

CFO *aktuell*

Zeitschrift für Finance & Controlling

Linde
www.lindeverlag.at

Controlling

Agenten im Controlling-Alltag

Nachhaltigkeit

Berichtspflicht verschoben – Verantwortung nicht?

Governance, Risk & Compliance

CFOs zwischen Zahlen und Haftung

Management

Hoch im Kurs – Erfolgreiche CFOs

Cases

Steuerungshebel für steigende IT-Kosten

Trends & Tools

Einsatz von KI-Agenten in der Finanzfunktion

Inside Research

Aufsichtsrats- und Vorstandsstudie

Porträt

Michael Kalatschan, TroGroup

Interview

Eva-Maria Berchtold, EY Österreich



Steuerungshebel für steigende IT-Kosten

Wie ein zeitgemäßes IT-Controlling dabei hilft, den schnell wachsenden Kostenblock IT zu steuern

Raoul Ruthner



Raoul Ruthner ist geschäftsführender Partner bei PACEup Management-Consulting.

Die Digitalisierung hat so gut wie jedes Unternehmen in den letzten Jahren intensiv beschäftigt und Investitionen in neue Technologien werden auch in der nahen Zukunft ein bestimmender Faktor bleiben. Zahlreiche große Weiterentwicklungsinitiativen haben massiv Ressourcen gebunden und auch erhebliche Investitionen notwendig gemacht, was sich in den letzten Jahren in (teilweise drastisch) steigenden IT-Budgets in nahezu allen Branchen manifestiert hat. Trotz Maßnahmen zur IT-Kosten-senkung zeigt der aktuelle Trend weiter in Richtung wachsender Aufgaben für die IT. Gartner prognostiziert die weltweiten IT-Ausgaben im Jahr 2025 auf rd 5,43 Billionen US-Dollar und einen Anstieg von 7,9 Prozent gegenüber 2024.¹ Eine Entwicklung, die auch in den kommenden Jahren weiter anhalten wird. Wesentliche Treiber dafür sind ua Investitionen in GenAI, Cloud, Cyber Security / Resilience, aber auch Themen wie beispielsweise verbesserte IT-Governance und notwendige Standardisierungen und Prozessharmonisierungen tragen maßgeblich dazu bei.² Zudem zeigt auch die Einschätzung zahlreicher Unternehmen in der DACH-Region, dass in den kommenden Jahren weiter ein hoher Bedarf an Investitionen in Digitalisierungsinitiativen zu erwarten ist: Jedes dritte Unternehmen gibt an, bei der Umsetzung von Digitalisierungsinitiativen noch „nicht sehr weit“ zu sein.³

1. Kosten und Nutzen der IT werden immer noch unzureichend gesteuert

Neben großen Projekten, die auch entsprechende Management Attention erhalten, sind auch viele kleinteiligere Initiativen zu beobachten, die oftmals dezentral durchgeführt werden. Ein gutes Beispiel dafür sind moderne Dashboarding- und Auswertungs-Tools, die viel Flexibilität und hohe Usability bieten, damit aber auch dezentrale Alleingänge von der Anschaffung bis zur Umsetzung begünstigen. Hinzu kommen spezifische Anwendungen der Fachbereiche (zB HR), die sehr oft auch dezentral weitergetrieben werden (müssen).

In diesem Umfeld ist die Frage nach Kosten und Nutzen der IT eine durchaus herausfordernde, die sich oft nur mit erheblicher Unschärfe und hohem Aufwand beantworten lässt. Vor allem dann, wenn auch die Budgethoheit dafür in den jeweiligen Einheiten liegt. Ein schlüssiges und konsistentes Gesamtbild zu den IT-Kosten zu erhalten, wird damit in vielen Fällen zu einer aufwendigen und vielfach auch nicht hinreichend präzise beantwortbaren Frage. Die Gründe dafür liegen in zahlreichen Schwachstellen in der Steuerung von IT-Kosten begründet – ua lassen sich dabei folgende Beispiele aus der Praxis nennen:

- Für die IT und IT-Leistungen / Services existiert kein oder nur ein unzureichend definier-

tes Steuerungsmodell, das den tatsächlichen Bedarfen nicht gerecht wird.

