

POSITIONSPAPIER

WERTBEITRAG DER IT



DIE COMMUNITY FÜR IT SERVICE MANAGEMENT

*it***SMEF**

INHALTSVERZEICHNIS

POSITIONSPAPIER WERTBEITRAG DER IT

VORWORT	2
Robert Sieber	
BEGLEITWORT	5
Prof. Dr. Daniel Fürstenau	
WERTBEITRAG DER IT? WAS IST DARUNTER ZU VERSTEHEN?	7
Walter Glismann	
METHODE 1	12
WERTBEITRAGSMESSUNG NACH STEFAN BARTSCH (THEORIE UND FALLSTUDIE)	
Herbert Pfeifer	
METHODE 2	26
WERTBEITRAGSMESSUNG MIT DEM VALUEBOARD® (THEORIE UND FALLSTUDIE)	
Dr. Peter Samulat	
ARBEITSPAKET 3	64
ANFORDERUNGEN AN EINE WERTORIENTIERTE IT: DIE ENTWICKLUNG EINES REIFEGRADMODELLS	
Peter Bergmann	
SCHLUSSWORT	76
Dr. Peter Samulat und Peter Bergmann	

IMPRESSUM

Herausgeber

itSMF Deutschland e.V.
Mainzer Landstraße 49, 60329 Frankfurt
Fon: +49 (0) 700 – 02 02 2001
Fax: +49 (0) 641 / 939 299 – 47

info@itsmf.de

Erscheinungsdatum:

Cover Foto © Pixabay

www.itsmf.de

Dezember 2017

www.pixabay.com

itSMF Positionspapiere repräsentieren eine zwischen den Autoren abgestimmte Meinung, die nicht notwendigerweise dem Gedankengut des **itSMF** entsprechen müssen.

www.shop.itsmf.de/positionspapiere

ITIL® is a registered trade mark of Axelos Ltd.

WWW.ITSMF.DE/ITSMF-FOREN/BIG5/BIG5-EFFIZIENZ

VORWORT



ROBERT SIEBER

CIO, Podcaster und Servicenerd

Robert Sieber erlebt täglich, was geschäftsfokussierte IT-Management in der Praxis bedeutet: Er ist als CIO verantwortlich für 20 Konzerngesellschaften. Er hat einen Service Integrator etabliert und übernimmt die Ende-zu-Ende Verantwortung für die IT-Services.

In seiner Freizeit betreibt er den IT-Management Podcast **different-thinking** und die Plattform **servicenerds.de**. Außerdem ist er OBASHI-Ambassador für Deutschland.

Bei ihm dreht sich alles darum, wie Menschen, Prozesse und Technologie eines Unternehmens noch besser interagieren, um den Endkunden erfolgreich zu machen.

www.different-thinking.de

servicenerds.de

Haben Sie schon mal einen Maurer über die Baustelle stolzieren sehen, der den Wert seiner Berliner- oder Spitzkelle preist? Oder den Tiefbauer, der versucht Sie zu überzeugen, dass sie ihm den neuesten Bagger kaufen, da der ja einen viel höheren Wertbeitrag zum Hausbau liefert als der alte. Natürlich nicht. Es interessiert Sie als Bauherr überhaupt nicht, wie und mit welchem Werkzeug das Haus errichtet wird. Sie sind am Ergebnis interessiert. An der Erfüllung, der durch Sie vorgegeben Parameter wie Aussehen, Qualität und Kosten.

Bei uns in der IT scheint das anders zu sein. Wir diskutieren seit Jahren über den Wertbeitrag der IT. Wir diskutieren vor allem darüber, was der Wertbeitrag der IT ist und wie wir den messen können. Haben Sie schon mal einen Produktionsleiter gefragt, was der Wertbeitrag der Produktion für das Unternehmen ist?

Auch die Produktion wird an den Ergebnissen gemessen: Termintreue, Qualität, Kosten und Materialeinsatz.

Woran wird die IT gemessen? In erster Linie an den Kosten. Warum? Vielleicht, weil weder wir noch die Unternehmensführung genau wissen, was die IT überhaupt leisten soll. Gibt es klare Unternehmensziele und die definierten Beiträge der einzelnen Unternehmensbereiche, so kann eine Zielerreichung ermittelt werden.

Wie sehen Ihre Zielvorgaben aus? Kosten sparen? Da wären wir wieder... Es ist Zeit, allen im Unternehmen aufzuzeigen, was mögliche Beiträge der IT zum Unternehmensziel sind. Es ist Zeit, sich ernsthaft mit dem Wertbeitrag der IT auseinanderzusetzen und diesen Begriff danach ein für alle Mal zu verbannen. Danach nur noch über die Erreichung von Unternehmenszielen zu sprechen.

Sie merken: Der philosophische Ansatz über die Rolle der Bedeutung zu diskutieren, bringt mich als IT-Leiter nicht weiter. Ich brauche handfeste und verständliche Kriterien, wie ich über den Sinn und Unsinn von Investitionen und Projekten mit der Leitungsebene sprechen kann.

Genau diese liefert dieses Positionspapier. Das gelingt den Autoren auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Peter Bergmann stellt das Geschäftsmodell der IT-Abteilung in den Mittelpunkt seiner Gedanken. Er weist mit allem Recht auf die notwendige Transformation der IT-Abteilung in unseren Unternehmen hin. Es gibt genügend Treiber, die das Full-Service-Modell, wie es viele Unternehmen heute betreiben, in Frage stellen: Kosten, Wissen, Skalierbarkeit, Fachkräftemangel, Altersstruktur oder die Integration in Eco-Systeme.

Jeder IT-Verantwortliche und jeder Unternehmenslenker ist angehalten, über die Wertschöpfungskette der IT und deren externe und interne Teile nachzudenken und diese passend auf das Unternehmen einzurichten und zu pflegen. Leider wird es noch lange dauern, bis allen Unternehmen diesen Weg beginnen zu gehen.

Dass bis dahin der Beitrag der IT zu den Unternehmenszielen dennoch gemessen werden kann, zeigen die beiden Autoren Herbert Pfeifer und Dr. Peter Samulat. Wenn auch mit zwei unterschiedlichen Ansätzen.

Lassen Sie mich als erstes über den Beitrag von Dr. Peter Samulat sprechen: Er konzentriert sich auf die tatsächlichen Ziele, die mit einem Projekt verfolgt werden. Also, was möchte das Unternehmen mit einem Projekt wirklich erreichen – jenseits von ROI und den üblichen Allgemeinplätzen für Effektivität und Effizienz.

Was mir an diesem Ansatz so sehr gefällt, dass das Unternehmen als Ganzes im Vorfeld des Projektes gefordert ist, sich Gedanken zu machen, was tatsächlich erreicht werden soll. Ich mutmaße, dass allein bei konsequenter Anwendung dieses Ansatzes viele Projekte gar nicht erst gestartet werden, weil genau diese Punkte nicht klar sind.

Die Definition der Ziele hinter dem Projekte, oder vielleicht sogar noch dahinter, ist der erste Schritt. Dr. Peter Samulat zeigt, wie Sie daraus Kennzahlen ableiten, diese Messen und dafür nutzen, um das Projekt zu steuern. Messen und steuern endet bei ihm nicht mit dem Projektabschluss, sondern geht noch weiter. So werden unsere Unternehmen in die Lage versetzt, das Erreichen der definierten Ziele zu beobachten und bei Fehlentwicklungen gegenzusteuern. Genau das, was wohl kaum ein Unternehmen mit seinen Projekten macht. Ein muss für die vor uns stehenden Transformationen.

Der Ansatz von Dr. Peter Samulat verändert ein Unternehmen und braucht dementsprechend Zeit. Die von Herbert Pfeifer beschriebene Methode hingegen lässt sich ohne weiteres schnell umsetzen. Herbert Pfeiffer hat, basierend auf der Wertbeitragsdefinition von Stefan Bartsch, ein Template entwickelt, welches der Frage und Diskussion eine Struktur gibt, die unser C-Level sehr schnell adaptieren wird.

