

**Kosteneffizienz und überlegenen
Kundennutzen schaffen durch
strategisches IT Management**

Rüdiger Hoffmann

Kosteneffizienz und überlegenen Kundennutzen schaffen durch strategisches IT-Management

Der Autor beschreibt einen pragmatischen Ansatz, wie es mit Hilfe eines strategischen IT-Managements gelingen kann, ein hohes Maß an Kundennutzen zu bieten und gleichzeitig Kostendisziplin zu wahren. Dies setzt einen top-down gesteuerten Prozess mit einem mittelfristigen Zeithorizont voraus, an dem sich auch das Business intensiv beteiligt.

Das Konzept setzt auf der Produkt-Markt-Strategie des Business auf und kaskadiert hinunter bis zur methodischen Unterstützung durch Quality Function Deployment und Target Costing.

Der Fokus liegt dabei auf Einfachheit und Machbarkeit mit Bordmitteln.

Inhaltsverzeichnis:

Kosteneffizienz und überlegenen Kundennutzen schaffen durch strategisches IT Management.....	1
Problem: die IT verursacht zu hohe Kosten	3
Strategisches IT Management.....	4
Aufgaben des strategischen IT-Managements.....	5
Überleitung von der Business- zur IT-Strategie.....	6
Portfolioanalyse und Normstrategien im Business (Produkt-im-Markt)	7
IT als Bestandteil des Endproduktes	7
Einordnung der einzelnen Produkte in Invest-Kategorien	8
Produkt-Steckbriefe mit IT-spezifischen Eckdaten.....	9
IT als Enabler für Geschäftsprozesse.....	9
Entwicklung einer IT-Strategie	11
Ansätze für Optimierungsmaßnahmen erkennen.....	12
Welchen Beitrag zum Unternehmenswert leisten die IT-Applikationen?	12
Wo sollte investiert, konsolidiert oder desinvestiert werden?.....	12
Durchführung von Effizienzmaßnahmen	13
Überlegenen Kundennutzen bieten	14
Es gibt nichts Gutes, außer man tut es (Erich Kästner)	16
Literaturverzeichnis.....	17

Problem: die IT verursacht zu hohe Kosten

Größere IT-Landschaften mit weit mehr als hundert Applikationen haben die unvermeidliche Eigenschaft im Laufe der Zeit zu wachsen, im schlimmsten Fall unkontrolliert. Häufig ist dies abhängig von der Dynamik des Marktes, der Größe des Unternehmens und der Häufigkeit von Umstrukturierungen. Nicht unterschätzt werden darf auch das Bestreben der verschiedenen Organisationseinheiten, sich selbst immer weiter zu optimieren. Je fragmentierter die Arbeitsteilung, umso mehr spreizen sich die innerbetrieblichen Prozesse auf und desto größer ist die Gefahr, dass es zu ausufernden IT-Anwendungen kommt. Dies ist eine der klassischen Ausprägungen des Parkinson'schen Gesetzes.

Hinzu kommt die Problematik der Zielsteuerung der diversen operativen Einheiten. Die verschiedenen Organisationseinheiten haben in der Regel Performanceziele, z. B. Umsatz, Anzahl Neukunden etc., sowie einen Budgetrahmen. Es besteht zumindest die Gefahr, dass, solange Budget vorhanden ist, alles geordert wird was hilft, die Ziele zu erreichen. Das resultiert häufig im sogenannten Customizing von Standardsoftware. Hierbei geht es nicht um Konfiguration und Parametrisierung sondern um die funktionale Erweiterung und Änderung von Standardsoftware, um der ‚einzigartigen Besonderheit‘ des eigenen Geschäftes Rechnung zu tragen.

Gerade im Customizing gilt es immer wieder abzuwägen, ob diese zusätzliche Funktionalität wirklich einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes leistet und inwieweit die Kosten-Nutzen-Relation gewahrt ist. Die Gefahr, die (Kosten-)Büchse der der Pandora zu öffnen ist recht groß. Denn hat man das Customizing erst einmal zugelassen, gibt es kein Zurück mehr.

Das Kostenproblem wird noch mal um eine Dimension erhöht, wenn neue Applikationen angeschafft werden. Sie lösen eine wahre Kostenlawine aus. Die einmaligen Anschaffungskosten sind dabei das kleinere Problem. Es sind vielmehr die laufenden Kosten für Lizenzen, SW Anpassungen bzw. Weiterentwicklung, Schnittstellenanpassungen an die übrige IT-Umgebung, laufende Kosten für SW Maintenance, Servicemanagement, HW-Betrieb usw.

Und wer kümmert sich um das Retirement von Applikationen, die den technologischen Ansprüchen nicht mehr genügen oder deren Marktbezug (Kunden, Transaktionen) auf Nischenformat geschrumpft ist?

Warum sollte das Business ihrer Abschaltung zustimmen, solange sie noch einen Deckungsbeitrag erwirtschaften? Warum Budgetmittel für Abschaltung hergeben, wenn es doch schon für Neuentwicklungen nicht reicht?

Hier offenbart sich auch das Paradoxon der IT in Bezug auf ihren Nutznachweis: den Umsatz verbucht der Vertriebsleiter, die Kosten dafür landen in der IT.¹ Es ist einfach zu sagen, die IT kostet zu viel. Es lohnt sich, auch einmal hinter die Kulissen schauen und sich zu fragen, wodurch diese Kosten ausgelöst werden.

Die IT gerät durch solche Entwicklungen in ein Dilemma: einerseits ist sie Dienstleister und muss (immer schneller) liefern was das Business verlangt, andererseits wird sie aber auch für den Kostenaufwuchs verantwortlich gemacht. Die operativen IT-Bereiche sind schlicht damit überfordert, im Tagesgeschäft ständig abzuwägen, ob eine Anforderung wirklich zu höherem Kundennutzen bzw. Prozessoptimierung führt oder ob es ‚nice to have‘ -Anforderungen sind.

In einem solchen Szenario hilft nur eines: einen brauchbaren Ordnungsrahmen schaffen und eine wirksame IT-Governance einführen, die den Anforderungen des Tagesgeschäftes Stand hält, d.h. die Prinzipien einer kosteneffizienten IT einzuhalten ohne den Kundennutzen zu opfern.

¹ Buchta, Eul, Schulte-Croonenberg (2009), S. 11

Strategisches IT Management

Aus dem oben Gesagten wurde bereits deutlich, dass derartige Herausforderungen nicht im Rahmen des Tagesgeschäftes zu bewältigen sind. Das tägliche Business ist bottom-up getrieben und befasst sich mit operativen Fragestellungen. Ein Ordnungsrahmen muss die Dinge aber top-down betrachten und Leitlinien aus Sicht des Unternehmens vorgeben, u.a.:

- welche Regeln/Leitlinien sind für die Umsetzung der IT-Strategie im Tagesgeschäft zu beachten?
- wo soll investiert, wo desinvestiert werden?

