



GÖRG – WIR BERATEN UNTERNEHMER.

UNTERNEHMERFRÜHSTÜCK, 19. November 2009

DR. ALEXANDER BACH

Handlungsfelder des IT Controllings zur Bewältigung von Unternehmenskrisen



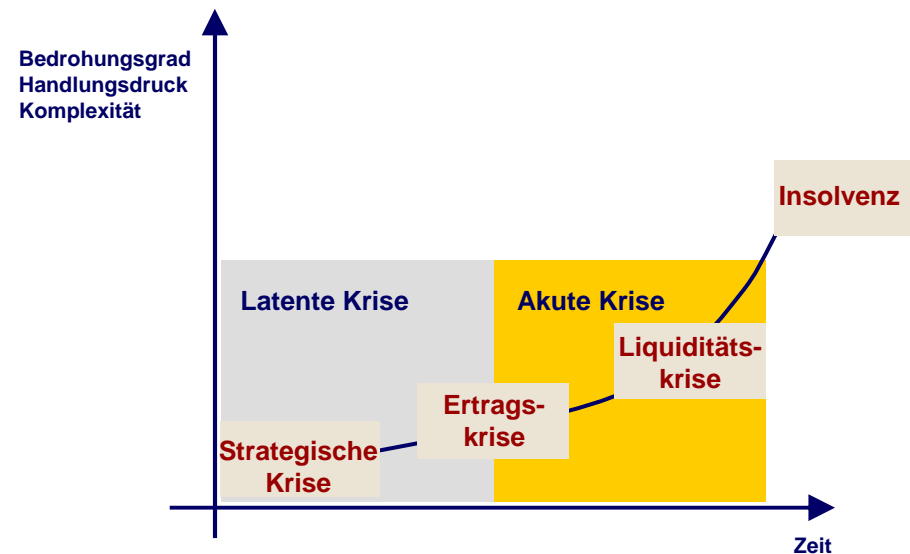
KRISEDEFINITION UND PHASEN DER UNTERNEHMENSKRISEN



Krisendefinition

- Krise bezeichnet die unbeabsichtigte, unerwartete und nachhaltige **Störung** eines Systems
- Grundsätzlich stellt die Krise eine **existenzielle Bedrohung** für das Unternehmen dar
- Bietet die Möglichkeit, durch aktive Handlungen (**Krisenmanagement**) das Unternehmensgleichgewicht wieder herzustellen
- **Krisenbewältigung**: von der Unternehmensliquidation bis zur Einstellung eines neuen Unternehmensgleichgewichts

Krisenphasen



Quelle:

Forstinger (1999): Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen von der latent beherrschbaren Krise bis hin zur Insolvenz, S. 21

Krystek/Moldenhauer (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, S. 138



PROBLEMFELDER ALS KRIENTREIBER



Absatz-/Umsatzprobleme

- Rückgängige Marktanteile
- Veränderung des Markt- und Wettbewerbsumfeldes
- Sinkende Stückerlöse
- Fehlende attraktive Neuprodukte
- Verlust von Kunden
- Rückläufige Kundenumsätze

**Sinkende
Volumenbasis**

Kostenprobleme

- Umsatzkrise
- Steigende Vielfalts- und Komplexitätskosten
- Hohe Fixkosten
- Geringe Prozesseffizienz
- Hoher Personalbestand mit geringem Pro-Kopf-Umsatz
- Unzureichendes Zielkostenmanagement

**Überhöhter
Ressourceneinsatz**

Finanzprobleme

- Kostenkrise
- Hoher Verschuldungsgrad
- Falsche Finanzierungsstruktur
- Zunehmende Linienüberschreitung
- Kontinuierlich rückläufige AfA
- Hoher Forderungs- und Vorratsvermögensbestand

**Unsichere
Geschäftsfinanzierung**

Managementprobleme

- Finanzkrise
- Kein situations-/ krisenerfahrenes Management
- Unklare Eigentümerpositionierung
- Keine ausreichenden Steuerungsmechanismen
- Komplexe Führungsstruktur
- Nachfolgeproblematik