Er setzt sich ganz konkret mit den Unternehmens- und IT-Zielen auseinander. Des weiteren beschränkt sich die Betrachtung nicht ausschließlich auf IT und den anfordernden Fachbereich, sondern bezieht das gesamte Unternehmen mit ein. Es ergibt sich dadurch ein sehr spezifischer und differenzierter Blick auf das einzelne Vorhaben.

Auch Herbert Pfeifer legt großen Wert darauf, dass das Formblatt vor einem Projekt ausgefüllt ist. Idealerweise liegt es dem Projektantrag bei. Wenn Sie einmal das Formular durch-geschaut und die Idee dahinter verstanden haben, dann werden Sie dem zustimmen.

Sie werden auch schnell feststellen, dass das nicht wirklich etwas IT-spezifisches ist, sondern für jede Art von Projekt nützlich ist.

Die Darreichung als Formblatt macht es auf sehr leicht adaptierbar und Sie haben konkrete Handlungsanweisungen. Die Gefahr besteht darin, dass es, wie so vieles, zu einer reinen Formalie verkommt und so seine Wirkung nicht entfalten kann.

Alle Autoren setzen sich differenziert mit dem Wertbeitrag der IT auseinander. Dabei wird glücklicherweise deutlich, dass es sich nicht um den Wertbeitrag der IT handelt, sondern darum, wie die IT in die Wertschöpfungskette des Unternehmens an sich integriert wird. Ohne es explizit auszusprechen, ist das genau der Punkt, vor dem wir stehen. Die IT nicht mehr als Spezialabteilung, sondern als ganz normales Produktionsmittel zu betrachten.

Ich kann die genaue Lektüre der Beiträge wärmstens empfehlen. Mich hat sie in meiner Sicht auf das Thema und die Rolle meiner IT-Abteilung weitergebracht.

Lassen Sie sich das nicht entgehen.

Robert Sieber

BEGLEITWORT



PROF. DR. DANIEL FÜRSTENAU

Prof. Dr. Daniel Fürstenau ist Juniorprofessur für Wirtschaftsinformatik - Digitale Transformation und IT-Infrastrukturen am Department Wirtschaftsinformatik, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, an der Freien Universität Berlin.

Er promovierte 2014 am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin im Rahmen des DFG-Graduiertenkollegs „Pfade organisatorischer Prozesse“. Anschließend absolvierte er Forschungsaufenthalte an der University of California San Diego, USA, der Copenhagen Business School, Dänemark, und der Åbo Akademi Turku, Finnland.

Zuvor war er in der Praxis als Unternehmensberater bei der BOC IT Consulting GmbH tätig und begleitete hier IT-getriebene Transformationsprozesse u.a. im Bankenbereich, der öffentlichen Verwaltung und bei IT-Dienstleistern.

Der Wertbeitrag der IT stellt eines der Kernthemen der letzten Jahre in Wissenschaft und Praxis dar. Durch die Digitale Transformation erhält diese Thematik eine besondere Aktualität. Trends wie Mobile, Cloud und Analytics fordern ein grundlegendes Umdenken im Umgang mit IT. Der vorliegende Band trägt hier eine Sammlung von 4 Beiträgen bei, die sich aus verschiedenen Perspektiven mit diesem Thema beschäftigen.

Der Beitrag von Walter Glismann stellt 5 Entwicklungsstufen der Thematik des Wertbeitrags der IT dar. Diese zeigen sehr treffend den Wandel der IT in Unternehmen von einem Kostentreiber hin zu einem Business-Treiber auf und betonen die Notwendigkeit der Ausrichtung der IT am Geschäft sowie die Rolle in der Unterstützung der Digitalen Transformation. IT in Unternehmen soll die Chance der Digitalisierung ergreifen, und sei es aus Angst sonst zurückzubleiben.

Herbert Pfeifer stellt in seinem Beitrag einen konkreten Vorschlag zur Messung des Wertbeitrags der IT vor. Im Mittelpunkt stehen dabei spezifische IT-Vorhaben und deren Kosten-/Nutzen-Bewertung bezogen auf den Einfluss auf die Unternehmensziele. An dem Vorgehen hervorzuheben ist dabei speziell die explizite ex-ante/ex-post-Betrachtung sowie die ganzheitliche Berücksichtigung von Auswirkungen auf verschiedene unternehmerische Geschäftsprozesse.

Dr. Peter Samulat liefert in seinem Beitrag eine umfassende Diskussion verschiedener Konzepte des Wertbeitrags der IT. Er hebt dabei sowohl das Erfassungsproblem, das Bewertungsproblem, das Problem der Verkürzung auf monetäre Messgrößen und das Problem der Unsicherheit hervor. Darauf aufbauend stellt der Beitrag ein eigenes Konzept zur Messung des Wertbeitrags der IT vor, welches eine ganzheitliche Betrachtung von System, Prozess und Strategie vorsieht. Das Konzept wird anhand einer Fallstudie bei einem Medienunternehmen validiert.

Der Beitrag von Peter Bergmann stellt verschiedene aktuelle Ansätze rund um die Organisation von IT und den damit verbundene Überlegungen zum Wertbeitrag der IT dar. Dabei werden verschiedene Modelle und Schnitte in der Leistungserstellung diskutiert: Von einer primär internen Leistungserstellung („plan-build-run“), zu einer Orchestration von internen und externen Dienstleistungen („source-make-deliver“), der Trennung von Ressourcen- und Entscheidungsallokation („IT-Supply“ und „IT-Demand“), IT-Plattformstrategien („zweiseitige Märkte“) und damit verbundene Trennungen zwischen stabilem Kern und leichtgewichtiger Fach-IT („bimodale IT“), und Schnitte in der Rolle vom Service-Erbringer („Provider“) zum Mediator („Broker“). Damit legt er eine umfassende Gesamtschau vor, die auch die weiteren Diskussionen im *itSMF*-Forum bereichern kann.

Zusammenfassend wird aus den Beiträgen der grundlegende Wandel der IT in Unternehmen spürbar.

IT soll langfristigen Nutzen stiften, IT soll sich am Geschäft ausrichten und IT soll verschiedene interne und externe Dienstleistungen orchestrieren!

Dabei wird aus den Beiträgen deutlich, dass neue Verfahren, Modelle und Methoden und nicht zuletzt auch neue Fähigkeiten zur Kommunikation und zur Entwicklung neuer Wertversprechen der IT notwendig werden, um diesem Wandel zu begegnen.

Ich wünsche dem vorliegenden Band eine große Leserschaft und eine umfangreiche Rezeption der Ideen in Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Daniel Fürstenau

WERTBEITRAG DER IT?

WAS IST DARUNTER ZU VERSTEHEN?



WALTER GLISMANN

Walter Glismann ist Geschäftsführer der Punctdavista GmbH in Deutschland. Nach vielen Jahren als Führungskraft in verschiedenen IT-Bereichen in einem großen, sich laufend verändernden deutschen Medienunternehmen, ist er jetzt als Berater, Coach und Trainer gemeinsam mit der Punctdavista AG aus der Schweiz tätig.

Durch seinen technischen Hintergrund und sein breites Spektrum an praktischen Erfahrungen, von der Anwendungsentwicklung bis zum IT-Betrieb, ist er prädestiniert, Organisationen bei der Einführung durchgängiger Service-Prozesse und deren Ausrichtung auf die Geschäftsziele und den Kundennutzen zu beraten, zu begleiten und die Projekte zum Erfolg zu führen.

In den letzten Jahren hat sich die typische Unternehmens IT¹ versucht, sich selbst neu zu erfinden. Auslöser waren die Veränderungen des IT-Marktes und die zunehmend von vielen externen Anbietern angebotenen, standardisierten und gegenüber den von der Unternehmens-IT vergleichbaren Leistungen. Ansätze wie IaaS, PaaS, SaaS, als Cloud-Lösungen in vielen Ausprägungen verfügbar, zwingen zum Umdenken. Jetzt soll also auch in der IT selbst mit den Mitteln und Methoden der Automatisierung und mit Aufwandsreduktion durch Standardisierung gearbeitet werden. Wenngleich viele Unternehmen diesen Wandel noch nicht vollzogen haben, so ist dieser Trend dennoch erkennbar. Die Frage nach dem Wertbeitrag ist eine neue IT-Trendfrage, die sich aktuell die Führungsetagen der IT-Bereiche stellen. Ja, auch Führungsetagen folgen lieber Trends als eigene zu erfinden. Das galt schon zu Zeiten, als es einfacher war ein Rechenzentrum voller IBM Großrechner zu haben, als gegen den Trend andere Hersteller in das eigene RZ zu lassen.