Das Regelwerk muss organisationsübergreifend definiert werden und braucht das Commitment aller Stakeholder über die IT hinaus. Und es bedarf wegen seiner Tragweite besonderer Management Attention.

Deshalb ist es ratsam, die genannten Themen in ein strategisches Konzept einzubinden. Sowohl in der IT als auch im Controlling sollte es spezifische Organisationseinheiten geben, die sich speziell mit strategischen Fragestellungen befassen.

Dem strategischen IT- Controlling kommt dabei die Aufgabe zu, den Prozess des ‚strategic alignments‘ zu treiben, den Anstoß zu besonderen Fragestellungen zu geben und deren Umsetzung zu messen. Denn nur was gemessen wird, wird auch gemanagt!

Als strategische Einheit in der IT selbst bietet sich an, diese Aufgabe in der IT Architecture anzusiedeln, weil hier die Schaltzentrale bzgl. IT Portfoliomanagement und Standardisierung ist.

Da die Verantwortung für die IT Strategie letztlich immer beim CIO liegt, ist ein eigenes Strategic Office häufig ebenfalls angemessen.

Strategisches IT-Management kann nur gelingen, wenn das Business mit am gleichen Strang (und in die gleiche Richtung) zieht. IT-Strategie folgt immer der Business Strategie! Daher beginnt der Prozess der strategischen IT-Planung stets beim Produktportfolio und den Geschäftsprozessen des Business unter Berücksichtigung der jeweiligen strategischen Positionierung im Markt.

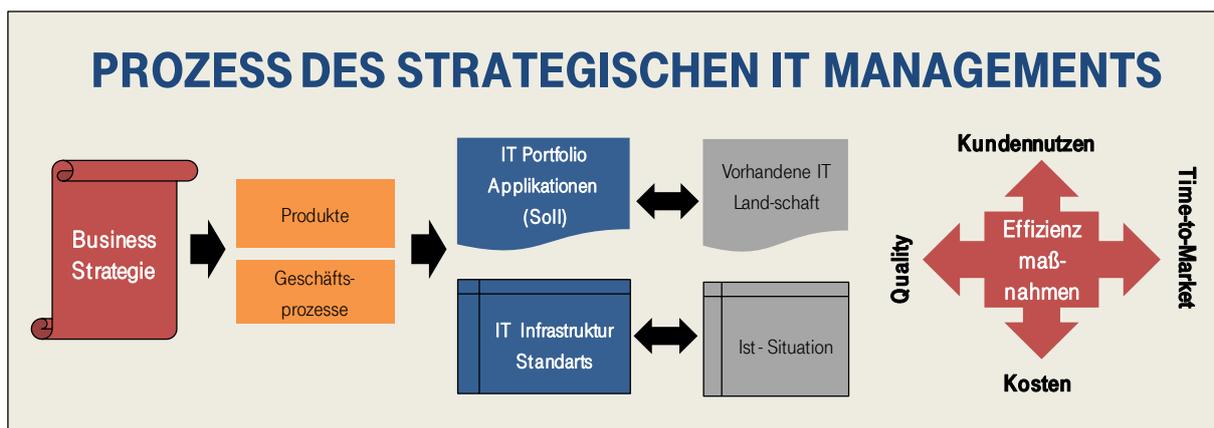


Abb. 1

Der notwendige Gleichschritt von Business und IT legt es nahe, ein funktionsübergreifendes IT-Strategieboard zu implementieren. Diesem Board kommt auch die Rolle des Machtpromotors zu! Denn eines ist klar: Kosteneffizienz in der IT ergibt sich nicht von allein. Es gilt viele Widerstände und Interessenkonflikte zu überwinden. Das verlangt immer wieder klare Entscheidungen von höherer Stelle und nicht zuletzt auch die Einhaltung einer Anforderungsdisziplin auf der Businessseite. Kosteneffizienz in der IT kann nur gelingen, wenn auch das Business bereit ist, historisch gewachsene Altlasten zu beseitigen, z.B. durch Bereinigung des Produktportfolios und Harmonisierung der Geschäftsprozesse.

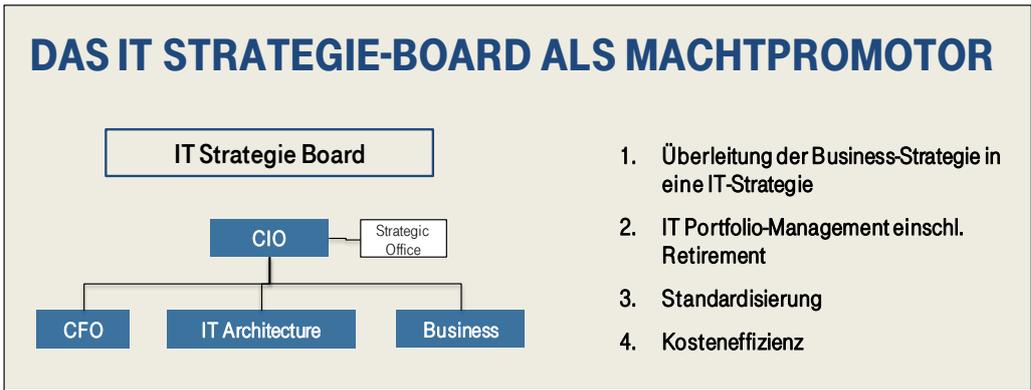


Abb. 2

W. Keller² verweist auf imminente Risiken im strategischen IT Alignment. Die gemeinsame Formulierung einer IT Strategie, die auf der Business Strategie aufsetzt, wird nur schwer gelingen, wenn

1. das Business die IT als ‚Underlings‘ und nicht als Erfolgsfaktor für Wettbewerbsstärke ansieht
2. im Unternehmen eine Kultur des ‚hiding conflicts‘ vorherrscht.

Wenn die entsprechenden Voraussetzungen in der Unternehmenskultur nicht gegeben sind, bleibt der IT nur die Entwicklung der IT Strategie auf Basis der eigenen Erfahrungen und Erkenntnisse.

