SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

S-BAK: Business-Alignment und Key-Performance-Indicators (KPIs)

Anpassung der IT-Strategie an die Unternehmensstrategie und Steuerung der IT

„Zweifel an der Leistungsfähigkeit der IT haben die Ursache meist in Inkonsistenzen zwischen Unternehmenszielen und IT-Zielen sowie im Fehlen geeigneter Instrumente, die die Unterstützungsleistung der IT für die Unternehmensziele darstellen.“

Michael Jost
Head of SCOPAR-IT-Consulting

WISSEN - SCHAFFT - NUTZEN

Inhalt

	Seite
Problemstellung	3
Mögliche Lösung: Handlungsdruck für KPIs	8
Kritische Erfolgsfaktoren	9
Ableitung der KPIs	10
Beispiele	11
Kennzahlengruppen	12
Alignment: Vom Business und der Compliance zur Serviceorientierung	17
Mögliches Vorgehen zur Einführung von KPIs	18
Nutzen	19
Wie kann SCOPAR helfen?	20
Wo können wir Sie noch unterstützen?	21
Erfahrungen Michael Jost	22
Kontakt	23

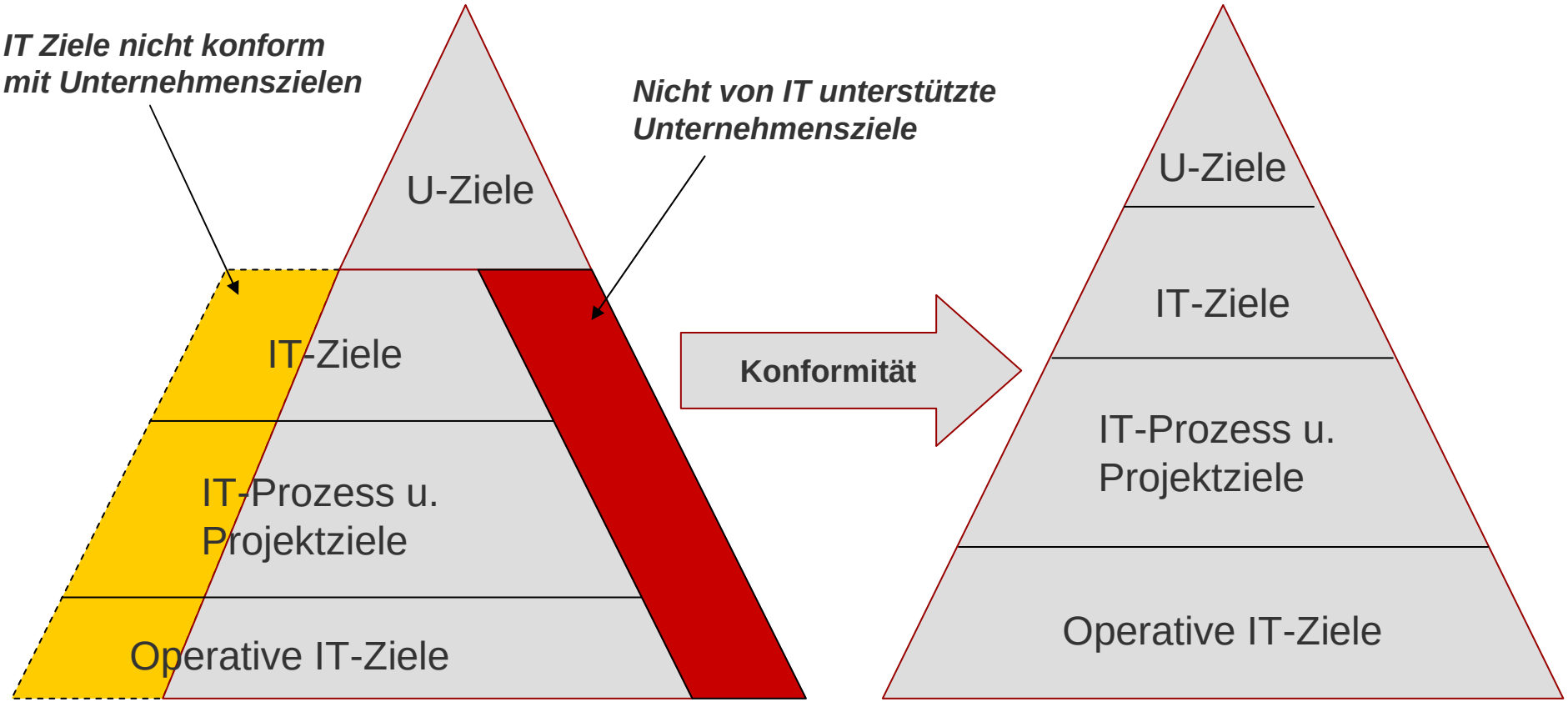
Problemstellung

Ergebnisse einer Accenture Studie von 2006 (Quelle Computerwoche 1/2006)

- Kritische Faktoren für mehr IT-Produktivität sind neben einer exzellenten Delivery **das Alignment von IT und Business, eine geschäftsorientierte IT-Strategie** und standardisierte Anwendungen.
- Nur wenige Unternehmen sind derzeit in der Lage, **Konzepte zur Steigerung der IT-Produktivität** konsequent umzusetzen.
- Es gibt Probleme, die **Rentabilität einer IT-Investitionen** zu messen und vorherzusagen.
- **Effektive Maßnahmen und Prozeduren für das Alignment fehlen** häufig. Beinahe jedes zweite Unternehmen tut sich schwer, die IT-Strategie flexibel am Business-Bedarf auszurichten.
- Mehr als die Hälfte der Befragten erklärten, ihre Budgets seien falsch verteilt. Vier von fünf investieren überwiegend in vorhandene Systeme statt in Innovationen.

