

S-SLM: Strategisches Service-Lifetime-Management

Die Anzahl der angebotenen IT-Services steigt unerlässlich. Kunden, Fachabteilungen und die IT selbst fordert permanent eine Erweiterung der zu erbringenden Services. Diese Services einem kritischen und kontinuierlichen Review im Hinblick auf den Nutzen für das Unternehmen zu unterziehen ermöglicht die SCOPAR-Methode S-SLM, dem strategischen Service Lifetime Management. S-SLM reduziert so die IT-Kosten nachhaltig, da lediglich die Services erbracht werden, die sich positiv auf das Ergebnis im Unternehmen auswirken.

Den richtigen IT-Service zur richtigen Zeit anzubieten und vor allem auch wieder einzustellen ist eine Kunst. Heute bieten z.B. viele Firmen eine Unzahl von zum Teil redundanten und veralteten Services zur mobilen Kommunikation an: Web-Mail-Portale, Handy-Logins, eMail-Push und Pull Dienste, mobiler Login über Web-Gateways, Direktwahl und VPNs... Alle diese Beispiele haben Ihre Berechtigung, waren einmal up-to-date und wurden z. T. mit großem Aufwand eingeführt, um einen akuten Bedarf zu bedienen. Bei dem Versuch einen oder sogar mehrere dieser Services abzuschalten, stößt man aber auf nachhaltigen Widerstand der Nutzer, obwohl es auf der Hand liegt, dass hier unnötige Kosten entstehen, um vergleichbare Funktionen bereitzustellen. Was kann man dagegen tun?

Warum Service-Lifetime-Management?

- ✓ Reduktion von laufenden IT-Kosten (intern / extern)
- ✓ Transparenz über die Servicelandschaft (Art, Umfang, Kosten, Nutzen)
- ✓ Vermeidung des Betriebs von IT-Services mit geringem Nutzen
- ✓ Reduktion der Komplexität und des IT-Managements
- ✓ Beseitigung redundanter Services
- ✓ Konzentration auf nutzbringende Services

Nach wie vor werden Services meist auf Zuruf erbracht, verursachen dauerhaft Kosten, erhöhen die Komplexität der IT und sind nur schwer wieder einzustellen, weil Befindlichkeiten und Gewohnheitseffekte einer Bereinigung des Serviceportfolios entgegenstehen. Die angebotenen Services werden nur selten hinsichtlich des Mehrwerts für Unternehmen, der Anzahl der User oder der Kosten bzw. des ROIs einem kontinuierlichen Review unterzogen. Hier schlummert ein nicht unbeträchtliches Optimierungspotential. Eine Priorisierung von IT Services rein nach quantitativen und monetären Kriterien ohne systematische Berücksichtigung der strategischen Bedeutung ist oft nicht ausreichend. Wunsch und Wirklichkeit, die Aspekte „Kunde“, „Prozesse“, „Lieferanten“, „Marktwirkung“ und weitere qualitative Faktoren sind in ein ganzheitliches Serviceportfoliomanagement einzubinden. Im Vordergrund einer Bewertungssystematik muss der Erfolgsbeitrag der angebotenen und geplanten Services für das Unternehmen stehen. Die von SCOPAR entwickelte Methodik S-SLM erlaubt es, IT-Services neutral, standardisiert, transparent und nutzenorientiert zu priorisieren. S-SLM ermöglicht so nachvollziehbare Entscheidungen. Erst mit einer fundierten und akzeptierten Entscheidungsbasis ist es möglich, das Serviceportfolio nach strategischen Gesichtspunkten zu managen und zu bereinigen.

Da die bereitgestellten Services heute maßgeblich verantwortlich sind für die Geschäftsprozesse und Produkte, ist eine Konzentration auf gewinnbringende Angebote bei begrenzten Ressourcen entscheidend für den Erfolg. Ziel eines systematischen und transparenten Service Lifetime Management ist daher auch die erhöhte Akzeptanz der Entscheidung über die Aufnahme und Beendigung von IT-Services. Es schafft Transparenz, verbessert die Entscheidungsgrundlage, verringert die Komplexität und spart letztendlich Kosten. Erforderlich sind eine methodische Auseinandersetzung mit der strategischen Bedeutung und klare Aussagen zu monetären und vor allem qualitativen Nutzenbeiträgen der Dienste.