**Fehlende
Führungsstärke**



Instrumente des IT Controllings als Lösungsverfahren



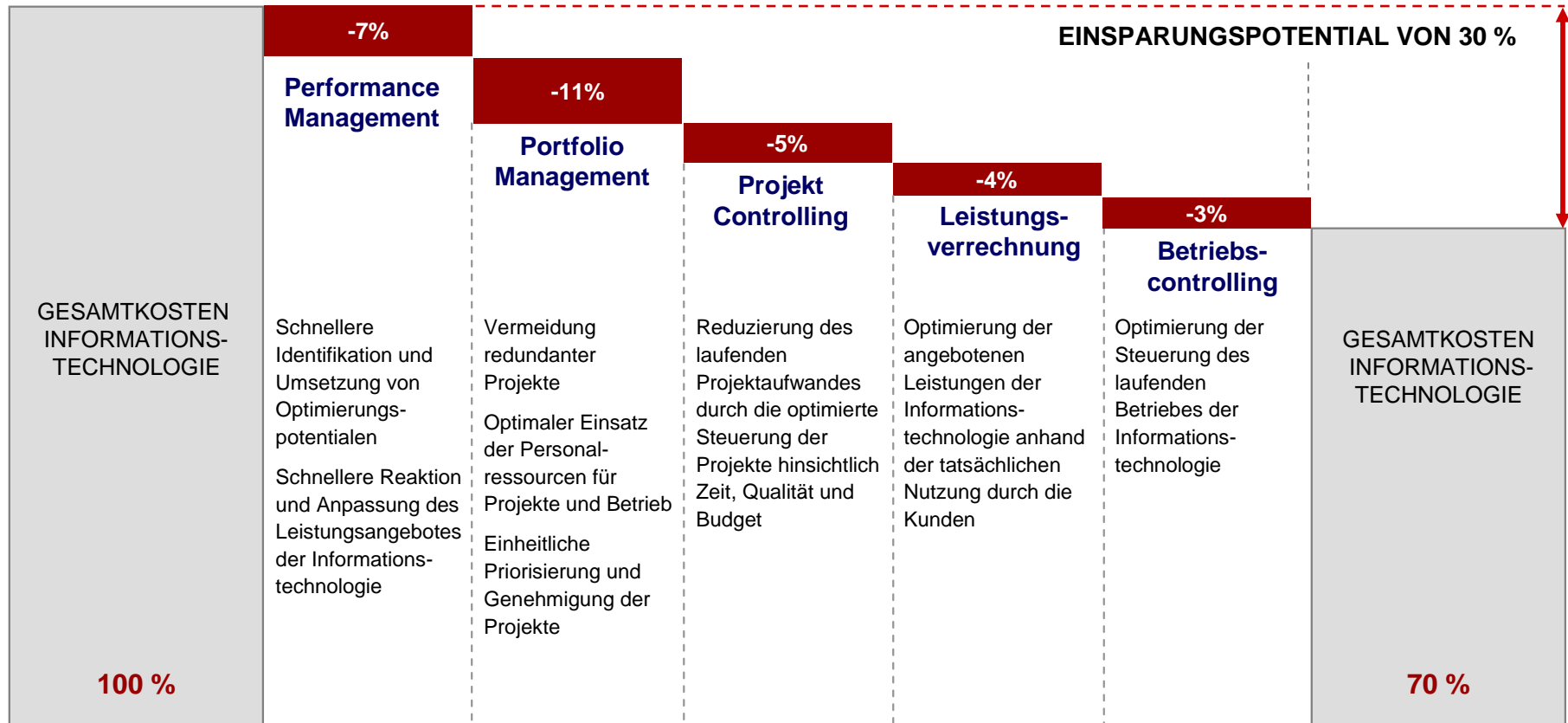


KOSTENREDUKTION



IT OPERATIONS

EINSPARUNGSPOTENTIAL VON 30 %



Bisherige IT-Kosten

Optimierte IT-Kosten

Quelle: ACENT AG, Realisierte Optimierungspotentiale aus Projekten

UNTERNEHMERFRÜHSTÜCK

GÖRG – WIR BERATEN UNTERNEHMER.

