

Zukunftsinvestitionen strategisch absichern

Die Balanced Scorecard als Navigationsinstrument für die Informationstechnologie

Der Trend zum Outsourcing von IT-Infrastrukturen setzt sich weiter fort. Umso wichtiger ist es jetzt, die Chancen die der Markt bietet, aufzugreifen. Die rasante Entwicklung im Produkt- und Technologie-Bereich verbunden mit wachsenden Kundenanforderungen führen dazu, dass der IT-Bereich in Unternehmen ebenso wie IT-Service-Unternehmen immer mehr dem gestiegenen Kosten- und Leistungsdruck ausgesetzt sind. Die Kunden – interne und externe - fordern den besten Service zu wettbewerbsfähigen Preisen.

Dieses dynamische Umfeld führt dazu, dass das IT-Management immer komplexer und anspruchsvoller wird. Nur die besten schaffen es, neue Chancen auf dem Markt aufzuspüren und Potenziale für die Optimierung für sich zu nutzen. Die Unternehmen müssen sich strategisch richtig aufstellen. Um ihre Ressourcen langfristig effektiv zu steuern, brauchen sie eine klare Vorstellung über die Zukunft des Unternehmens sowie ein effizientes Controlling.

„Heutzutage benötigt der CIO ein Frühwarnsystem, muss mit einem Blick beurteilen können, ob seine Serviceleistungen für Anwender sich verschlechtern oder ob die Fluktuationsquote der Mitarbeiter kritisch wird. Wenn ein IT-Bereich diese Informationen nicht hat, wird es ihm schwer fallen, sich auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren, weil gar nicht klar ist, wo die wesentlichen Aufgaben liegen.“ (Horváth/Rieg, 2001).

Eine Balanced Scorecard (BSC) für die IT übersetzt die IT-Strategie in die strategischen Ziele und Kennzahlen (Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber) aus Sicht der Perspektiven ‚Finanzen‘, ‚Kunden/Markt‘, ‚Interne Prozesse‘, ‚Lernen/Wachstum‘ und nimmt damit die Funktion eines strategischen Kennzahlen- und Managementsystems wahr. Weitere Perspektiven, wie z. B. ‚Sicherheit‘, sind denkbar. Der IT kommt in vielen Unternehmen eine Schnittstellenfunktion zwischen den internen Prozessen, dem Kundenservice, den Finanzen bei und ist Motor für Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter.

Am Anfang des BSC-Prozesses sollten daher zunächst Antworten auf die Frage stehen, welche Strategie und Rolle die Informationsverarbeitung im Unternehmen einnimmt.

- Welchen Nutzen bringt uns die IT?
- Was leistet die IT für unsere internen und externen Kunden?
- Wie innovativ ist unsere IT?
- Wo haben wir durch die IT / in der IT Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern?

Eine verengte Sicht auf das IT-Budget, auf reine Finanzkennzahlen für die IT-Prozesse im Unternehmen greift mit Blick auf die zu tätigen Investitionen zu kurz. „Der Erfolg der Informationstechnologie liegt nicht in der Höhe der IT-Ausgaben am Umsatz oder ähnlichen Größen.... Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit ist nicht in erster Linie die Effizienz sondern vielmehr die Effektivität und das Erfolgspotential der Informationstechnologie.“ (Tewald, 2000).

Auch vor dem Hintergrund der sehr dynamischen technologischen Entwicklungen ist eine Balanced

Scorecard nützlich, um den IT-Bereich strategisch auszurichten. Dabei kann die IT als interne Organisation, als outgesourcte Einheit oder auch als eigenständiger IT-Dienstleister betrachtet und gesteuert werden.

Die Prozess-Perspektive nimmt bei der Erarbeitung einer IT-Scorecard in der Regel den größten Raum ein. Nach Bernhard (2003) lassen sich grundsätzlich drei Arten von IT-Management-Prozessen identifizieren:

- Der übergeordnete IT-Management-Prozess zur Steuerung aller auf die IT bezogenen Prozesse
- Horizontale IT-Management-Prozesse: Typische IT-Prozesse (z.B. Kunden-Management)
- Vertikale IT-Management-Prozesse: Querschnitts-Prozesse (Kommunikation der IT-Strategie, strategisches Feedback über die IT-Strategie, Zielvereinbarungsprozesse, IT-Planungsprozesse, etc.)

Die horizontalen IT-Management-Prozesse, die im einzelnen zur Leistungserstellung im IT-Bereich notwendig sind, können in Kern- und Unterstützungsprozesse gegliedert werden, die mit strategischen Zielen, Messgrößen und Maßnahmen gesteuert werden.

Mit einer BSC wird die IT-Strategieumsetzung langfristig verfolgt und durch Feedbacks über die IT-Strategie strategisches Lernen und kontinuierliche Strategie-Verfeinerung und -anpassung ermöglicht. Befindet sich die IT im Wettbewerb zu anderen IT-Dienstleistern, dann ist ein Prozess für die kontinuierliche Diskussion und Weiterentwicklung der IT-Strategie wichtig.

