

## HINTERGRUNDBERICHT

### **Optimierung der Business Performance durch intelligente KPIs**

von Christian Böttcher, Managing Consultant, Alegri International Service GmbH

Business Performance Measurement ist momentan ein aktuelles Thema, auch in Hinsicht auf das IT-Business-Alignment. Die IT wird mittlerweile in fast allen Unternehmensbereichen als zentraler Wertschöpfungsfaktor identifiziert und gehört zu den wichtigsten Erfolgsgrößen des Business. Als sich ständig weiterentwickelndes „Nervensystem“ erreicht die IT heute fast jede Zelle des Unternehmensgefüges und entscheidet zwischenzeitlich weitgehend über Erfolg oder Misserfolg von Geschäftstätigkeiten.

Trotzdem orientiert sich das Leistungspotential der IT in vielen Firmen nicht oder nur unzureichend an den Anforderungen der Geschäftsbereiche. Die Gründe hierfür liegen immer wieder in der fehlenden Ausrichtung der IT-Strategie an den Geschäftszielen. Zudem mangelt es den IT-Organisationen in der Regel an den Möglichkeiten, ihre Leistungsfähigkeit umfassend und zielgerichtet zu messen, um ihr Potential nachhaltig an den sich ändernden Geschäftsanforderungen auszurichten und rechtzeitig gegensteuernde Maßnahmen zu treffen.

Firmen, die diese Beziehung nicht ausreichend berücksichtigen, riskieren Fehlinvestitionen und Fehlentwicklungen der IT-Abteilungen und verpassen die Chance für einen effizienten und effektiven Einsatz von IT-Ressourcen durch eine nachhaltige Orientierung der IT am Kerngeschäft.

### **Wesentliche Aspekte einer geschäftsorientierten IT-Performance**

Bevor Aktivitäten und Ressourcen der IT an den Geschäftsprozessen des Unternehmens ausgerichtet werden können, müssen die aktuellen Fähigkeiten und Leistungsniveaus der IT-Organisation bestimmt werden. Denn diese besitzen einen maßgeblichen Einfluss auf die Messung und Steuerung folgender Faktoren: Wie sieht die grundsätzliche Leistungsfähigkeit der IT in den Bereichen System Management, Service Management und Projektmanagement hinsichtlich der Erbringbarkeit und Dokumentation von operativen Performance-Informationen in der Praxis aus? Anhand welcher Kennzahlen, Systematiken und

Abhängigkeiten werden die Leistungen des IT-Betriebes gemessen, bewertet und reportet? Werden in der IT-Organisation zur Ausrichtung der IT-Strategie Steuerungsmodelle zur Abbildung und Übersetzung von geschäftsbereichgetriebenen Einflussgrößen wie Corporate Strategy, fachbereichsspezifische Zielsetzungen und Planungsdaten, mittelfristige Ziellanpassungen und kurzfristige Sonderaktionen eingesetzt?

Nur eine übergreifende und ausgewogene Betrachtung dieser Bereiche ermöglicht die Bewertung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit einer IT-Organisation in Hinblick auf eine gezielte und effektive Ausrichtung der IT-Prozesse an den zentralen Geschäftsprozessen sowie der Unternehmensstrategie.

### **IT-Business-Alignment durch intelligente KPIs**

Wie wird eine engere und damit wertsteigernde Ausrichtung der IT am Business erreicht? Die Antwort: „Ich kann nur *wertsteigernd* steuern, was ich *intelligent* messe“. Hinter dieser Abwandlung eines vielzitierten Leitsatzes steckt eine wichtige Aussage: Einzelne Messzahlen bewerten zwar Zustände bestimmter Teilsysteme, sagen allerdings meist sehr wenig über Gesamtzusammenhänge und übergreifende Phänomene aus. Im Gegenteil, Einzelkennzahlen sind vieldeutig interpretierbar und nur eingeschränkt aussagekräftig. Ziel ist es, die Kennzahlen über ein System zusammenzufassen, Mehrdeutigkeiten auszuschließen und mögliche Abhängigkeiten zu berücksichtigen.

Die zentralen Interdependenzen für IT-Kennzahlen ergeben sich neben der Betrachtung der Leistungen des IT-Supports und der SLA-getriebenen IT-Services auch aus den Einflußgrößen der Geschäftsbereiche. Jeder geschäftskritische Input liefert einen IT-kritischen Output. Um „in time, quality und budget“ reagieren zu können, sind deshalb direkte Verknüpfungen mit dem Business für IT-Organisationen von zentraler Bedeutung.

Die Kunst besteht darin, aus einer Fülle von IT-Kennzahlen diejenigen herauszufiltern, die sich in Verbindung mit geschäftskritischen Business Informationen zu aggregierbaren Kern-Messgrößen ergänzen und sich auf höherer Ebene als intelligente Key Performance Indikatoren (KPIs) zu sinnvollen

Aussagen verdichten lassen. Dabei muss auf diejenigen Größen fokussiert werden, mit denen sich die Verantwortlichen vorrangig befassen.