WWW.GOERG.DE



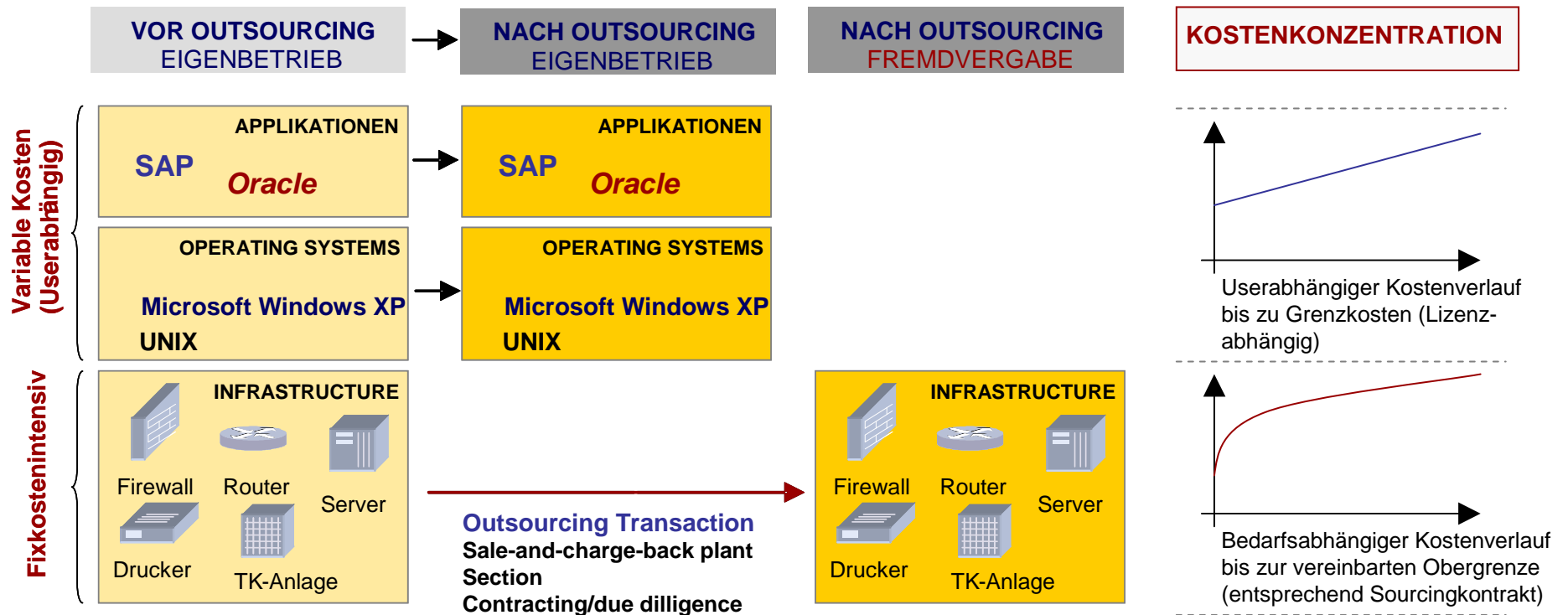
KOSTENVARIABILISIERUNG



IT OUTSOURCING



Verlagerung von Teilen des operativen Betriebs der IT, die nicht unmittelbar an eigene **Kernkompetenzen** gebunden sind, auf einen Dritten





KOSTENKONZENTRATION



STRUKTURIERTES MANAGEMENT VON IT ASSETS

SOFTWARE

Management von Softwarelizenzen

- **Angemessenheit** des Funktionsumfangs bzgl. Nutzerbedarf
- **Variabilität** bzgl. Umfang / Erweiterung (Update, Releasemanagement)
- **Eliminierung** lizenzbezogener **Redundanzen**
- Etablierung eines **aktiven Lizenzmanagements**
 - (a) **Kostentransparenz** für Wirtschaftlichkeitsberechnungen
 - (b) Kenntnisse bzgl. Entwicklung der **Wartungsbedingungen** (Preise, Leistungsumfang)
 - (c) Monitoring **Laufzeiten** und **Kündigungsfristen** (Alternativen, Vermeidung von Vertragsstrafen)

HARDWARE

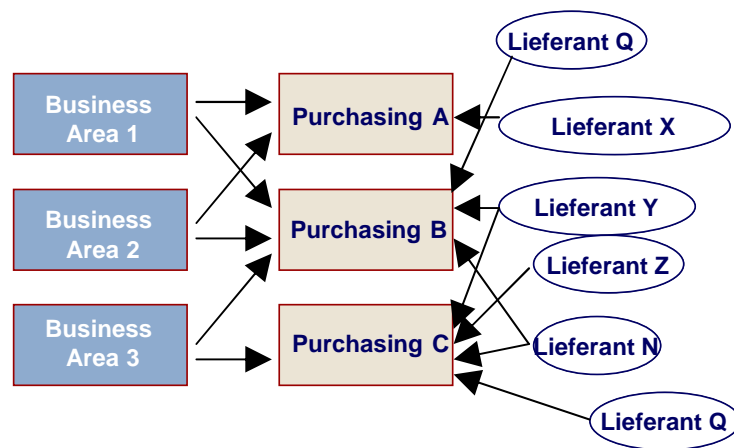
Management von Hardware Assets

- **Identifizierbarkeit** von IT-Assets im bilanziellen Anlagevermögen durch nachhaltige **Inventarisierung**
↓
Verbesserte Steuerung der IT-Assets durch **fortlaufende Inventur**
- **Effekte:**
 - (a) Beeinflussbarkeit der **AfA-Kosten**
 - (b) Unterstützung von **Investitionsentscheidungen** (Make-or-Buy)
 - (c) Strukturierung des **Asset-Portfolios** (Ressourcenplanung)