Heute versteht jeder etwas Anderes unter dem „Wertbeitrag der IT“.

1. Ist es die Reduktion von IT-Kosten?
2. Ist es die Steigerung der Effizienz der IT selbst?
3. Ist es die Verbesserung interner nicht IT-Abläufe, die durch IT-Einsatz erreicht werden kann?
4. Ist es die Umsatzerhöhung die mittels der IT erzielt werden kann?
5. Ist es die neue Digitale Transformation der Absatzwege, die das Unternehmen umkrempeln wird?
6.

Schon die gewählte Reihenfolge lässt eine Wertung und eine Bestimmung der jeweiligen Zeit zu, in der diese Fragen mit „Ja“ beantwortet wurden bzw. werden.

¹ Die IT eines Unternehmens ist in dem hier dargestellten Zusammenhang als Teil eines Unternehmens zu verstehen, der sich primär um die Erbringung von Leistungen mittels IT-Technologie kümmert. Der Fokus liegt (meistens) nicht auf den eigentlichen Geschäftszielen sondern auf Entwicklung und Betrieb von IT Komponenten zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

1. IST ES DIE REDUKTION VON IT-KOSTEN?

Früher war die IT ein von Gralshütern bewachtes Umfeld, das von außen voller Ehrfurcht bewundert wurde. Himmlische IT-Zeiten... Da gab es keine kritischen Fragen... Und wenn doch wurde über eine Budgetanpassung gesprochen...

Dann kam die Zeit, in der jeder den Preis eines PCs kannte, in der der eigene Sprössling sogar einen eigenen PC besaß und damit in Anspruch nahm, die neue IT eh besser zu verstehen als die ITler selbst. Und klar, dann war plötzlich die IT viel zu teuer und zu inflexibel, da ja das neueste schickste Modell eines Rechners oder Mobiltelefons im Unternehmen gar nicht, oder nur zu astronomischen Preisen verfügbar war.

Die nachfolgende Periode wurde zusätzlich durch die am Markt verfügbaren Freemailer getrübt, die im Gegensatz zum internen Firmenpostfach kostenfrei verfügbar waren. Die Festplattenpreise kannte ja auch jeder ganz genau und stellte die Frage, warum ist dieser komische zentrale Storage im Unternehmen so teuer... Das ist die Ära, der die meisten IT-Bereiche noch heute hinterherlaufen und, wen wundert das, vom eigentlichen Business des Unternehmens als reine Kostentreiber angesehen werden.

2. IST ES DIE STEIGERUNG DER EFFIZIENZ DER IT SELBST?

Die IT definiert sich in der folgenden Ära, einem neuen Trend folgend, jetzt zunehmend als Einkaufsbereich, der mehr und mehr Leistungen von möglichst vielen Lieferanten einkauft und diese dann (kostengünstig durch economy of scale oder neue Kombinationen) zur Verfügung stellt. Dem folgt dann wahrscheinlich eine SIAM Ära, in der auch die Steuerung der Leistung eingekauft wird und IT nichts mehr mit dem Unternehmen zu tun hat. Das sind (aus Sicht der Unternehmens IT) düstere Aussichten.

Nach meinem Verständnis fängt eine interne IT, sobald sie über Fragen ab 3. nachdenkt, an, sich um die Belange des Unternehmens zu kümmern; um zumindest in Ansätzen eine Ausrichtung am Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens zu erlangen.

Was wäre ein Ansatz, der die IT zu einem wertvollen Anteil des Unternehmens macht? Da heute die IT-Kostenverteilung immer noch mehr Kostenanteile beim „Run the Business“ hat und nicht den Hauptfokus der IT auf Entwicklung des Business durch die IT liegt, wäre die weitere Entwicklung (die IT kommt von außerhalb) vorgezeichnet. Übrigens nicht verwechseln: Ich halte die Entwicklung des Outsourcings von Teilen der IT für legitim. Der Wert einer IT-Lösung entsteht beim „Run the Business“ und das darf auch was kosten, muss aber nicht unbedingt intern erbracht werden.

In den Bereichen, die eher wenig direkten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und die auch keine Wettbewerbsvorteile generieren (z.B. Mail, Telefonie oder das Rechenzentrum) ist eine kostengünstigere und externe Leistungserbringung hochgradig sinnvoll. Ohne eine Sichtänderung der IT und damit vom Unternehmen auf die IT wird diese Entwicklung aber für das Unternehmen (und die interne IT) problematisch.

Spare bei der IT und nicht mit der IT wäre dann der ausschließliche Treiber für Entscheidungen. Die Chancen einer Unterstützung des Geschäftsziels durch IT-Technologien würden dann konsequent in den Geschäftszweigen selbst wahrgenommen werden müssen. Ist das kritisch? Nein, nicht unbedingt. Aber wer übernimmt dann „Run the IT-Business“, wenn keine IT vorhanden ist. In der Run Phase wird, wie bereits angeführt, der größte Teil des Geldes in der Lebenszeit einer Anwendung verbraucht, aber auch der notwendige Teil zur Finanzierung verdient.

3. IST ES DIE VERBESSERUNG INTERNER NICHT IT-ABLÄUFE, DIE DURCH IT-EINSATZ ERREICHT WERDEN KANN?

Mit einer Verbesserung der Abläufe können viele Bereiche des Unternehmens durch einen IT-Einsatz angesprochen werden. Es besteht allerdings Änderungsbedarf in der Sichtweise:

Was muss eine IT erreichen, um als wesentlicher Bestandteil des Unternehmenserfolges gesehen zu werden? Ok, als Softwarebude ist das einfach zu beantworten: bessere und nutzbringendere Soft-

ware schreiben, die auch noch gerne gekauft wird oder noch besser, die als SaaS Erfolg am Markt hat. Adaptiert auf eine Unternehmens IT wäre das eine Ausrichtung, an der Unternehmensverbesserung, die auch für eine IT in einem nicht IT-Produktionsbetrieb gelten könnte. Nicht die sinkenden IT-Kosten sind dann der Treiber, sondern die Einbindung der IT in z.B. Verkaufsprozesse oder besser noch in das eigentliche Produkt des Unternehmens.

Dieser Ansatz der Ausrichtung der IT an den Verbesserungen des Unternehmens kann wesentlich dazu beitragen, die IT zu einem „wertvollen“ Anteil des Unternehmens zu machen und damit Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dies kann auch eine Reduktion der Produktionskosten mit IT-Mitteln sein. In diesem Fall noch ein kleiner Hinweis: Auch die IT ist natürlich ein interner Bereich, den es immer wieder zu verbessern gilt... Nur ein Fokus auf dessen Verbesserung führt schnell zu den Effekten aus den Punkten unter 1 und 2.

4. IST ES DIE UMSATZERHÖHUNG DIE MITTELS DER IT ERZIELT WERDEN KANN?

Die IT muss die Ausrichtung am Geschäft des Unternehmens hinbekommen. Mit den klassischen IT-Disziplinen wie Finanz-Buchhaltung, Einkauf, E-Mail, Dateiablage und Internetzugang wird das nicht möglich sein. Hier sehe ich eher den Weg zur Standardisierung und damit zur Cloud-Lösung. Finanzbuchhaltung als SaaS ist ja keine Zukunftsmusik.

Die IT muss also direkt in und mit den Geschäftseinheiten wirken und kleine Anpassungen direkt durchführen. Bitte jetzt nicht daraus ableiten, dass die Umschulung eines Operators zum „DevOp“ das Problem erledigt. Das ist auch nur ein Zeichen der Zeit des Wandels, die IT schneller und kostengünstiger für die Business Aufgaben verfügbar zu machen. Das ist OK, hat aber wesentlich mit der Fragestellung „die IT ist immer zu langsam (und zu teuer)“ zu tun.

Diese Bewegung ist entstanden, da sich die interne IT selbst nicht auf die Änderungszyklen der Anforderungen (mit den etablierten Projektmodellen) anpassen konnte.

