

LEHRSTUHL FÜR
ALLG. BWL UND WIRTSCHAFTSINFORMATIK
UNIV.-PROF. DR. HERBERT KARGL

Kargl, Herbert

**Der Wandel von der DV-Abteilung
zum IT-Profitcenter:
Mehr als eine Umorganisation!**

ARBEITSPAPIERE WI
Nr. 1/1997

Schriftleitung:
Dr. rer. pol. Axel C. Schwickert

Information

- Reihe:** Arbeitspapiere WI
- Herausgeber:** Univ.-Prof. Dr. Axel C. Schwickert
Professur für BWL und Wirtschaftsinformatik
Justus-Liebig-Universität Gießen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Licher Straße 70
D – 35394 Gießen
Telefon (0 64 1) 99-22611
Telefax (0 64 1) 99-22619
eMail: Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de
<http://wi.uni-giessen.de>
- Bis Ende des Jahres 2000 lag die Herausgeberschaft bei:
- Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
Welderweg 9
D - 55099 Mainz
- Ziele:** Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen konsistente Überblicke zu den Grundlagen der Wirtschaftsinformatik geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in praxisorientiertes Wissen.
- Zielgruppen:** Als Zielgruppen sehen wir Forschende, Lehrende und Lernende in der Disziplin Wirtschaftsinformatik sowie das IuK-Management und Praktiker in Unternehmen.
- Quellen:** Die Arbeitspapiere entstanden aus Forschungsarbeiten, Diplom-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zu Lehr- und Vortragsveranstaltungen des Lehrstuhls für Allg. Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik Univ. Prof. Dr. Herbert Kargl an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.
- Hinweise:** Wir nehmen Ihre Anregungen und Kritik zu den Arbeitspapieren aufmerksam zur Kenntnis und werden uns auf Wunsch mit Ihnen in Verbindung setzen.
Falls Sie selbst ein Arbeitspapier in der Reihe veröffentlichen möchten, nehmen Sie bitte mit dem Herausgeber (Gießen) unter obiger Adresse Kontakt auf.
Informationen über die bisher erschienenen Arbeitspapiere dieser Reihe und deren Bezug erhalten Sie auf dem Schlußblatt eines jeden Arbeitspapiers und auf der Web Site des Lehrstuhls unter der Adresse <http://wi.uni-giessen.de>

Arbeitspapiere WI Nr. 1/1997

Autor: Kargl, Herbert

Titel: Der Wandel von der DV-Abteilung zum IT-Profitcenter:
Mehr als eine Umorganisation!

Zitation: Kargl, Herbert: Der Wandel von der DV-Abteilung zum IT-Profitcenter: Mehr als eine Umorganisation!, in: Arbeitspapiere WI, Nr. 1/1997, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz 1997.

Kurzfassung: Den unbestrittenen Vorteilen, die die Informationstechnik (IT) heute den Unternehmen ermöglicht, steht das Unbehagen gegenüber, das durch die Kosten für eine zeitgemäße Ausstattung mit IT verursacht wird. Deshalb versuchen gegenwärtig viele Unternehmen, die traditionelle „DV-Abteilung“ in ein „IT-Profitcenter“ zu überführen, d. h. in einen Teilbereich des Unternehmens, der sich wirtschaftlich „selbst tragen soll“. Der Profitcenter-Gedanke ist nicht neu; in der Betriebswirtschaftslehre ist er als „pretiale Betriebslenkung“ (E. Schmalenbach) seit den 20er Jahren dieses Jahrhunderts bekannt, und die Organisation von Unternehmen in Form von Profitcentern oder Business Units ist heute eine Selbstverständlichkeit - nur nicht für den DV-Bereich. Doch eine Umorganisation der bestehenden DV-Abteilung alleine ergibt noch kein IT-Profitcenter. Der vorliegende Beitrag skizziert, welche Schritte auf dem Weg dahin zu beachten sind.

Schlüsselwörter: IT-Profitcenter, Marktzugang, Unternehmertum, Kernkompetenzen, Preisfindung, Kundenorientierung, Total Quality Management, Benchmarking, Marketing, Geschäftsprozeß-Organisation, IT-Controlling

Inhaltsverzeichnis

1	Die Ursachen des Wandels zum IT-Profitcenter	3
2	Was kennzeichnet ein Profitcenter?	4
3	IT-Profitcenter: Das „Unternehmen im Unternehmen“	4
3.1	Grundsatzfragen	4
3.2	Managementanforderungen	8
3.3	Die kritischen Erfolgsfaktoren für den Wandel.....	13
	Literaturverzeichnis.....	14

1 Die Ursachen des Wandels zum IT-Profitcenter

Den unbestrittenen Vorteilen, die die Informationstechnik (IT) heute den Unternehmen ermöglicht, steht das Unbehagen gegenüber, das durch die Kosten für eine zeitgemäße Ausstattung mit IT verursacht wird. Deshalb versuchen gegenwärtig viele Unternehmen, die traditionelle „DV-Abteilung“ in ein „IT-Profitcenter“ zu überführen, d. h. in einen Teilbereich des Unternehmens, der sich wirtschaftlich „selbst tragen soll“. Der Profitcenter-Gedanke ist nicht neu; in der Betriebswirtschaftslehre ist er als „pretiale Betriebslenkung“ (E. Schmalenbach) seit den 20er Jahren dieses Jahrhunderts bekannt, und die Organisation von Unternehmen in Form von Profitcentern oder Business Units ist heute eine Selbstverständlichkeit - nur nicht für den DV-Bereich. Doch eine Umorganisation der bestehenden DV-Abteilung alleine ergibt noch kein IT-Profitcenter; welche Schritte auf dem Weg dahin zu beachten sind, skizzieren die folgenden Ausführungen.