Welcher Nutzen zeigt sich für Unternehmen durch die Einführung einer Balanced Scorecard für die IT?

- Anbindung der IT-Strategie an eine wettbewerbsorientierte Unternehmensstrategie.
- IT-Strategie wird darstellbar, vermittelbar und kann weiter kommuniziert werden.
- Die IT-Organisation wird verstärkt in Richtung Kunden- und Serviceorientierung ausgerichtet.
- Sämtliche IT-Prozesse werden in die Balanced Scorecard einbezogen.
- Life-Cycle von IT-Investitionen wird transparent und ist für IT-Planungsprozess nutzbar.
- Durch Ursache-Wirkungs-Betrachtung wird rechtzeitiges Gegensteuern und die Umschichtung von Ressourcen möglich.
- Aufwände für das Reporting werden reduziert.

Balanced Scorecard als IT-Managementinformationssystem

Am Beispiel der Siemens Business Services Management GmbH in Berlin wird im folgenden aufgezeigt, wie ein führender IT-Dienstleister seine Prozesse mit Einsatz der Balanced Scorecard effektiver gestaltet. Das damit verbundene langfristige Ziel der Siemens Business Services Management GmbH ist es, Marktführer in ihrer Branche zu werden.

Siemens Business Services gehört mit 5,2 Mrd. Euro Umsatz und über 34.200 Mitarbeitern in 44 Ländern zu den führenden IT-Service-Unternehmen weltweit. Der Account Ost 2 in Berlin der Siemens Business Services Management GmbH zählt große Finanzdienstleister zu seinen Kunden. Gemeinsam mit PROCOS Deutschland wurde ein umfassendes Managementinformationssystem auf Basis der Standardsoftware STRAT&GO® Balanced Scorecard eingeführt. Die Lösung repräsentiert aufgrund des umfassenden IT-Portfolios, das Siemens Business Services als Outsourcing-Partner ihren Kunden anbietet, eine exemplarische IT-Scorecard. Typische Prozesse wie Call Management, Carrier Management und weitere Support-Prozesse werden transparent und steuerbar gemacht.

Umsetzung mit STRAT&GO®

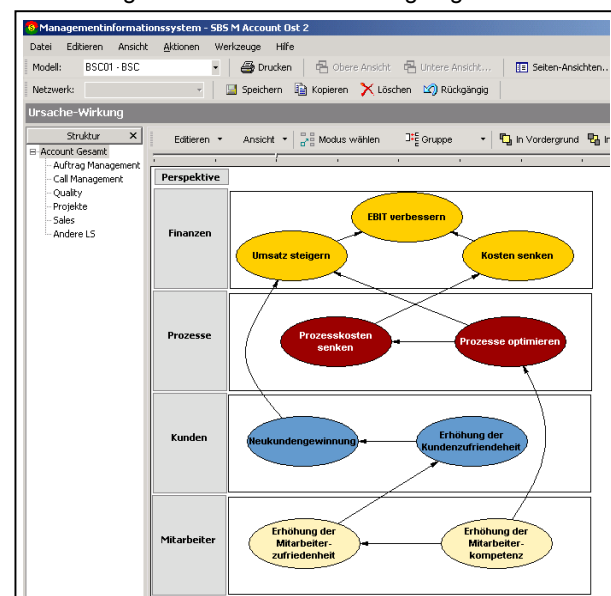
Siemens Business Service Management hat sich bereits im Jahr 2002 für die Balanced Scorecard als strategisches Führungs- und Managementsystem entschieden. "Mit Anwendung der Methodik nutzen wir rechtzeitig die Chance, uns wichtige Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und unser Ziel, Marktführer in der Branche IT-Dienstleistung zu werden, zu realisieren", betont Jürgen Lange, Siemens Business Services Account Leiter.

Das 1st und 2nd Management Level steuert den Account mit insgesamt neun Scorecards. Rund 80 Prozent der Daten werden vollautomatisch aus unterschiedlichen Systemen (u. a. SAP, Oracle) in die Software eingespielt. Die Analyse und der Drill-down der Daten erfolgt in STRAT&GO® mit dem DataPool-Reporter und dem Indicator Calculator. Ergänzende Analysen führt die Account-Leitung mit dem STRAT&GO® Business Analyzer durch. „Die zeitnahe Analyse der Daten in STRAT&GO® ermöglicht uns rechtzeitiges Gegensteuern und die Umschichtung von Ressourcen“, erläutert Jürgen Lange. Ein weiterer Erfolgsfaktor lag in einer effektiven Projektdurchführung. Die STRAT&GO®-Anwender waren bereits nach einer sehr kurzen Schulungseinheit in der Lage, die Software zu bedienen und eigenständig zu administrieren.

