
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
1 Dienstleistungen und Dienstleister in der IT	15
1.1 IT-Dienstleistungen im Wandel der Zeit	15
1.2 Was IT-Dienstleistungen ausmacht	20
1.3 Aktuelle Trends bei IT-Dienstleistungen	22
2 Grundlegende Hinweise zum Controlling für IT-Dienstleister	25
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
3 Vom Geschäftsmodell zum Controlling kritischer Erfolgsfaktoren	35
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
4 Fallbeispiele	51
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
5	Grundlagen der Serviceprozesse	129
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

6	Serviceprozesse gestalten – die Aufgaben des Controllings	139
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
7	Projektmanagement und die Aufgaben des Controllings	193
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
8	Rahmenbedingungen für das Controlling	213
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
9	Grundlagen: Prozesse und Organisation für ein funktionierendes Controlling	221
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
10	Aktuelle Entwicklungen	245
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

11	Fazit und Ausblick	257
12	Glossar	261
13	Abkürzungen	265
14	Anhang	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
15	Literatur	277
	Der Autor	281
	Stichwortverzeichnis	283