Ursachen für den angestrebten Wandel sind die schnelle und vielfältige Entwicklung der Informationstechnik (z. B. Wechsel vom Mainframe zu Client-Server-Strukturen, flächendeckende Vernetzung, multimediale Kommunikation, Internet) und neue Softwaresysteme (z. B. prozessorientierte Standard-Anwendungssoftware, Vorgangsteuerungssysteme, Groupwaresysteme, Intranets); aber dies alleine rechtfertigt noch nicht unbedingt den Wandel. Gravierendere Ursachen als die genannten sind:

- das Faktum, daß die DV ihrer traditionellen Rolle als Rationalisierungsinstrument entwachsen ist und als IT zum „Enabler“ von Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen wurde;
- die Emanzipation der Anwender von der „Bevormundung“ durch die DV-Abteilung und der damit einhergehende Verlust der DV-Abteilung an „Herrschaftswissen“ (IT-Innovationen für das Unternehmen gehen nicht mehr ausschließlich von der DV-Abteilung aus);
- der Druck zur Rechtfertigung der Wirtschaftlichkeit, denn die großen Rationalisierungspotentiale im administrativen Bereich der Unternehmen sind längst weggefallen und die Kosten für die Informationsverarbeitung werden nicht mehr stillschweigend akzeptiert, sondern kritisch hinterfragt;
- der andere Stellenwert der DV im Unternehmen heute: Der Wandel vom Nachfrager-Markt zum Anbieter-Markt, d. h. vom „Verteiler“ von DV-Dienstleistungen (Anwendungsstau!) zum IT-Dienstleister, der mit anderen Dienstleistungsanbietern im Wettbewerb steht.

2 Was kennzeichnet ein Profitcenter?

Ein Profitcenter ist allgemein eine ergebnisverantwortliche Teileinheit innerhalb eines Unternehmens, deren betriebswirtschaftlicher Erfolg i. d. R. in Form des Gewinnes, d. h. als Überschuß der Einnahmen über die Ausgaben, ermittelt wird; die Bewertung der Erfolgsleistung erfolgt dann durch die Relativierung des erwirtschafteten Gewinns zum eingesetzten Kapital der Teileinheit (bereichsspezifischer ROI). Motive für die Einrichtung von Profitcentern in Unternehmen sind neben der Dezentralisierung der Unternehmensführung insbesondere das Bewirken eines leistungs- und erfolgsorientierten Verhaltens der Teilbereiche eines Unternehmens, wozu eine entsprechende Motivation der Mitarbeiter erforderlich ist.

Zur Einrichtung eines Profitcenters sind einige **Voraussetzungen** zu erfüllen, von denen die wichtigsten nachfolgend genannt werden:

- ein Profitcenter muß „Marktzugang“ haben und die Leistungen des Profitcenters müssen „marktfähig“ und „marktgängig“ sein;
- Einnahmen und Ausgaben müssen dem Profitcenter eindeutig zurechenbar sein und es muß eine eigenständige Ergebnisrechnung möglich sein;
- Einnahmen und Ausgaben eines Profitcenters müssen von diesem beeinflussbar sein;
- die Leitung des Profitcenters muß voll eigenverantwortlich handeln können;
- das Selbstverständnis des Leiters eines Profitcenters darf nicht „Kostenstellenverwalter“ sein, sondern er soll sich als „Unternehmer im Unternehmen“ verstehen.

3 IT-Profitcenter: Das „Unternehmen im Unternehmen“

3.1 Grundsatzfragen

Wenn die DV-Abteilung sich zu einem erfolgsorientierten Dienstleistungsanbieter wandeln soll, dann sind zunächst folgende **Grundsatzfragen** zu klären:

- Welche Dienstleistungen sollen angeboten werden?
- Wo liegen die Kernkompetenzen?
- Welche Märkte sollen bedient werden?
- Zu welchen Preisen sollen die Dienstleistungen angeboten werden?

Die Palette möglicher **Dienstleistungen** eines IT-Profitcenters reicht von den traditionellen Infrastrukturdiensten (z. B. Betrieb und Wartung von Anwendungssystemen, Bereitstellung von Arbeitsplatz-Hardware und -Software, Bereitstellung von Netzdiensten) über auftragsgebundene Projektdienste (z. B. Entwicklung von Anwendungssystemen, Auswahl und Customizing von Standard-Anwendungssoftware, Migrationsdienste, Unterstützung der Anwender bei Outsourcingvorhaben) und Projektdienste als Generalunternehmer zu dem aktuellen Dienstleistungsfeld der Kundenberatung (z. B. spezifische Problemlösungen, strategische IT-Konzepte, herstellerneutrale System-Expertisen) und der Kundenbetreuung (z. B. Hotline- und Helpdeskdienste, Auswahl und Beschaffung von arbeitsplatznaher Hardware und Software, Koordinierung dezentraler Datenhaltung, Aufbau und Pflege von Software-Bibliotheken, Betreiben eines Hardware- und Software-Vorfürzentrums, Schulung).

Eine Orientierung für ein erfolgsorientiertes Eingrenzen der Dienstleistungspalette liefert die Frage nach den eigenen **Kernkompetenzen**. Als Kernkompetenzen gelten üblicherweise solche Kompetenzen, die für den Kunden, d. h. für den Abnehmer der IT-Dienstleistungen, erkennbar und besonders wertvoll sind, und die sich im Vergleich mit konkurrierenden Anbietern signifikant unterscheiden. Was als Kernkompetenz eines IT-Profitcenters gilt, ist jeweils unternehmensspezifisch; beispielhaft können besondere Erfahrungen mit branchenspezifischer Standardsoftware, ein Know-how-Vorsprung durch Objektorientierung bei der Softwareentwicklung oder bei der Präsentation im Internet sowie ein besonders qualifizierter Benutzerservice als Kernkompetenzen angesehen werden.