- Die zugrunde liegenden IT-Services / Produkte sind nicht hinreichend definiert bzw unterstützen diese nicht die intendierten Steuerungswirkungen (zB aufgrund Kleinteiligkeit / zu hoher Granularität).
- Bestehende Planungsprozesse verlieren sich oft im Detail und fokussieren zu wenig auf die tatsächlichen Bedarfe der Fachabteilung als Input zur Dimensionierung der IT; institutionalisierte Abstimmungen zwischen Fachabteilung und IT sind kaum etabliert.
- Budgetverantwortlichkeiten sind nicht immer klar und eindeutig definiert, insbesondere im Umgang mit dezentral getriebenen Weiterentwicklungen.
- Die kostenrechnerische Abbildung von IT-Services / Produkten ist immer noch suboptimal gelöst, und es sind zahlreiche manuelle Eingriffe notwendig, um die Gesamtkosten der IT abzubilden.
- Verrechnungsmechanismen sind kompliziert sowie wenig transparent und liefern mehr Gründe für Diskussionen und interne Reibepunkte als sinnvolle Anreizwirkungen bzw Steuerungsimpulse im Hinblick auf die IT-Kosten.
- Im Reporting werden oft viele Details gezeigt, ohne jedoch auf die wesentlichen Kostentreiber und insbesondere mögliche Steuerungshebel zu fokussieren.
- Entscheidungsprozesse bei IT-Leistungen und Projekten fokussieren immer noch nicht ausreichend auf finanzielle Zielgrößen bzw wird diesen zu wenig Beachtung geschenkt.

Aber nicht nur die Steuerung der Kostenseite zeigt deutliches Optimierungspotenzial, auch die Darstellung des Nutzens der IT ist vielfach noch wenig im Fokus bzw kaum Thema in der Steuerung. Dabei werden Themen wie Effizienz, Ausrichtung an den internen Kundenbedürfnissen, Verkürzung von Entwicklungszeiten, mehr Qualität bei Informationsauswertung und -nutzung, oder verbesserte Datensicherheit als wichtige Anforderungen gesehen und aus Managementsicht höher priorisiert als ein reiner Kostenfokus.⁴ In der Praxis findet man jedoch oft nur wenig durchdachte KPI-Logiken bzw fehlen diese zur Gänze, und damit kann auch kein mehrdimensionales Gesamtbild der Performance der IT gezeichnet werden.

2. Voraussetzungen für die Optimierung des IT-Controllings

Als Basis für eine erfolgreiche Optimierung des IT-Controllings zeigt sich, dass zunächst eine Reihe

an Fragestellungen zu diskutieren bzw zu klären ist, um die notwendigen Leitplanken für die Weiterentwicklung zu bilden. Hierzu zählen insbesondere:

Was soll durch das IT-Controlling alles erfasst werden?

- Zentrale IT,
- dezentrale IT.
- Sind weitere operative Systeme in den Fachbereichen ebenfalls im Fokus?

Welche Sichten sind notwendig / gewünscht?

- IT-relevante Kostenblöcke (wie beispielsweise Entwicklung, Maintenance, Lizenzen, Server / Hardware, externe Kosten etc),
- Produkte bzw Services (zB SAP nach Modulen etc) und
- IT-Projekte.
- Welche weiteren Sichten sind noch für die Steuerung relevant?

Welche weiteren Informationen sollen noch durch das IT-Controlling erfasst werden?

- Beschaffungsseite (Lieferanten etc),
- KPIs (Service Level, Qualität, Auslastung Mitarbeiter etc).
- Gibt es weitere unternehmensspezifische Anforderungen?

Welche Grundlagen / Voraussetzungen sind vorhanden?

- Sind IT-Produkte / Services bzw die IT-Kosten klar definiert? (konzern- / unternehmensweit)?
- Welche Verantwortlichkeiten zu IT-Kosten sind vorhanden? Werden diese auch im Unternehmen / in der Organisation gelebt?
- Gibt es eine Zeiterfassung für IT-Projekte und wesentliche Linienaufgaben? (zB Maintenance etc)?

Die Erfahrung zeigt, dass eine mit dem Management akkordierte und gemeinsame Sicht zu den oben angeführten Punkten eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg darstellt. Einerseits lässt sich dadurch die Zielrichtung klar umschreiben, andererseits werden aufwendige Schleifen im Projekt weitgehend vermieden.

