

IT-Performance Optimierung im Rahmen einer Strategie zur Wertsteigerung von Unternehmen

Mit dem vorliegenden Beitrag soll die IT-Performance unter verschiedenen Blickwinkeln der Unternehmensoptimierung aus „höherer“ unternehmerischer Warte betrachtet werden.

Wie aktuelle Untersuchungen zeigen¹, weisen besonders erfolgreiche Unternehmen ein hohes Maß an Ausrichtung ihrer IT auf die Geschäftsprozesse.

Diese Ausrichtung sollte in allen Belangen der IT vorgenommen werden. Das sind unter anderem:

- Die Gestaltung des Service-Portfolios
- Kostenoptimierungen
- Architekturinnovation.

Methodiken und Strategien zu diesen Themen werden zur Zeit unter Begriffen wie ITIL², IT-Governance, Shared Services, Balanced Score Cards, KPI³ (Key Performance Indicators) und COBIT⁴ (Control **O**bjectives for **I**nformation and Related **T**echnology) intensiv diskutiert.

Viele Unternehmen müssen heute noch begreifen, dass diese Konzepte und Strategien notwendig sind, um den notwendigen Organisationsgrad ihrer IT zu erreichen.

Unternehmen, die nach Business Exzellenz streben tun gut daran, neben dieser „Pflichtübung“ an ihrer „Kür“ zu arbeiten. Das heißt die Nutzung von IT als Mittel zur Steigerung des Geschäftswerts des Gesamtunternehmens.

1 Die Pflichtübung Gängige Frameworks und Arbeitsmodelle im IT-Umfeld

ITIL, ab 1991 erstellt von einer Abteilung der Britischen Regierung (heute Office of Government Commerce), beschreibt ein Denk- und Arbeitsmodell sowie eine Sammlung von Prozessen und Best-Practice Beispielen für die Organisation von IT-Infrastrukturen.

IT-Governance, ein Begriff aus **COBIT** dem Bereich der internationalen Verbände der EDV-Prüfer, beschreibt ein allgemein anwendbares Modell von Kontrollzielen. Das COBIT-Modell wurde 1995 erstmals veröffentlicht und soll dem IT-Revisor als Hilfsmittel zum „Gesundheitscheck“ der IT in Unternehmen dienen.

Es wird auch dazu eingesetzt, interne Kontrollsysteme für IT-Organisationen in größeren Unternehmen aufzubauen.

COBIT dient letztlich dazu, die Anforderungen der Geschäftsprozesse an die IT gezielt umzusetzen und zu erreichen, also

- die klassischen Sicherheitsanforderungen, wie Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit
- Effektivität (Wirksamkeit), Effizienz (Wirtschaftlichkeit)
- Compliance (Einhaltung rechtlicher Erfordernisse) und Zuverlässigkeit (Ordnungsmäßigkeit der Berichterstattung)

¹ Managing Information Technology for Business Value, Martin Curley, Intel Press, 2004

² IT Infrastructure Library

³ Key Performance Indicators

⁴ <http://risikomanagement-in-it-projekten.de/IT-Risiken/IT-Sicherheit/COBIT/cobit.htm>

Im Jahr 2000 wurde COBIT ergänzt um Aspekte der IT-Governance (siehe auch <http://www.itgi.org>), also um die Aspekte:

- Ausrichtung der IT-Strategie auf die Business-Strategie
- Herunterbrechen von Strategien und Geschäftszielen auf die Unternehmensspezifika
- Bereitstellen von Organisationsstrukturen zur Begleitung der Umsetzung von Strategien und Zielen
- Durchsetzung eines IT-Steuerungsrahmens
- Messung der IT-Performance

KPIs sind Bestandteil der Begriffswelt von ITIL.

Als Indikatoren sind sie Kenngrößen anhand derer die Leistung der IT gemessen, bewertet und somit langfristig optimiert werden kann.