Prozessfokussierung

Um die internen Prozesse transparent und steuerbar zu machen, wurden Bereichs-BSCs entwickelt. Insgesamt wurden acht Bereiche, die nach Profit-Center-Art geführt werden, wie u. a. Call- und Auftragsmanagement, Quality, Sales und Projekte mit Zielen unterlegt. Für die Scorecards wurden kritische Erfolgsfaktoren herausgearbeitet und daraus Performance Parameter abgeleitet. Für Unternehmensziele und Performance

Parameter wurden konkrete Vorgaben definiert. Diese Vorgaben ergaben sich teilweise aus den Service-Level-Agreements zwischen Siemens Business Services und ihren Kunden. Sie bilden eine Grundlage für die Zielvereinbarungen, die mit Mitarbeitern individuell geschlossen werden. Zur Erreichung dieser Zielvorgaben wurden Maßnahmen erarbeitet, für deren Umsetzung Verantwortlichkeiten festgelegt wurden.



Ursache-Wirkungsdiagramm von SBS Account Ost 2

Hoher Nutzen durch Zielerreichung

Durch die Unterstützung mit STRAT&GO® Performance Management wurde ein neues Kommunikations- und Informationssystem geschaffen, das Informationen aus verschiedenen Quellen komprimiert und auf Knopfdruck zur Verfügung stellt. Bei der Implementierung der Software lag ein besonderer Fokus auf der Verankerung der Unternehmensziele im operativen Geschäft. Dabei war die Verknüpfung der kritischen Erfolgsfaktoren zu Ursache- und Wirkungsbeziehungen ebenso wichtig wie eine transparente Darstellung der tagesaktuellen Performance Parameter.

Mit dem neuen System wurde das Ziel erreicht, ein zentrales, einheitliches Informationssystem für die Führungskräfte zu erhalten, das jederzeit eine transparente Darstellung der für Entscheidungen oder Prognosen benötigten Daten erzeugt. Insgesamt hat sich für die Siemens Business Services Management GmbH der personelle Aufwand bei der Daten- und Berichtsaufbereitung für das IT-Controlling deutlich verringert.

Projekttablauf

- Begleitung der Daten- und Performance Parameter-Workshops
- Einrichtung und Weiterentwicklung von Scorecards
- Automatische Erstellung und Aggregation der Performance Parameter
- Schnittstellen zu Datenquellen mit DIMEX
- Schulung Top-Management, Führungskräfte und Administratoren

Krcmar/Buresch/Reb (Hrsg): IV-Controlling auf dem Prüfstand. Konzept-Benchmarking-Erfahrungsberichte, Wiesbaden 2000

Tewald, Claudia: „Die Balanced Scorecard für die IV“, in: Dobschütz/Barth/Jäger-Goy/Kütz/Möller (Hrsg): IV-Controlling. Konzept-Umsetzungen-Erfahrungen, Wiesbaden 2000, S. 621-640

Kontakt



PROCOS (Deutschland) GmbH
 Misburger Straße 81 D
 D- 30625 Hannover
 Tel. ++49 511 95794-223
 Fax ++49 511 95794-999
 renete.pielniok@procos.com
 www.procos.com

Literatur:

Baschin, Anja: Die Balanced Scorecard für Ihren Informations-Technologie-Bereich. Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung, Frankfurt/M. 2001

Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.): Balanced Scorecard, Düsseldorf, 2003

Horváth, P. /Rieg. R.: G: „Grundlagen des strategischen IT-Controllings“, in: Heilmann, Heidi (Hrsg.): Strategisches IT-Controlling, HMD 217 Praxis der Wirtschaftsinformatik, 02/2001, S. 9-18

Kritische Erfolgsfaktoren / Performance Parameter	Einheit	Jahresplan	Plan kumuliert	Ist kumuliert	Wachstum abs.	Ist/Monat	Vergleich zum Vormonat	Wachstum in %	Ampel
Finanzen									
Prozesse								73,03	73,03
Prozesse verbessern					0,00			95,45	▲
<input type="checkbox"/> Bearbeitungszeit 1st Level	Minute(n)	11,00	10,00	11,00	1,00	11,00	▲	90,91	●
<input type="checkbox"/> Bearbeitungszeit 2nd Level	Minute(n)	11,00	11,00	11,00	0,00	11,00	▲	100,00	■
Produktivierung der Mitarbeiter (Kerngeschäft)					0,00			96,67	▲
<input type="checkbox"/> tatsächlich verkaufbare Zeit Kerngeschäft	Stunde(n)	100,00	100,00	100,00	0,00	100,00	▲	100,00	■
<input type="checkbox"/> tatsächlich verkaufte netto Arbeitszeit Kerngeschäft	Stunde(n)	50,00	50,00	50,00	0,00	50,00	▲	100,00	■
<input type="checkbox"/> Anteil der Produktivierung im Kerngeschäft	%	100,00	100,00	90,00	-10,00	90,00	▲	90,00	●
Produktivierung der Mitarbeiter (bereichsproduktivierend)					0,00			100,00	■
<input type="checkbox"/> Tatsächlich verkaufte netto Arbeitszeit bereichsproduktivierend	Stunde(n)	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	▲	100,00	■

Beispiel für ein Performance Parameter-Cockpit für den Bereich Call Management