Aufgaben des strategischen IT-Managements

Gaddatsch³ nennt folgende Aufgaben des strategischen IT-Managements, dem sicher nichts hinzuzufügen ist:

- Formulierung eines zukünftigen Sollzustandes
- Auflistung des Handlungsbedarfs
- Aufzeigen von Handlungsoptionen
- Setzen von Zielen und Definieren von Maßnahmen
- Benennung der Verantwortungsträger
- Bestimmung von Messgrößen für das Ziel-Monitoring

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, welche strategischen Ziele sich die DAX-Unternehmen gesetzt haben. Hier eine kleine Auswahl⁴:

Unternehmen	Ziele der IT-Strategie
Allianz	Gruppenweise Standards etablieren, Ressourcen schonen, Lösungen gruppenweit nutzen
Commerzbank	Kostenoptimierte Produktion, Komplexitätsreduktion der Anwendungen, selektives Sourcing
Siemens	Geschäftsprozessoptimierung durch Optimierung der IT-Landschaft und ‚Shared IT Services‘.
Thyssen-Krupp	Effizienz und Effektivität durch Standardisierung von Hard- und Software und Prozessen, Konsolidierung der Anwendungen und Systeme.

Abb. 3

² Vgl. Keller (2009-2012), S. 17

³ Vgl. Gaddatsch (2010), S. 93

⁴ Vgl. Gaddatsch (2010), S. 100-103

Überleitung von der Business- zur IT-Strategie

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Positionierung der Produkte im Markt und die Ableitung der grundlegenden Investitionsstrategie daraus. Darauf aufbauend wird dann untersucht, welche Implikationen diese Strategie auf die IT-Landschaft hat.

- Haben wir es mit einem Wachstumsmarkt zu tun, der schnelle und relativ hohe Investitionen erfordert oder befindet sich das Produkt eher am Ende seines Lebenszyklus und gehört in die Kategorie ‚Konsolidierung‘ oder ‚Desinvestition‘?
- Welche kritischen Erfolgsfaktoren müssen IT-technisch realisiert werden?
- Wie ist die Ertragslage des Produktes und wieviel IT kann sich das Produkt leisten?

Kundennutzen wird aber nicht nur über Produkte generiert sondern auch über relevante Geschäftsprozesse, sowohl innerbetriebliche als auch überbetriebliche Prozesse. Gerade letztere haben im Zeitalter des eCommerce eine immense Bedeutung erlangt, da sie hinsichtlich Zielgruppenspezifischer Profile, Reichweite, Flexibilität und Automation großen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben.

Aus beiden Quellen des Kundennutzens sind die Anforderungen an die IT abzuleiten und in einen IT-Bebauungsplan (Soll)⁵ überzuleiten. Gleichzeitig sind die Standards für IT-Infrastruktur, Customizing u.a. wesentliche Kostentreiber zu definieren. Eine Gegenüberstellung der bestehenden IT-Landschaft und dem Soll-Bebauungsplan des IT-Portfolios zeigt dann den Handlungsbedarf für Effizienzmaßnahmen auf. In entsprechenden Portfoliodarstellungen wird ersichtlich, wo Investitionen empfehlenswert sind und wo besser Zurückhaltung geübt werden sollte. Retirement-Kandidaten werden recht schnell zu identifizieren sein. Und für neu zu entwickelnde Applikationen ergibt sich ein strategiekonformes Profil, das u.a. als Richtschnur für die Beschaffung von Standardprodukten dienen kann. Auch der Abdeckungsgrad von Geschäftsprozessen lässt sich so ermitteln.



Abb. 4

⁵ Vgl. Tiemeyer (2007), S. 56f.

Portfolioanalyse und Normstrategien im Business (Produkt-im-Markt)

Es wird unterstellt, dass es im Business-Marketing dedizierte Strategiemodelle gibt, auf denen aufgesetzt werden kann. Zur Illustration wird hier die Share/Growth-Matrix von BCG⁶ verwendet. Das nachfolgende Beispiel ist konstruiert und soll die unterschiedlichen strategischen Positionen in einem Produktzyklus verdeutlichen.

Navigationsgeräte sind inzwischen ein Commodity, jedoch verändert sich auch dieser Markt dynamisch. Die bisher vorrangig eingesetzten Navigationsgeräte (Navi-Device) werden zunehmend durch Apps (Navi-App) auf Smartphones und Tablets substituiert. Dadurch entfällt jegliche proprietäre Hardware, aber es partizipieren weitere Marktteilnehmer an der Wertschöpfungskette. Der nächste Technologiesprung werden Navigationsgeräte für das autonome Fahren sein (Navi-Autonom). Diese werden Anforderungen an die IT stellen, die um ein Vielfaches höher sind als bisher. Die nachstehende Portfoliodarstellung soll dies aus strategischer Sicht widerspiegeln.

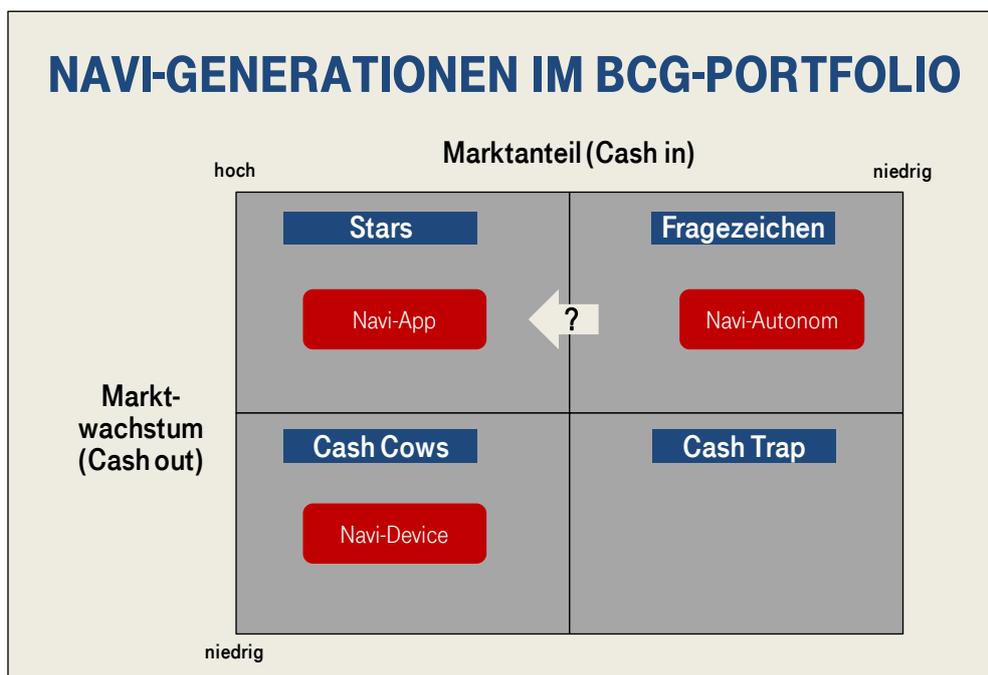


Abb. 5

Dieser Teil der Arbeit ist ausschließlich Sache des Business und wird, in der einen oder anderen Form, vorausgesetzt. In jedem Fall ist diese Art von Vorarbeit aber unerlässlich, um eine Überleitung auf die IT-Strategie zu ermöglichen. Letztendlich müssen alle strategischen Planungen eine Aussage zum Investitionsverhalten machen: soll investiert, konsolidiert oder desinvestiert werden?