Wie kann ich jetzt diesen IT-Wandel erreichen, wenn DevOps alleine nicht ausreicht? Meine interne IT muss es schaffen den Fokus von eigenen Tools weg auf das Business zu richten. Die neue Mailversion steigert nicht den Unternehmensumsatz. Die neue Supportfunktion des eigenen Produktes, die über eine APP auf einem Smartphone Anleitungen gibt und die die Fehlersuche vereinfacht, kann tatsächlich den Wettbewerbsvorteil eines Konsumerprodukts ausmachen und ganz nebenbei auch noch Supportkosten reduzieren.

Durch die Rückmeldung der Kunden können Weiterentwicklungshinweise gegeben werden und ganz nebenbei kann ich auch noch mögliche Kunden für das Nachfolgemodell registrieren.

5. IST ES DIE NEUE DIGITALE TRANSFORMATION DER ABSATZWEGE, DIE DAS UNTERNEHMEN UMKREMPELN WIRD?

Das lässt sich tatsächlich realisieren und dank neuer PaaS Technologien (mit DevOps Ansätzen bei Weiterentwicklung und Betrieb) kann das auch noch kostengünstig und schnell ausrollt werden. Falls die Idee doch nicht so gut war, kann ich das Investment aber auch wieder auf das bereits Ausgegebene reduzieren, da ich keine Investments in eigenes Equipment getätigt habe.

Jetzt kommt das mit dem Wertbeitrag: Wenn ich Messpunkte etabliert habe, wie oft diese Supportfunktion genutzt wurde, wie viel Supporteinsätze seit Einführung gespart wurden und wie viele meiner Kunden weitere Produkte von mir kaufen, dann habe ich im Verhältnis zum IT-Investment einen wirklichen Wertbeitrag gemessen.

OK, darf ich jetzt alles, was ich über Kosten gelernt habe, vergessen?

Nein, eine laufende Anwendung darf gerne weiter Geld kosten, wenn ich den Nachweis angetreten habe, dass sie Wert für das Unternehmen erzeugt. Aber bitte nicht nur am Anfang des Projektes messen... (meistens wird ja gar nicht gemessen)...

Natürlich gilt der Zyklus einer Anwendung immer noch. Ich muss laufend möglichst mit Sicht auf die Betriebskosten die Landschaft renovieren und dadurch Kosten reduzieren. Das ist die Pflicht einer IT, die Kür ist aber den Wert des IT-Beitrages darzustellen und nachhaltig zu verfolgen. Der Wertbeitrag ist aber bitte immer mit Business Zahlen verbunden. Hier können z.B. neue Technologien helfen, oder einfach nur der PaaS Betreiberwechsel.

Die IT-Kostenreduktion ist auch zu messen und nachzuhalten. Eine wirklich gute IT der Zukunft könnte es dann schaffen, die „Run the Business“ Kosten andauernd zu reduzieren und anschließend mit dem Ersparten ständig neuen Wertbeitrag generieren.

Wenn ich das alles mache, aber nichts messe und dokumentiere, was wann wieviel gekostet hat, dann könnte das Business auf die Idee kommen, dass die IT immer auf dem gleichen (Kosten) Niveau verbleibt, sich also nicht bewegt. Dieser negative Schluss ist direkt aus eigener Erfahrung gewonnen. Ich hatte in meiner IT-Karriere schon den Punkt, dass mein Kunde mir vorwarf, dass trotz angegangener nachhaltiger Sparmaßnahmen immer noch genau so viel IT-Kosten bei ihm landen wie vorher.

Er hatte Recht!

Was war passiert? Die Kostenersparnisse wurden durch zwei Effekte verschleiert:

1. **Effekt:** Einige Kosten, die früher direkt in den Bereichen verrechnet wurden, sind nach einer Konsolidierung durch die IT indirekt belastet worden (das waren z.B. Druckkostenumstellungen auf Kosten je Seite, neuerdings direkt weiterbelastet durch die IT).
2. **Effekt:** Geschäftserweiterung (Hinzunahme eines neuen Mandanten in einem Produktionssystem). Die Stückkosten haben sich durch die Erweiterung sogar für alle reduziert, die Gesamtkosten sind allerdings gestiegen.

Das bedeutet, die IT muss dazu in der Lage sein, Veränderung in den Strukturen auch inhaltlich und wirtschaftlich darstellen und nachhalten zu können. Auf das Controlling ist dabei wenig Verlass. Dort werden

Positionspapier Wertbeitrag der IT

die Zahlen ohne inhaltliche IT-Zuleistung nur in der Summe im Trend dargestellt. Wie komme ich jetzt von einer klassischen Kosten-IT zu einer Wertbeitrags-IT?

1. Die IT muss das Ziel und das Business des Unternehmens kennen.
 - ▶ Heute ist das sicher nur selten der Fall (manchmal gibt es auch keine kommunizierten Unternehmensziele)
2. Die IT muss sich selbst IT-Ziele aus den Unternehmenszielen ableiten.
 - ▶ Die Ziele müssen wesentliche Punkte des Unternehmenszieles unterstützen.
3. Was nicht oder nur wenig zur Erreichung der Ziele beiträgt, aber dennoch benötigt wird, darf gerne nach geübten Kostenmustern betrieben werden und sollte auch so dargestellt werden.
4. Innovation ist immer mit dem Business zu vereinbaren.
 - ▶ Mit „Im-stillen-Kämmerlein“ erdachten vermeintlichen Knallern um die Ecke zu kommen, ist meist nicht hilfreich und schafft selbst bei Erfolg, Feinde.
5. Dauernde kleine Änderungen sind besser als einmalige Große.
 - ▶ Was soll das denn? Etwa doch eine agile Vorgehensweise? Meine Gründe sind...:
 - Menschen kommen mit kleinen Änderungen besser zurecht.
 - Ich kann eine Philosophie der dauernden Änderung etablieren und die Grundhaltung verändert sich trotzdem.
 - Ich kann mir auch mal einen kleinen Fehlweg leisten.

- Das Risiko ist kleiner – inhaltlich und wirtschaftlich.
- Zwischenzeitliche Markt-Änderungen kann ich besser berücksichtigen.
- Und der IT-Trend will das so: Diese Agile Vorgehensweise ist IT-Trend.

Dieses letzte Argument ist für die IT-Leitung gedacht.....

Ach ja, die Mannschaft und besonders die Führungsebenen müssen immer mitgenommen werden, dort sind die größten Widerstände zu erwarten. Wenn dieser Weg ins Unternehmen passt, dürfen auch gerne alle direkt am Wertbeitrag der IT partizipieren.

Welch eine Revolution für den neuen IT-Bewerbermarkt!

Denn: Die neue Orientierung benötigten ITler für einen solchen Umbruch, die dazu noch gut sind und solchen Ideen folgen können, diese sind und bleiben auch in näherer Zukunft knapp. Aber auch die Großrechnerspezialisten haben sich entweder den neuen Entwicklungen zugewandt oder die Entwicklung ging ohne diese weiter.

6.

Übrigens in der Frageliste gibt es noch einen Punkt 6. Hierzu mein Statement zur IT und zu diesem Punkt: Die IT ist langweilig, immer passiert das Gleiche, es ändert sich alles... Das gilt auch für den Wert der IT im Unternehmen.

Daher lasst uns Mittel und Wege finden, diesen Wert jetzt zu beweisen.

METHODE 1

WERTBEITRAGSMESSUNG NACH STEFAN BARTSCH (THEORIE UND FALLSTUDIE)



HERBERT PFEIFER

Herbert Pfeifer ist Senior Manager in der 4brands Reply GmbH, einer der Reply AG Gruppengesellschaften.

Nach diversen Projekten im IT Controlling wurde er mit dem Geschäftsfeld IT Management betraut, das primär die Optimierung der Geschäftsprozesse von IT Providern behandelt. Zu seinen Aufgaben gehört neben der Produktentwicklung von systemnahen Komponenten zur Unterstützung des IT-Controllings auch das Projektgeschäft.

Pfeifer arbeitet derzeit in Effizienzsteigerungsprojekten für international agierende Konzerne, Schwerpunkt: Automatisierung der Kosten- und Leistungsrechnung in Shared Service Zentren, Optimierung von IT Budgetplanungsprozessen und Orchestrierung von Business Service Produkten und deren Produktkostenkalkulation.