Ein Portfoliomanagement für IT-Services, das die Strategie des Unternehmens, die Kosten-, Qualitäts-, Zeit-, Flexibilitäts-, Markt- und Wettbewerbsaspekte berücksichtigt erleichtert weiterführende Entscheidungen und vermindert die Gefahr von Fehlinvestitionen. Es gibt zudem einen generellen Anstoß zum Überprüfen der Services - so z.B. zum Aufdecken von alten oder kaum mehr genutzten Services - und bildet die Basis zur fundierten Entscheidung über Ressourcenzuteilung auf IT-Services und zeigt versteckte Kosten auf.

Relevante Fragestellungen

Geklärt werden müssen u. a. folgende Punkte:

- ✓ Welche IT-Services unterstützen insgesamt die Geschäftsstrategie und den Unternehmenserfolg maßgeblich?
- ✓ Welche IT-Services haben neben den messbaren Nutzenkriterien die größten Vorteile für das Unternehmen bei schwierig zu messenden strategischen und emotionalen Nutzenargumenten?
- ✓ Wie kommt man zu einer neutralen, transparenten und nutzenorientierten Priorisierung von IT-Services?
- ✓ Wie kann man ganz unterschiedliche IT-Services nach einem einheitlichen Muster vergleichen?
- ✓ Wie lassen sich die Positionen PRO und CONTRA eines IT-Services übersichtlich darstellen?

Kritische Erfolgsfaktoren

Als entscheidend hat sich beim Portfoliomanagement von IT-Services eine unternehmensspezifische Methode erwiesen, die partizipativ erarbeitet und verabschiedet wurde. Die Bewertung von IT-Services darf nicht nur Kostenaspekte im Sinne einer RoI-Betrachtung erfolgen, sondern muss strategische Aspekte wie Zielkonformität mit den Unternehmenszielen, wie auch Qualitäts-, Zeit-, Flexibilität, Kunden-, Mitarbeiteraspekte berücksichtigen.

Transparenz hinsichtlich wesentlicher entscheidungsrelevanter strategischer Dimensionen eines IT-Services und eine übersichtliche Visualisierung in einem Monitor sind von wesentlicher Bedeutung. Dazu müssen zunächst Basisdaten (z.B. Zeitperspektiven, Projektstatus, Einmalkosten, anteilige Zuordnung der Projekte/Innovationen zu Geschäftsprozessen, ...) analysiert werden. Anschließend wird der „Kostennutzen“ (z.B. Potenzial zur Reduktion von Betriebskosten und zur Erzeugung von „Mehrwerten“ in den Geschäftsprozessen) sowie die qualitative Nutzenwirkung für das eigene Unternehmen und bei Kunden bewertet. Wichtig dabei ist es, die Integrationsfähigkeit (z.B. Integrationsfähigkeit in das bestehende Unternehmenssystem und interne Verbes-

Fehler die es bei der Servicebewertung zu vermeiden gilt

- ✓ reine Kostenbetrachtung (ROI) → andere unternehmenskritische Aspekte (Passung zur Strategie, Zeit, Qualität, Kundennutzen, Wettbewerb...) bleiben außen vor
- ✓ keine standardisierte Bewertungsmethode → keine Vergleichbarkeit der IT-Services
- ✓ zu komplexe Methode / Tool → zu großer Bewertungsaufwand
- ✓ Uneindeutige Bewertungsgrundlage → Unzureichende oder fehlende Ausrichtung auf die Strategie und Positionierung
- ✓ Keine „Echtzeit-Erstellung“ von Entscheidungsgrundlagen → kostet viel Zeit und regelmäßig hoher Bearbeitungsaufwand
- ✓ kein partizipativer Ansatz → keine durchgängige Akzeptanz des Vorgehens
- ✓ keine regelmäßige Überprüfung der aktuellen Services --> Wildwuchs, Redundanzen, Komplexität

serungen durch den Service) und vor allem die Unterstützung der IT-Strategie i. S. des Business-Alignment einzubeziehen. Eine zusammenfassende Chancen-/ Risiko-Betrachtung z.B. in der technischen, zeitlichen und Kostendimension sollte zum Abschluss erfolgen.