3. Ansatzpunkte zur Optimierung des IT-Controllings

Die Optimierung des IT-Controllings erfolgt in der Regel gesamthaft, wobei auf die jeweilige Ausgangssituation hinreichend Rücksicht genommen werden muss (wie zB allgemeiner Entwicklungsstand, individuelle IT-strategische Schwerpunktsetzungen). Folgende Elemente stehen dabei im Fokus:

- Steuerungsmodell IT,
- Abbildung in der Kostenrechnung,
- Verrechnungslogik,
- Planung,
- Reporting sowie
- KPIs.

Zudem sind auch weitere Themen oftmals in engem Zusammenhang zu betrachten. Dazu gehören allgemein organisatorische Festlegungen, die Produkt- bzw Servicestruktur / das Leistungsportfolio der IT sowie die prozessuale Integration (zB mit dem Demand-Management-Prozess). Abbildung 1 zeigt die typischen Optimierungshebel nochmals im Überblick.

Exemplarisch werden im Folgenden drei Themenbereiche herausgegriffen und näher beschrieben.

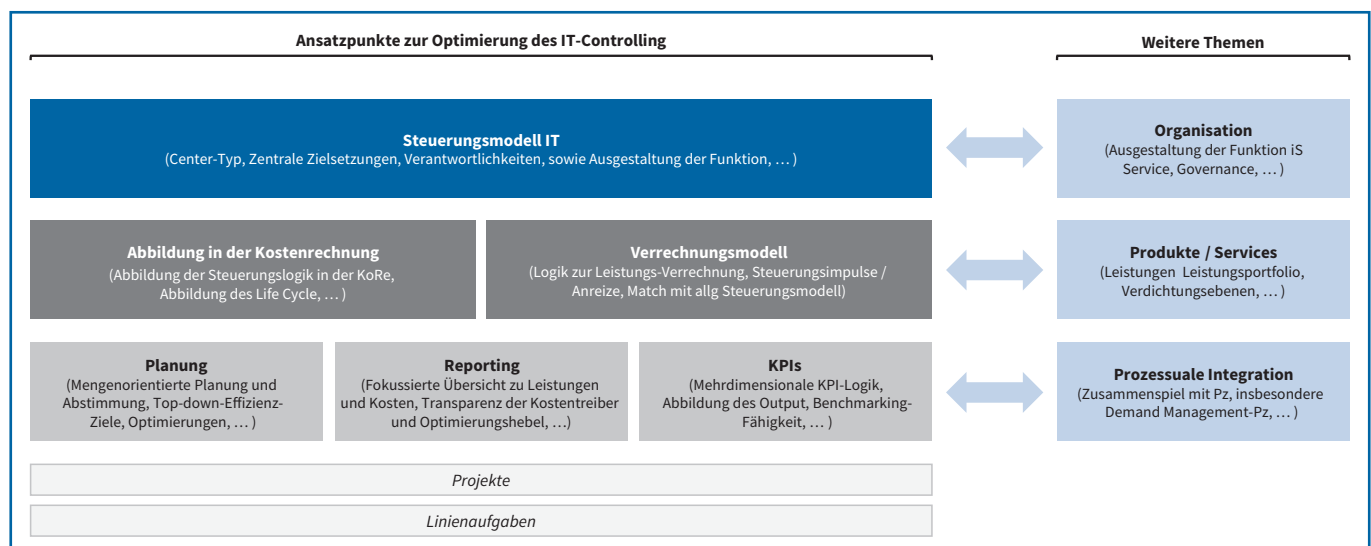
3.1. Abbildung in der Kostenrechnung

Wie bereits oben ausgeführt, bildet die optimale Abbildung in der Kostenrechnung die Grundlage für die laufende Steuerung. Daher folgt sie den Anforderungen aus dem Steuerungsmodell und muss relevante Steuerungsebenen (organisatorische Verantwortlichkeiten) und -objekte (Produkte / Services, Projekte etc) eindeutig abbilden. Dabei gelten allgemeine Gestaltungsprinzipien wie Effizienz / Wirtschaftlichkeit, Verursachungsgerechtigkeit bei der Umsetzung in der Kostenrechnung. Ebenso ist hervorzuheben, dass die systemseitige Abbildung nach Standard erfolgen muss. Abbildung 2 fasst eine mögliche Logik zur Abbildung zusammen.

3.2. Mengenorientierte Planung von IT-Leistungen

Bei der Ausgestaltung von IT-Planungsprozessen wird oftmals zu wenig Fokus auf die Ableitung von

Abb 1: Ansatzpunkte zur Optimierung des IT-Controllings.