INHALTSVERZEICHNIS

METHODE 1

2.1	ZUSAMMENFASSUNG	13
2.2	EIN KURZER ABRISS	14
2.2.1	Die wesentlichen Aussagen zur Wertbeitragsermittlung	14
2.2.2	Die Erläuterungen der Einflussgrößen auf die Wertbeitragsbestimmung	14
2.2.3	Die Kategorisierung des IT-Wertbeitrags	15
2.2.4	Die Kategorisierung von internen IT-Zielen	15
2.2.5	Die Kategorisierung der Unternehmensziele/Geschäftsprozesse	16
2.2.6	Risiko-Einschätzung	18
2.3	DAS VOLLSTÄNDIGE REFERENZ-MODELL	19
2.4	DIE UMSETZUNG DES MODELLS IN EIN PROJEKT-WERTBEITRAGS-BEGLEITSCHIN	21
2.5	FALLSTUDIE	22

2.1 ZUSAMMENFASSUNG

Den Unternehmenswert mit der IT zu steigern, ist das wichtigste Ziel in der IT und diese Ausarbeitung soll dazu motivieren, jedes IT-Vorhaben daraufhin zu überprüfen, ob und wie viel es dazu beiträgt. Unser Vorschlag soll helfen, im Vorhinein eine gute Einschätzung über den Wert eines Projektes (Kosten-Nutzen-Analyse bzw. ROI-Betrachtung) geben zu können, eine entsprechende Kommunikation mit dem Business während und nach Einführung der Projekt-Services zu führen und sich so langfristig als exzellenter Partner der Geschäftsführung zu etablieren.

Wir haben uns mit unserem Vorschlag darum bemüht, den dafür notwendigen Aufwand in der IT so gering wie möglich zu halten, aber doch so detailliert, dass die Vorgehensweise auf jedes IT-Vorhaben anwendbar ist (nach dem KISS – Ansatz: Keep It Simple but not Stupid). Es ist dabei ein Vorschlag erarbeitet worden, der ein allgemeiner Projektbegleitschein zu jedem IT-Vorhaben sein soll und durch seine Pflege vor, während und nach dem Projektverlauf erlaubt, den tatsächlichen IT Wertbeitrag mit der Unternehmensführung zu kommunizieren.

Grundlage dieser Ausarbeitung bildet die Arbeit von Stefan Bartsch ‚Ein Referenzmodell zum Wertbeitrag der IT‘ (seine Dissertation an der Philipps-Universität Marburg von 2014, erschienen im Springer Vieweg Verlag). Das Referenzmodell eignet sich hervorragend für die hier beschriebene konkrete Umsetzung der Wertbeitragsmessung.

In dem Referenzmodell von Stefan Bartsch wird klar herausgearbeitet, dass der Wertbeitrag von den Zielen (IT – und Unternehmenszielen), dem Zielzeitbezug und dem Risiko bestimmt ist. Alle Facetten eines IT Wertbeitrags kommen in dem Modell vor.

Die hier beschriebene konkrete Umsetzung in einem Projektformular (Projekt-Wertbeitrags-Begleitschein) soll dazu führen, dass für jedes erdenkliche Projekt, ein – wenn auch unternehmensspezifischer, in diesem Sinne ‚subjektiver‘ – Wertbeitrag, errechnet und festgehalten werden kann.

Wesentlich ist, dass nicht nur im Vorfeld, i.e. zur Genehmigung des Projektes, der mögliche (erhoffte) Wert kalkuliert wird (ex-ante), sondern dass auch während des Projektes der tatsächliche und im Nachhinein der gesamt erzielte Wertbeitrag festgehalten wird (ex-post).

Wird kein oder nicht der erhoffte Wertbeitrag erzielt, so sollte auch dies schon aus Transparenzgründen dargestellt werden. Kommunikation mit der Geschäftsführung und Offenlegung der Zahlen werden dazu führen, dass eine größere Management Attention erreicht wird und damit Verständnis und Akzeptanz für die IT gewonnen wird. In den folgenden zwei Kapiteln wird beschrieben, wie das Referenzmodell zum Wertbeitrag in unser Formular umgesetzt werden kann und wie neben reinen Kosten- und Umsatz-Berechnungen auch Kennzahlen herangezogen werden können, die den Wertbeitrag des Vorhabens verdeutlichen. In einem weiteren Kapitel werden dann anhand eines anonymisierten Beispielprojekts konkrete Wertbeitrags-Zahlen errechnet und dabei die Vorgehensweise detailliert erläutert. Da das Beispielprojekt schon mehrere Monate produktiv im Einsatz ist, können auch neben den Ex-ante-Berechnungen die Ex-Post-Berechnungen dargelegt werden.

Das Abschluss-Kapitel ‚Lessons learned‘ ist noch nicht geschrieben. Da wir noch ganz am Anfang unserer Umsetzungen sind, haben wir noch keine Veränderungspunkte bzw. Vertiefungspunkte anzusprechen. Mit weiteren Projektbegleitungen und daraus resultierenden Wertbeitragsermittlungen wird dieses Kapitel sukzessive aufgebaut und ergänzt.

Ziel von uns ist es, möglichst viele unterschiedliche Projekte zu begleiten, um unsere Umsetzung der Wertbeitragsermittlung zu validieren und ggf. Verbesserungen an der Umsetzung mit einzubauen und damit ein allgemeingültiges Verfahren zur Wertbeitragsermittlung von IT-Services zu etablieren.

Es würde uns freuen, wenn der geeignete Leser ein Untersuchungsobjekt zur Verfügung stellen könnte. Jedes Vorhaben ist uns willkommen!

Positionspapier Wertbeitrag der IT

2.2 EIN KURZER ABRISS

Es wird in diesem Kapitel erklärt, wodurch der IT Wertbeitrag bestimmt wird, welche Einflussfaktoren dabei eine Rolle spielen und in welche Kategorien er einzuordnen ist. Ganz allgemein spricht man von einem Wertbeitrag, wenn ein Wert dadurch geschaffen wird, dass ein gestecktes Ziel erreicht und dadurch ein Nutzen gestiftet wurde.

Wertbeitrag: = Wert erreicht ← Ziel definiert ← Nutzen realisiert

Folglich gilt: ein Wertbeitrag entsteht, wenn ein Ziel erreicht wird. Es sollte vorher genau festgelegt werden, was das Ziel ist und wie man die Zielerreichung messen kann. Inhalt, Zeitbezug, Messmethoden sind vorher (vor Genehmigung des Projektes) zu definieren und werden im gesamten Life Cycle des Projektes (Entwicklung, Betriebs-Übergabe, Betrieb, Aus-Phasung) gemessen und die Ergebnisse mit den prognostizierten Werten verglichen.

2.2.1 DIE WESENTLICHEN AUSSAGEN ZUR WERTBEITRAGSERMITTLUNG

- Ein Wertbeitrag lässt sich nur ermitteln, wenn es ein Ziel und ein Messverfahren gibt, mit dem die Zielerreichung überprüft werden kann.
- Das Ziel ist erst dann ein messbares Ziel, wenn ein realistischer Zeitbezug existiert.
- Das Ziel sollte möglichst ein Unternehmensziel sein, dann lässt sich die ‚Management Attention‘ am ehesten erreichen.

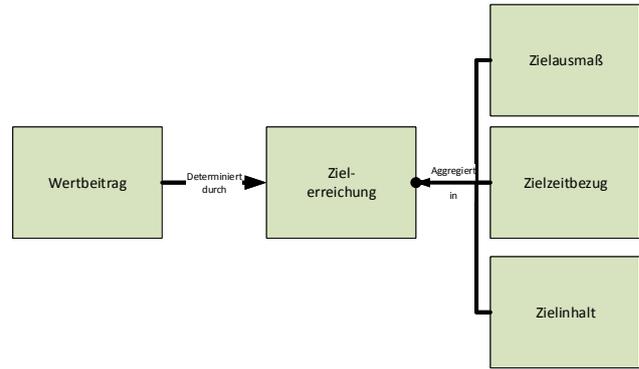


Abb. 1: Zusammenhang Wertbeitrag, Ziel, Metrik (nach S. Bartsch)

- Zumindest sollte das Ziel, wenn das Vorhaben schon ‚nur‘ ein internes IT-Ziel verfolgt, mit den Unternehmenszielen konform gehen (Business Alignment).
- Jedes Vorhaben birgt ein Risiko in sich, eventuell steigt allerdings auch das Risiko, wenn das Vorhaben zeitlich verzögert oder gar nicht durchgeführt wird; deshalb ist die Risikobewertung unumgänglich.