Ziele und empfohlene Schritte

Zur Erarbeitung einer unternehmensspezifische Methodik, welche den CIO in die Lage versetzt, IT-Services strategisch zu bewerten und zu priorisieren, gehört die Entwicklung einer passenden und fundierten Bewertungsmethodik, die Abstimmung der Bewertungsgrößen mit der sämtliche IT-Services bewertet werden, die Festlegung der Gewichtung sowie die exemplarische Bewertung von IT-Services. In den überwiegenden Szenarien hat sich die Etablierung eines Portfoliomanagementsystems mit drei aufeinander aufbauenden Modulen bewährt:

Modul 1: Situations-Analyse

Oberstes Messkriterium für die Aufnahme / Beendigung von IT-Services ist deren Beitrag zur Nutzenmaximierung für das Gesamtunternehmen. Um die Methodik daran ausrichten zu können, muss dieser Nutzen eindeutig definiert und auf die erbrachten und geplanten IT-Services zugeordnet werden. Um hierfür die Basis zu schaffen, stehen für dieses Modul u. a. die Analyse und der Abgleich folgender Informationen im Fokus:

- ✓ Unternehmensziele und daraus abgeleitete Handlungsfelder (Stoßrichtungen) (wie viele? welche? mit welchen Prioritäten? ...), Unternehmensstrategie, ...
- ✓ IT-Ziele (wie viele? welche? mit welchen Prioritäten? ...), IT-Strategie, Korrespondenz zur Unternehmensstrategie, Rollenverständnis der IT im Unternehmen, ...
- ✓ aktuell eingesetzte Bewertungs- und Entscheidungskriterien für IT-Services, entsprechende Bewertungs- und Entscheidungsverfahren, Mechanismen zur Akzeptanzschaffung für getroffenen Entscheidungen (Transparenz, Begründungen, Kommunikation, ...), ...
- ✓ Feststellung der Eignung der festgelegten Parameter für die Projektbewertung

Modul 2: Methodenanpassung und Toolentwicklung

Festlegung der Aussagenziele, -ebenen, Bewertungsdimensionen, Bewertungskriterien, Fragestellungen, Bewertungscluster, Beschreibungen, Gewichtungen, Umsetzung in ein Tool / Werkzeugkonfiguration. Die zu entwickelnde Methodik zum IT-Portfoliomanagement hat gleichzeitig mehrere Funktionen zu erfüllen:

- ✓ Verwendung eines verbindlich abgestimmten und von den Beteiligten akzeptierten einheitlichen Bewertungssystems, mit dem alle IT-Services permanent „vermessen“ werden.
- ✓ Bewertung und Priorisierung von IT-Services im Hinblick auf deren Beitrag zur Nutzenmaximierung auf Basis qualitativer und quantitativer Perspektiven.
- ✓ Transparenz, Nachvollziehbarkeit und damit Kommunizierbarkeit der Bewertungen / Entscheidung und der dahinter stehenden Argumente, die zur Priorisierung geführt haben.

Zu berücksichtigende Prinzipien bei der Servicebewertung:

- ✓ Komplexitätsreduktion und Konzentration auf wenige, strategisch bedeutsame Kriterien → „Mut zur Lücke“
- ✓ Systematik und einheitliches Bewertungssystem, um die Bewertungen für die Services vergleichbar zu machen und sie gegeneinander priorisieren zu können
- ✓ Gemeinsame Betrachtung qualitativer und monetärer Größen, ohne sie zu einer einzigen Kennzahl zu vermischen und einen „Entscheidungsautomatismus“ anzustreben
- ✓ Implementierung der Methodik als gemeinsame Kommunikationsplattform unterschiedlicher Interessenslagen und Perspektiven, Grafiken und deren Interpretation als Gesprächsgrundlage für Techniker, Kaufleute und andere Beteiligte
- ✓ Usability bei der Eingabe und dem Umgang mit den Ergebnissen

