



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

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

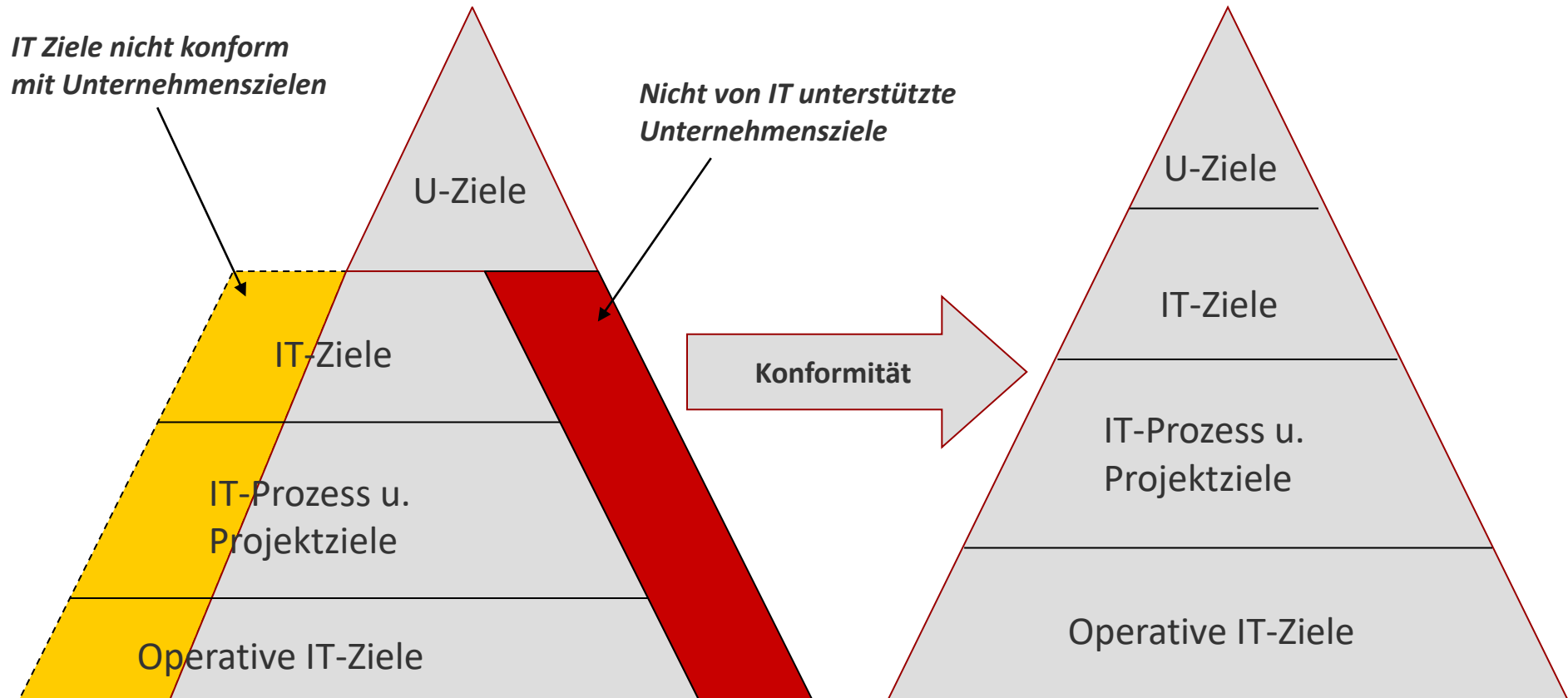
*„Zweifel an der Leistungsfähigkeit der IT haben die Ursache meist in Inkonsistenzen zwischen Unternehmenszielen und IT-Zielen sowie im Fehlen geeigneter Instrumente, die die Unterstützungsleistung der IT für die Unternehmensziele darstellen.“*

Michael Jost  
Bereichsleiter IT-Beratung



MIT BLICK FÜRS GANZE ..

