

Durch die Einführung eines neuen IT-Steuerungssystems bei dem IT-Dienstleister eines großen Energiekonzerns wird ein effizientes Kostenmanagement ermöglicht. Durch unsere Controlling-Expertise konnten wir maßgeblich zum Gelingen dieses Projektes beigetragen. Unsere Schwerpunkte lagen in der Unterstützung der Detailkonzeption nach industriellen Maßstäben und in der fachlichen Begleitung während der Implementierung.

IT-CONTROLLING

Detailkonzeption und Einführung eines IT-Steuerungssystems

Ausgangssituation

Im Zuge der Restrukturierung der Unternehmensorganisation der internen IT eines Energieversorgers wurde die Konzeption und konzernweite Einführung eines neuen kaufmännischen Steuerungsmodells erforderlich.

Die Steuerung sollte zukünftig auf Basis von kaufmännischen Kennzahlen je Steuerungsobjekt mit klar definierten Verantwortlichkeiten erfolgen und in einem integrierten SAP-System implementiert sein.

Vorüberlegungen

Für diesen Zweck ist die Zuordnung verursachungsnaher Kosten zu den jeweiligen Projekten und Produkten (Steuerungsobjekte) des Kunden eine essenzielle Aufgabe des Controlling-Modells. Abweichungen von den Plankosten sollten auf den jeweiligen Steuerungsobjekten berichtet werden. Auf Basis dieser kaufmännischen Kennzahlen kann neben einer operativen Steuerung die Erreichung gesetzter Ziele überprüft werden.

Diese Art der Kostensteuerung erfordert eine präzise Kostenplanung, die wiederum in der operativen Planung je Steuerungsobjekt ihre Berücksichtigung finden muss. So bildete auch die Konzeption und Einführung des integrierten Planungsprozesses einen Teil des Projektauftrags.

Der integrierte Ansatz des Steuerungsmodells erforderte die Einbeziehung des gesamten Unternehmens mit den jeweiligen Steuerungsobjekten. Gleichzeitig umfasst das Steuerungsmodell die gesamte Wertschöpfungskette „end-to-end“, also entlang des gesamten Mengen- und Werteflusses des Unternehmens.

Unsere Aufgaben und Projektziele

- Fachliche Detailkonzeption des kommerziellen Steuerungsmodells und Reorganisation der operativen Kosten- und Leistungsrechnung über alle Steuerungsobjekte und Kostenblöcke (siehe Abb. 1)
- Übertragung industrieller Ansätze in die Konzeption der operativen Kosten- und Leistungsrechnung des Steuerungsmodells
- Definition der geschäftlichen Anforderungen und fachliche Unterstützung bei der SAP-Implementierung
- Unterstützung im Projektmanagement
- Anpassung und Einführung von Budgetplanungs- und Controlling- Prozessen, Abstimmungsabläufen und Zuordnung von Verantwortlichkeiten
- Überführung der vorhandenen Planung in die neue Planungsstruktur gemäß entwickeltem Steuerungsmodell
- Vorbereitung und Durchführung unternehmensweiter Schulungen zum Training des neuen Steuerungsmodells und Umsetzung in der Linienorganisation