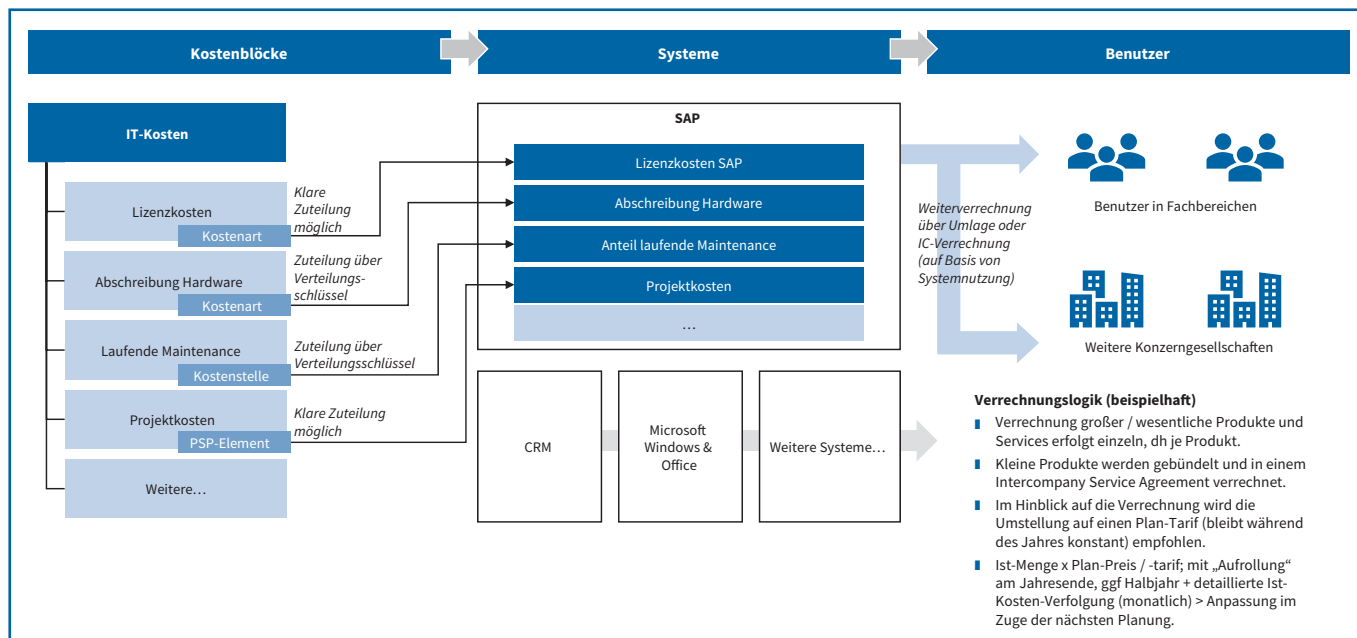


Abb 2: Abbildung in der Kostenrechnung.

Bedarfen gelegt, die dann wiederum als Basis zur Dimensionierung der IT herangezogen werden können. Dies beinhaltet drei wesentliche Schritte:

- Die internen Kunden (Fachbereiche et al) planen in Abstimmung mit leistungserbringender Einheit „Mengen“ als Basis für weitere Planung, dh ihren Bedarf im Hinblick auf Arbeitsplätze, Lizenzen, (Weiterentwicklungs-)Projekte.
- Die leistungserstellende Einheit (IT) dimensioniert sich nach Anforderungen der (internen) Kunden (iS einer „effizienten Aufstellung“ der internen Services) und ermittelt darauf basierend einen Plankosten-Satz.
- Die/Der Plan-Kosten(-Satz) werden / wird übermittelt und in den (dezentralen) Planungen der Fachbereiche als Input weiterverarbeitet.

Wesentlicher Erfolgsfaktor dafür ist eine enge Abstimmung und gemeinsame Sicht auf die zugrunde liegenden Mengen, die von beiden Seiten (Fachbereich und IT) als verbindliche Planungsgrundlage anerkannt und weiterverarbeitet werden. Die wesentlichen Schritte eines solchen mengenorientierten Planungsprozesses für IT-Leistungen fasst Abbildung 3 zusammen.

Abb 3: Mengenorientierte Planung.