IT als Bestandteil des Endproduktes

Ganz am Anfang des strategischen IT-Managements stehen intensive Gespräche mit dem Business, vor allem dem Marketing. Es geht darum, gemeinsam herauszuarbeiten, wie die IT einen möglichst hohen Wertbeitrag leisten kann, um dem Business zu Wettbewerbsvorteilen zu verhelfen. Dazu ist es erforderlich, dass die IT genau versteht, womit sich das Business im Markt von den Wettbewerbern differenzieren will und welche kritischen Erfolgsfaktoren dafür gelten.

⁶ Vgl. Bolko von Oetinger (2003), S 347

1 WAS MÖCHTE DER KUNDE (BUSINESS)?

In einem iterativen Prozess ist die Markt-Strategie des Business zu analysieren und in IT-Anforderungen zu transformieren



Abb. 6

Dieser Prozess wird unter Umständen recht aufwändig sein. Das hängt davon ab, wie gut die Beteiligten mit solchen Vorgängen vertraut sind und ob brauchbare methodische Unterstützung vorhanden ist. In jedem Fall ist es ratsam, nach dem Pull-Prinzip zu verfahren, d.h. gedanklich mit dem Ende des Prozesses zu beginnen: es wird vorher festgelegt, wie das Ergebnis der Art nach aussehen soll bzw. welche Informationen die IT benötigt. Daraus leitet sich dann ab, welcher Input dafür erforderlich ist und wer welchen Beitrag dazu leisten muss.

Das Endergebnis eines solchen Abstimmungsprozesses sollte u.a. in verschiedene Outputs münden:

Einordnung der einzelnen Produkte in Invest-Kategorien

Hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Diese konsequente Darstellung hilft beiden Seiten. Business realisiert für sich, wieviel IT sich die Produkte leisten können und wie ggf. durch Retirement Mittel für andere Produkte freigesetzt werden können. Demgegenüber lernt IT die finanziellen/ressourcentechnischen Rahmenbedingungen in einem frühen Stadium kennen und verfügt über ein Instrument zur Selbstkontrolle. Beispiel: in der Kombination ‚Kostenführer/selektive Strategie‘ müssten Anforderungen des Business zur Weiterentwicklung des Produktes ‚Navi-Device‘ konsequent zurückgewiesen werden.

Produkt-zuordnung	Investieren	Selektive Strategie	Abschöpfen/eliminieren
Qualitätsführer	Navi-Autonom		
Kostenführer		Navi-App	Navi-Device

Abb. 7

Produkt-Steckbriefe mit IT-spezifischen Eckdaten

Die hier angesprochenen Steckbriefe bewegen sich noch immer auf dem strategischen Level und ersetzen keine detaillierte Spezifikation. Sie sollten aber alle wesentlichen Informationen enthalten, die notwendig sind, damit die Rahmenbedingungen für die spätere Umsetzung klar werden. Das gilt nicht nur für die Einführung neuer Produkte sondern auch für Optimierungs- oder Substituierungsmaßnahmen im Lebenszyklus der Produkte. Denkbar ist z.B., dass im Rahmen eines Soll/Ist-Vergleiches erkannt wird, welche Dinge revisionsbedürftig sind darüber eine Konsolidierung/Migration einleitet.

IT als Empfänger der Information ist gefordert, hier die richtigen Fragen zu stellen. Idealerweise erstellt die IT dieses Dokument auch selbst, um sicherzustellen, dass alles richtig verstanden wurde.

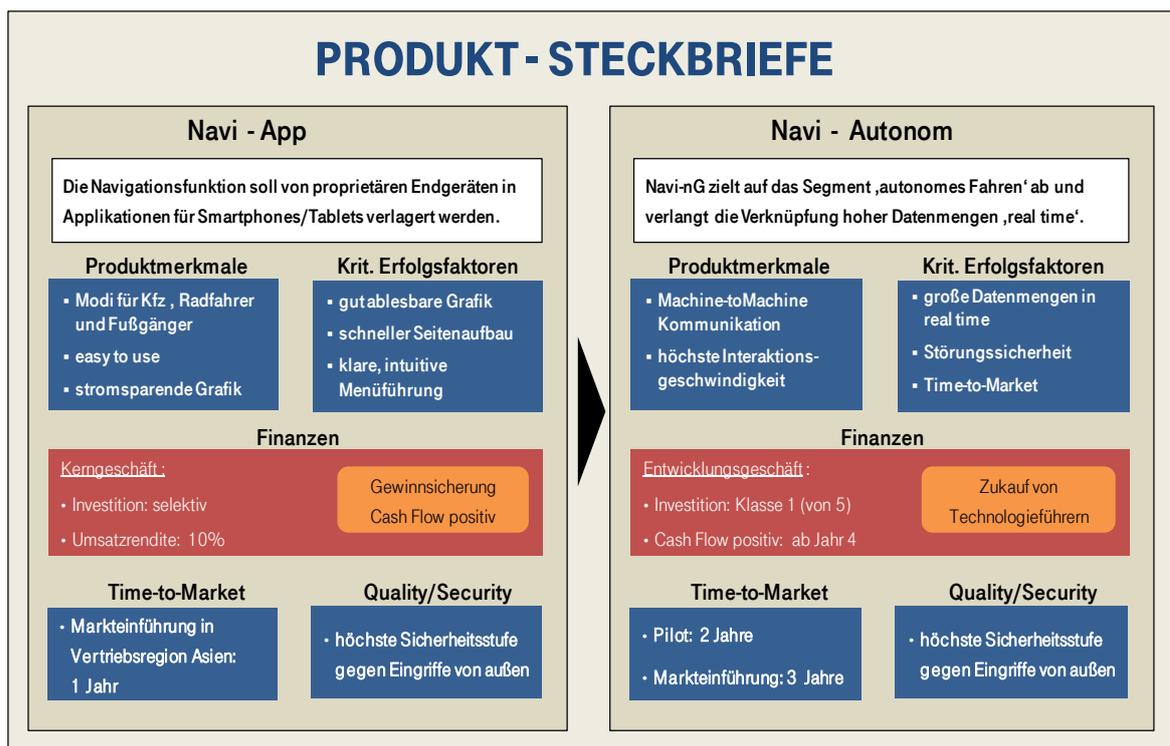


Abb. 8

IT als Enabler für Geschäftsprozesse

Geschäftsprozesse ändern sich relativ häufig. Die Dynamik des Marktes verlangt in der Regel eine kontinuierliche Optimierung. Es wäre nicht verwunderlich, wenn dadurch in der IT einerseits eine funktionale Unterdeckung, andererseits ein gewisses Maß an Altlasten und Redundanzen auftritt. Deshalb ist es enorm wichtig, in diesem Bereich immer wieder eine Überprüfung und Angleichung vorzunehmen.