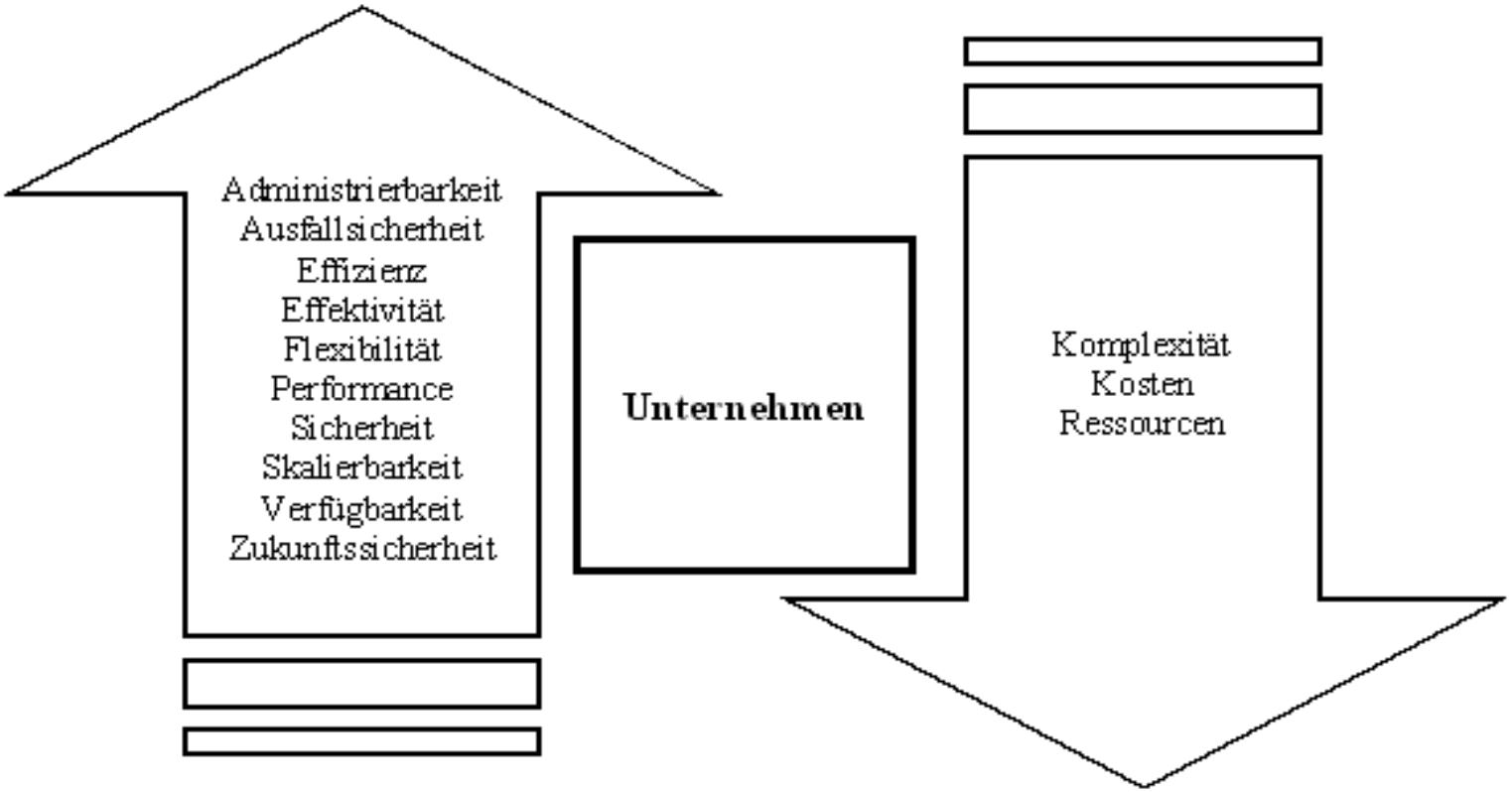
➢ **Business-Manager und IT-Chefs sehen einen direkten Zusammenhang zwischen Techniknutzung und Unternehmenserfolg, aber es gibt Steuerungsprobleme.**

Problemstellung: Konformität von IT und Unternehmenszielen



- **Ungenügend abgestimmte IT-Ziele führen zu Verständnis- und Steuerungsproblemen.**