Nach der Entscheidung darüber, welche Dienstleistungen angeboten werden sollen, ist die Frage zu klären, auf welchen **„Märkten“** das IT-Profitcenter tätig werden soll und darf. Dazu kommt zunächst der interne Markt in Frage (Anwender im eigenen Unternehmen und evtl. Anwender in konzernverbundenen Unternehmen), aber auch externe Märkte, d. h. Dienstleistungen für Unternehmensfremde in Form von z. B. Mitbenutzung der IT-Infrastruktur, auftragsgebundene Projektleistungen oder Beratungsleistungen. Ähnlich wie im Marketing können diese Märkte weiter segmentiert werden bis auf die Ebene von „Key Accounts“, also besonders wichtige Kunden, die eine eigene, spezielle Betreuung erfordern. Als „Key Account“ oder als „Schlüsselkunde“ gilt üblicherweise ein Kunde, der für ein Profitcenter einen erfolgsrelevanten Stellenwert hat. Dies muß nicht unbedingt ein hoher Umsatz oder Kundendeckungsbeitrag sein; wesentlich ist vielmehr, daß ein solcher Kunde durch besondere Innovationsbereitschaft und durch Meinungsbildung im Unternehmen Absatz- und Erfolgspotentiale für das IT-Profitcenter erschließt.

Die Entscheidung über das Aktionsfeld „Märkte“ ist in besonderem Maße relevant für das Funktionieren eines IT-Profitcenters, denn durch dirigistische Vorgaben kann dessen Erfolgsverantwortung leicht in Frage gestellt werden - so z. B. dann, wenn dem IT-Pro-

fitcenter „Muß-Märkte“ vorgegeben werden (z. B. Dienstleistungen für Alt-Anwendungen), der Zugang zu „Kann-Märkten“ (Dienstleistungen für Externe) aber stark begrenzt wird, und wenn zudem die Anwender im Unternehmen die freie Wahl für externe IT-Dienstleistungen haben.

Zur Beantwortung der Frage, zu welchen **Preisen** die Dienstleistungen eines IT-Profitcenters auf den Märkten angeboten werden sollen, gibt es zahlreiche Möglichkeiten:

- **Verrechnungspreise**

Da ein IT-Profitcenter i. d. R. im internen Leistungsverbund des Unternehmens steht, kommen zunächst *Verrechnungspreise* in Frage. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist der Verrechnung von Teilkosten grundsätzlich der Vorzug zu geben, insbesondere dann, wenn es sich bei den verrechnungsfähigen Kosten um entscheidungsrelevante Kosten aus der Sicht des Leistungsempfängers handelt. Die betriebliche Praxis steht der Verrechnung von Teilkosten aber häufig entgegen, denn die Kosten eines IT-Profitcenters sind bis auf wenige Kostenarten weitestgehend fixe Kosten und daher vom Leistungsempfänger kaum beeinflussbar. Deshalb bietet sich trotz der bekannten Mängel eine Verrechnung auf Basis von Vollkosten an; dazu ist aber zu berücksichtigen, daß IT-Leistungen i. d. R. nicht zu gleichen Kosten reproduzierbar sind. Dies bedeutet, daß eine Leistungsverrechnung auf Grundlage von Ist-Kosten nicht ausreicht; statt dessen ist eine Leistungsverrechnung und damit eine Preisfindung auf der Grundlage von vollkostenorientierten Plan-Verrechnungspreisen erforderlich.

- **Auftragsbezogene Festpreise**

Die Verrechnung von Leistungen und Kosten bedingt zwangsläufig einen administrativen Aufwand; wird dieser als störend empfunden, so können vereinfachend für IT-Dienstleistungen auch vereinbarte, d. h. ausgehandelte *auftragsbezogene Festpreise* angesetzt werden.

- **Lenkpreise**

Soll durch die Preisgestaltung das Benutzerverhalten beeinflusst werden, so bieten sich dazu *Lenkpreise* an, wie z. B. unterschiedliche Tages- und Nachtpreise für die Nutzung zentraler IT-Ressourcen oder unterschiedliche Preise für zentralen oder dezentralen Druckoutput.

- **Qualitätsorientierte Preise**

Ein besonderer Stellenwert im Rahmen von Verrechnungspreisen kommt gegenwärtig den *qualitätsorientierten Preisen* in Form der Service Level Agreements (SLA) zu; darunter ist eine pauschalierte Leistungsverrechnung auf der Grundlage von Vereinbarungen zwischen Leistungserbringer und Leistungsabnehmer über die Ein-

haltung eines bestimmten Paketes an IT-Dienstleistungen („Paket-Preis“) zu verstehen. Leistungsvereinbarungen dieser Art können z. B. auf folgenden Zusagen basieren: Vorhalten bestimmter Hardware- und Softwarekomponenten, garantierte Betriebszeiten, definierter Wartungsumfang, Reaktionszeiten bei Systemausfällen, Verfügbarkeit von Hotline-Service und Benutzerbetreuung. Von seiten des Auftraggebers sind Rahmenbedingungen wie z. B. eine definierte maximale Transaktionsrate oder eine bestimmte zeitliche Verteilung von Online-Abfragen einzuhalten, denn diese bilden das Fundament für die Kalkulation des „Paket-Preises“.

- **Prozeßbasierte Preise**

Prozeßbasierte Preise setzen die Anwendung der Prozeßkostenrechnung im IT-Profitcenter voraus. Kernpunkt der Prozeßkostenrechnung ist die Identifizierung von Prozessen und von denjenigen Indikatoren, die signifikant für die Verursachung der Kosten der Prozesse sind („Cost Drivers“). Prozesse (z. B. Kundenauftragsführung, Beschaffungsauftragsführung) werden durch Gruppierung und stufenweises Verdichten von Aktivitäten gewonnen; Cost Driver sind Maßgrößen für die Kostenverursachung durch diese Prozesse, und zwar für die Kosten, die proportional zur Menge der Cost Driver entstehen. Cost Driver sind häufig die Auslöser von entsprechenden Prozessen (z. B. Kundenaufträge, Beschaffungsaufträge); sie entsprechen unter kostenrechnerischem Aspekt den Bezugsgrößen der flexiblen Plankostenrechnung. Wird eine Kostenrechnung dieser Art angewandt, dann lassen sich die Kosten ermitteln, die z. B. eine Auftragsbestätigung, eine Zukaufbestellung, eine Wareneinlagerung, ein Fertigungsauftrag, eine Auslieferung oder eine Faktura verursachen; diese Kosten bilden dann die Grundlage für eine prozeßbasierte Preisfindung.

