

1 Einleitung

Der Einsatz von Informationstechnologie (IT) ist für Unternehmen und andere Organisationen (z.B. öffentliche Verwaltung) von existenzieller Bedeutung. Viele Abläufe sind ohne IT-Nutzung entweder nicht möglich oder ihre Gestaltung ohne IT würde zu längeren Laufzeiten und höheren Kosten führen. Die heute üblichen Datenmengen wären ohne leistungsfähige Informations- und Kommunikationssysteme nicht zu bewältigen.

Bedeutung der IT

Die Bewertungen der IT, unter der in diesem Buch sowohl Informationstechnologien als auch Kommunikationstechnologien zusammengefasst werden, sind allerdings von Extremen geprägt. Sie reichen von der euphorischen Einschätzung der IT als »Business Enabler«, die beinahe zwangsläufig Wettbewerbsvorteile schafft, bis hin zur niederschmetternden Aussage von Nicholas Carr »IT doesn't matter« (vgl. [Carr 2003], [Mieze 2004]), IT sei also nicht (mehr) wettbewerbsentscheidend. Auch im Falle der IT ist die Realität jedoch weder schwarz noch weiß, sondern hat viele Grautöne. Klar ist jedenfalls: Ohne IT ist das moderne Wirtschaftsleben nicht vorstellbar.

Die Abhängigkeit von der IT und der aus ihrem Einsatz resultierende Aufwand erfordern die Aufmerksamkeit des Managements auf allen Führungsebenen. Die zielorientierte Führung einer Organisation muss den richtigen (oder effektiven) und wirtschaftlichen (oder effizienten) Einsatz von IT-Systemen einbeziehen. Die Ziele für Nutzung, Betrieb und Realisierung von IT-Systemen müssen aus den Zielen der Gesamtorganisation abgeleitet werden. Erfolgreiche Organisationen steuern (natürlich) auch ihre IT professionell. Die Verantwortung für die Nutzung der IT-Systeme liegt in den Fachbereichen. Für Betrieb und Realisierung der IT-Systeme werden üblicherweise spezifische IT-Bereiche gebildet, die selber IT-Leistungen erstellen oder solche Leistungen über externe Dienstleister bereitstellen lassen.

Zielorientierte Führung der IT

Die zielorientierte Führung einer Organisation erfordert ein Management (im Sinne einer Personengruppe), das Ziele festlegt und

Führung und Entscheidungen

dafür Sorge trägt, dass diese Ziele erreicht werden. In beiden Fällen müssen Entscheidungen getroffen werden. Der Entscheidende weiß jedoch immer erst im Nachhinein, ob seine Entscheidung richtig oder falsch, gut oder schlecht war. Er möchte und muss daher das Risiko der Fehlentscheidung minimieren. Ganz vermeiden kann er es nicht, denn dann bräuchte er nichts mehr zu entscheiden.

*Arbeitsteilung zwischen
Management und
Controlling*

Um das Risiko von Fehlentscheidungen zu minimieren, werden Informationen benötigt. An diesem Punkt setzt in Organisationen eine Arbeitsteilung ein. Der Manager konzentriert sich auf den eigentlichen Entscheidungsvorgang und die Bewertung der vorliegenden Informationen. Die Beschaffung und Analyse von Informationen, also die Vorbereitung von Entscheidungen, wird zur eigenständigen Aufgabe, die im Rahmen einer Arbeitsteilung auf Experten übertragen wird. Es entsteht ein Controlling, das seine Aufgabe in der zielorientierten Koordination von Planung und Kontrolle sowie der Informationsversorgung des Managements sieht (vgl. [Horváth 2011, S. 95–98]).

Der Begriff »Controlling« ist insofern ambivalent. Einerseits bezeichnet er eine originäre Managementaufgabe, nämlich die aktive und zielgerichtete Steuerung einer Organisation oder eines Systems. Andererseits bezeichnet er eine spezifische Dienstleistungsaufgabe, die das Management bei dieser Steuerung unterstützt.

Fachcontrolling für IT

Mit zunehmender Komplexität und Bedeutung der IT bildet sich in Organisationen ein eigenständiges Fachcontrolling auch für IT heraus. Dieses IT-Controlling ist Thema des vorliegenden Buches. In Kapitel 2 wird das Thema IT-Controlling insgesamt und systematisch behandelt. In Kapitel 3 werden wichtige und bewährte Arbeitstechniken und Methoden vorgestellt, die im IT-Controlling genutzt werden können.