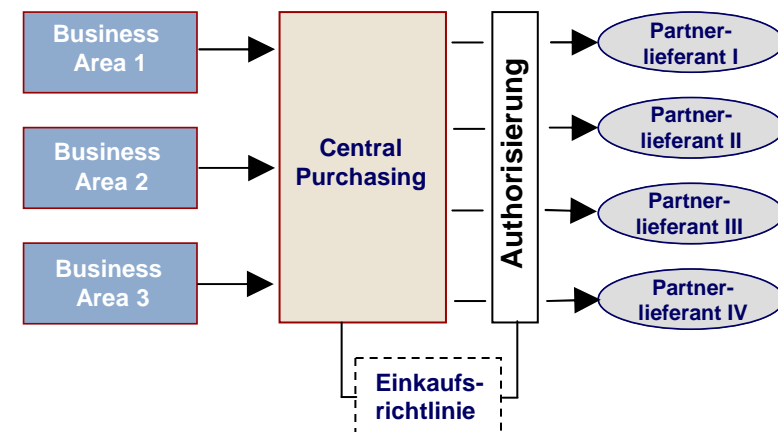
IT PURCHASING / DEMAND MANAGEMENT

DEZENTRALER EINKAUF

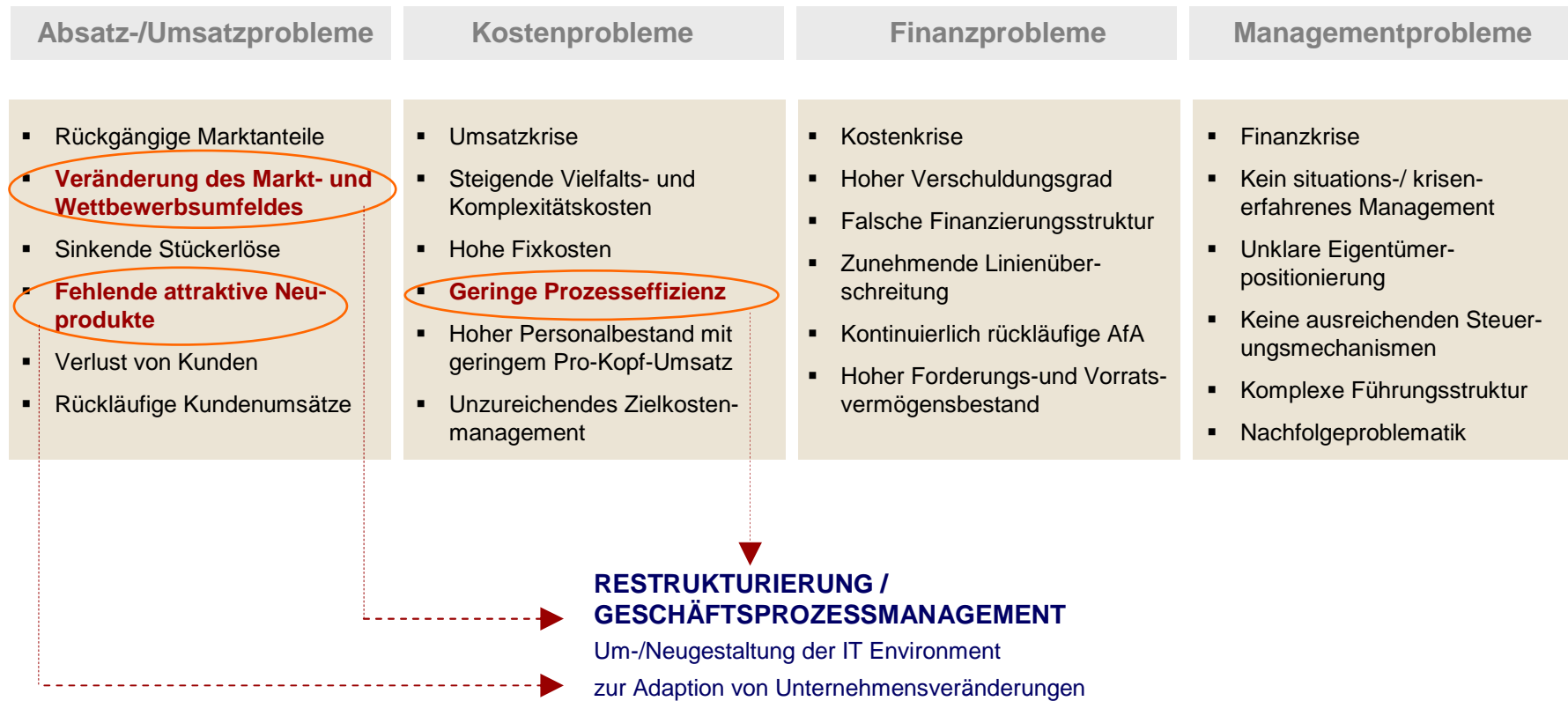


- Fachexpertise infolge spezialisierter Einkaufsbereiche
- Potenzielle Beschaffungsredundanzen (Lizenzen)
- Hoher administrativer Aufwand

ZENTRALER EINKAUF



- Größendegressionseffekte
- Qualitätssteuerung durch Lieferantenmanagement
- Standardisierte Beschaffungsprozesse, Komplexitätsreduktion

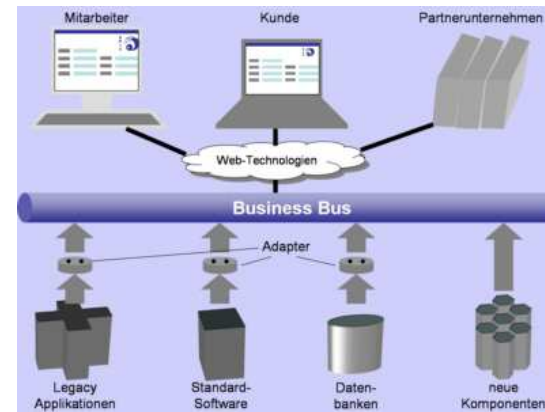




ENTERPRISE APPLICATION INTEGRATION (EAI)

→ Kopplung von Anwendungssystemen in heterogenen IT-Anwendungsarchitekturen

- Ziel:**
- Integration von Organisationsarchitektur / Geschäftsprozesse und IT Architektur (ablaufbezogen)
 - Flexibilität bezüglich Struktur-/ Prozessveränderungen



SERVICE ORIENTED ARCHITECTURE (SOA)

- Architekturmuster, Aufbau einer Anwendungslandschaft aus einzelnen fachlichen Anwendungsbausteinen mit klar umrissener, fachlicher Aufgabe
- Anwendungsbausteine bieten Funktionen in Form von Services (definierte Leistung), sind lose gekoppelt
- Verhandlungsprinzip zwischen Serviceanbieter und Servicenutzer

- Ziel:**
- Reaktion auf betriebliche Veränderungen durch Neukombination der Services
 - Wiederverwendbarkeit
 - Umsetzung durch Web Service-basierte Kommunikation, z.B. SAP Net Weaver (Integrationsplattform)