Grundlage dafür ist eine Bestandsaufnahme der Geschäftsprozesse inkl. der zugehörigen IT-Anwendungen. Wenn innerhalb einer Organisationseinheit, z.B. Human Resources, eine auffallend hohe Anzahl an Applikationen erfasst wird, sollte diese näher untersucht werden. Auf dieser Basis sollte dann eine Analyse erfolgen mit dem Ziel einer möglichst weitgehenden Harmonisierung sowie einer Vereinheitlichung/Bereinigung der Applikationen.

„Die Potentiale aus der Harmonisierung von Geschäftsprozessen sind enorm, sowohl auf der IT-Seite als auch im Geschäft [...] Selbstverständlich kostet die Senkung der IT-Kosten durch Ablösung einer bestehenden heterogenen IT-Landschaft erst einmal Geld [...] zum Teil sogar größere Beträge[...]. Im

Endeffekt schafft IT durch Harmonisierung der Geschäftsprozesse mehr Nutzen für das Unternehmen[...]“⁷.

Diese Aussagen treffen in ganz besonderem Maße auf das eCommerce-Geschäft zu: „E-Business kann nur dann einen Mehrwert bringen, wenn die Wertschöpfungsketten der Unternehmensorganisation einem Reengineeringprozess unterzogen werden.“⁸

Wenn die strategische Entscheidung z.B. lautet, das eCommerce in einem Shared Service Center für mehrere Tochtergesellschaften zentral zu realisieren, ist es nahezu unabdingbar, zunächst die betroffenen Geschäftsprozesse der einzelnen Gesellschaften zu harmonisieren. Ansonsten entsteht sofort wieder das Risiko von individuellen Sonderlösungen.

Um einen ersten Überblick über die Geschäftsprozesse und deren IT-Anwendungen zu erhalten, kann es hilfreich sein, sich z.B. am adaptierten Value Chain-Modell von Michael E. Porter zu orientieren.⁹ Für jedes Glied der Value Chain sind die Geschäftsprozesse und die dafür eingesetzten Anwendungen zu erfassen – und zwar über alle Geschäftsbereiche und ggf. Tochtergesellschaften hinweg.¹⁰ Erst in der Gesamtsicht wird deutlich, wo die Synergiepotentiale liegen.

Als Beispiel sei hier angeführt, wie das Synergiepotential bei Datawarehouses (DWH) genutzt werden kann. Sofern mehrere DWH in einem Unternehmen existieren, die die speziellen Bedürfnisse einzelner Organisationseinheiten abdecken, können mehrere Probleme auftreten, z.B.:

- Es existieren u.U. verschiedene Basisprodukte mit unterschiedlicher Firmware, sowie entsprechend diversifizierten Anforderungen an Service Management und HW Betrieb mit entsprechenden Kostenfolgen
- Das führt zu redundanter Datenhaltung, erhöhtem Speicherbedarf usw.
- Skaleneffekte können nicht realisiert werden, weder im Einkauf noch im Betrieb

Eine zentrale Datenhaltung dagegen, z.B. im Rahmen eines Big/Smart Data-Konzeptes, kann das vorhandene Synergiepotential ausschöpfen und darüber hinaus zusätzlichen Mehrwert generieren. Ein Anstieg der Datenqualität wird gleichzeitig mit einer höheren Kosteneffizienz realisiert. Erst die gehobene Datenqualität in Verbindung mit entsprechender Systemperformance erlaubt es, die vorhandenen Daten gezielt für Marktzwecke einzusetzen und so eine Steigerung des Kundennutzens zu erreichen.

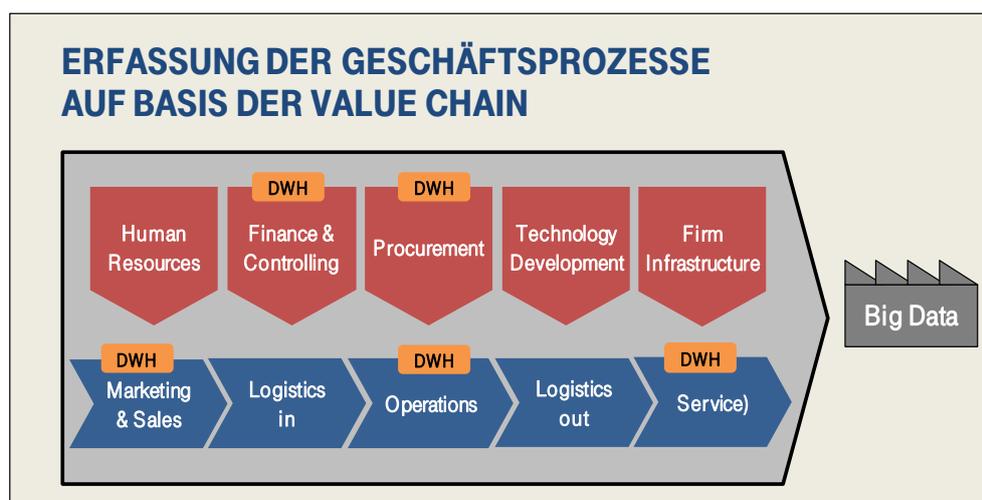


Abb. 9

⁷ Vgl. Buchta, Eul, Schulte-Croonenberg (2009), S. 150f

⁸ Vgl. Tiemeyer (2007), S. 565

⁹ Vgl. Porter (1985), S. 59-61

¹⁰ Vgl. Buchta, Eul, Schulte-Croonenberg (2009), S. 153

Bei der Frage der Harmonisierung der Geschäftsprozesse tritt immer wieder die Frage auf, welche Anwendungen zentral und welche dezentral bzw. national/international bereitgestellt werden sollen. Hierfür sollten Richtlinien aufgestellt werden, damit diese Diskussion nicht auf der Arbeitsebene geführt werden muss, denn dort gehört sie definitiv nicht hin. Bei dieser Frage geht es um die Abwägung, wie viel Freiheit/Flexibilität das Geschäft braucht versus Realisierung von Kostensenkungspotentialen. Grundsätzlich gilt, dass eine heterogene IT-Landschaft immer höhere Kosten verursacht als eine vereinheitlichte. Unter Umständen sind an dieser Stelle auch einige unangenehme Entscheidungen zu treffen, wenn es z.B. darum geht, Gewohnheitsrechte der Geschäftsbereiche zu beschneiden. Das ist einer der Gründe, warum ein IT Strategie-Board als Machtpromotor so wichtig ist.