2.2.2 DIE ERLÄUTERUNGEN DER EINFLUSSGRÖSSEN AUF DIE WERTBEITRAGSBESTIMMUNG

In der folgenden Abbildungen sind die Einflussgrößen, die bei der Ermittlung des Wertbeitrags zu beachten sind, vollständig erfasst.

Ein Ziel wird bestimmt durch ein Unternehmensziel oder ein internes IT-Ziel. Die Leistung, das Ziel zu erreichen, wird erbracht durch IT Steuerungsmittel,

Das Referenzmodell zum Wertbeitrag der IT (nach Stefan Bartsch, vereinfacht)

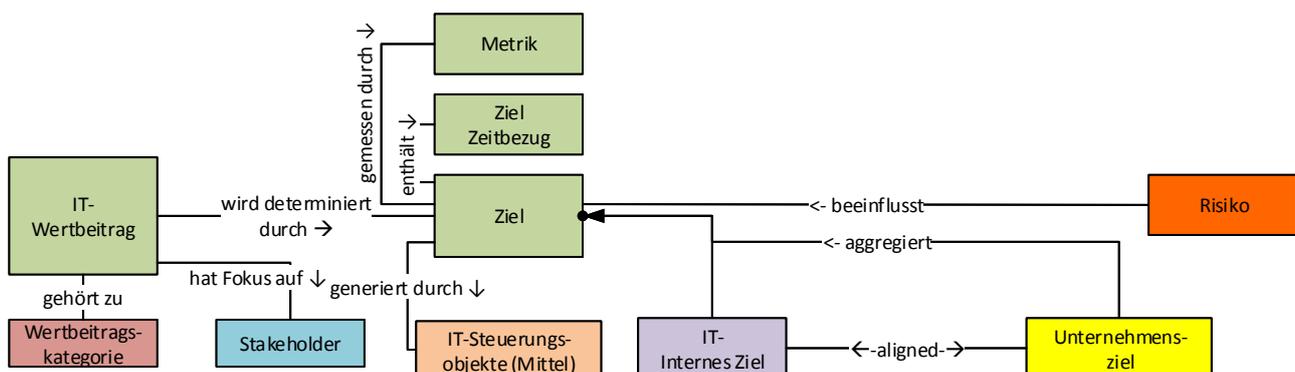


Abb. 2: das vereinfachte Referenzmodell nach S. Bartsch

die wiederum von der IT-Aufbau- und Ablauforganisation und den IT-Ressourcen abhängen. Auf den IT-Wertbeitrag hat der jeweilige Stakeholder (die Interessen-Anspruch-Gruppe) eine meist sehr individuelle Sicht. Wir beschränken uns darauf, dass alle Anspruchsgruppen qualitative oder monetäre Unternehmensziele verfolgen, also in dem Wertbeitrags-Begleitschein eine Stakeholder-Analyse vernachlässigt werden kann.

Ferner nehmen wir an, dass wir die IT-Steuerungsobjekte, also die eigentliche IT-Organisation mit ihren bereits vorhandenen Ressourcen, Prozessen, Produkten und Projekten nicht per se verändern wollen, sondern ausschließlich dann, wenn die Veränderung in internen Zielen oder in einem Unternehmensziel dokumentiert wird.

Das bedeutet, dass wir uns auf die Kategorisierung des IT-Wertbeitrags, der IT-internen Ziele und der Detaillierung von Unternehmenszielen mit ihren Beziehungen zu Geschäftseinheiten und Geschäftskategorieen beschränken können, ohne eine Allgemeingültigkeit dabei zu verlieren.

2.2.3 DIE KATEGORISIERUNG DES IT-WERTBEITRAGS

Vereinfacht ist der Wertbeitrag eine Funktion von Werterreichung aufgrund einer Zieldefinition mit einer Nutzen-Realisierung in einer gegebenen Zeit. S. Bartsch hat sich um eine möglichst umfassende Kategorisierung des Wertbeitrags verdient gemacht. Unser Wertbeitrags-Begleitschein ist deshalb auch in diese 5 Kategorien geordnet:

1. **Strategischer Wertbeitrag:** Maßnahmen/Vorhaben, die langfristige, unternehmerische Ziele verfolgen, wie:
 - ▶ Markteintrittsbarrieren für andere Anbieter erhöhen (Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens unterstützen)
 - ▶ Verhandlungsstärke gegenüber Lieferanten bzw. Abnehmern erhöhen
 - ▶ Bedrohung durch Marktverdrängung verringern
 - eher nur mit Kennzahlen messbar

2. **Transaktionsbezogener Wertbeitrag:** Maßnahmen/Vorhaben, die eine Kostenreduktion erreichen, entweder in der IT-Leistungserstellung oder in den Geschäftsprozesskosten. Es handelt sich dabei also um Effizienzsteigerungen, die sich in einem Geldwert darstellen lassen.
 - ▶ mit Geldwert messbar
3. **Informationsbezogener Wertbeitrag:** Maßnahmen/Vorhaben, die darauf abzielen, genauere Daten (Informationen) zu erlangen, um die Entscheidungsfähigkeit zu verbessern (BI-, KI-Systeme für das Upper Management, Marketing, Vertrieb).
 - ▶ mit Kennzahlen messbar, aber auch mit einem Geldwert abschätzbar
4. **Wertsichernder Wertbeitrag:** Maßnahmen/Vorhaben, auf die nicht verzichtet werden kann, weil sie z.B. vom Gesetzgeber vorgeschrieben wurden (siehe z.B. EuGH-BDSG).
 - ▶ Risiko-Betrachtung: wie teuer ist es, wenn die Maßnahme nicht eingeführt wird? Also auch durchaus über die Risikobetrachtung mit einem Geldwert belegbar
5. **Transformationsbezogener Wertbeitrag:** Maßnahmen/Vorhaben, ausgerichtet auf einen längerfristig angelegten Mehrwert nach realisiertem Vorhaben (Standardisierung, Einführung neuer Technologien, etc.)
 - ▶ Geldwert erst nach Jahren messbar? Kennzahlen über Marktveränderungen? Weitere Kennzahlen?

Die Kategorisierung zeigt auf, dass meist monetäre Größen quantifizierbar sind, dass es aber gerade bei strategischen und transformationsbezogenen Wertbeitragssteigerungen auf die Messung von Kennzahlen ankommen wird.

2.2.4 DIE KATEGORISIERUNG VON INTERNEN IT-ZIELEN

Die IT tut sich schwer gegenüber dem Business, interne Ziele zu kommunizieren. Die Ressentiments der Geschäftsführung beruhen darauf, dass das Vertrauen in notwendige Maßnahmen nicht erbracht werden kann, da sie meist, wenn überhaupt, nicht verständlich den Nicht-IT-Fachleuten vermittelt wurden.

Daher rührt die Meinung, IT ist zu teuer und sollte lieber durch preiswertes Outsourcing ersetzt werden. Wertbeitragssteigerungsmöglichkeiten lassen sich allerdings durch die Verfolgung von internen IT-Zielen auf unterschiedlichen Ebenen realisieren. Die Kategorisierung der internen IT-Ziele hilft, auch gegenüber dem Business eine erfolgreiche Zielerreichung darzustellen.

