting abzubilden. Einer der zentralen Ansatzpunkte wird im Folgenden näher beleuchtet.

Wo stehen Unternehmen im Digitalisierungsprozess?

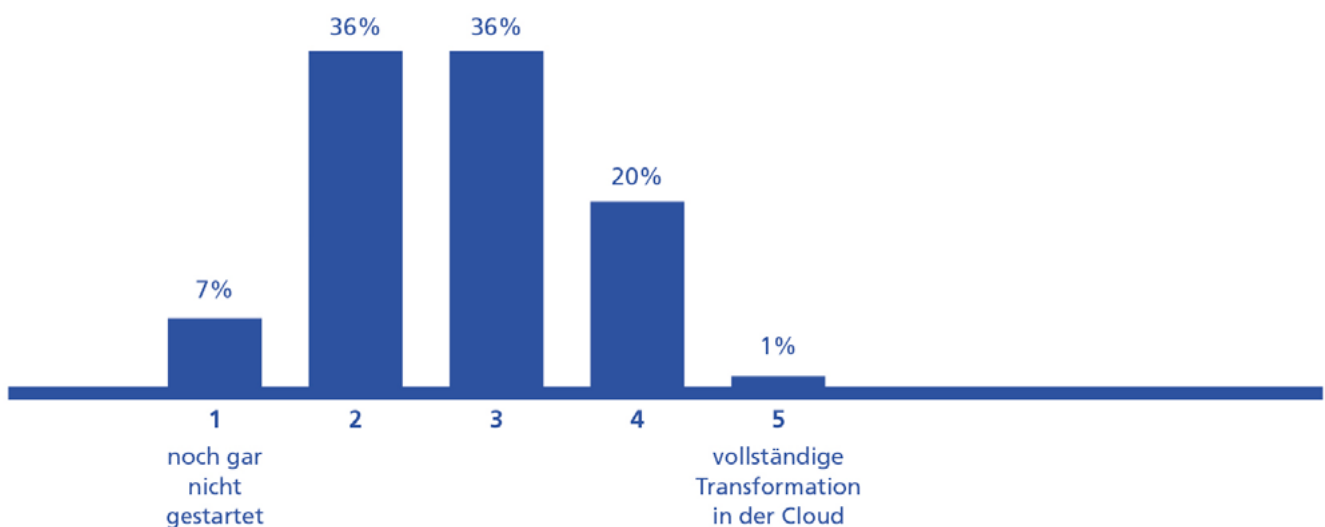


Abb.1 „Die meisten Unternehmen sehen sich auf dem Weg der digitalen Transformation im Stadium des ‚forschrittlichen Anfängers‘ / Quelle IDL-Stimmungsbarometer 2017



Abb.2 Mit Hilfe von BI-Tools Zahlen, Daten, Fakten zur Lage der Digitalen Transformation auf Knopfdruck bereitstellen. Reports und Dashboards der IDL-Reporting-Plattform sorgen für einen kompakten Überblick.

Kosten- und Leistungstransparenz in der IT herstellen

Die Digitalisierung ist auch ein wesentliches IT-Thema, und eines ihrer größten Potenziale besteht in der Nutzung der Vorteile des Cloud Computings. Es liegt daher nahe, mit der Bewertung der Ist-Situation im IT-Bereich zu starten um zu ermitteln, ob und an welcher Stelle Cloud-Services im Vergleich mit klassischen On-Premise-Systemen, internen IT-Leistungen und Hosting-Angeboten messbare Kosten- und Nutzenvorteile bringen. Auf dieser Basis sind fundierte Entscheidungen hinsichtlich der Verlagerung der internen IT-Umgebung in die Cloud möglich.

Bei den meisten Unternehmen ist aber hier zunächst Basisarbeit gefragt. Während externe IT- und Cloud-Leistungen in der Regel gut strukturiert und damit kalkulierbar und planbar angeboten werden, sind der Nutzen der internen IT-Abteilung, ihr Beitrag zum Geschäftserfolg, aber auch der Aufwand und die Kosten zur Unterstützung der Geschäftsbereiche oft kaum transparent. Um die benötigte Vergleichbarkeit zu schaffen, muss die interne IT vollständig dokumentiert und analysiert werden. Ziel ist eine präzise monetäre Betrachtung im Rahmen des Controllings. Dazu sollten Kosten- und Leistungen der IT in einem Standard-Prozess dargestellt werden, um Nutzen und Kosten von On-premise zu Cloud-Installationen auf Vollkostenbasis vergleichen zu können. Das heißt, IT-Services und Applikationen werden prozessorientiert gegliedert, mit Preisen versehen und in einem Kosten-Leistungsmodell abgebildet.

Hier bietet sich das „Activity-based Costing“ (ABC)-Verfahren mit folgendem Vorgehen an:

- IT-Budgets der Kostenstellen nach aggregierten Kostenarten auf die IT-Prozesse übertragen
- IT-Prozesse den IT-Applikationen und IT-Services zu weisen
- Kostenarten, die nicht den IT-Prozessen zugeordnet werden können, werden direkt auf die IT-Services und IT-Applikationen zugewiesen.