- ✓ Gewünschte Darstellungsformen am Beispiel der Bewertung des Beitrags der IT-Innovation / des IT-Projektes zu Zielerreichung und Strategiekonformität

Modul 3: Pilotanwendung

Mit diesem Instrumentarium hat man nun ein Werkzeug an der Hand, um das IT-Serviceportfolio zu bewerten, gewinnbringende Services auszubauen und dafür solche mit schlechtem Aufwand-Nutzen Verhältnis abzuschaffen oder zu ersetzen. Generell ist man damit alleine handlungsfähig. Im Sinne eines Pre-Tests hat es sich bewährt, die anstehenden IT-Services oder ein bestimmter Auszug daraus im Rahmen eines Pilotdurchlaufes von den Methodenentwicklern betreuen bzw. durchführen zu lassen. Dies führt zu einer Kapazitätsentlastung, einem verstärkten Know-how-Transfer und Schulungseffekt für diejenigen Personen im Unternehmen, die in der Folge mit der Bewertung der IT-Service betraut sind, und die Möglichkeit, durch den praktischen Einsatz die Methodik zu optimieren, sie in der Toolunterstützung zu erkennen und zügig umzusetzen.

Typisches Projektinhalte

- ✓ Festlegung der IT-Services (Anzahl, Inhalte, ...), die in der Pilotphase untersucht werden sollen
- ✓ Identifikation und „Vorbereitung“ der Personen aus den Fachbereichen, die für die betreffenden IT-Services relevant sind
- ✓ Zusammenführung der Interviewpartner in einem Workshop, um Hintergründe, Aufbau und Ablauf der Methodik transparent zu machen
- ✓ Durchführung von persönlichen Interviews zu den IT-Services (→ mit dem Ziel, dass weitere Projekten auf Grund der Einheitlichkeit des Ansatzes und der Usability des Fragenkatalogs zukünftig ohne persönliche Interviews bewertet werden können)
- ✓ Diskussion der Ergebnisse und Priorisierung der untersuchten IT-Services, inkl. Kurzbeurteilung für die Zuordnung zu einer Kategorien- und Wertigkeitsklasse
- ✓ Ggf. Präsentation der Ergebnisse der Pilotphase im größeren Kreis, gleichzeitig als Feedback für alle Beteiligten

Was Sie tun sollten:

- ✓ Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Bewertungskriterien
- ✓ Standardisierte, toolbasierte Methode von der Ideenfindung bis zur Entscheidung
- ✓ Geringer Bewertungsaufwand durch Toolunterstützung. Direkt nutzbar.
- ✓ Fokus auf die „richtigen“ Projekte durch transparente Bewertungskriterien
- ✓ Bewertungskriterien werden gemeinsam verabschiedet

Wie Sie davon profitieren:

- ✓ Eine ganzheitliche, strategie- und marktgerichtete Entscheidungsgrundlage
- ✓ Vergleichbarkeit von IT-Services
- ✓ Effizienter und schneller Entscheidungsprozess
- ✓ Leicht kommunizierbare Entscheidungen
- ✓ Funktionsübergreifendes Commitment
- ✓ Reduktion von IT-Kosten

Eine systematische Ausrichtung der IT-Services auf die Unternehmensstrategie und konsequente Nutzerorientierung erhöhen den operativen Gewinn nachhaltig.

Ihre Ansprechpartner:



Prof. Dr. Rudolf Dögl

Professor an der FH Würzburg-Schweinfurt für die Lehrgebiete Innovationsmanagement, Businessplanung, Wissensmanagement und Marketing Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beratergremiums



Michael Jost

IT-Executive,
Head of IT-Consulting bei SCOPAR
Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums

SCOPAR GmbH

Klara-Löwe-Straße 3

D - 97082 Würzburg

Fon: +49 - 931 - 45 32 05 00

Fax: +49 - 931 - 45 32 05 05

E-Mail: info@scopar.de

Web: www.SCOPAR.de