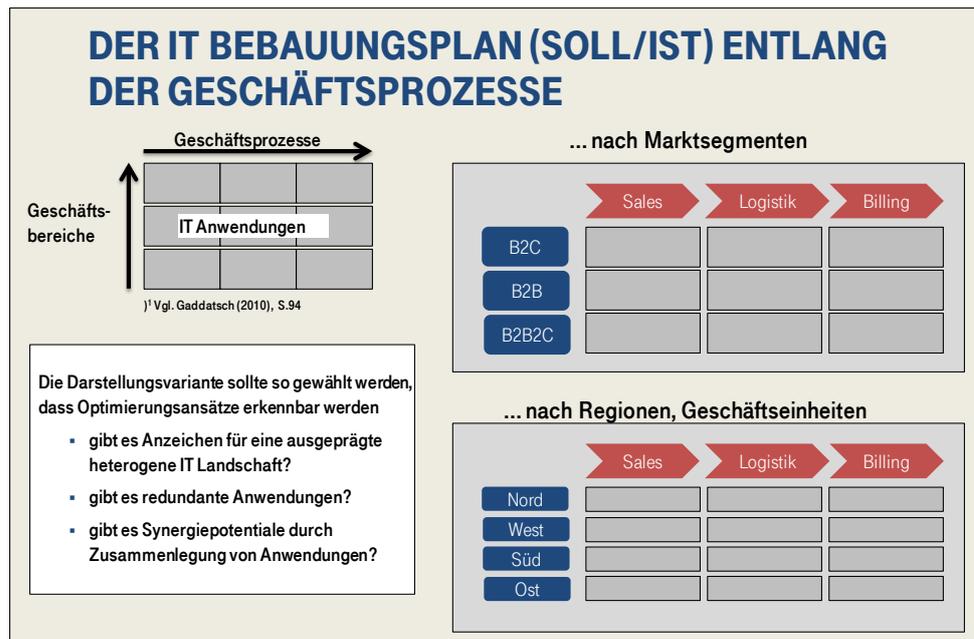


Abb. 10

Entwicklung einer IT-Strategie

Nachdem die Anforderungen des Business umfassend geklärt wurden und die Bestandsaufnahme der Geschäftsprozesse erfolgt ist, liegen jetzt ausreichend Informationen vor, um mit der Umsetzung in die IT-Strategie zu beginnen. Strategie heißt: der Weg zum Ziel. Dazu braucht es aber zunächst eine Vorstellung davon, wie das Ziel aussehen soll. Es bieten sich vor allem zwei Arten der Zielbestimmung an:

1. Festlegung des Ziel-Portfolios für IT-Anwendungen (IT-Bebauungsplan – Soll)
1. Definition der Standards, die in allen Bereichen der IT gelten sollen

Die Priorität liegt auf der Optimierung des IT-Anwendungs-Portfolios, weil davon auch die laufenden Kosten betroffen sind. Dann folgen Effizienzmaßnahmen, die auf der Standardisierung beruhen: in der IT-Infrastruktur, Customizing-Regeln usw. Alles was zu einer Komplexitätsreduktion beiträgt, hat einen nachhaltigen Hebel auf die Kosten und den Ressourcenbedarf. Darüber hinaus wird es in der Regel auch zu deutlichen Verbesserungen bei den Durchlaufzeiten kommen. Ein einfaches Maß für Komplexität ist übrigens die Anzahl der Schnittstellen, egal ob in einer Architektur oder in betrieblichen Prozessen (Anzahl Postkörbe).

Gegenstand der Standardisierung ist grundsätzlich alles, was zur Erstellung der IT-Leistung benötigt wird: angefangen bei Programmiersprachen, Betriebssystemen, Datenbanken, Speichern, Netzwerken bis hin zur IT-Organisation selbst.

Bei der Festlegung des Zielportfolios wie auch der Vorgabe der Standards ist in erster Linie IT-Architecture gefragt. Dies ist Teil ihres Kerngeschäftes und daher fällt ihr die Rolle des Fachpromotors zu. IT-Architecture hat den Überblick über die technologischen Innovationen und kann diese Kenntnis in die Ausgestaltung der Zielarchitektur einbringen. Deshalb ist es unabdingbar, dass IT-Architecture einen Sitz im IT Strategie-Board hat.

Ansätze für Optimierungsmaßnahmen erkennen

Wenn das Zielbild klar ist, geht es nun daran, die bestehende IT-Landschaft systematisch zu erfassen und nach bestimmten Entscheidungskriterien zu differenzieren. Im Mittelpunkt der Analyse steht nach wie vor die Frage: „Wohin sollen die Ressourcen schwerpunktmäßig gelenkt werden, wo soll der Ressourceneinsatz reduziert werden?“

Dieser Frage kann man sich aus verschiedenen Perspektiven nähern:¹¹

Welchen Beitrag zum Unternehmenswert leisten die IT-Applikationen?

Hierbei ist das Ziel, die Applikationen mit dem höchsten Wertsteigerungspotenzial zu identifizieren, um die Investitionen in die richtige Richtung zu lenken. Betrachtet wird das Potential zur Umsatzsteigerung bzw. zur Kostenoptimierung, also nicht die historischen Werte sondern das Potential zur Verbesserung.

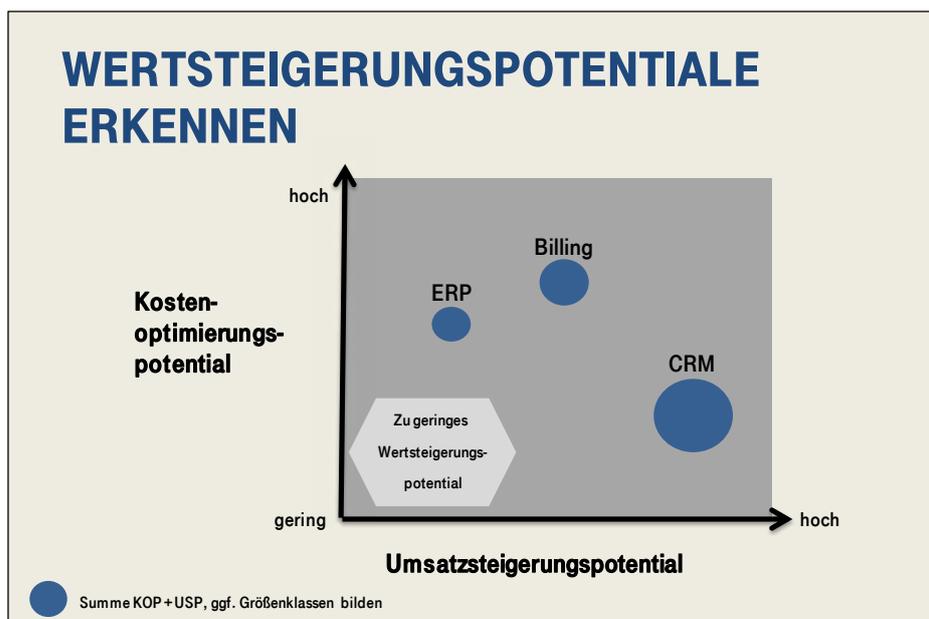


Abb. 11

Wo sollte investiert, konsolidiert oder desinvestiert werden?