Interne IT-Ziele unterscheiden sich bezüglich:

1. **Effektivität:** z.B. mehr Durchsatz, höheres Transaktionsvolumen
2. **Effizienz:** Kosteneinsparung durch z.B. günstigere Anschaffungspreise
3. **Sicherheit/Vertraulichkeit:** Datenschutzmaßnahmen verbessern
4. **Integrität:** z.B. Prozessstandards einführen, führt zu weniger (anfälligen) Datensynchronisierungen
5. **Verfügbarkeit:** z.B. redundante Hardware sorgt für eine höhere Ausfallsicherheit
6. **Compliance:** z.B. Lizenz-Monitoring sorgt für keine Unter- bzw. über Lizenzierung
7. **Flexibilität:** z.B. Einführung von Cloud-Systemen erlaubt ein schnelles, an die Bedürfnisse des Business angepasstes Erweitern

Die Messbarkeit der erreichten internen IT-Ziele ist immer gegeben, sie können meist monetär oder zumindest über Kennzahlen ermittelt werden.

2.2.5 DIE KATEGORISIERUNG DER UNTERNEHMENSZIELE/GESCHÄFTSPROZESSE

In dem Projekt-Wertbeitragsbegleitschein wird sehr viel Wert darauf gelegt, welche Unternehmensziele mit den Maßnahmen/Vorhaben verfolgt werden und welche Geschäftsprozesse in welchen Business Units im Besonderen im Unternehmen davon profitieren werden. Betriebswirtschaftlich wird bei den Unternehmenszielen zwischen Formalzielen und Sachzielen unterschieden. IT-Vorhaben haben meist einzelne Business Units im Fokus (z.B. Vertrieb/Marketing) oder Geschäftsprozesse, die über die Bereichsgrenzen hinaus wirken. Der Auftraggeber einer Business Unit ist der Hauptsponsor, aber meist sind andere Business Units involviert und auch deren Mehrwert durch das Projekt ist zu erfassen.

Ein Projekt, z.B. vom Vertrieb initiiert, verfolgt eine Verbesserung von Kunden-Informationen. Der Vertrieb verspricht sich von dem Projekt höhere Absatzmengen (Verkaufszahlen), die sich dann auch auf höhere Bedarfe in der Produktion niederschlagen. Weitere Business Units, wie Beschaffung und Kundenservice, könnten durch ein derartiges IT-Projekt mit betroffen werden. Es ist auch durchaus möglich, dass andere Abteilungen durch das Projekt keinen Mehrwert, sondern im Gegenteil, Risiken eingehen müssen, die Formalzielen (z.B. Steigerung der Wirtschaftlichkeit) widersprechen. Wenn z.B. die höheren Bedarfe in der Produktion wegen schon vorhandenen Kapazitätsengpässen nicht erfüllt werden könnten, ist ggf. das informationsbezogene Projekt des Vertriebes gar nicht opportun und es sollte erst ein transformations-bezogenes Projekt gestartet werden, das ein Formalziel ‚Steigerung der Produktivität‘ im Fokus hat.

Deshalb haben wir eine detaillierte Matrix in unserem Wertbeitragsbegleitschein erstellt, die die Abhängigkeiten der verfolgten Unternehmensziele zu den beteiligten Business Units und Geschäftsprozesskategorien darstellt.

2.2.5.1 Die Kategorisierung der Geschäftsprozesse

Geschäftsprozesskategorien teilen sich nach S. Bartsch in folgende Blöcke auf:

- **Unternehmensinfrastruktur:** z.B. alle Mitarbeiter im Unternehmen werden mit mobilen Endgeräten ausgestattet → Mehrleistung messbar?
- **Personal:** z.B. alle Außendienstmitarbeiter bekommen Dienstwagen → weniger Fluktuation? Attraktiverer Arbeitsplatz? Mehr Bewerber? Verbesserung des sozialen Umfelds?
- **Technologie-Entwicklung:** z.B. Übergang von einer On-Premise monolithischen IT in eine Cloud-basierte offene Architektur → Steigerung der Produktivität?

Die folgenden Geschäftsprozesskategorien betreffen mehr den klassischen Produktionsbetrieb, allerdings sollte auch ein reines Dienstleistungsunternehmen Geschäftsprozesse dort zuordnen können:

Positionspapier Wertbeitrag der IT

- **Beschaffung:** z.B. Implementierung eines Lieferanten-Portals → Durchsetzen von günstigeren Preisen? → Steigerung der Rentabilität?
- **Eingangslogistik:** z.B. Optimierung des Fuhrparks / Austausch der dieselbetriebenen Fahrzeuge durch E-cars → Verbesserung des ökologischen Umfeldes? Verbesserung der Finanzen?
- **Produktion:** z.B. Einführung einer IoT-basierten Fertigungsstraße → Verbesserung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit?
- **Ausgangslogistik:** z.B. Belieferung ausschließlich von Großabnehmern → Verbesserung der Finanzen?

Zu den Geschäftsprozesskategorien haben wir bewusst Beispiele gewählt, die einerseits unterschiedliche Unternehmensziele ansprechen und andererseits durch ihre Widersprüchlichkeit den Projekterfolg gefährden könnten.

Wenn man versucht aus Kostengründen, alle Kleinabnehmer zu verprellen, dann ist es fraglich, ob man durch eine derartige Optimierung der Ausgangslogistik wirklich eine Verbesserung der Finanzen erreichen kann. Jetzt wird auch klar, wozu ein derartiger Wertbeitrags-Begleitschein sinnvoll ist:

Was sich eine Business Unit von den Maßnahmen/Vorhaben verspricht, wird vor Projektfreigabe dargestellt. Der Hauptsponsor des Projektes hat klar darzulegen (z.B. im CAB: Change Advisory Board), wo der Mehrwert des Projektes liegen wird und welche Geschäftsprozesse tangiert werden. Erst damit wird klar, ob Unternehmensziele wirklich erreichbar werden.

ANMERKUNG 1

Das Change Advisory Board (CAB) ist im ITIL – Sinne die höchste Kontrollinstanz. Allerdings ist dann das Projekt schon genehmigt.

Sinnvoller wäre es, den Begleitschein zur Genehmigung des Projektes bereits vollständig erfasst zu haben und vorlegen zu können.

Es sind jetzt schon alle Unternehmensziele implizit angesprochen worden, aber im folgenden Kapitel werden sie systematisch aufgelistet und einzeln erläutert:

2.2.5.2 Die Kategorisierung der Unternehmensziele

Unternehmensziele teilen sich auf in primäre und sekundäre Unternehmensziele. Bei den primären spricht man auch von den Formal-Zielen, bei den sekundären von Sachzielen.

1. **Formalziele** sind die Steigerung von Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität (Gewinn). Obwohl Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität einen engen Zusammenhang haben, sind es sehr eigenständige Ziele, eine Erhöhung z.B. der Produktivität muss nicht zu einer größeren Wirtschaftlichkeit führen und kann auch unrentabel sein.
 - ▶ Produktivität ist der Quotient von Output und Input,
 - ▶ Wirtschaftlichkeit ist der wertmäßige Quotient von Leistung und Kosten
 - ▶ Gewinn ist der Differenzbetrag aus Ertrag und Aufwand

ANMERKUNG 2

Wir verzichten hier bewusst auf Wirtschaftlichkeitsrechnungen, wie ROI – Berechnungen (ROI – Return on Invest), NPV-Methode (NPV – Net Present Value – berücksichtigt Zinsfüße), Cashflow und Kapitalwertmethoden.

Uns ist nicht die Methode zur Ermittlung von Wirtschaftlichkeit und Rentabilität eines Unternehmens wichtig, vielmehr geht es uns darum, dass entsprechende Rechnungen im Unternehmen etabliert und angewendet werden.

Als Literaturstudium dazu: Stefan Bartsch: Kapitel 5.2.3.3, Seite 172 ff; hier sind auch weitere Quellen zu Wirtschaftlichkeitsrechnungen aufgeführt.

2. **Sachziele** sind die Verbesserung der Leistung, der Finanzen, der Organisation/Führung und des sozialen und ökologischen Umfeldes. Eine Leistungsverbesserung wird in der Regel auch eine Verbesserung der Finanzen nach sich ziehen; aber kann ein Service Desk, der nur 7,5 Stunden pro Tag arbeitet und dann auf 8 Stunden Verfügbarkeit erweitert wird, dafür mehr verlangen? Verbesserung der Organisation bzw. Verbesserungen der Führung im Unternehmen lassen sich sicher nur schwer monetär erfassen. KPIs lassen sich aber durchaus finden:
- ▶ Durchlaufzeit von Anträgen (Urlaub, Dienstreisen), Bestellvorgängen
 - ▶ Reduktion der durchschnittlichen Erfassungszeiten für Monatsberichte
 - ▶ Ansprechbarkeit von Führungskräften

Die Sachziele soziales und ökologisches Umfeld verdienen immer mehr an Bedeutung. Zum einen ist ein sozial gutes Umfeld für Bewerber ein attraktives Argument in Zeiten, wo geeignete neue Mitarbeiter Mangelware sind („war of talents“). Zum anderen sind auch ökologische Ziele für ein Unternehmen wichtig, wenn z.B. der Wettbewerber mit seiner Kfz-Flotte weniger CO₂ bzw. NO₂ pro Jahr ausstößt als das eigene Unternehmen.

