

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	13
<b>1 Dienstleistungen und Dienstleister in der IT .....</b>	<b>15</b>
1.1 IT-Dienstleistungen im Wandel der Zeit .....	15
1.2 Was IT-Dienstleistungen ausmacht .....	20
1.3 Aktuelle Trends bei IT-Dienstleistungen .....	22
<b>2 Grundlegende Hinweise zum Controlling für IT-Dienstleister .....</b>	<b>25</b>
2.1 Zum Verständnis von Controlling .....	25
2.2 So bauen Sie ein Controlling für IT-Dienstleister auf .....	28
2.3 Schnittstellen zum IT-Controlling .....	30
<b>3 Vom Geschäftsmodell zum Controlling kritischer Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>35</b>
3.1 Ein Vorgehensmodell – in fünf Schritten .....	35
3.2 So entwickeln Sie ein Geschäftsmodell .....	36
3.3 Merkmale von Geschäftsmodellen für IT-Dienstleister .....	45
3.4 Was sind kritische Erfolgsfaktoren? .....	48
<b>4 Fallbeispiele .....</b>	<b>51</b>
4.1 Wichtige Hinweise und Ergebnisse zu den Fallstudien .....	51
4.1.1 Trends und grundlegende Modelle .....	52
4.1.2 Die wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren .....	53
4.1.3 Die 5 wichtigsten Ebenen für das Controlling .....	54
4.2 Fallbeispiel 1: Klassische Herstellerwartung .....	56
4.2.1 Unternehmen .....	56
4.2.2 Geschäftsmodell .....	56
4.2.3 Optionen und Digitalisierung .....	59
4.2.4 Kritische Erfolgsfaktoren und Controlling .....	60
4.2.4.1 Kritischer Erfolgsfaktor 1: Verkauf der Verträge durch den Systemvertrieb .....	63
4.2.4.2 Kritischer Erfolgsfaktor 2: Wertversprechen .....	65
4.2.4.3 Kritischer Erfolgsfaktor 3: Effiziente Serviceprozesse .....	67
4.2.4.4 Kritischer Erfolgsfaktor 4: Mitarbeiterzufriedenheit .....	67
4.2.4.5 Kritischer Erfolgsfaktor 5: Kostenreduzierung .....	68
4.2.5 Zusammenfassung Fallbeispiel 1 .....	68

4.3	Fallbeispiel 2: IT-Systemhaus .....	69
4.3.1	Unternehmen .....	69
4.3.2	Geschäftsmodell .....	70
4.3.3	Extra: Risikoanalyse anhand von Risikofeldern .....	72
4.3.4	Optionen und Digitalisierung .....	76
4.3.5	Kritische Erfolgsfaktoren und Controlling .....	77
4.3.5.1	Kritischer Erfolgsfaktor 1: Effiziente Kundengewinnung .....	78
4.3.5.2	Kritischer Erfolgsfaktor 2: Qualifizierte Mitarbeiter .....	78
4.3.5.3	Kritischer Erfolgsfaktor 3: Effiziente Serviceprozesse .....	79
4.3.5.4	Kritischer Erfolgsfaktor 4: Verfügbarkeit des Softwarepartners .....	80
4.3.5.5	Kritischer Erfolgsfaktor 5: Verfügbarkeit der Hardware .....	80
4.3.6	Zusammenfassung Fallbeispiel 2 .....	80
4.4	Fallbeispiel 3: IT-Beratungsleistungen .....	81
4.4.1	Unternehmen .....	81
4.4.2	Geschäftsmodell .....	82
4.4.3	Optionen und Digitalisierung .....	84
4.4.4	Kritische Erfolgsfaktoren und Controlling .....	85
4.4.4.1	Kritischer Erfolgsfaktor 1: Qualifizierte Mitarbeiter .....	86
4.4.4.2	Kritischer Erfolgsfaktor 2: Persönliche Kontakte zu Kunden .....	87
4.4.4.3	Kritischer Erfolgsfaktor 3: Auslastung oder Produktivität .....	87
4.4.4.4	Kritischer Erfolgsfaktor 4: Projektmanagement .....	89
4.4.4.5	Kritischer Erfolgsfaktor 5: Projektcontrolling .....	89
4.4.5	Zusammenfassung Fallbeispiel 3 .....	90
4.5	Fallbeispiel 4: Interner IT-Service .....	90
4.5.1	Unternehmen .....	91
4.5.2	Geschäftsmodell .....	91
4.5.3	Optionen und Digitalisierung .....	94
4.5.4	Kritische Erfolgsfaktoren und Controlling .....	95
4.5.4.1	Kritischer Erfolgsfaktor 1: Vorgegebene Kostenziele .....	96
4.5.4.2	Kritischer Erfolgsfaktor 2: Qualifizierte Mitarbeiter .....	97
4.5.4.3	Kritischer Erfolgsfaktor 3: Leistungsmerkmale .....	97
4.5.4.4	Kritischer Erfolgsfaktor 4: Effiziente Serviceprozesse .....	99
4.5.4.5	Kritischer Erfolgsfaktor 5: Preisgestaltung .....	100
4.5.5	Zusammenfassung Fallbeispiel 4 .....	102
4.6	Fallbeispiel 5: Internetdienstleister .....	102
4.6.1	Unternehmen .....	103
4.6.2	Geschäftsmodell .....	104
4.6.3	Optionen und Digitalisierung .....	107