- **Marktpreise**

Die Alternative zu Verrechnungspreisen bilden *Marktpreise* für IT-Dienstleistungen; diese lassen sich aus „Warenkorb-Studien“ (z. B. Michel-Studie) oder aus branchenspezifischen Querschnittsvergleichen (z. B. Compass-Studie) entnehmen.

- **Zielorientierte Preise**

Eine weitere Möglichkeit zur Preisfindung sind *zielorientierte Preise* auf Grundlage des Target Costing. Das Target Costing wurde für industriell zu produzierende Güter entwickelt; im Gegensatz zur klassischen Zuschlagskalkulation, nach der der Kostenpreis sukzessive in „Add-on-Schritten“ ermittelt wird, orientiert sich dieses Verfahren an den Preisen, die der Abnehmer bereit ist für das Produkt zu zahlen, oder die aufgrund der Wettbewerbssituation vom Markt indirekt vorgegeben sind (Zielkosten). Die Kostenkalkulation erfolgt dann gewissermaßen retrograd, in dem diese Zielkosten ähnlich zur Vorgehensweise bei der Produktwertanalyse sukzessive über Funktionen und Komponenten des Produktes bis auf die Ebene von einzelnen Entwicklungs- und Fertigungsschritten dekomponiert werden. Im Kontext zu diesem Vorgehen stehen stets wertanalytische Fragen (Verhältnis Funktionsnutzen/Funkti-

onskosten) und die Frage, was der Abnehmer bereit ist, für die Funktion des Produktes und seiner Komponenten zu zahlen. Zielorientierte Preise eignen sich im IT-Bereich insbesondere für die Eigenentwicklung von Anwendungssoftware und für die Bündelung von Service-Paketen (SLA).

3.2 Managementanforderungen

Neben den konstitutiven Entscheidungen, die zur Beantwortung der Grundsatzfragen gefordert werden, muß sich ein IT-Profitcenter als „Unternehmen im Unternehmen“ auch zeitgemäßen Managementanforderungen stellen; dies sind z. B.:

- Kundenorientierung,
- Total Quality Management,
- Benchmarking,
- Kosten- und Preismanagement,
- Marketing,
- prozeßorientierte interne Organisation,
- IT-Controlling.

Die **Kundenorientierung** erfordert von den Mitarbeitern ein anderes Denken und Handeln als das, was nicht selten in traditionellen DV-Abteilungen praktiziert wurde: es sind nicht mehr die „Enduser“, an die DV-Dienstleistungen „verteilt“ werden, sondern für ein IT-Profitcenter sind es jetzt zahlende Kunden, zu denen die „Geschäftsbeziehung“ gepflegt werden will! Das bedeutet z. B. Eingehen auf die individuellen Anforderungen der Kunden und das Bestreben, die zu erbringenden Dienstleistungen permanent zu verbessern, um dadurch letztlich die Kundenzufriedenheit nachhaltig zu gewährleisten. Bei der Entwicklung von Anwendungssoftware kann die Kundenorientierung z. B. in Form des Partnerschaftsmodells von „Bauherr“ und „Architekt“ konkret umgesetzt werden. Dem Anwender von IT-Systemen kommt heute die Rolle des aktiven Mitgestalters zu, der in die Projektarbeit sein fachspezifisches Wissen einbringen muß. Für ein effizientes Management von IT-Projekten ist deshalb die erste Grundvoraussetzung, daß sich die an einem IT-Projekt Beteiligten ihres Rollenverständnisses bewußt sind: Die Anwenderseite als zahlender Auftraggeber für IT-Systeme in der Rolle des „Bauherrn“ und die Entwicklerseite als Auftragnehmer in der Rolle des „Architekten“. Daraus resultieren folgende Verantwortungsfelder: für den „Bauherrn“ die fachliche Verantwortung, konkretisiert z. B. durch die Vorgabe der Projektziele und der Systemanforderungen aus fachlicher Sicht sowie die Begründung des erwarteten Nutzens des IT-Projektes; für den „Architekten“ die Durchführungsverantwortung mit qualifizierter Beratung des Auftraggebers.

Als Erfolgsfaktoren für die Kundenzufriedenheit gelten heute generell (vgl. Diebold, S. 5) die Verfügbarkeit von Dienstleistungen, das Preis-Leistungsverhältnis der angebotenen Dienstleistungen und das „Lieferverhalten“ des Dienstleistungsanbieters sowie in bezug auf die Dienstleister selbst fachliche Kompetenz, Freundlichkeit und Höflichkeit, Verlässlichkeit, Erreichbarkeit, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Verständnis für die Probleme der Kunden.

Die Kundenzufriedenheit steht in engem Zusammenhang mit der Qualität der gelieferten Produkte und Dienstleistungen und gerade für den IT-Bereich gilt die Erkenntnis, daß die Qualität von Software oder die eines IT-Systems nicht nachträglich durch Sequenzen von Tests und durch Review-Checkpoints „hineingeprüft“ werden kann. Qualität muß systematisch produziert werden; der geeignete Ansatz dazu ist das **Total Quality Management (TQM)**, wonach Qualität als eine umfassende Aufgabe des Managements mit dem Ziel verstanden wird, ein ausgeprägtes Qualitätsbewußtsein bei allen Mitarbeitern des Unternehmens zu schaffen und diese permanent zum Denken und Handeln in Qualität zu motivieren. Einen Weg zur praktischen Umsetzung dieses Gedankengutes in einem IT-Profitcenter weisen die Normen ISO 9000, Teil 2 (Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen), und ISO 9000, Teil 3 (Qualitätsmanagement für die Softwareentwicklung).