2 Die Kür Ein Meta Modell zur Wertsteigerung der IT im Unternehmen.

Selbst die Anwendung von Standard-Modellen alleine schafft noch keine ausreichende Differenzierung eines Unternehmens, da sie teilweise zur gängigen Geschäftspraxis geworden ist.

Beim Vergleich der nachhaltigen Profitabilität von Unternehmen fällt auf, dass weder Reproduzierbarkeit, Qualität der Prozesse und Services die entscheidende Rolle spielen. Diese werden als Vorhanden vorausgesetzt. Vielmehr steht die Wertsteigerung für das Unternehmen im Vordergrund.

Damit wandelt sich, im Einklang mit den Unternehmenszielen, das Bild der IT als Support- Prozess, der allein zur Kostensenkung eingesetzt wird, hin zu einem „produktiven Kernprozess“.

Diese Ausrichtung ist nicht „über Nacht“ zu erreichen. Sie ist Ergebnis einer gezielten langfristigen Entwicklung des Reifegrads von Prozessen, Organisationen und Ressourcen der IT.

Das ermöglicht es, den Einsatz der Informationstechnologie im Unternehmen gezielt wertsteigernd zu steuern.

Damit steht der Geschäftswertbeitrag von IT-Investitionen gleichrangig mit dem von anderen Kernprozessen des Unternehmens.

Folgedessen wird IT betriebswirtschaftlich transparent geplant, umgesetzt und wertsteigernd dem Betriebsergebnis zugeführt.

2.1 Running IT as a Business

Alle Projekte oder Programme eines Unternehmens konkurrieren um dieselben – in der Regel knappen – Ressourcen.

Von der Anschaffung von Fertigungsanlagen, über F&E Projekte zur Entwicklung neuer Technologien und Produkte, bis hin zu Personalentwicklungsvorhaben und Prozessverbesserungen gilt es, die Investitionsmittel optimiert zuzuordnen.

Jede Entscheidung für einen Euro, der in IT-gestützte Vorhaben des Unternehmens gesteckt werden soll, wird daher auf den Prüfstand gestellt.

Es muss glaubhaft gemacht werden, dass er höheren Profit für das Unternehmen bringt, als derselbe Euro an einem anderen Ort in der Firma oder auf den Finanzmärkten.

Wenn die IT-Organisation einen betriebswirtschaftlich sauberen Nachweis führen kann ein lohnendes Investitionsobjekt zu sein, wird sie sich zu einem wirtschaftlich interessanten Bereich des Unternehmens entwickeln.

Damit wandelt sich die IT von einem „Cost-Center“ zu einem gleichrangigen Ergebnisproduzenten im Unternehmen.

Die Praktiker unter den Lesern - vielfach betroffen von der nach dem Internet-Hype eingetretenen IT-Investitionsmüdigkeit - werden sich nun fragen, wie ein derart anspruchsvolles Ergebnis zuverlässig erzielt werden kann.

2.2 Das Capability Maturity Modell (CMM) IT unterwegs zur Wertsteigerung durch Verbesserung der Reifegrade

Dieser gezielten Wertgestaltung liegt nach Martin Curley (Director IT Innovations bei IT@Intel) ein konzeptionelles Framework zugrunde.

Es orientiert sich an einem weithin akzeptierten Modell für den Softwareentwicklungsprozess, dem „Capability Maturity Model“ (Software Engineering Institute der Carnegie Mellon University).

Hier wie dort werden die grundlegenden Fähigkeiten eines Unternehmens in einer fünfstufigen Qualitäts- Klassifizierung bewertet.

In den IT-Organisationen sind dies die Fähigkeiten:

- Organisation des IT-Budgets
- Organisation des Geschäftswertbeitrags der IT
- Organisation der Leistungen der IT
- Führen der IT-Organisation wie ein Unternehmen

Die Qualitäts-Klassifizierung ist dabei:

- Stufe 1: Ad Hoc
- Stufe 2: Wiederholbar (Repeatable)
- Stufe 3: Definiert
- Stufe 4: Organisiert (Managed)
- Stufe 5: Optimiert

Die Entwicklung einer IT-Organisation von Stufe zu Stufe geht einher mit erheblichen Verbesserungen des Kosten/Leistungs-Verhältnisses, mit einer besseren Planungssicherheit sowie Transparenz. Sie führt in der höchsten Stufe dazu, nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens zu steigern.