Die primären Objekte der strategischen Kostenanalyse sind die IT-Anwendungen. Betrachtet werden dabei die Gesamtkosten einer IT-Anwendung aus SW Entwicklung und HW-Betrieb. Im Idealfall wären dies die verbleibenden LifeCycle Kosten. Falls diese Information nicht vorliegt, kann auch auf Jahreswerte oder Jahresmittelwerte zurückgegriffen werden.

In der Vertikalen wird der Beitrag zum Unternehmenswert abgebildet. Diese Information kann aus der vorangegangenen Wertsteigerungs-Analyse (KOP) übernommen werden. Dem gegenübergestellt wird die technologische Eignung. Bei der Beurteilung der technologischen Eignung geht es in erster Linie um die Zukunftsfähigkeit. Dabei sollte unbedingt mit einfließen,

¹¹ Vgl. Buchta, Eul, Schulte-Croonenberg (2009), S. 25, 147

inwieweit die Anwendung bzw. die dafür eingesetzte HW dem Soll-Standard entsprechen. Exoten treiben die Heterogenität und damit die Kosten und sollten so weit wie möglich eliminiert werden. Im Normalfall sollten sie keine weiteren Investitionen erhalten.



Abb. 12

Die auf diese Weise gewonnen Erkenntnisse sollten so schnell wie möglich als Top-Down-Vorgabe in die nächste Unternehmensplanung einfließen. Wichtig ist vor allem, dass nicht länger in die falschen Anwendungen investiert wird und stattdessen Mittel frei werden für echte Nutzensteigerungen und Effizienzmaßnahmen.

Durchführung von Effizienzmaßnahmen

Die Materie ist in der Regel sehr komplex, abhängig von den technischen Verknüpfungen in der Systemwelt und den Entscheidungsstrukturen im Unternehmen. Je höher der Abstimmungsbedarf (Anzahl der Organisationseinheiten, Entscheidungsvorbereiter und Entscheidungsträger) ist, umso länger dauert der Prozess und umso größer ist die Gefahr von Kompromissen. Denn eines ist sicher: Effizienzmaßnahmen sind in der Regel nicht angenehm für die Betroffenen – mit Widerstand ist zu rechnen. Deshalb wäre ein Commitment der oberen Managementebene der beteiligten Unternehmenseinheiten wünschenswert. Budgetrestriktionen sind zwar hilfreich, aber nicht ausreichend weil ein aktives Mitwirken aller Stakeholder unerlässlich ist.

Schnelle erste Erfolge sind extrem wichtig, um Vertrauen aufzubauen und Skeptiker zu überzeugen. Welches sind die ‚low hanging fruits‘? Das ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, aber in jedem Fall sollte dafür gesorgt werden, dass man gutes Geld nicht länger schlechtem hinterwirft – siehe das Ergebnis der strategischen Kostenanalyse. Auf den Prüfstand für kurzfristige Maßnahmen gehören u.a.:

- Fehlervermeidung durch bessere Prozessqualität
- Customizing von Standardsoftware sofern es nicht nachweislich echten Kundennutzen schafft
- Angemessene Reduzierung von Service Level Agreements
- Kündigung von Lizenz- und Wartungsverträgen

Das Potential an mittelfristigen Aufgaben ist vermutlich recht groß. Deshalb lautet hier die Devise: priorisieren. Was zuerst? Die die am schnellsten zu erledigen sind oder die werthaltigsten? Das ist von Fall zu Fall abzuwägen. Bei der Entscheidung spielt auch eine Rolle, welche Engpässe bzgl. Know How und Ressourcen etc. vorhanden sind. Sie werden evtl. der dominierende Faktor sein. Dieser Punkt ist bei der Planung der Effizienzmaßnahmen unbedingt zu berücksichtigen.

Überlegenen Kundennutzen bieten

Um sicherzugehen, dass Weiterentwicklungen der IT-Anwendungen oder gar neue Applikationen größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen zu vertretbaren Kosten liefern, ist vor allem darauf zu achten, dass die Anforderungen des Business über einen systematischen Prozess in IT Lösungen umgesetzt werden. Und zwar so, dass Overengineering vermieden und gleichzeitig erfolgskritische Punkte erfüllt werden. Mit anderen Worten: es muss gewährleistet sein dass der Kunde das bekommt, was ihm wichtig ist.

Quality Function Deployment (QFD) ist eine Methodik, die genau diesen systematischen Transfer bewerkstelligt. Und sie bietet den Zusatznutzen, dass das Ergebnis in ein Target Costing überführt werden kann! Ursprünglich wurde QFD für physische Produkte entwickelt. Inzwischen findet diese Methode auch Anwendung in der SW Entwicklung. Hier sei insbesondere auf die Veröffentlichungen von Georg Herzwurm und Kollegen verwiesen.¹²

Es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, die beiden Methoden im Detail zu erläutern. Deshalb an dieser Stelle nur eine prinzipielle Erklärung und eine schematische Darstellung dazu.