# Problemstellung: Konformität von IT und Unternehmenszielen



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

# 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.

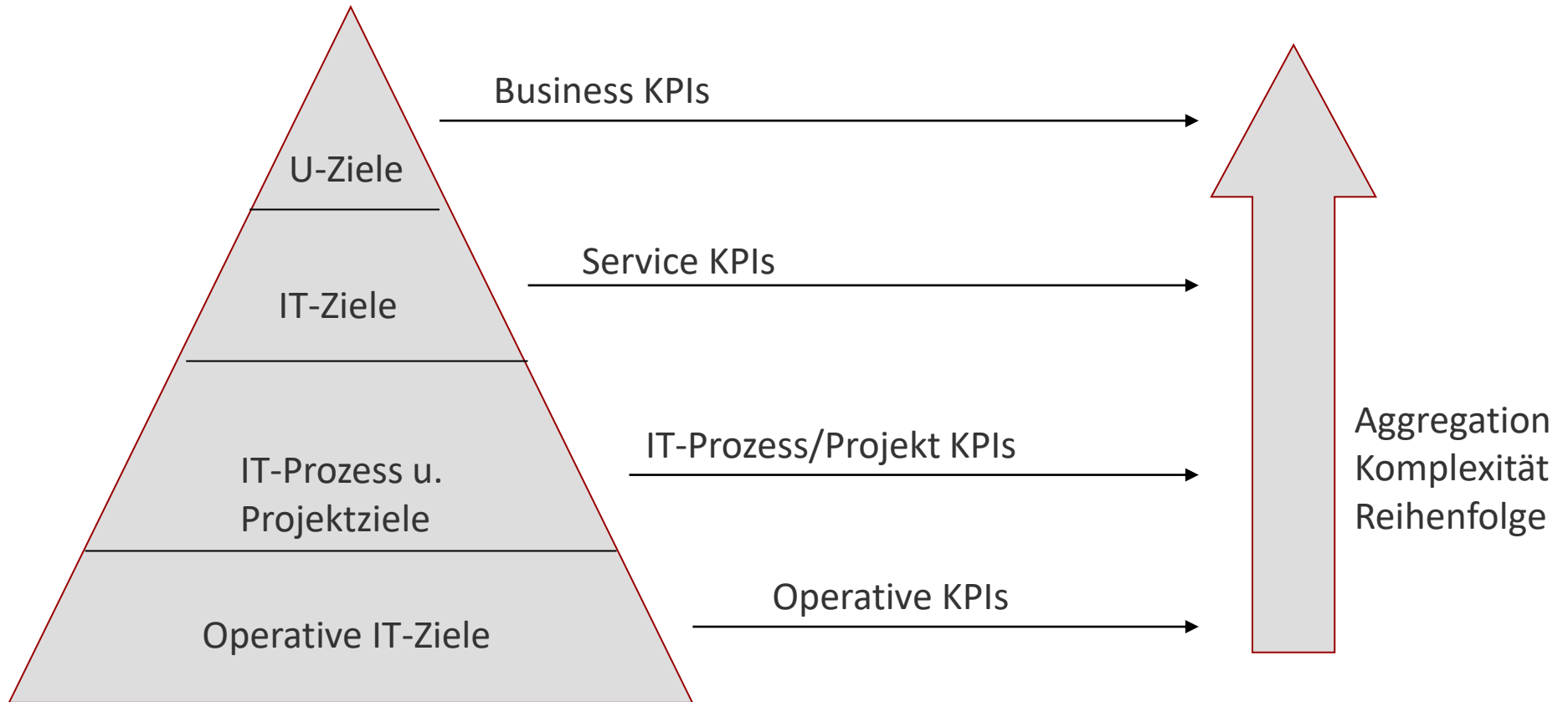
# Kritische Erfolgsfaktoren

---

- 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
  - **Personalk**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**

# 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 & Acquisition

➤ **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**

**Bereichsleiter IT-Consulting**

- 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

Gerne helfen wir auch Ihnen, erfolgreicher zu sein ..

---



**SCOPAR - Scientific Consulting Partners**

Fon: +49 - 9321 - 3880100

E-Mail: [info@scopar.de](mailto:info@scopar.de) \* Web: [www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)