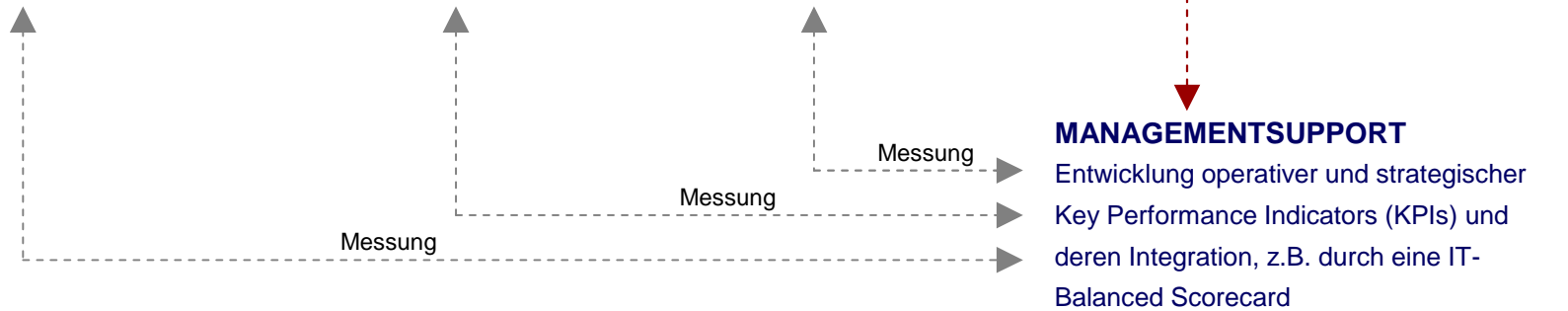


IT MANagementsUPPORT



Absatz-/Umsatzprobleme	Kostenprobleme	Finanzprobleme	Managementprobleme
------------------------	----------------	----------------	--------------------

- | | | | |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Rückgängige Marktanteile▪ Veränderung des Markt- und Wettbewerbsumfeldes▪ Sinkende Stückerlöse▪ Fehlende attraktive Neuprodukte▪ Verlust von Kunden▪ Rückläufige Kundenumsätze | <ul style="list-style-type: none">▪ Umsatzkrise▪ Steigende Vielfalts- und Komplexitätskosten▪ Hohe Fixkosten▪ Geringe Prozesseffizienz▪ Hoher Personalbestand mit geringem Pro-Kopf-Umsatz▪ Unzureichendes Zielkostenmanagement | <ul style="list-style-type: none">▪ Kostenkrise▪ Hoher Verschuldungsgrad▪ Falsche Finanzierungsstruktur▪ Zunehmende Linienüberschreitung▪ Kontinuierlich rückläufige AfA▪ Hoher Forderungs- und Vorratsvermögensbestand | <ul style="list-style-type: none">▪ Finanzkrise▪ Kein situations-/ krisenerfahrenes Management▪ Unklare Eigentümerpositionierung▪ Keine ausreichenden Steuerungsmechanismen▪ Komplexe Führungsstruktur▪ Nachfolgeproblematik |
|---|--|--|--|

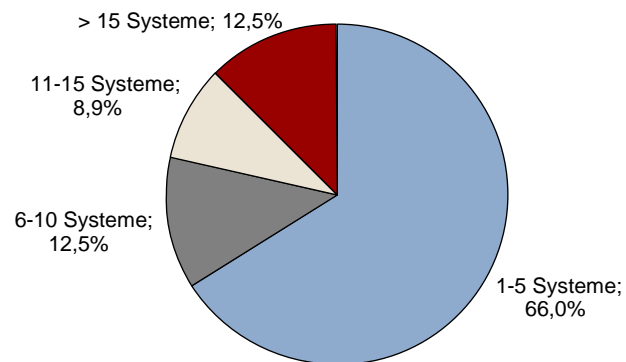


MANAGEMENTSUPPORT

Entwicklung operativer und strategischer Key Performance Indicators (KPIs) und deren Integration, z.B. durch eine IT-Balanced Scorecard