Problemstellung: Steuerung der IT



- **Die IT-Steuerung ist mehrdimensional und bestimmt den Erfolg der IT und damit des Unternehmens.**

Problemstellung: Mehrdimensionalität

- **IT-Prozesse müssen ertragsorientiert sein!**
  - ➔ Bewertung der Prozesse hinsichtlich ihrer Ertragskraft
  - ➔ Prozesse ohne / mit geringer Ertragskraft abschaffen oder Ertragskraft steigern
  - ➔ Aufwandsoptimierung ALLER Prozesse

- **Geschäftsprozesse und IT-Prozesse stehen in Relation zueinander**
  - ➔ Effektivität und Nutzen der IT-Prozesse lassen sich über ihre Relation zu den Geschäftsprozessen bestimmen!
  - ➔ Anforderungen an die IT müssen berücksichtigt werden (Compliance)

- **Komplexität führt zu Unübersichtlichkeit**
  - ➔ nur überschaubare Methoden und Werkzeuge sind im Alltag beherrschbar!

➢ **Die IT und deren Steuerung müssen sich am Business-Impact orientieren.**
IT und Business wachsen immer mehr zusammen.

Mögliche Lösung: Handlungsdruck für KPIs

Warum KPIs?

- IT muss ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg transparent und kontinuierlich darstellen
- Die hohe Komplexität der IT-Leistungserbringung bedarf adäquater und zielgerichteter Steuerung
- IT muss ihren Beitrag zur Optimierung des Unternehmensergebnisses unter Beweis stellen
- Informationsbedürfnis der Business-Bereiche und des Top-Managements bzgl. der IT-Leistung ist hoch
- IT als oft wesentlicher Kostenfaktor muss Rechenschaft ablegen

➢ **Zur zielgerichteten Steuerung und kontinuierlichen Optimierung der IT-Leistungen sind adäquate Kennzahlen und Key-Performance Indikatoren notwendig.**

Mögliche Lösung: Ziele von KPIs

- Key Performance Indikatoren (KPIs) sind Kennzahlen, auf deren Basis das Management die **Leistung von Prozessen messen** und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess **steuern** kann. Ziele werden dabei auf Basis von Indikatoren vorgegeben und IST-Werten aus dem operativen Prozess gegenübergestellt.

- Ausschlaggebend für die Wirksamkeit eines Monitor- und Kennzahlensystems ist die Konzentration auf **unternehmensspezifische, prozessrelevante Kenngrößen** sowie die **Integration** und **Durchgängigkeit** dieser Größen in **mehreren Darstellungsebenen und Sichten**.

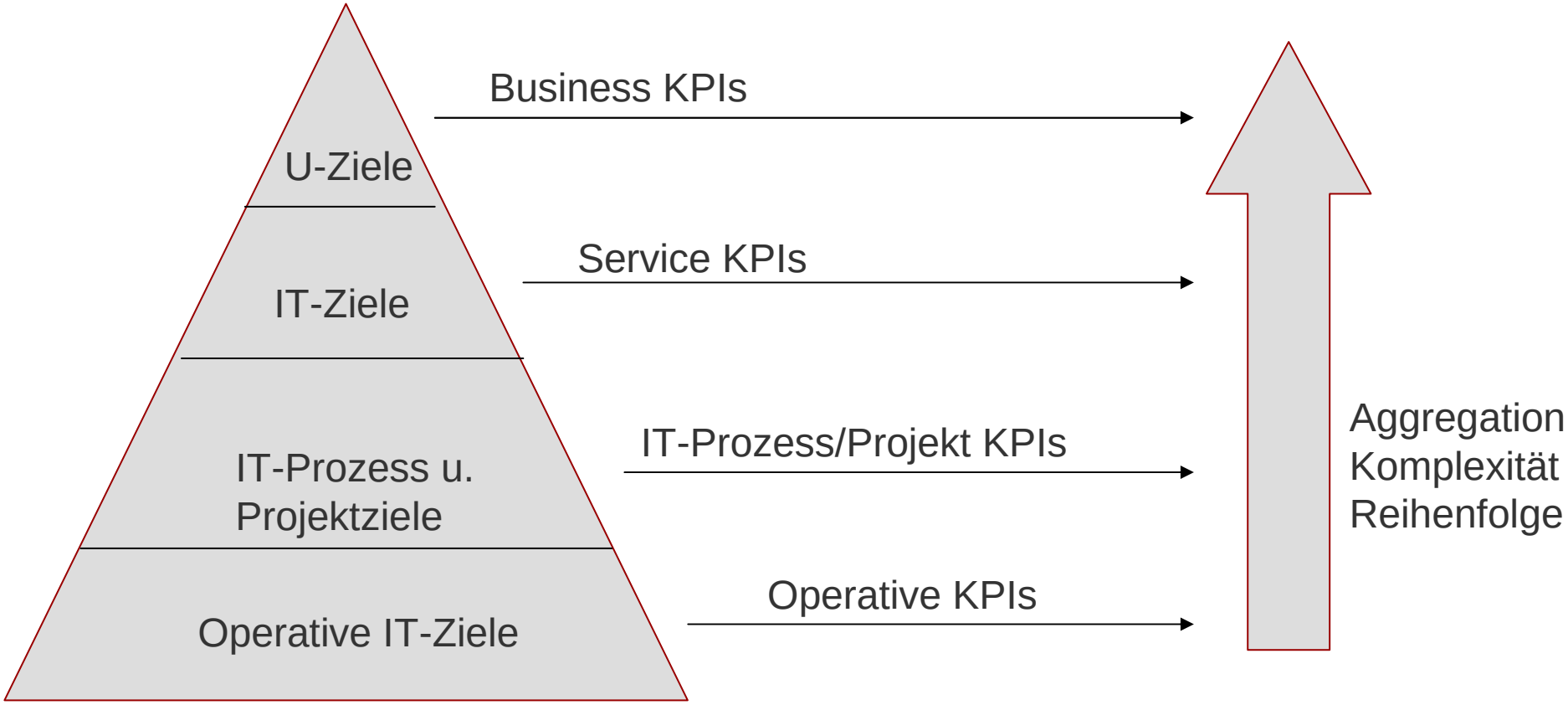
➢ **KPIs dienen dem Management zur Messung und Steuerung von Prozessen und Services.**