Zur Überprüfung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit stellen sich Unternehmen von Zeit zu Zeit dem **Benchmarking**, d. h. dem zwischen- und überbetrieblichen Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und praktizierten Verfahren und Methoden. Das Ziel eines solchen Vergleiches ist, Unterschiede zu anderen, besonders erfolgreichen Unternehmen zu erkennen und die Ursachen erkannter Unterschiede zu analysieren, um gezielt nach Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Position suchen zu können. Auch für ein IT-Profitcenter ist ein solcher Vergleich angebracht; die für ein IT-Benchmarking erforderliche „Meßplatte“ könnte wie folgt gestaltet sein: Das Anwendungsportfolio (Anwendungen zur Unterstützung der Administration, Anwendungen zur Erhaltung/Förderung des Kundennutzens), die Anwendungsarchitektur (funktionale Durchdringung, Integrationsgrad, Unterstützung von Geschäftsprozessen), die Hardware- und Softwareinfrastruktur, das Projektportfolio (Zusammensetzung, Investitionsschwerpunkte), das Projektmanagement, die Gestaltung der internen Organisation, die Qualität der Mitarbeiter, das Ausmaß des Outsourcings und nicht zuletzt die IT-Kosten.

Für ein IT-Profitcenter ist ein stringentes **Kosten- und Preismanagement** eine unabdingbare Voraussetzung. Dieses beginnt mit der Budgetierung der Kosten, die von den Leistungen verursacht werden, die im Planungszeitraum erbracht werden sollen. IT-Leistungen werden primär von den Anwendern in den Fachabteilungen angefordert bzw. geplant; sie finden deshalb ihren Niederschlag zunächst in den IT-Budgets der Fachabteilungen. Die Zusammenfassung der IT-Budgets der Fachabteilungen ergibt dann den Rahmen für die Dimensionierung des Budgets des IT-Profitcenters (geplante Leistungs-

mengen und dadurch verursachte Kosten), das dazu zusätzlich die Kosten für den Eigenverbrauch enthält; die Verknüpfung des Budgets des IT-Profitcenters mit den IT-Budgets der Fachabteilungen erfolgt durch die Verrechnung der Leistungen des IT-Profitcenters an die Fachabteilungen. Während für eine DV-Abteilung als Nicht-Profitcenter eine Gliederung des Budgets nach Kostenarten (z. B. Personalkosten, Hardwarekosten, Netzkosten, Kommunikationskosten, Softwarelizenzen, Verbrauchsmaterial, Infrastrukturkosten) i. d. R. ausreichend ist, ist für ein IT-Profitcenter aus Gründen des Kosten- und Preismanagements eine Budgetgliederung nach Leistungsbereichen (z. B. Systembetrieb, Netz- und Kommunikationsdienste, Systementwicklung, Systemwartung, Kundenberatung, Kundenbetreuung, Kundens Schulung) erforderlich.

Für die Verrechnung von IT-Leistungen sind neben einem entsprechend strukturierten Budget Meß- bzw. Bezugsgrößen erforderlich; dies können technische Bezugsgrößen (z. B. CPU-Zeit, Plattenplatz, Plattenzugriffe, Druckzeilen, RJE-Zeilen) und/oder anwenderorientierte Bezugsgrößen (z. B. Rechnung, Buchungszeile, Serienbrief, Datenbankabfrage, Programmiererstunde, Hotline-Stunde) sein. Aus Gründen der Transparenz und der Akzeptanz von zu verrechnenden Leistungen ist den anwenderorientierten Bezugsgrößen der Vorzug zu geben.

Die Verrechnung von Leistungen, die auf Grundlage einer zentralen IT-Infrastruktur erbracht werden, kann vereinfachend summarisch erfolgen, in dem das gesamte IT-Leistungsspektrum auf nur ein- oder zwei Bezugsgrößen, z. B. Personalstunde und Maschinenstunde, verdichtet wird. Diese Form der Leistungsverrechnung eignet sich jedoch nur dann, wenn die IT-Infrastruktur einfach gestaltet ist. Eine zeitgemäße IT-Infrastruktur besteht i. d. R. aus einer Vielfalt unterschiedlicher technischer Systemkomponenten, die zudem von den verschiedenen Anwendungssystemen sehr unterschiedlich beansprucht werden. In diesem Fall ist eine differenzierte Leistungsverrechnung angebracht, nach der die Inanspruchnahme der technischen Infrastruktur individuell für jedes Anwendungssystem und differenziert nach der Nutzung der jeweiligen Systemkomponente erfaßt (Job Accounting) und verrechnet werden kann. Personalkosten sind bei dieser Art der Verrechnung ebenfalls differenziert, d. h. nach den verschiedenen Leistungsarten, zu verrechnen.

Bei einer dezentralen IT-Infrastruktur, z. B. bei einer Client-Server-Struktur, stehen folgende Leistungsarten für eine Verrechnung zur Disposition: Leistungen zentraler Server (Programmserver, Datenserver, Netzserver), Bereitstellung der Netz-Infrastruktur, Nutzung der Netz-Infrastruktur, Bereitstellung der Benutzer-Endgeräte (PC), Bereitstellung und Nutzung lizenzpflichtiger Software, Beratungs-, Entwicklungs- und Betreuungskosten. Zur Verrechnung dieser Leistungen bieten sich folgende Möglichkeiten: Leistungen zentraler Server nach individueller Inanspruchnahme, ermittelt über Job Accounting, Bereitstellung der Netz-Infrastruktur über eine „Bereitstellungsgebühr“, ähnlich der laufenden Gebühr für Telefonanschlüsse, Nutzung der Netz-Infrastruktur nach indivi-

dueller Inanspruchnahme, z. B. über die Bezugsgrößen „Anzahl übertragener Zeichen“ und/oder „Anschlußzeit“, Bereitstellung der Benutzer-Endgeräte über eine „Gerätemiete“, die pauschaliert auch die Kosten für Wartung/Reparatur und Hotline-Dienst enthalten kann.