Es würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen, die Vorgehensweisen zu Steigerung der Reifegrade in den genannten Disziplinen im Einzelnen darzustellen, dazu sei auf das wirklich empfehlenswerte Werk von Martin Curley verwiesen.

Am Ende dieses Beitrags finden Interessenten eine Checkliste anhand derer die eigene Position in diesem Maturity Modell grob ermittelt werden kann (Kapitel 4).

2.3 Integration von Messverfahren für Leistungs-, Kapazitäts- und Nutzungskennwerten innerhalb des IT-CMM-Modells

Bei Performance-Verbesserungen gilt, wie in anderen Disziplinen:

Man kann nicht verbessern, was man nicht messen kann!

Es verwundert daher nicht, dass auch in dem Reifegrad-Modell der IT häufig auf Messeinrichtungen zurückgegriffen wird, um die Effektivität und den Nutzen von Lösungsansätzen zu bewerten.

Im Context von IT-Performance-Management, dem Schwerpunkt-Thema dieses Newsletters, zeigen sich aber einige besonders hervorhebenswerte Konzepte, die nachfolgend vertieft werden.

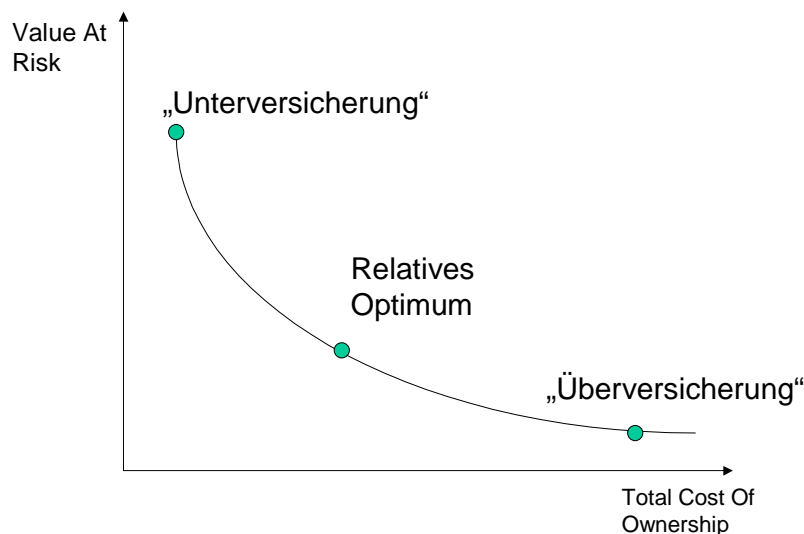
Dies geschieht anhand von zwei exemplarischen Szenarien aus den obengenannten Disziplinen.

Beispiel 1: Organisation des IT-Budgets, Level 3

Als Möglichkeiten für Kostenreduktionen nennt Martin Curley:

- die geeignete Definition und Justage von Service Level Agreements (SLAs)
- Verfolgung und Kanalisierung des Ressource-Verbrauchs und Etablieren von Rückkopplungsschleifen

Ohne geeignete Tools ist eine angemessene und wirtschaftliche Balance zwischen den gegensätzlichen Momenten TCO (Total Cost of Ownership) und VaR (Value at Risk) bei der Erbringung des SLA sehr schwer vorzunehmen.



Hier muss ein Konsens zwischen Business Impact und Betriebskosten gefunden werden.