4.6.4	Kritische Erfolgsfaktoren und Controlling .....	107
4.6.4.1	Kritischer Erfolgsfaktor 1: Bekanntheit .....	108
4.6.4.2	Kritischer Erfolgsfaktor 2: Conversion Rate .....	109
4.6.4.3	Kritischer Erfolgsfaktor 3: Qualität des Onlinesupports .....	110
4.6.4.4	Kritischer Erfolgsfaktor 4: Rechtssicherheit .....	111
4.6.4.5	Kritischer Erfolgsfaktor 5: Service 24/7 .....	111
4.6.5	Zusammenfassung Fallbeispiel 5 .....	112
4.7	Fallbeispiel 6: Software as a Service (SaaS) .....	112
4.7.1	Unternehmen .....	113
4.7.2	Geschäftsmodell .....	113
4.7.3	Optionen und Digitalisierung .....	116
4.7.4	Kritische Erfolgsfaktoren und Controlling .....	116
4.7.4.1	Kritischer Erfolgsfaktor 1: Bekanntheit im Anwendungsbereich .....	117
4.7.4.2	Kritischer Erfolgsfaktor 2: Barrierefreiheit .....	118
4.7.4.3	Kritischer Erfolgsfaktor 3: Rechtssicherheit .....	118
4.7.4.4	Kritischer Erfolgsfaktor 4: Integration im Kundensystem .....	119
4.7.4.5	Kritischer Erfolgsfaktor 5: Anzahl der Lizenzen pro Bestandskunde .....	119
4.7.5	Zusammenfassung Fallbeispiel 6 .....	121
4.8	Fallbeispiel 7: Regionaler IT-Allrounder .....	121
4.8.1	Unternehmen .....	121
4.8.2	Geschäftsmodell .....	122
4.8.3	Optionen und Digitalisierung .....	124
4.8.4	Kritische Erfolgsfaktoren und Controlling .....	125
4.8.4.1	Kritischer Erfolgsfaktor 1: Effiziente Kundengewinnung. ....	125
4.8.4.2	Kritischer Erfolgsfaktor 2: Kundennähe .....	126
4.8.4.3	Kritischer Erfolgsfaktor 3: Komplettes Leistungsangebot ....	126
4.8.4.4	Kritischer Erfolgsfaktor 4: Liquidität .....	127
4.8.4.5	Kritischer Erfolgsfaktor 5: Kritische Größe .....	128
4.8.5	Zusammenfassung Fallbeispiel 7 .....	128
<b>5</b>	<b>Grundlagen der Serviceprozesse .....</b>	<b>129</b>
5.1	Grundlegende Fragen zum Servicemanagement .....	129
5.2	Definitionen, Kennzahlen, Softwaretools .....	130
5.3	Rahmenwerke zum Servicemanagement .....	133
5.4	Organisation des Servicemanagements .....	136