Kritische Erfolgsfaktoren

- KPIs und Kennzahlensysteme müssen an den Zielen (Unternehmens-, IT-, Prozess-, operative Ziele) ausgerichtet sein
- Der Zweck des Kennzahlensystems muss klar formuliert sein
- Die KPIs müssen zielgruppenorientiert aufbereitet werden
- Die Erhebung und Darstellung muss kontinuierlich und möglichst automatisch erfolgen
- Konzentration auf wenige, aber aussagekräftige und solide Kennzahlen
- KPIs ohne daraus abgeleitete Maßnahmen erzeugen nur Aufwand
- Konzentration auf Kosten-KPIs kann zu falschen Schlüssen führen
- Bottom-Up Einführung um Konsistenz sicherzustellen

➢ **Klare Zielformulierung und Konzentration auf die wesentlichen Steuerungskennzahlen sichert den Projekterfolg**

Ableitung der KPIs



- **KPIs müssen sich an den Zielen der Ebenen orientieren, sonst kann das Alignment nicht sichergestellt werden. Die KPIs sind verknüpft und bauen aufeinander auf.**

Beispiele

- **Business KPIs**: Durchlaufzeit Reklamation, Gesamt- und IT-Kosten eines Kontos, IT-Anteil Produktkosten, Lagerumschlaghäufigkeit, Automatisierungsgrad , ROI-Gesamt der Projekte etc.
- **Service KPIs**: SLA-Einhaltung, Lösungsquote Ticket, Bereitstellungszeit Desktop, Time-to-Repair, Response-time Anfrage, Applikationsverfügbarkeit end-to-end
- **IT-Prozess und Projekt KPIs**: Anzahl Changes, Incident/System/User, Erfolgsquote Projekte, Fremdanteil Projekte, Outsourcinggrad
- **Operative IT-KPIs**: Antwortzeiten Systeme, Auslastung Server, MIPs, Datenvolumen, System-Performance, Fehlerquote Programmierung

➢ **Zielgruppen- und zweckorientierte KPIs erhöhen die Transparenz und Akzeptanz**