Das Konzept der intelligenten KPIs folgt diesem Gestaltungsprinzip. Es berücksichtigt den Primat der IT-Business-Steuerungsaufgabe, dem sich moderne Kennzahlensysteme unterzuordnen haben. Auf Basis dieses Konzeptes sollten jeweils maximal drei bis fünf strategische und operative intelligente Kennzahlen definiert werden, über die der IT-Bereich seinen Wertbeitrag nachhaltig durch ein gesteuertes IT-Business-Alignment nachweisen kann. Es gilt: Die Ausrichtung an den Geschäftsprozessen ist das Maß aller Dinge.

### **Gelungener Top-Down-Ansatz**

Der Bedarf an guten Analysetools steigt. Und der CIO muss wissen, anhand welcher Messverfahren und KPIs er die Überwachung und Steuerung seines Bereiches durchführt. „Bottom-up-Ansätze“ scheitern meist an der Tatsache, dass sie den Erfolg der IT nur innerhalb der Grenzen der IT messen. Damit kann die Ausrichtung der IT am Business nicht bewertet werden. Der „Top-Down-Ansatz“ hingegen eröffnet einen komprimierten Fokus auf die eigene Performance und auf die Unterstützung der Geschäftsprozesse und Geschäftsanforderungen.

Eine elementare Voraussetzung für die Leistungsmessung sind die Verfügbarkeit und der Zugriff auf heterogene Datenquellen in der IT und die sinnvolle Verdichtung dieser Daten über aussagekräftige Kennzahlen.

Sowohl Informationen aus den Bereichen System Management, Service Management, Projekt- und Portfoliomanagement als auch personal- oder finanztechnische Daten sind heute notwendig, um eine zielorientierte Gesamtsteuerung des IT-Bereiches möglich zu machen:

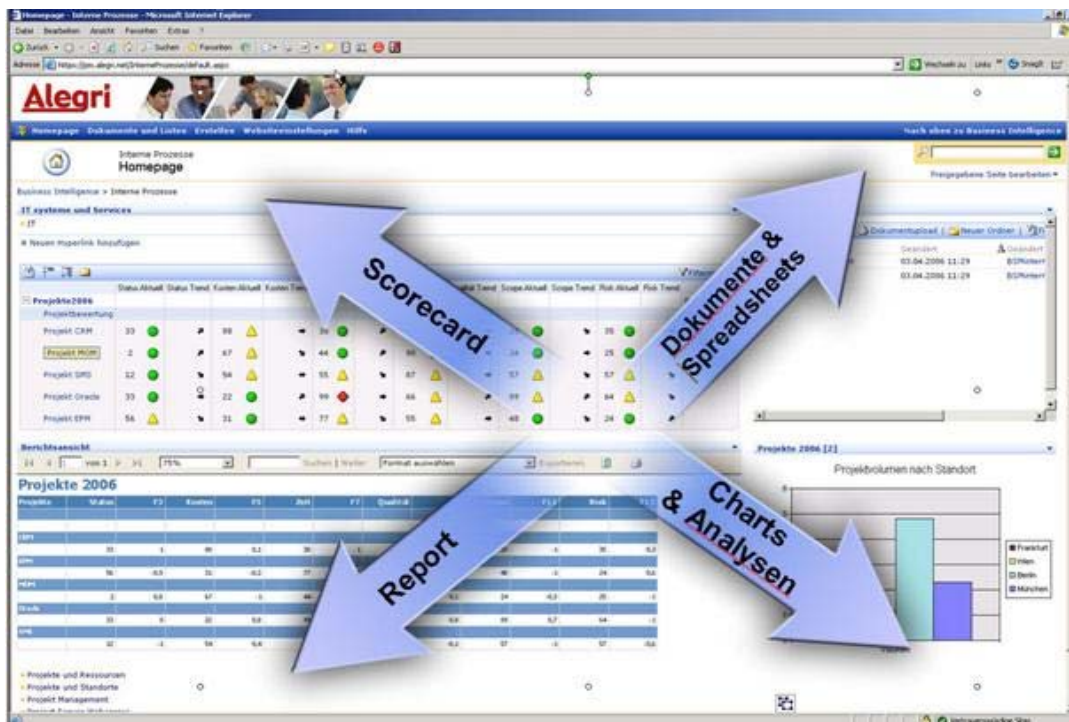
Um das gesamte Verfügbarkeits- und Kapazitätsniveau im Bereich System & Service Management effizient steuern zu können, müssen die verfügbaren Einzelmessgrößen, die z.B. über das komponentenorientierte Event-Monitoring erfasst werden, zu sinnvoll aggregierten Informationen auf einige wenige Kennzahlen verdichtet werden und in einem Scorecard System verfügbar sein.