Dimension	Service	Financials	Qualität	Projekte	Mitarbeiter
KPIs	Offen vs gelöste Tickets	Kosteneinhaltung	Mean Time to Repair	Termineinhaltung Projekte	Fluktuationsrate IT-Mitarbeiter
	Anteil wiedereröffnete Tickets	IT-Investitionen	Anzahl kritische Bugs	Kosteneinhaltung Projekte	Mitarbeiterzufriedenheit IT
	Ø Antwortzeiten	Ø Kosten / Mitarbeiter	Server Downtime	...	Mitarbeiterauslastung (nach Bereichen)
	Ø Behebungszeiten	Ø Supportkosten / Nutzer	Sicherheitsprobleme		...
	Supportquote (Mitarbeiter / Nutzer)	...	...		
	...				

3.3. Steuerungsrelevante KPIs

Die Festlegung aussagekräftiger KPIs ist eine wesentliche Voraussetzung, um dadurch ein umfassendes Bild zur Performance der IT liefern zu können. Hierbei ist natürlich zu beachten, dass sich die Formulierung der KPIs ebenfalls an den klaren Anforderungen orientieren muss. Dies beinhaltet ...

- Controllability (Beeinflussbarkeit durch verantwortliche Mitarbeiter / Führungskraft),
- Zielkongruenz (im „Einklang“ mit Zielen des Verantwortlichen / des Bereichs),
- Wirtschaftlichkeit (vertretbarer Erhebungs- / Berechnungsaufwand),
- Ausgewogenheit (alle relevanten Dimensionen abgedeckt wie zB Output, Zeit, Qualität, Kosten etc),
- maschinenfallend (keine bis wenige manuelle Eingriffe / Korrekturen zur „Adaption“ des KPIs),
- Nachvollziehbarkeit (intuitiv verständliche Definitionen schaffen Vertrauen in den KPI),
- Einheitlichkeit (harmonisierte KPI-Definition, insbesondere auch der Berechnungsinputs) sowie
- „Konsolidierbarkeit“ (Konsolidierung auf unterschiedlichen Ebenen, soweit sinnvoll und umsetzbar).

KPIs spielen regelmäßig auch eine wichtige Rolle in der (Top-down-)Zieldefinition und damit als Input für die Planung. Zudem bilden sie auch eine wichtige Basis für ein weitreichendes Benchmarking bzw auch zur Validierung finanzieller Benchmark-Werte. Abbildung 4 zeigt eine Auswahl an typischen IT-spezifischen KPIs.

Auf den Punkt gebracht

Das Thema IT-Controlling gewinnt zunehmend an Relevanz und wird auch in den kommenden Jahren immer weiter an Bedeutung gewinnen, insbesondere durch die weiter zu erwartenden Wachstumsraten bei den IT-Budgets. Zudem zeigt sich, dass dem IT-Controlling in den vergangenen Jahren zu wenig Bedeutung beigemessen wurde und in vielen Fällen deutliches Verbesserungspotenzial besteht. Allerdings ist es entscheidend, den Ansatz so zu wählen, dass von Beginn an ein klares Bekenntnis zu weitreichender Veränderung bzw Optimierung formuliert wird und die internen Kunden (Fachbereiche) ebenfalls eingebunden werden. Ein sinnvoll ausgestaltetes IT-Controlling ist ein integrativer Bestandteil des gesamten Controlling-Systems und liefert wertvolle Steuerungsimpulse für alle involvierten Bereiche.

Abb 4: IT-spezifische KPIs (Beispiele).

Anmerkungen

- ¹ Vgl Gartner, Market Databook 2025.
- ² Vgl Berger, IT-Study 2024, part 2 – Less cost, more value? Abrufbar unter <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/IT-study-2024-part-2-Less-costs-more-value.html> (2025) (Zugriff zuletzt am 29. 7. 2025).
- ³ Vgl DSAG, DSAG-Investitionsreport 2025, abrufbar unter <https://dsag.de/presse/investitionsbereitschaft-in-zukunftsweisende-technologien-waechst/> (2025) (Zugriff zuletzt am 29. 7. 2025).
- ⁴ Vgl Capgemini, Studie IT-Trends 2023, abrufbar unter <https://prod.ucwe.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/8/2022/03/Studie-IT-Trends-2023.pdf> (2023) (Zugriff zuletzt am 29. 7. 2025).