Kennzahlengruppen

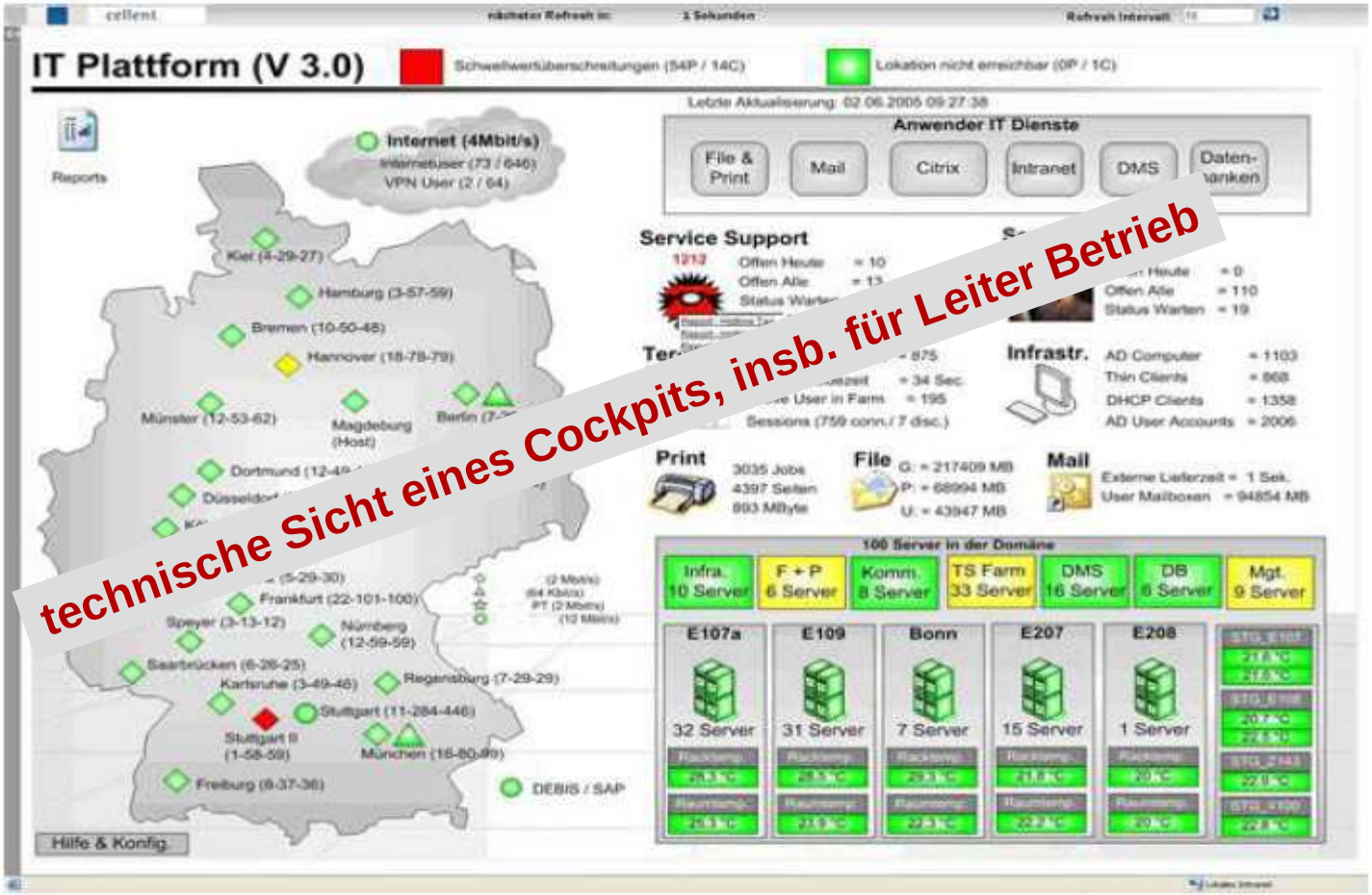
Arten von KPIs

- **Kosten**kennzahlen: Kosten/User, Kosten/Applikation
- **Qualitäts**kennzahlen: Fehler pro 1000 Codezeilen, Direktlösungsquote, Ausfallzeiten
- **Prozess**kennzahlen: Changes, Durchlaufzeiten Call
- **Projekt**kennzahlen: Zeit- Kosten- Qualität
- **Personal**kennzahlen: Überstunden, Ausbildungsquote, Zielerreichung
- **Wertbeitrag der IT**: Beitrag zum ROI, Cashflow

- **Spezialfall Benchmarking**: Orientierung an externen Vorgaben

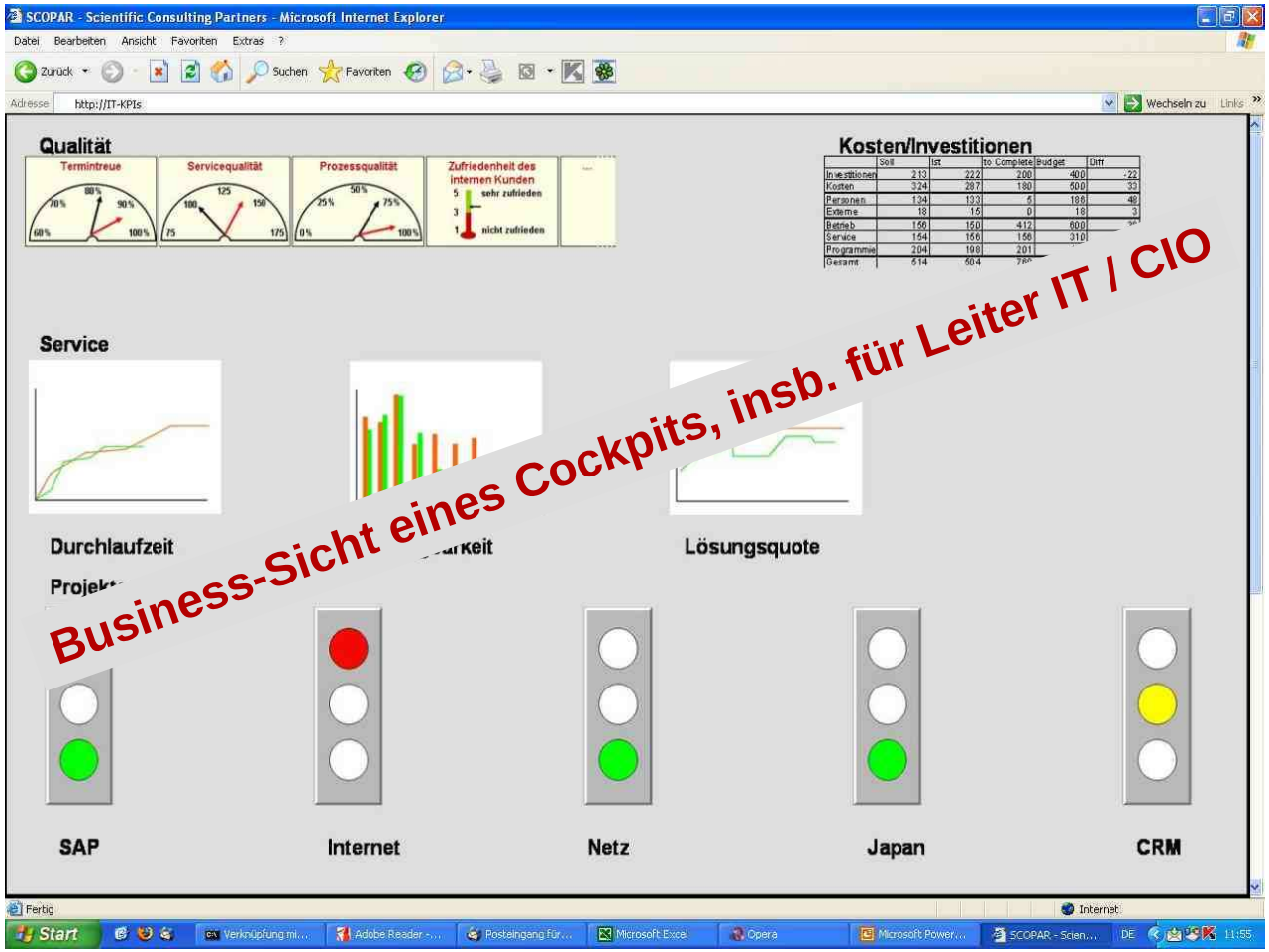
➢ **Konzentration auf eine Kennzahlengruppe kann unerwünschte Nebeneffekte in anderen Kennzahlengruppen haben**