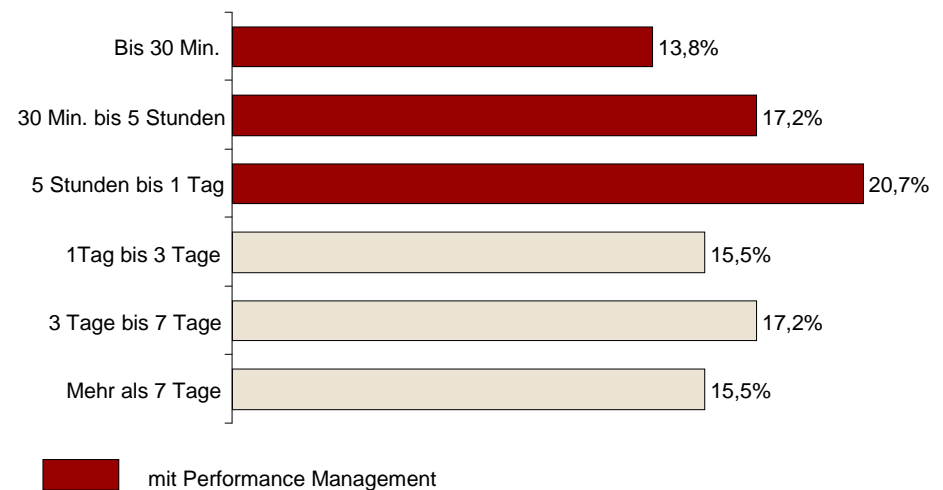


Anzahl datenliefernde Systeme für das Unternehmensreporting



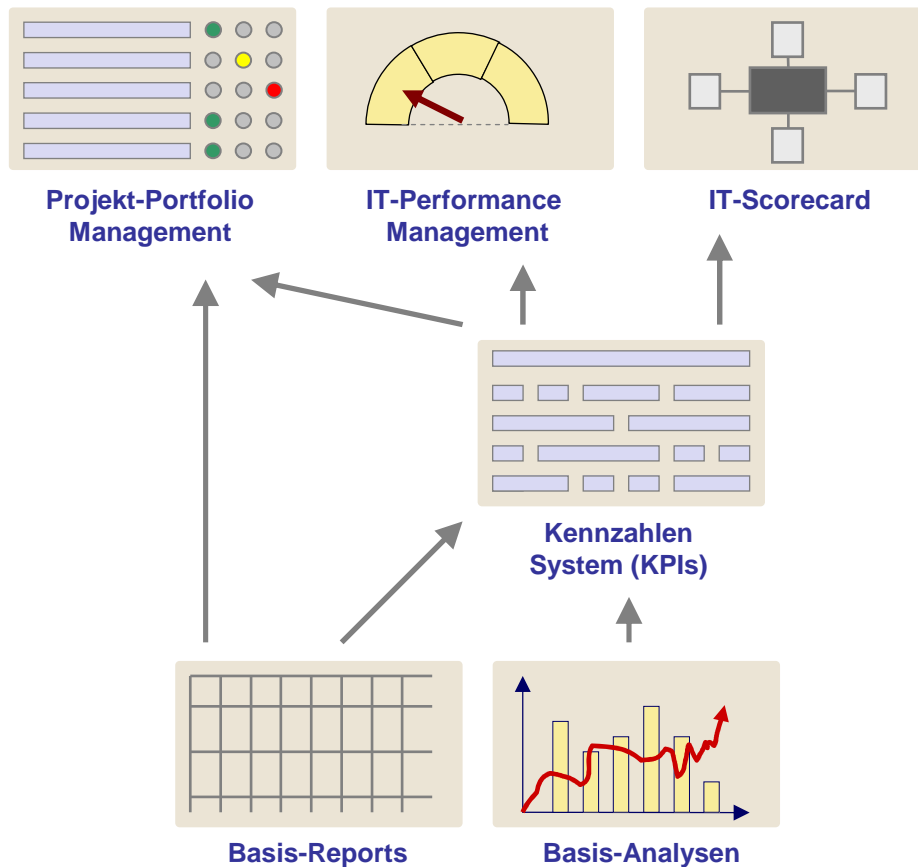
Quelle: BARC, Steuerungs- und Informationssysteme, 2005