<b>6</b>	<b>Serviceprozesse gestalten – die Aufgaben des Controllings</b>	<b>139</b>
6.1	Kernprozess 1: Servicestrategie	140
6.1.1	Teilprozess 1: Servicestrategie-Management	140
6.1.2	Teilprozess 2: Finanzmanagement	141
6.1.3	Teilprozess 3: Serviceportfolio-Management	142
6.1.4	Teilprozess 4: Bedarfsmanagement	143
6.2	Kernprozess 2: Servicedesign	143
6.2.1	Teilprozess 1: Servicekatalog-Management	147
6.2.2	Teilprozess 2: Servicelevel-Management	147
6.2.3	Teilprozess 3: Verfügbarkeitsmanagement	150
6.2.4	Teilprozess 4: Kapazitätsmanagement	151
6.2.5	Teilprozess 5: Informationssicherheitsmanagement	151
6.2.6	Teilprozess 6: IT-Service-Kontinuitätsmanagement	153
6.2.7	Teilprozess 7: Lieferantenmanagement	154
6.3	Kernprozess 3: Services implementieren und bereitstellen (Servicetransition)	154
6.3.1	Teilprozess 1: Transitionsplanung und -unterstützung	155
6.3.2	Teilprozess 2: Changemanagement	156
6.3.3	Teilprozess 3: Service Asset und Configuration Management	157
6.3.4	Teilprozess 4: Release und Deployment Management	158
6.3.5	Teilprozess 5: Servicevalidierung und Test	159
6.3.6	Teilprozess 6: Wissensmanagement	159
6.4	Kernprozess 4: Verkauf von Services	160
6.4.1	Teilprozess 1: Prozesse definieren, einführen und steuern	162
6.4.2	Teilprozess 2: Zielgruppen definieren	163
6.4.3	Teilprozess 3: Interessenten finden, identifizieren und qualifizieren	164
6.4.4	Teilprozess 4: Angebote managen und Aufträge gewinnen	165
6.4.5	Teilprozess 5: Kunden betreuen und binden	165
6.4.6	Querschnittsthema: Preise und Kalkulationen	166
6.4.7	Extra: Onlinevertrieb	167
6.5	Kernprozess 5: Erbringen der Serviceleistungen	168
6.5.1	Teilprozess 1: Ereignismanagement	169
6.5.2	Teilprozess 2: Störungsmanagement	169
6.5.3	Teilprozess 3: Management von Kundenanfragen	170
6.5.4	Teilprozess 4: Problemmanagement	171
6.5.5	Teilprozess 5: Zugriffsmanagement	172
6.5.6	Querschnittsthema 1: Auslastung und Produktivität	173
6.5.7	Querschnittsthema 2: Struktureller Engpass	177
6.5.8	Querschnittsthema 3: Produktqualität	178

6.6	Kernprozess 6: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	180
6.6.1	Teilprozess 1: Kontinuierliche Verbesserung .....	181
6.6.2	Teilprozess 2: Servicereporting .....	182
6.7	Kernprozess 7: Auftragsabwicklung und Verträge .....	183
6.7.1	Teilprozess 1: Auftragseingang und Auftragsbearbeitung .....	183
6.7.2	Teilprozess 2: Leistungserbringung und Abnahme .....	184
6.7.3	Teilprozess 3: Fakturierung und Bezahlung .....	185
6.7.4	Querschnittsthema 1: Verträge .....	186
6.7.5	Querschnittsthema 2: Verträge und Controlling .....	187
6.7.6	Querschnittsthema 3: Prozesskosten berechnen .....	191
<b>7</b>	<b>Projektmanagement und die Aufgaben des Controllings .....</b>	<b>193</b>
7.1	Controlling im klassischen Projektmanagement .....	194
7.1.1	Phase 1: Projektstart .....	194
7.1.2	Phase 2: Planung .....	196
7.1.3	Phase 3: Umsetzung .....	197
7.1.4	Phase 4: Projektabschluss .....	199
7.1.5	Lessons Learned – Aus dem Scheitern von Projekten lernen .....	200
7.2	Controlling in agilen Projekten .....	201
7.2.1	Herausforderungen für das Controlling .....	203
7.2.2	Transparenz mittels Backlog und Story Points .....	204
7.2.3	Arbeitsfortschritt mittels Burndown Charts messen .....	204
7.2.4	Schätzung des Arbeitsvolumens mittels der abgearbeiteten Story Points .....	205
7.2.5	Controlling ist ein fortlaufender Prozess .....	206
7.3	Projektcontrolling .....	206
7.3.1	Drei Dimensionen des Projektcontrollings .....	206
7.3.2	Vier Phasen des Projektcontrollings .....	208
7.4	Kennzahlen für das Projektmanagement .....	209
7.5	Organisation des Projektmanagements .....	210
7.5.1	Mehrere Projekte steuern mit dem Projektportfoliomanagement .....	210
7.5.2	Im Projektmanagementoffice die Fäden bündeln .....	211
<b>8</b>	<b>Rahmenbedingungen für das Controlling .....</b>	<b>213</b>
8.1	Drei Phasen der Unternehmensentwicklung .....	213
8.1.1	Phase 1: Gründung .....	213
8.1.2	Phase 2: Wachstum .....	214
8.1.3	Phase 3: Etablieren .....	214
8.2	Größe der Unternehmen .....	215
8.3	Vorgaben von Anteilseignern oder beherrschenden Unternehmen .....	216