Der Erfolg eines IT-Profitcenters hängt nicht unwesentlich von einem entsprechenden **Marketing** ab; dazu ist es i. d. R. nicht ausreichend, nur eine periodisch erscheinende hausinterne Informationsschrift herauszugeben, die über „Aktuelles aus der IT“ informiert. Erste Schritte in Richtung eines Marketings sind die Definition der „Märkte“ (s. o.) und die Abgrenzung der Marktsegmente (z. B. Key Accounts), die bedient und gepflegt werden sollen, sowie das gezielte *Kommunizieren der Kernkompetenzen* des IT-Profitcenters im Unternehmen. Weitere absatzpolitische Instrumente wie z. B. Produkt- bzw. Dienstleistungspolitik und Preispolitik sind für ein IT-Profitcenter kaum geeignet, denn zumindest dessen unternehmensinterne Kunden erwarten Konstanz der angebotenen Dienstleistungen und Preise.

Ein für ein IT-Profitcenter geeignetes marketingrelevantes Instrument ist jedoch der „*Full-Service aus einer Hand*“. Um das zu realisieren, ist ein *Software-Produktmanagement* erforderlich. Das Management von IT-Projekten nach dem Konzept des Projektmanagements setzt gemäß der Definition des Begriffes Projekt („zeitlich befristetes Vorhaben“) voraus, daß ein Projekt dieser Art zu einem bestimmten Termin als beendet gilt und der Projektleiter demzufolge aus seiner Verantwortung für dessen erfolgreiche Durchführung entlassen werden kann. Diese Voraussetzung wird der praktischen Erfahrung nach nur selten erfüllt, denn geänderte oder zusätzliche Vorgaben und Wünsche der Auftraggeber sowie Veränderungen in der IT-Infrastruktur erfordern eine Weiterentwicklung des IT-Systems, auch wenn dieses mit der betriebsfertigen Übergabe an den Anwender als abgeschlossenes Entwicklungsprojekt gilt. Die Weiterentwicklung und die sonstige Systempflege fällt aber nicht mehr in den Verantwortungsbereich des Projektleiters. In Ansehung dieser Sachverhalte liegt es nahe, das Projektmanagement durch ein Produktmanagement zu ergänzen. Der Produktmanager hat im Rahmen einer Produkt-Matrixorganisation üblicherweise die volle Erfolgsverantwortung für ein oder mehrere Produkte; diese Verantwortung beginnt bei der Budgetierung und Produktplanung und erstreckt sich über Marketing, Koordinierung der Produktion, Verkauf, Produktpflege bis hin zur Produktablösung. Soll dieses Konzept auf Softwareprodukte übertragen werden, so bedeutet dies: Mit einem gegebenen Budget ist ein Softwareprodukt in einer definierten Muß-Funktionalität zu einem bestimmten Termin fertigzustellen, vorrangiger Erfolgsfaktor für die Projektarbeit dazu ist „Time to Market“, für die wirtschaftliche Rechtfertigung des Projektes sind analog zur Bestimmung der Amortisationsdauer einer Investition Kosten und Nutzen des Softwareproduktes über dessen gesamte Lebensdauer in das Kalkül zu nehmen (Lebenszykluskosten). Der Projektleiter muß sich vom Verantwortlichen für eine zeitlich begrenzte Entwicklungsaufgabe zum Verantwortlichen für ein Produkt wandeln; d. h., er trägt die Verantwortung für das

„marktgerechte“ Produktdesign, die wirtschaftliche Produktentwicklung, die Zuverlässigkeit des Produktes im laufenden Betrieb, die Beratung, Schulung und Betreuung der Anwender, die Wartung des Produktes und die Release-Freigaben, das Management der Probleme, die bei der Nutzung des Produktes auftreten und für die Wirtschaftlichkeit des Produktes über dessen gesamte Nutzungsdauer.

Für eine DV-Abteilung ist eine interne Organisation ausreichend, die eine funktional-orientierte Struktur (z. B. Systementwicklung, Systempflege, Systemtechnik) oder eine objektorientierte Struktur (z. B. betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme, technisch-wissenschaftliche Anwendungssysteme) hat. Für ein IT-Profitcenter ist jedoch eine **prozessorientierte interne Organisation** angebracht, denn dadurch wird das markt- und erfolgsorientierte Denken und Handeln gefördert.

Prozesse sind an Geschäftsfeldern orientiert, sie führen zu einer konkreten Prozeßleistung, die Effizienz des Prozesses muß meßbar sein und sie bilden jeweils einen eigenen Verantwortungsbereich. Für ein IT-Profitcenter gibt es im Grundsatz nur ein Geschäftsfeld: den Anwender in der Rolle als zu erhaltender oder zu gewinnender Kunde. Dieser Kunde kann aber verschiedene Felder für geschäftliche Aktivitäten bieten, so z. B. den Betrieb und die Betreuung seiner Anwendungen, die Projektierung und Entwicklung neuer Anwendungen, die Umstellung oder Umorganisation seiner Anwendungen, den Bedarf nach individueller Nutzung der IuK-Infrastruktur, den Bedarf nach Beratung und Schulung.

Vor dem Hintergrund dieser „Geschäftsfelder“ lassen sich folgende Geschäftsprozesse für ein IT-Profitcenter definieren, die Grundlage für eine entsprechende organisatorische Gliederung sein können: Betrieb und Betreuung von Anwendungssystemen (Full-Service-Konzept), Kundenaquisition und Angebotserstellung, auftragsgebundener Projektdienst (Entwicklung von Anwendungssystemen, Customizing von Standard-Anwendungssoftware, technische Dienstleistungen, Migrationsdienste, Outsourcingunterstützung), Infrastrukturdienst (Bereitstellung arbeitsplatznaher IuK-Infrastruktur, Bereitstellung von Netzdiensten), Anwenderberatung (Dienste von Kompetenzzentren), Helpdesk- und Hotline-Dienst.