Beispiele: Cockpit Operatives IT-Management



- **Der Verantwortliche für den Betrieb muss technische Probleme frühzeitig erkennen und proaktiv agieren, um einen störungsfreien Betrieb zu gewährleisten.**

Beispiele: Cockpit IT-Management



Business-Sicht eines Cockpits, insb. für Leiter IT / CIO

- **Das Management eines Unternehmens benötigt eine prozessorientierte Sicht der relevanten Steuerungsgrößen.**

Beispiele: Cockpit IT-Management

Welches sind die typische KPIs oder Cockpits i.S. des Business-Alignment??

Wie sind mögliche Darstellungen?

- Finanzen
- Kunden
- Interne Prozesse
- Lernen und Entwickeln des Unternehmens (KVP)
- Sicherheit
- Lieferanten

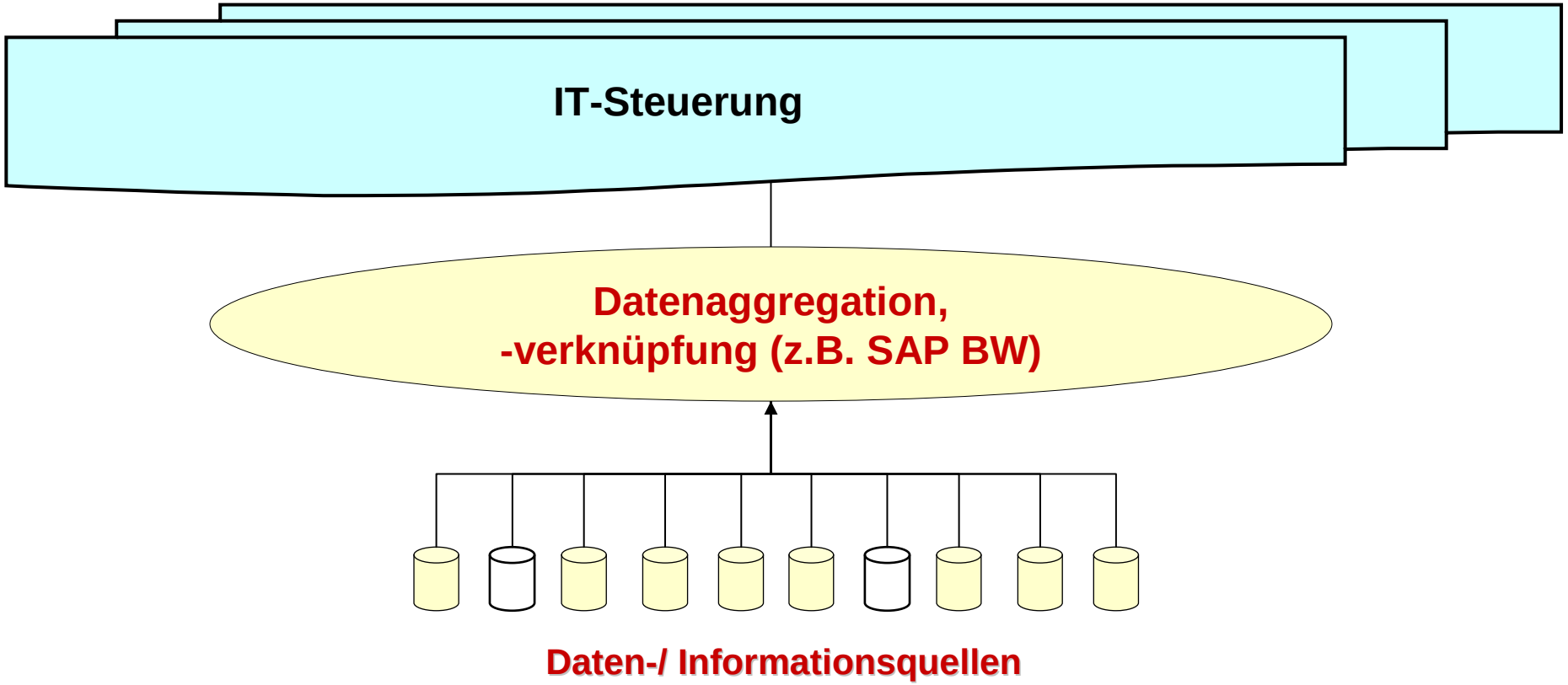
- Ebit einhalten
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Marktorientierte Preise anbieten
- Kostengünstige Bereitstell von Anwendungen Systemen
- M rte Produkte ten
- Internes IT-Marketing ausbauen und verbessern
- Projekte termingerecht und im Budgetrahmen durchführen
- Help-Desk-Service verbessern
- Interne SLA´s einführen