Ein erfolgversprechender Ansatz ist das Identifizieren und Tunen von zentral genutzten Services. Dabei erbringen 20% der Services üblicherweise 80% des Nutzens für das Unternehmen. Hier sind Optimierungen besonders nützlich, d.h. Investitionen und Architekturverbesserungen zahlen sich vergleichsweise intensiv aus. IT-Performance-Monitoring erlaubt die Identifikation dieser zentralen Punkte und die Verifikation und Quantifizierung des Nutzens von Verbesserungen.

Beispiel 2: Organisation der Leistungsfähigkeit der IT

Wie auch in ITIL definiert, erfordert die Optimierung der IT für die Business-Anforderungen Maßnahmen für Capacity Management. Es organisiert die wirtschaftlich optimale Bereitstellung von IT-Ressourcen basierend auf Nachfrage durch die Kunden und Betrachtung der projizierten Wachstumskennzahlen. Hierfür ist ein „Baselining“ (Istaufnahme) unabdingbar.

Die Messdaten dieses Baselings unterstützen auch die Abstimmungsprozesse des Account Managements.

Insbesondere unterstützen sie bei der Beratung der Kunden durch Nachweis der SLA Einhaltung und der Verbrauchskennwerte (Kommunikationsmengen etc.).

So kann über Aufzeigen der kostentreibenden Verbrauchskennwerte der angemessene Nutzungsgrad von Services (z.B. pay per use) justiert werden.