IT-Controlling versteht sich wie Controlling allgemein als Führungsunterstützung, hier also als Unterstützung der Führung des IT-Profitcenters durch Koordination und Koordinationskontrolle. Dem zeitgemäßen Selbstverständnis entsprechend beschränkt sich ein flächendeckendes IT-Controlling hierzu nicht nur auf Fragen nach der Effizienz ("Doing things right?"), sondern konzentriert sich vorrangig auf Fragen nach der Effektivität ("Doing the right things?"). Die Objektbereiche dazu sind die strategische Planung von Informations- und Kommunikationssystemen, die Planung und Durchführung von IT-Projekten, die Wirtschaftlichkeit von IT-Projekten und von installierten IT-Systemen, der Anwendungsbetrieb und die IT-Infrastruktur, die Verrechnung von Leistun-

gen und Kosten, die IT-Organisation und das Outsourcing; diese Bereiche repräsentieren Koordinationsfelder i. S. des Controlling. Damit Koordination und Koordinationskontrolle wirksam durchgeführt werden können, bedarf es feldspezifischer Controllingziele; diese wiederum bilden die Leitlinie für die Auswahl und den Einsatz desjenigen Instrumentariums, das sich zur Planung und Steuerung in dem jeweiligen Objektbereich eignet.

3.3 Die kritischen Erfolgsfaktoren für den Wandel

Zusammenfassend seien die kritischen Erfolgsfaktoren hervorgehoben, von denen der Wandel einer DV-Abteilung zu einem IT-Profitcenter abhängt:

- Definition und Abgrenzung der „Märkte“ und Handlungsfreiheit auf den „Märkten“
- Profilierung in Kompetenzzentren
- Kundenorientiertes Handeln und kundenorientierte Mitarbeiterführung
- Intrinsische und extrinsische Mitarbeitermotivation
- Kosten- und Preismanagement
- Selbstverständnis des Leiters eines IT-Profitcenters: Nicht „Kostenstellenverwalter“, sondern „Unternehmer im Unternehmen“!

Literaturverzeichnis

- Becker, W.: Profitcenter Informatik. In: Diebold Management Report Nr. 5, 1996, S. 14-18.
- Bonn, J.: Leistungstransparenz als Erfolgsfaktor. In: Diebold Management Report Nr. 12, 1995, S. 11-15.
- Compass Deutschland GmbH, Otto von Guericke-Ring 3, 65205 Wiesbaden-Nordenstadt.
- Kargl, H.: Controlling im DV-Bereich, 3. Auflage, München, Wien: Oldenbourg 1996.
- Lang, M.; Woehle, J. M.: Der Service-orientierte Mitarbeiter - Schlüsselfaktor künftigen Unternehmenserfolgs. In: Kompetenz Nr. 6, 1996, S. 4-13.
- Mertens, P.; Knolmayer, G.: Organisation der Informationsverarbeitung, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler 1995.
- Michels, J. K.: Haben die Rechenzentren den Trend erkannt? In: DV-Management Nr. 3, 1996, S. 118-125.

Bisher erschienen

Stand: Dezember 2000 – Den aktuellen Stand der Reihe erfahren
Sie über unsere Web Site unter <http://wi.uni-giessen.de>