1. Business listet die erfolgskritischen Anforderungen auf, nennt messbare Zielwerte und gewichtet die Anforderungen (Was)
2. IT definiert eine Lösung und bricht sie auf Lösungskomponenten herunter (Wie)
3. Die Lösungskomponenten werden daraufhin bewertet, in welchem Maß sie mit den Anforderungen korrelieren, egal ob positiv oder negativ.
4. Über einen iterativen Prozess wird die Lösung optimiert, und zwar in beide Richtungen. Overengineering wird reduziert, Defizite werden beseitigt (Wo)

¹² Vgl. G. Herzwurm, S. Schockert, W. Mellis, (1997)

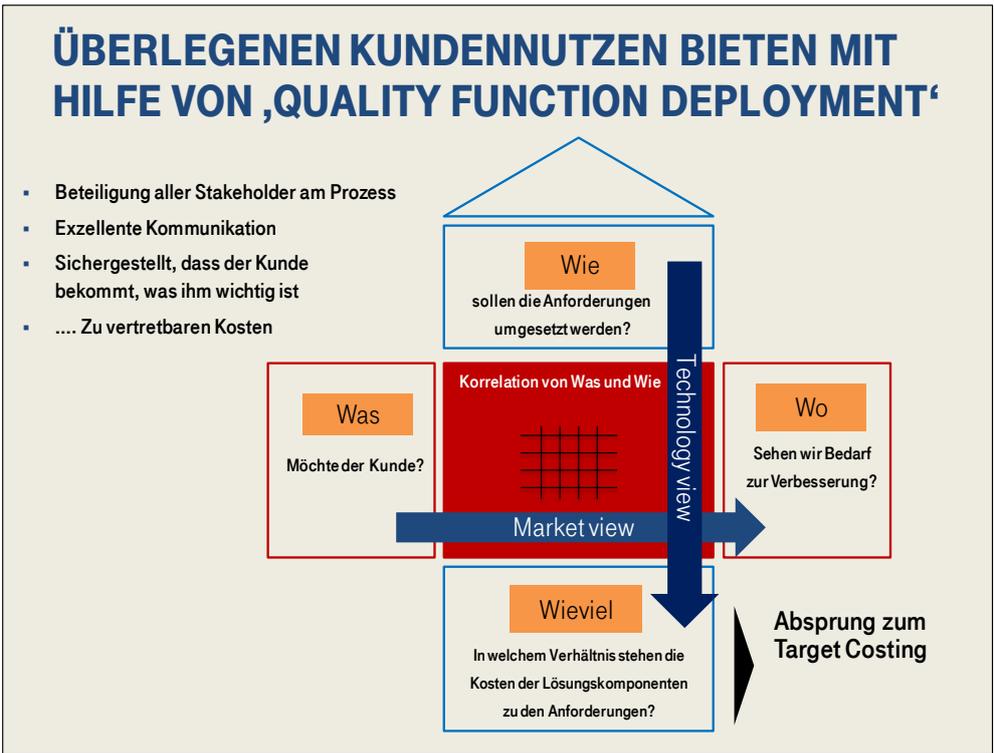


Abb. 13

5. Übergang zum Target Costing: die Summe der Korrelationswerte in Verbindung mit der Gewichtung zeigt die relative Bedeutung jeder Komponente zur Erfüllung der Anforderungen.
6. Target Costing: die Kosten der Lösungskomponenten werden ermittelt. Das Verhältnis der Zielkosten sollte nach einem iterativen Optimierungsprozess in etwa der relativen Bedeutung der Komponenten entsprechen (Wie viel)

ÜBERLEITUNG VON QFD ZU TARGET COSTING

Prinzip-Darstellung QFD - Korrelationswerte - Target Costing

Kundenanforderungen		Wie wichtig sind die Produktkomponenten für die Erfüllung der einzelnen Anforderungen?				
Kritische Erfolgsfaktoren	Zielwert	Gew.	SW Kernel	Risk Module	Speed Engine	Betriebs- system
Funktionalität	9	3	3	0		
Performance	9	0	9	3		
Security	9	3	1	9		
Gewichtete Relevanz der Komponenten			SW Kernel	Risk Module	Speed Engine	Betriebs- system
Funktionalität	10	90	30	30	0	
Performance	5	45	0	45	15	
Security	8	72	24	8	72	
Summe/Komponente absolut		207	54	83	87	
Summe/Komponente relativ		48%	13%	19%	20%	
Split der allowable cost		1.000	480	125	193	202

Multiplikation:
Korrelationswert x Gewichtung

Bedeutung der Komponenten für die Erfüllung der Kundenanforderungen

Abb. 14

QFD-Methodik und Target Costing lassen sich nicht flächendeckend anwenden. Dafür sind sie zu arbeitsaufwändig. Aber sie gehören eindeutig in den strategischen Werkzeugkasten. Die Anwendung erfordert jedoch eine vertiefte Methodenkenntnis und wird nur gelingen, wenn Mitarbeiter dementsprechend qualifiziert sind. Derartige Qualifizierungsmaßnahmen sind enorm wichtig, weil sie

eine Grundlage für einen nachhaltigen Effizienzverbesserungsprozess darstellen. Sie haben also Investitionscharakter.

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es (Erich Kästner)

Das hier vorgestellte Konzept für ein strategisches IT-Management wurde bewusst nicht umfassend mit allen Komponenten einer IT-Strategie dargestellt. Vielmehr geht es darum, die grundlegende Idee eines strategischen IT-Managements aufzuzeigen und die Machbarkeit durch einen pragmatischen Ansatz darzulegen – im Gegensatz zu den häufig anzutreffenden allgemeinen Darstellungen. Mit den hier gezeigten Elementen sollte ein Einstieg in das strategische IT-Management gelingen. Eine Erweiterung auf andere Themenfelder wie Sourcingstrategie, Benchmarking, strategische KPI's usw. wird sich dann ganz von allein einstellen.

Der Erfolg wird entscheidend davon abhängen, dass der Dialog zwischen IT und Business in dieser Form überhaupt stattfindet und dass das Business sich zu seiner Mitverantwortung für die IT Kosten bekennt.

Literaturverzeichnis

Dirk Buchta, Marcus EUL, Helmut Schulte-Croonenberg: Strategisches IT Management, Düsseldorf 2009,
ISBN 978 8349 1206 0

Michael E. Porter: Competitive Advantage, New York,
ISBN 0 02 925050 0

Marc-Milo Lube: Strategisches Controlling in international tätigen Unternehmen, Wiesbaden 1997,
ISBN3 409 12235 4

Ernst Tiemeyer (Hrsg.): Handbuch IT Management, München 2007,
ISBN 978 3 446 41328 3

Andreas Gaddatsch, Elmar Mayer: Masterkurs IT Controlling, Wiesbaden 2010,
ISBN 978 3 8348 1327 5

Bolko von Oetinger (Hrsg.): Das Boston Consulting Group Strategie Buch, Düsseldorf 2003
ISBN 3-430-11489-8

Dietger Hahn, Bernhard Taylor: Strategische Unternehmensplanung Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1997
ISBN3-7908-0934-9

Georg Herzwurm, Sixten Schockert, Werner Mellis: Qualitätssoftware durch Kundenorientierung, Wiesbaden 1997
ISBN 978-3-528-05577-6

Wolfgang W. Keller: TOGAF 9.1, Quick Start Guide for IT Enterprise Architects, Berlin 2009 – 2012
e-Book