- IT-Integration in den Fachbereich anagement
- IT-K ng
- ntration der internen IT-Ressourcen (Mitarbeiter) auf strategisch wichtige
- Aufgaben und Projekte
- Mitarbeitermotivation und positive Arbeitsumgebung schaffen
- Schärfung des Problembewusstseins und kundenorientiertes Handeln
- Aufbau von IT-Expertise, kontinuierliches Know-how
- Umsatzsteigerung zu Drittkunden
- Bekanntheitsgrad erhöhen

Business-Sicht eines Cockpits, insb. Unternehmensmanagement

➢ **Das Management eines Unternehmens benötigt eine prozessorientierte Sicht der relevanten Steuerungsgrößen, z. B. in Anlehnung an die Balanced Scorecard.**

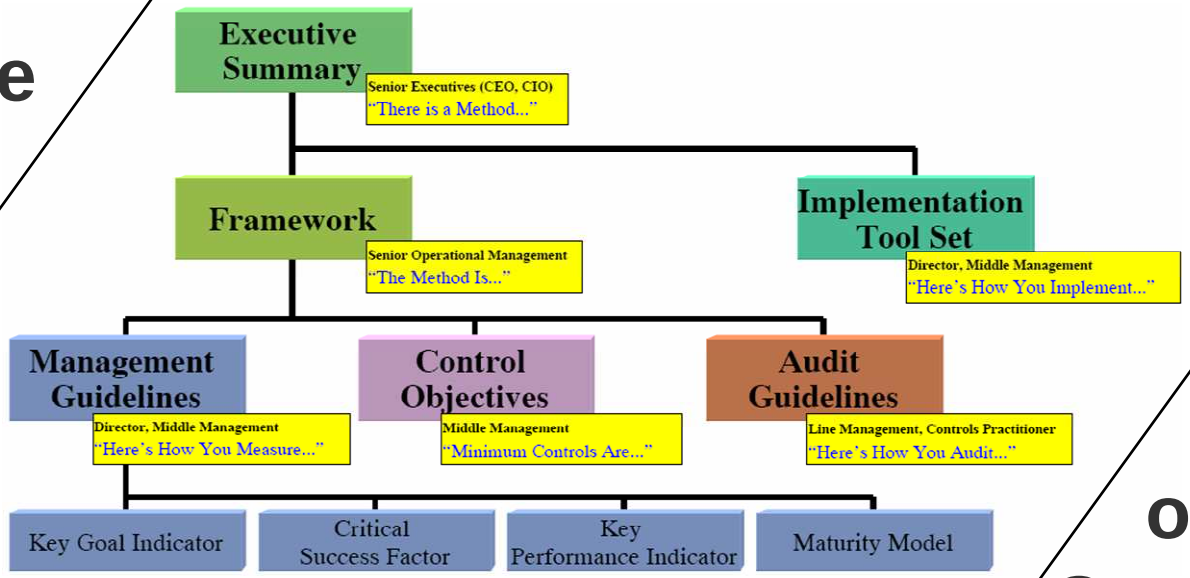
Beispiele: Dynamische IT-Steuerung



- Nutzung vorhandener Daten, Aggregation und Verknüpfung zur IT-Steuerung

Alignment: Vom Business und der Compliance zur Serviceorientierung

Compliance



Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)

Service-orientierte Organisation

- Serviceorientierte Organisation als Voraussetzung für die Erfüllung von Compliance.
- Alignment als Voraussetzung für eine effektive Serviceorientierung!