Für das strategische Projektmanagement bzw. Portfoliomanagement muss Zugriff auf alle kritischen Informationen aus den laufenden operativen Einzelprojekten, aus dem Multiprojektmanagement und Programm Management bestehen, um eine übergreifende Steuerung und Priorisierung des Projektportfolios in Abstimmung mit der Business-Seite auf Basis einiger weniger steuerungsrelevanter Kennzahlen zu ermöglichen.

Der IT-Personalbedarf sollte mit der Leistungserbringung innerhalb der IT-Organisation bezüglich unternehmensinterner Größen wie der gesamtunternehmerischen User-Anzahl, unterschiedlichen Business-Anforderungen aus den Fachbereichen, Projekten und Programmen etc. kontinuierlich abgestimmt werden. Dazu ist der Zugriff auf verschiedene Datenquellen mit personalrelevanten Informationen unverzichtbar. Kostentreibende Veränderungen auf Business-Seite müssen zudem zeitnah mit dem Finanzmanagement der IT abgeglichen werden, um das Budget im Griff zu haben und Compliance-Anforderungen zu erfüllen. Damit nachhaltig eine verantwortungsbewusste Verwendung von IT-Mitteln und IT-Ressourcen nachgewiesen werden kann, sind aggregierte Kennzahlen auf Basis finanztechnischer und personalrelevanter Daten unabdingbar.

## **Proaktive Steuerung der IT**

Ein CIO Management Scorecard System ist eine konkrete Lösung zur intelligenten und proaktiven Steuerung der IT mittels Key Performance Indikatoren (KPIs): Tagesaktuelle Daten aus unterschiedlichen Quellsystemen werden in frei definierbaren Scorecards durch Charts, Ampelsysteme und Grafiken visualisiert, schwellwertabhängige Alerts signalisieren sofort Handlungsbedarf.



Strategische Informationen kompakt und interaktiv

Quelle: Alegri

Der CIO hat damit stets den aktuellen Stand des gesamten IT-Betriebes, der Systeme, Prozesse, Funktionen, laufenden Projekt und der Finanzdaten im Blick. Trendanalysen und Soll/Ist-Vergleiche erlauben es, verlässliche Prognosen zu machen, Investitionen präzise zu planen und die IT proaktiv zu steuern.

Das Wesentliche am Top-down-Ansatz ist der ganzheitliche Zugriff auf alle Aspekte, die für die Ausgestaltung eines an der Steuerungsaufgabe orientierten IT-Kennzahlensystems entscheidend sind. Die Basis zur Bildung intelligenter Kennzahlen liegt in der Erkenntnis, ob und inwieweit die IT in der Lage ist, ihr Leistungsangebot an der Forderung nach Prozess- und Kundenorientierung auszurichten. Erst dann lassen sich im zweiten Schritt intelligente KPIs erstellen, deren Formel durch die Verknüpfung von IT-Kennzahlen und Geschäftsanforderung ein aussagekräftiges Ergebnis bringt.

Mit diesen Informationen kann der CIO seiner Steuerungsaufgabe nachkommen und in Verbindung mit einem effektiven Scorecard System jederzeit nachweisen, inwieweit ein optimierter Wertbeitrag der IT zur Unternehmensperformance geleistet wird. Ein effektives IT-Business-Alignment wäre damit erreicht, die Business Performance optimiert.

**Christian Böttcher** ist Managing Consultant bei der Alegri International Service GmbH. Der Dipl. Kaufmann hat langjährige Erfahrung in den Bereichen Business Intelligence / Business Process Management und Enterprise Projektmanagement / Lifecycle Management für kundenindividuelle IT Management Lösungen.



## **Über Alegri International Service GmbH**

Das IT-Beratungsunternehmen Alegri ist Spezialist für Business Intelligence & Enterprise Portale, Enterprise Projektmanagement und Service Management, branchenunabhängig, national wie international.

Das Alegri Beraterteam verfügt über langjährige Expertise in IT-Projekten aller Art und zeichnet sich durch hohe Professionalität und pragmatische Lösungsfindung aus. Zu den Referenzen gehören namhafte Unternehmen aus den Bereichen Telekommunikation, Finanz und Automotive. Die Hauptgeschäftsstellen des Unternehmens befinden sich in München, Wiesbaden und Wien.

[www.alegri.de](http://www.alegri.de)

## **Ihr Ansprechpartner**

Alegri International Service GmbH  
Dr. Susanne Knabe  
Rablstraße 26

81669 München  
T.: +49 (0)89 – 666107-0  
F.: +49 (0)89 – 666107-20  
E: [susanne.knabe@alegri.de](mailto:susanne.knabe@alegri.de)