Damit sind die Kosten des IT-Bereichs vollständig den IT-Services und IT-Applikationen zugeordnet. Auf Basis der durchgeführten Kostenzuordnung werden nun die Leistungen vergleichbar zu Cloud-Services geschnitten und bepreist. Dazu sind in der Regel weitere Informationen erforderlich, z.B. Anzahl User pro Service, Nutzungszeiten von bereitgestellter Infrastruktur, die Funktionalitäten verschiedener Plattformen oder Verbauung der IT-Services in den Business-Prozessen. Im nächsten Schritt gilt es, funktionell vergleichbare Cloud-Services zu recherchieren, mit denen die vorhandenen On-Premise-Lösungen ersetzt werden könnten. Vergleichskriterien sind u.a. die Verbauung in Prozessen, Kritikalität, Zukunftsfähigkeit und Kosten.

Umfassende Analyse auf Knopfdruck mit BI-Tools

Mit Activity-based Costing (ABC) wird eine nachhaltige Kosten- und Leistungstransparenz für den IT-Bereich hergestellt. Neben der monetären Perspektive ist die Bewertung der Technologie und der Service-Orientierung ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt zur gezielten Steuerung von Digitalisierungsmaßnahmen. Dazu können ebenfalls bewährte Standardverfahren wie das Enterprise Architecture Management (EAM) und Service-oriented Architecture (SOA) herangezogen werden. Die standardisierten Verfahren können problemlos in flexiblen BI-Systemen abgebildet werden, so dass sowohl für die Dokumentation als auch für die nachhaltige Steuerung der IT-Ressourcen bewährte Controlling-Tools genutzt werden können.

Mit einem solchen Tool ist die IT in der Lage, Zahlen, Daten und Fakten zur Digitalen Transformation auf Knopfdruck in einer für die Geschäftsbereiche verständlichen Form bereitzustellen. Durch die Verknüpfung aller analysierten Perspektiven auf Basis von Business Intelligence mit den Verfahren ABC, EAM und SOA entsteht ein umfassendes, fundiertes Bild der Digitalisierungspotenziale. So ist u.a. ein realistischer funktioneller und monetärer Vergleich von On-Premise- und Cloud-Services möglich, der handfeste Orientierung bei der Definition der Digitalisierungsstrategie und eines ersten Umsetzungsplans bietet.

Nach der Analyse des IT-Bereichs können auch andere aussichtsreiche Unternehmensbereiche oder gleich das gesamte Unternehmen in ähnlicher Weise durchleuchtet werden. In der Fertigungsindustrie liegt es beispielsweise nahe, den Produktionsbereich mit den BI-gestützten Verfahren ABC, EAM und SOA auf Chancen und mögliche Ansatzpunkte für Industrie

4.0-Initiativen zu untersuchen und diese Ergebnisse mit den Erkenntnissen aus der Analyse des IT-Bereichs zu verknüpfen.

Fazit: Nachhaltige Kontrolle durch Standardisierung

Die Strukturierung von Prozessen gemäß etablierter Standards ermöglicht es, die Entwicklung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie durch ein leistungsfähiges Steuerungs- und Controllingssystem zu unterstützen. Spezifische Lösungen mit vorgefertigtem Content haben dabei den Vorteil, dass sie nach schnellem Customizing auf Basis durchdachter Standards arbeiten. Über standardisierte Eingabemasken werden Produkte, Applikationen, Anwender und Prozesse mit Details wie Anzahl, Kosten, Einsatzgebiete etc. erfasst und bilden so die bestehende Prozess- und Ressourcenlandschaft ab. Diese wird nach definierten Methoden und Algorithmen auf Knopfdruck in mögliche Cloud-Szenarien überführt, so dass ein unmittelbarer Vergleich hinsichtlich Kosten- und Ressourceneinsatz vorliegt. Die Informationen werden analysiert, mögliche Szenarien werden weiterentwickelt und durchgespielt und können über Standardreports für die Entscheidungsträger bereitgestellt werden. Durch die fortlaufende Aktualisierung liefert ein solches System die Grundlage für kontinuierliches Controlling, für Analysen und Benchmarks und ermöglicht so fundierte Entscheidungen und nachhaltig erfolgreiche Strategien für einen transparenten Digitalisierungsprozess.

Ein prämiertes und praxiserprobtes Vorgehensmodell mit vorgefertigten BI-Tools, das sich durch seinen kompakten Workshop-Charakter auch gut für mittelständische Unternehmen eignet, bieten die BI-Spezialisten 7BC und IDL gemeinsam an. Weitere Informationen dazu unter www.idl.eu/Workshop-Digitalisierung.



Ingo Diekmann

ist Leiter Kooperationen/Business Development und Mitglied der Geschäftsleitung bei der IDL GmbH Mitte. Zuvor verantwortete er als Mitglied der Geschäftsleitung bei Cubeware die Umstrukturierung der regional orientierten Partnerbetreuung in einer auf Wachstum ausgerichteten Vertriebsstruktur. Der Diplom-Kaufmann bringt umfassende Erfahrung aus den Bereichen Business Intelligence, Partner Business und Geschäftsfeldentwicklung mit. So setzte er u.a. bei arcplan Akzente in den Bereichen Partnermanagement und Marketing sowie als Leiter im Channel Management.