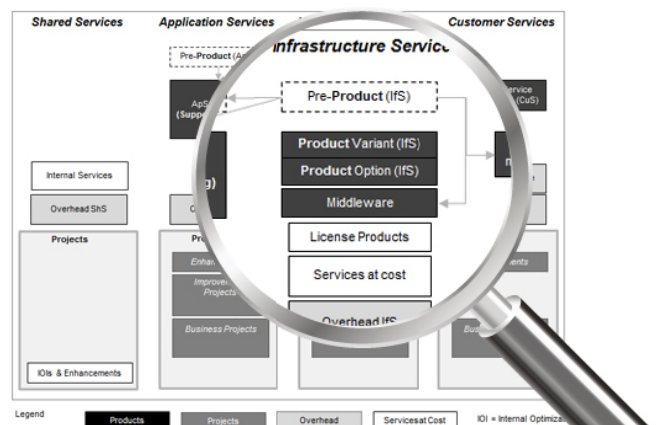


Abb. 1: Zu planende und verrechnende Steuerungsobjekte

Vorgehen und kritische Erfolgsfaktoren

- Analyse und Definition aller Mengen- und Werteflüsse entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Integration aller betroffenen Abteilungen durch Workshop-basierte Erarbeitung und Verabschiedung von Steuerungsmechanismen und Prozessen
- Organisatorisches Aufsetzen von Work-Packages und Verantwortlichkeiten je Steuerungsobjekt-Typ
- Unterstützung von Entscheidungsprozessen in komplexen übergreifenden Themenstellungen
- Strikte Trennung der Steuerungssystematik in drei Ebenen, um Primärkosten von der Kostenträgerrechnung und Ergebnisrechnung zu separieren (siehe Abb. 2)
- Identifikation und Einbindung der Entscheidungsträger zur Entwicklung des Planungsprozesses
- Umstellung von umsatzgetriebener Auftragsfertigung zu kosteneffizienter Serienfertigung und Unterstützung der Fertigungsdisposition

Ergebnisse

Das Steuerungssystem wurde nach einjähriger Entwicklung erfolgreich in acht Landesgesellschaften live geschaltet.

Jährlich werden im Steuerungssystem Buchungen im Umfang von etwa 1 Mrd. € entsprechend der eingeführten operativen Kosten- und Leistungsrechnung durchgeführt.

Der konzeptionelle Umfang erforderte das Anlegen von ca. 6.000 neuen Kostenstellen und Migrationen von ca. 5.000 Aufträgen.

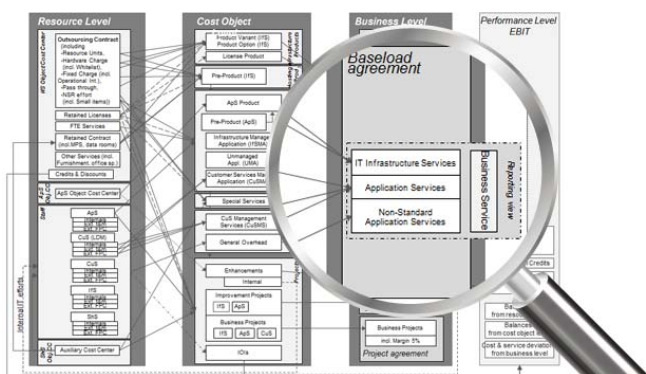


Abb. 2: Komplexe Verrechnungssystematik über drei Ebenen

Die Plandaten für das laufende Jahr wurden erfolgreich in das neue Steuerungssystem überführt. Eingeführte Reporting-Sichten ermöglichen eine Unternehmenssteuerung auf Basis transparenter kaufmännischer Kennzahlen pro Steuerungsobjekt (d. h. pro Produkt, Projekt, Kostenstelle und Vertrag). Über 3.500 Mitarbeiter wurden darin geschult, das Steuerungsmodell zu verstehen, Prozessadaptionen zu berücksichtigen und das System anzuwenden.

Warum ITMP und mgm consulting partners?

Die Unterstützung in der Konzeption und Einführung eines unternehmensweiten Steuerungsmodells erforderte detaillierte Controlling-Fachkenntnis. Die Praxiserfahrung unserer Berater aus ähnlichen Aufgabestellungen war für die reibungslose Durchführung sehr hilfreich.

Konzeptesicherheit und Methodenverständnis im Bereich der "Industrialisierung des IT-Managements" zeichneten die beiden Beratungshäuser aus und lieferten einen wichtigen Beitrag in der Konzeptionierung des Steuerungskonzepts nach industriellen Maßstäben.

Die Kombination aus wissenschaftlichem Modellverständnis und praktischer Projekterfahrung stellte einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

Unser Kunde

Unser Kunde ist die IT-Funktion eines der weltweit größten privaten Strom- und Gasunternehmen. Sie steuert alle IT-Belange des Konzerns.

Das Unternehmen ist europaweit mit neun Tochtergesellschaften in Europa vertreten.

Kontakt

Martin Boob
martin.boob@itmp-sg.com

Olaf Terhorst
olaf.terhorst@mgm-cp.com

IT Management Partner St.Gallen AG
Oberer Graben 6
CH-9000 St.Gallen, Schweiz
Tel. +41 (0)71 / 577 0615
E-Mail info@itmp-sg.com
Internet www.itmp-sg.com

mgm consulting partners GmbH
Holländischer Brook 2
D-20457 Hamburg, Deutschland
Tel. +49 (0)40 / 80 81 28 20 - 0
E-Mail info@mgm-cp.com
Internet www.mgm-cp.com