Mögliches Vorgehen zur Einführung von KPIs

Phase 1

- Involvement Top-Management und Business Units sicherstellen
- Strategie und Zielüberprüfung
- Ableitung sinnvoller KPIs aus den Zielen
- Analyse vorhandener Daten, ggf. Aufbereitung (*Festlegung der Algorithmen / Metriken, Erarbeitung von Darstellungsformen)*
- Festlegung KPIs Phase 1
- Erhebung KPIs
- Optimierungsmaßnahmen zur Zielerreichung festlegen

→ Ausgliederung der Optimierungsmaßnahmen, Umsetzung

Phase 2, parallel zur Umsetzung:

- Erweiterung und Optimierung KPIs
- ….
- ….
- Toolauswahl

➢ **Buy in des Managements sicherstellen, start simple and fast, sofortige Optimierungsmaßnahmen einleiten, Erfolg sichern und verkaufen**

Nutzen

Zeit- und Kostennutzen

- Optimierter Ressourceneinsatz
- Nachhaltigkeit der IT-Aktivitäten
- Früherkennung kritischer Situationen
- An den Unternehmenszielen ausgerichtete messbare IT-Leistungen

Qualitativer Nutzen

- Verbesserte Information über alle Ebenen
- Verbesserte Innendarstellung der IT
- Unterstützung durch das Top-Management

➢ **KPIs geben Informationen über die Leistungsfähigkeit der IT und können auch als Zielgrößen für eine leistungsorientierte Vergütung dienen.**

Wie kann SCOPAR helfen?

1. Erarbeitung eines Vorgehenskonzepts

- Erforderliche Schritte / Inhalte (*Ermittlung des Status Quo im Bereich Steuerung der IT und Ableitung und Priorisierung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen)*
- Zeitplanung
- Ressourcen
- Auditing
- Kostenmodelle

2. Konzeption des IT-Management-Summaries

- *Definition der Kennzahlen*
- *Festlegung der Algorithmen / Metriken*
- *Erarbeitung von Darstellungsformen*

3. Begleitung der Realisierung und Einführung

➢ **SCOPAR bietet an, gemeinsam mit Ihnen eine dynamische IT-Steuerung zu entwickeln.**

Wo können wir Sie noch unterstützen?

- ✓ **IT-Strategieentwicklung**, Überprüfung und strategische Handlungsfelder
- ✓ **Business-Alignment**: Wie passt die IT-Strategie zur Unternehmensstrategie?
- ✓ **IT-Organisation** und Positionierung: Haben Sie die IT, die Sie brauchen?
- ✓ **IT-Governance, IT-Marketing, IT-Kundenmanagement, IT-Steuerung/Controlling, KPIs , IT-Portfoliomanagement, Roadmaps, Programme, IT-Prozesse (ITIL)**….
- ✓ Positionierung der eingesetzten Systeme und **Anwendungen** sowie Abschätzung der künftigen Entwicklung von Anbietern und Anwendungen
- ✓ Outsourcing, Reinsourcing, **Rightsourcing**: Macht Outsourcing Sinn?
- ✓ Standortbestimmung der IT, **Reifegrad** der IT und der IT-Prozesse
- ✓ Gibt es **Optimierungspotentiale** (Qualität, Effizienz, Flexibilität, Wandlungsfähigkeit)?
- ✓ Wo liegen die Stärken, Schwächen, Bedrohungen (**IT-Sicherheit**) und Chancen in der IT (**SWOT**)?
- ✓ **IT-Anwender** (Zufriedenheit, Qualifikation, Nutzungsgrad…), **Servicemanagement, SLAs**
- ✓ Passen die **Menschen** zu den Anforderungen bzw. zu der IT – wo sind Qualifizierungspotentiale?
- ✓ Reduktion der Komplexität, Steigerung der **Robustheit und Beherrschbarkeit der IT**
- ✓ Post merger integration (PMI), Merger & Acquistion

➢ **SCOPAR hat ausgewiesene Experten in nahezu allen Bereichen der IT. Nutzen Sie unser Know-how und unsere Erfahrung um Ihre Ziele zu erreichen.**

Erfahrung Michael Jost (Auszug)

IT-Executive

Head of IT-Consulting

Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums

- ✓ Verschiedene IT-Executive Positionen (CIO, IT-Bereichsleiter)
- ✓ Strategieentwicklung für die IT-Tochter einer führenden deutschen Investmentbank
- ✓ Zusammenführung von 13 IT-Abteilungen eines europäischen Unternehmens
- ✓ Business Development und Sales-Strategie für ein ASP-Dienstleistungsportfolio
- ✓ E-Business-Strategie für einen europäischen Telekommunikationsanbieter
- ✓ Service Based Organisation, Dienstleistungsportfolios
- ✓ Ausrichtung interne IT auf den Markteintritt
- ✓ Ausrichtung der IT auf Kunden- und Nutzenorientierung eines Servicedienstleisters
- ✓ Einführung Innovationsmanagement und Centers of Competence

Noch Fragen?

SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

SCOPAR - Scientific Consulting Partners
Maximilianstraße 35a
D - 80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065
Fax: +49 - 89 - 958 98 066
E-Mail: info@scopar.de