8.4	Gesetzliche Vorgaben .....	217
8.4.1	Risikomanagement .....	217
8.4.2	Datenschutz .....	217
8.4.3	Arbeitszeitgesetze .....	219
8.4.4	Rechnungswesen .....	219
8.5	Vorgaben aus strategischen Zielen .....	220
8.6	Fazit .....	220
<b>9</b>	<b>Grundlagen: Prozesse und Organisation für ein funktionierendes Controlling .....</b>	<b>221</b>
9.1	Prozesse .....	221
9.1.1	Hauptprozess 1: Strategische Planung .....	222
9.1.2	Hauptprozess 2: Operative Planung und Budgetierung .....	225
9.1.3	Hauptprozess 3: Forecast .....	227
9.1.4	Hauptprozess 4: Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung .....	228
9.1.5	Hauptprozess 5: Managementreporting .....	230
9.1.6	Hauptprozess 6: Projekt- und Investitionscontrolling .....	231
9.1.7	Hauptprozess 7: Chancen- und Risikomanagement .....	232
9.1.8	Hauptprozess 8: Controlling von Funktionen und Aktivitäten .....	235
9.1.9	Hauptprozess 9: Betriebswirtschaftliches Führen und Beraten .....	236
9.1.10	Hauptprozess 10: Organisation und Prozesse des Controllings weiterentwickeln .....	237
9.2	Informationen und Werkzeuge .....	238
9.2.1	Informationsbasis aufbauen und aktualisieren .....	238
9.2.2	Systeme und Werkzeuge .....	239
9.3	Organisation .....	241
9.3.1	Klassische Organisation des Controllings .....	241
9.3.2	Selbstorganisation und Selbstcontrolling .....	242
9.3.3	Externes Controlling, externe Controller .....	242
9.3.4	Fazit .....	243
<b>10</b>	<b>Aktuelle Entwicklungen .....</b>	<b>245</b>
10.1	Digitalisierung, Big Data, Business Intelligence .....	245
10.2	Onlinecontrolling .....	247
10.3	Agilität .....	249
10.4	Rolle des Controllers und des Controllings .....	250
10.5	Nachhaltigkeit .....	251
10.6	Wahrnehmungsverzerrungen und Controlling .....	254
10.7	Krisenmanagement .....	255

<b>11</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	257
<b>12</b>	<b>Glossar</b> .....	261
<b>13</b>	<b>Abkürzungen</b> .....	265
<b>14</b>	<b>Anhang</b> .....	267
14.1	Systematik IT-Dienstleister (StBuAmt) .....	267
14.2	Liste der Erfolgsfaktoren .....	267
14.3	Lessons Learned .....	270
14.4	Checklisten .....	270
14.5	Risikocheckliste .....	276
<b>15</b>	<b>Literatur</b> .....	277
	Der Autor .....	281
	Stichwortverzeichnis .....	283