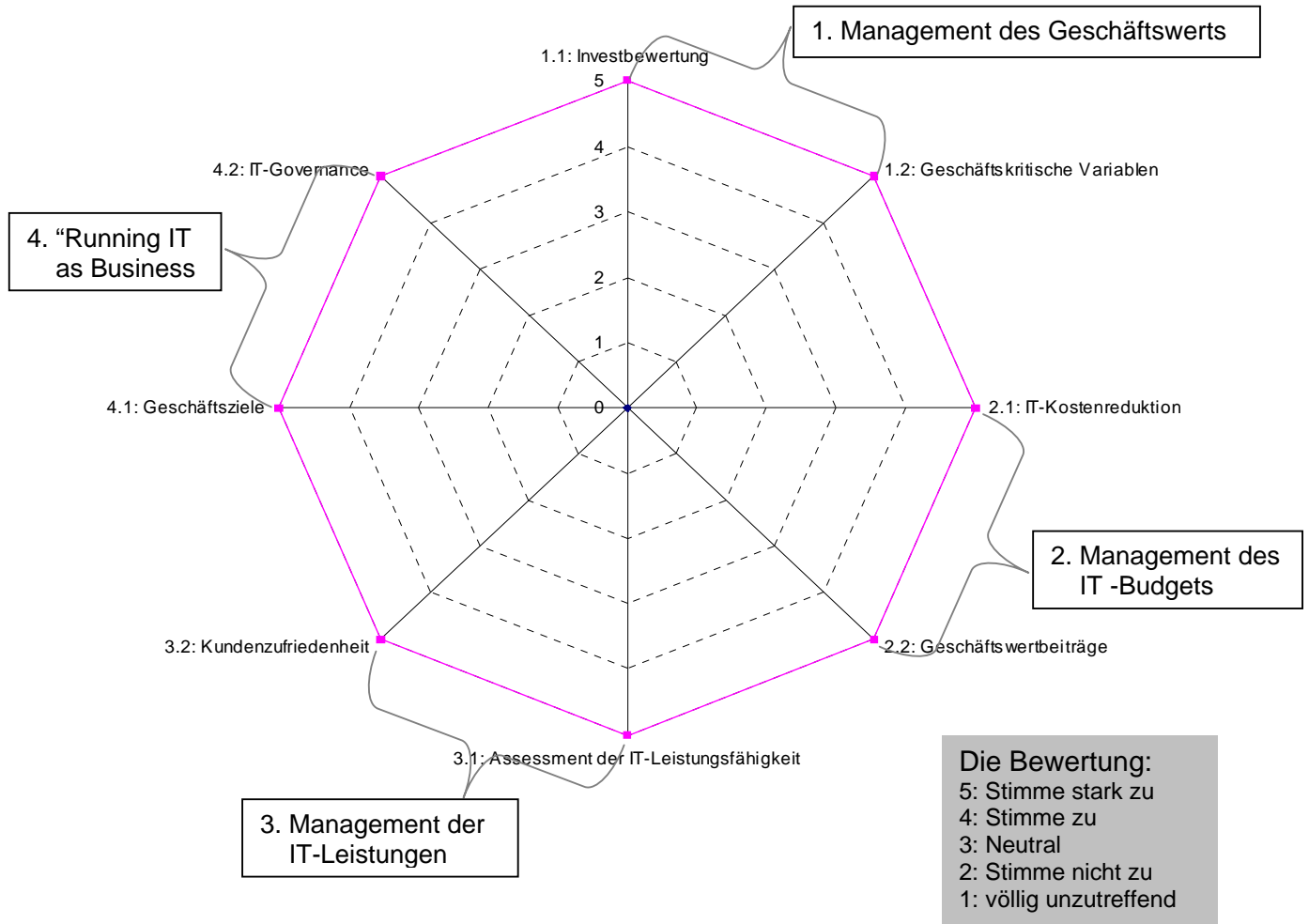
3 Perspektiven

Die oben beschriebene Vorgehensweise steigert die Güte der IT-Prozesse. Dadurch verbessert sich nicht nur die Ausnutzung des Investments in die IT zur Bereitstellung des Service (Effizienz). Gleichzeitig erhöht sich die Wertschöpfung in den „produktiven“ Prozessen des Unternehmens (Geschäftswertbeitrag).

4 Wie ist die Prozessgüte meiner Unternehmens-IT?

Die nachfolgende Übersicht ermöglicht eine kompakte Positionierung des Unternehmens innerhalb eines CMM Koordinatennetzes zur Gütebewertung anhand eines beiliegenden Fragebogens.

IT-Business Value Maturity Test (nach M. Curley)



Bereiche mit niedriger Punktzahl stellen Ansatzpunkte für Verbesserungen dar.

Die Begriffe an den Achsen werden anhand einiger Fragen erläutert.

1	Management des Geschäftswerts
1.1	Investitionsbewertung Ein Standardformblatt zur Bewertung von Investitions-Anträgen für Projekte liegt vor (inklusive Betrachtung der Lifecycle- und Betreuungskosten)
1.2	Geschäftskritische Variablen Ein formaler Satz von Bewertungskriterien im Bezug auf Geschäftskritische Variablen ist im Gebrauch
2	Management des IT-Budgets
2.1.	IT-Kostenreduktions-Programm Ein strukturiertes IT-Kostenreduktions-Programm ist eingeführt
2.2.	Präzise Geschäftswertbeiträge Die Geschäftswertbeiträge von Budget-Positionen sind vorhersagbar und liegen in den geforderten Grenzwerten
3	Management der IT-Leistungen
3.1.	Assessment der IT-Leistungsfähigkeit In die IT-Organisation integrierte Assessment-Methodologien im Bezug auf IT-Leistungsfähigkeit sind in Gebrauch (z.B. Organisationsqualität, etc.)
3.2.	Kundenzufriedenheitsumfragen Formale Kundenzufriedenheits-Umfragen sind in Gebrauch und werden für Prozessverbesserungen genutzt
4.	„Running IT as a Business“
4.1	Ausrichtung an den Geschäftszielen Es existiert eine starke Ausrichtung der IT an den Geschäftszielen des Unternehmens
4.2	IT-Governance Es existiert eine IT-Governance-Struktur, die sowohl innerhalb der Geschäfts- wie auch der IT-Prozesse bekannt ist

COBit <http://risikomanagement-in-it-projekten.de/IT-Risiken/IT-Sicherheit/COBIT/cobit.htm>

ITIL IT Infrastructure Library

KPI Key Performance Indicators

*Anton Weiß ist Mitarbeiter der Siemens AG,
Abteilung A&D Industrial IT, Erlangen.*