Benötigte Zeit für das Berichten wesentlicher Risiken an den Vorstand



Quelle: BARC, Steuerungs- und Informationssysteme, 2005

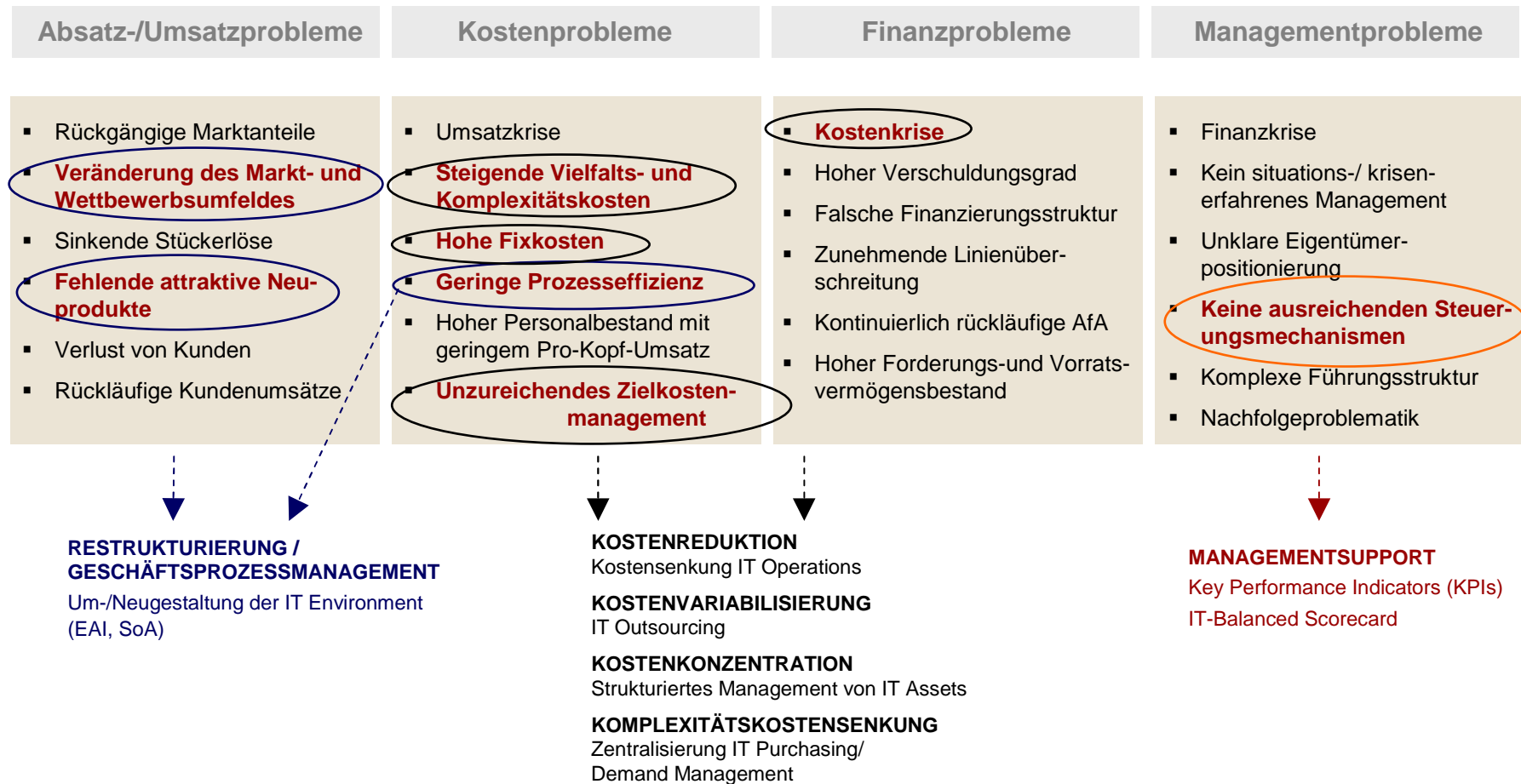
- **Ab 5 Datenquellen:** effizientes IT Management nur mit **integriertem Performance Management System** möglich. Erforderlich: Strukturierung von Basisdaten und systemtechnische Integration von Datenquellen und Berichtswesen. Ermöglicht Reaktion auf eintretendes Risiko innerhalb **weniger Stunden**.
- **Ohne** integriertes Berichtswesen werden **Risiken** erst nach **mehreren Tagen** wahrgenommen. 32,7% der Unternehmen benötigen mehr als 3 Tage, bis zuständige Führungskräfte davon Kenntnis erhalten und Maßnahmen ergreifen.



- **Plan-/Soll-/Ist- Daten** per Zeiteinheit zu Kosten Erlösen, Ressourcen, Terminen
- Daten in Basis-Reports zu aussagefähigen **KPIs** zusammengefaßt, sind Grundlage für **IT Performance Management** und **IT Scorecard**.
- **Integration** bzw. **Aggregation** von operativen KPIs zu strategischen KPIs, **Zeitnähe** ist entscheidender Erfolgsfaktor für wirksame Managementinformation.

IT Key Performance Indicators (Auswahl):

- IT-Kosten pro Mitarbeiter
- Anteil IT-Kosten an Gesamtkosten/-umsatz
- Budgetausschöpfungsgrad
- Servicequalitätsgrad
- Anteil Supportkosten an Gesamtkosten
- ABC-Analyse Lieferanten
- Nutzerzufriedenheit / Systemverfügbarkeit in %





DR. ALEXANDER BACH



Dr. Alexander Bach ist seit Anfang 2007 als Financial Controller für die Group IT der Hypo Real Estate AG tätig. Zuvor hat er bei KPMG für Industrieunternehmen Projekte mit den Schwerpunkten Finance & Controlling sowie Restrukturierung durchgeführt.

Dr. Alexander Bach hat folgende Arbeitsgebiete:

- Unternehmensplanung und Reporting
- Kostenanalyse / Kostenmanagement
- Unternehmensrestrukturierung
- Finanzielle Steuerung von Outsourcingtransaktionen
- Aufbau von Controllingstrukturen

GÖRG

Prinzregentenstr. 22
D-80538 München

+49-89-30 90 667-0
+49-89-30 90 667-90