Nr. 1/1996	Grundlagen des Client/Server-Konzepts.....	Schwicker/Grimbs
Nr. 2/1996	Wettbewerbs- und Organisationsrelevanz des Client/Server-Konzepts.....	Schwicker/Grimbs
Nr. 3/1996	Realisierungsaspekte des Client/Server-Konzepts	Schwicker/Grimbs
Nr. 4/1996	Der Geschäftsprozeß als formaler Prozeß - Definition, Eigenschaften, Arten	Schwicker/Fischer
Nr. 5/1996	Manuelle und elektronische Vorgangsteuerung.....	Schwicker/Rey
Nr. 6/1996	Das Internet im Unternehmen - Neue Chancen und Risiken	Schwicker/Ramp
Nr. 7/1996	HTML und Java im World Wide Web.....	Gröning/Schwicker
Nr. 8/1996	Electronic-Payment-Systeme im Internet.....	Schwicker/Franke
Nr. 9/1996	Von der Prozeßorientierung zum Workflow-Management - Teil 1: Grundgedanken, Kernelemente, Kritik	Maurer
Nr. 10/1996	Von der Prozeßorientierung zum Workflow- Management - Teil 2: Prozeßmanagement und Workflow	Maurer
Nr. 11/1996	Informationelle Unhygiene im Internet.....	Schwicker/Dietrich/Klein
Nr. 12/1996	Towards the theory of Virtual Organisations: A description of their formation and figure.....	Appel/Behr
Nr. 1/1997	Der Wandel von der DV-Abteilung zum IT-Profitcenter: Mehr als eine Umorganisation.....	Kargl
Nr. 2/1997	Der Online-Markt - Abgrenzung, Bestandteile, Kenngrößen	Schwicker/Pörtner
Nr. 3/1997	Netzwerkmanagement, OSI Framework und Internet SNMP	Klein/Schwicker
Nr. 4/1997	Künstliche Neuronale Netze - Einordnung, Klassifikation und Abgrenzung aus betriebswirtschaftlicher Sicht	Strecker/Schwicker
Nr. 5/1997	Sachzielintegration bei Prozeßgestaltungsmaßnahmen.....	Delnef
Nr. 6/1997	HTML, Java, ActiveX - Strukturen und Zusammenhänge.....	Schwicker/Dandl
Nr. 7/1997	Lotus Notes als Plattform für die Informationsversorgung von Beratungsunternehmen.....	Appel/Schwaab
Nr. 8/1997	Web Site Engineering - Modelltheoretische und methodische Erfahrungen aus der Praxis	Schwicker
Nr. 9/1997	Kritische Anmerkungen zur Prozeßorientierung	Maurer/Schwicker
Nr. 10/1997	Künstliche Neuronale Netze - Aufbau und Funktionsweise	Strecker
Nr. 11/1997	Workflow-Management-Systeme in virtuellen Unternehmen	Maurer/Schramke
Nr. 12/1997	CORBA-basierte Workflow-Architekturen - Die objektorientierte Kernanwendung der Bausparkasse Mainz AG	Maurer
Nr. 1/1998	Ökonomische Analyse Elektronischer Märkte.....	Steyer
Nr. 2/1998	Demokratiopolitische Potentiale des Internet in Deutschland	Muzic/Schwicker
Nr. 3/1998	Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung - Ein Vergleich (Teil 1)	Delnef
Nr. 4/1998	Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung - Ein Vergleich (Teil 2)	Delnef
Nr. 5/1998	Betriebswirtschaftlich-organisatorische Aspekte der Telearbeit	Polak
Nr. 6/1998	Das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen	Jäger-Goy
Nr. 7/1998	Eine kritische Beurteilung des Outsourcings von IV-Leistungen.....	Jäger-Goy
Nr. 8/1998	Online-Monitoring - Gewinnung und Verwertung von Online-Daten.....	Guba/Gebert
Nr. 9/1998	GUI - Graphical User Interface.....	Maul
Nr. 10/1998	Institutionenökonomische Grundlagen und Implikationen für Electronic Business.....	Schwicker
Nr. 11/1998	Zur Charakterisierung des Konstrukts "Web Site".....	Schwicker
Nr. 12/1998	Web Site Engineering - Ein Komponentenmodell.....	Schwicker
Nr. 1/1999	Requirements Engineering im Web Site Engineering – Einordnung und Grundlagen.....	Schwicker/Wild
Nr. 2/1999	Electronic Commerce auf lokalen Märkten	Schwicker/Lüders
Nr. 3/1999	Intranet-basiertes Workgroup Computing	Kunow/Schwicker
Nr. 4/1999	Web-Portale: Stand und Entwicklungstendenzen.....	Schumacher/Schwicker
Nr. 5/1999	Web Site Security.....	Schwicker/Häusler
Nr. 6/1999	Wissensmanagement - Grundlagen und IT-Instrumentarium.....	Gaßen
Nr. 7/1999	Web Site Controlling.....	Schwicker/Beiser
Nr. 8/1999	Web Site Promotion	Schwicker/Arnold
Nr. 9/1999	Dokumenten-Management-Systeme – Eine Einführung	Dandl
Nr. 10/1999	Sicherheit von eBusiness-Anwendungen – Eine Fallstudie	Harper/Schwicker
Nr. 11/1999	Innovative Führungsinstrumente für die Informationsverarbeitung	Jäger-Goy
Nr. 12/1999	Objektorientierte Prozeßmodellierung mit der UML und EPK	Dandl
Nr. 1/2000	Total Cost of Ownership (TCO) – Ein Überblick.....	Wild/Herges
Nr. 2/2000	Implikationen des Einsatzes der eXtensible Markup Language – Teil 1: XML-Grundlagen.....	Franke/Sulzbach
Nr. 3/2000	Implikationen des Einsatzes der eXtensible Markup Language – Teil 2: Der Einsatz im Unternehmen	Franke/Sulzbach
Nr. 4/2000	Web-Site-spezifisches Requirements Engineering – Ein Formalisierungsansatz	Wild/Schwicker
Nr. 5/2000	Elektronische Marktplätze – Formen, Beteiligte, Zutrittsbarrieren	Schwicker/Pfeiffer
Nr. 6/2000	Web Site Monitoring – Teil 1: Einordnung, Handlungsebenen, Adressaten.....	Schwicker/Wendt
Nr. 7/2000	Web Site Monitoring – Teil 2: Datenquellen, Web-Logfile-Analyse, Logfile-Analyzer	Schwicker/Wendt
Nr. 8/2000	Controlling-Kennzahlen für Web Sites.....	Schwicker/Wendt
Nr. 9/2000	eUniversity – Web-Site-Generierung und Content Management für Hochschuleinrichtungen.....	Schwicker/Ostheimer/Franke

Bestellung (bitte kopieren, ausfüllen, zusenden/zufaxen)

Adressat: Professur für BWL und Wirtschaftsinformatik
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Licher Straße 70
D – 35394 Gießen
Telefax: (0 641) 99-22619

Hiermit bestelle ich gegen Rechnung die angegebenen Arbeitspapiere zu einem Kostenbeitrag von DM 10,- pro Exemplar (MwSt. entfällt) zzgl. DM 5,- Versandkosten pro Sendung.

Nr.	An
1/1996	
2/1996	
3/1996	
4/1996	
5/1996	
6/1996	
7/1996	
8/1996	
9/1996	
10/1996	
11/1996	
12/1996	

Nr.	An
1/1997	
2/1997	
3/1997	
4/1997	
5/1997	
6/1997	
7/1997	
8/1997	
9/1997	
10/1997	
11/1997	
12/1997	

Nr.	Anz
1/1998	
2/1998	
3/1998	
4/1998	
5/1998	
6/1998	
7/1998	
8/1998	
9/1998	
10/1998	
11/1998	
12/1998	

Nr.	Anz
1/1999	
2/1999	
3/1999	
4/1999	
5/1999	
6/1999	
7/1999	
8/1999	
9/1999	
10/1999	
11/1999	
12/1999	

Nr.	Anz
1/2000	
2/2000	
3/2000	
4/2000	
5/2000	
6/2000	
7/2000	
8/2000	
9/2000	

Absender:

Organisation

Abteilung

Nachname, Vorname

Straße

Plz/Ort

Telefon

Telefax

eMail

Ort, Datum

Unterschrift