Die Einflussgrößen des Wertbeitrags sind jetzt hinlänglich detailliert worden. Eine Größe, die bei S. Bartsch unserer Meinung nach zu kurz abgehandelt wird, bekommt bei uns ein eigenes Unterkapitel: Risiko-Einschätzung des IT-Vorhabens.

2.2.6 Risiko-Einschätzung

S. Bartsch spricht in seinem Referenzmodell nur von einem Risiko, das das Ziel beeinflussen kann. Für die Genehmigung eines Projektes bzw. Maßnahmen ist eine Risiko-Analyse für ein Unternehmen aus unserer Sicht unumgänglich und sollte ebenso während des IT Life Cycles auf ihre Validität über-

prüft werden. Uns ist unverständlich, wenn derartige Risiko-Überlegungen nicht zur Projekt-Genehmigung vorliegen (man beachte nur die Auswirkungen des VW-Dieselskandals).

Ein Risiko kann dadurch entstehen, dass das Vorhaben durchgeführt wird oder, dass es nicht durchgeführt wird (bei Durchführung bzw. bei Unterlassung). Unterlassung kann strafrechtliche Konsequenzen haben und ist deshalb genauso aufzuführen. Nach z.B. den neuen EU-Richtlinien GDPR ist eine Auflistung der personenbezogenen Datenhaltung für alle Projekte durchzuführen und Controller- und Prozessor-Rollen festzuhalten (Stichtag ist Juni 2018). Eine Unterlassung kann zu drakonischen Geldstrafen für den Geschäftsführer führen (bis zu 5% des Konzernumsatzes).

Folgende Kategorisierung wurde vorgenommen:

- **Allgemeines Risiko:** was verlieren wir, wenn das Projekt schiefgeht?
- **IT-Implementierungsrisiko:** wie erfahren sind wir mit einer derartigen Implementierung?
- **Kunden/Mitarbeiter-Akzeptanz:** kommen unsere Kunden/Mitarbeiter damit klar?
- **Engagement-Risiko:** stehen die Vorgesetzten / das mittlere Management dahinter?
- **Technologisches Risiko:** ist die Technik bekannt? Ist sie zukunftsfähig?
- **Wechsel-Fähigkeit:** sind unsere Mitarbeiter bereit und versiert genug?

Damit ist das Referenz-Modell, das dem Wertbeitrags-Begleitschein zu Grunde liegt, vollständig beschrieben.

Positionspapier Wertbeitrag der IT

2.3 DAS VOLLSTÄNDIGE REFERENZ-MODELL

Das Referenzmodell (Abb. 3) berücksichtigt die Detaillierung von Stakeholder und IT-Steuerungsmittel.

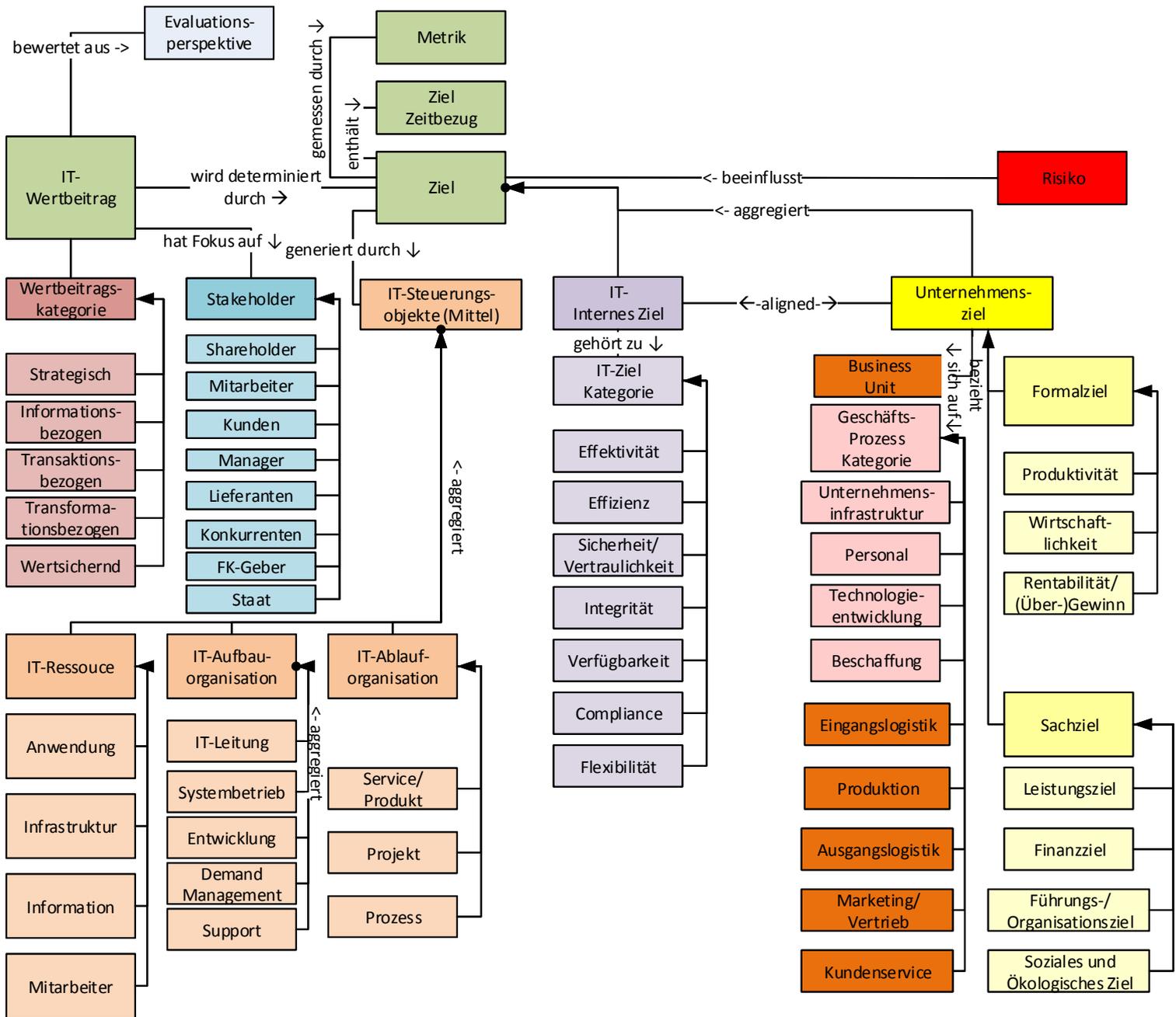


Abb. 3: das vollständige Referenzmodell von S. Bartsch

Positionspapier Wertbeitrag der IT

Wir gehen, wie in Kapitel 2 erläutert, von dem vereinfachten Referenzmodell aus, siehe Abb. 4. Die in Abbildung 4 erfassten Größen sind im Projekt-Wertbeitrags-Begleitschein berücksichtigt.

Aus dieser Grafik ist der Projekt-Wertbeitrags-Begleitschein entstanden. Er umfasst einen kleinen Projektbrief, damit bekannt ist, worum es sich überhaupt handelt und dann die Rubriken:

- Wertbeitragskategorie
- Bezug der Unternehmensziele auf Formalziele/ Sachziele mit den relevanten Business Units und Geschäftskategorien
- Die Charakterisierung der IT Internen Ziele des Projektes und
- die Risiko-Einschätzung

Im Nachgang werden Fragen zum Projekt gestellt, mit denen die einzelnen Felder ausgefüllt werden können. Siehe XLS-Sheet im Kapitel 2.4.

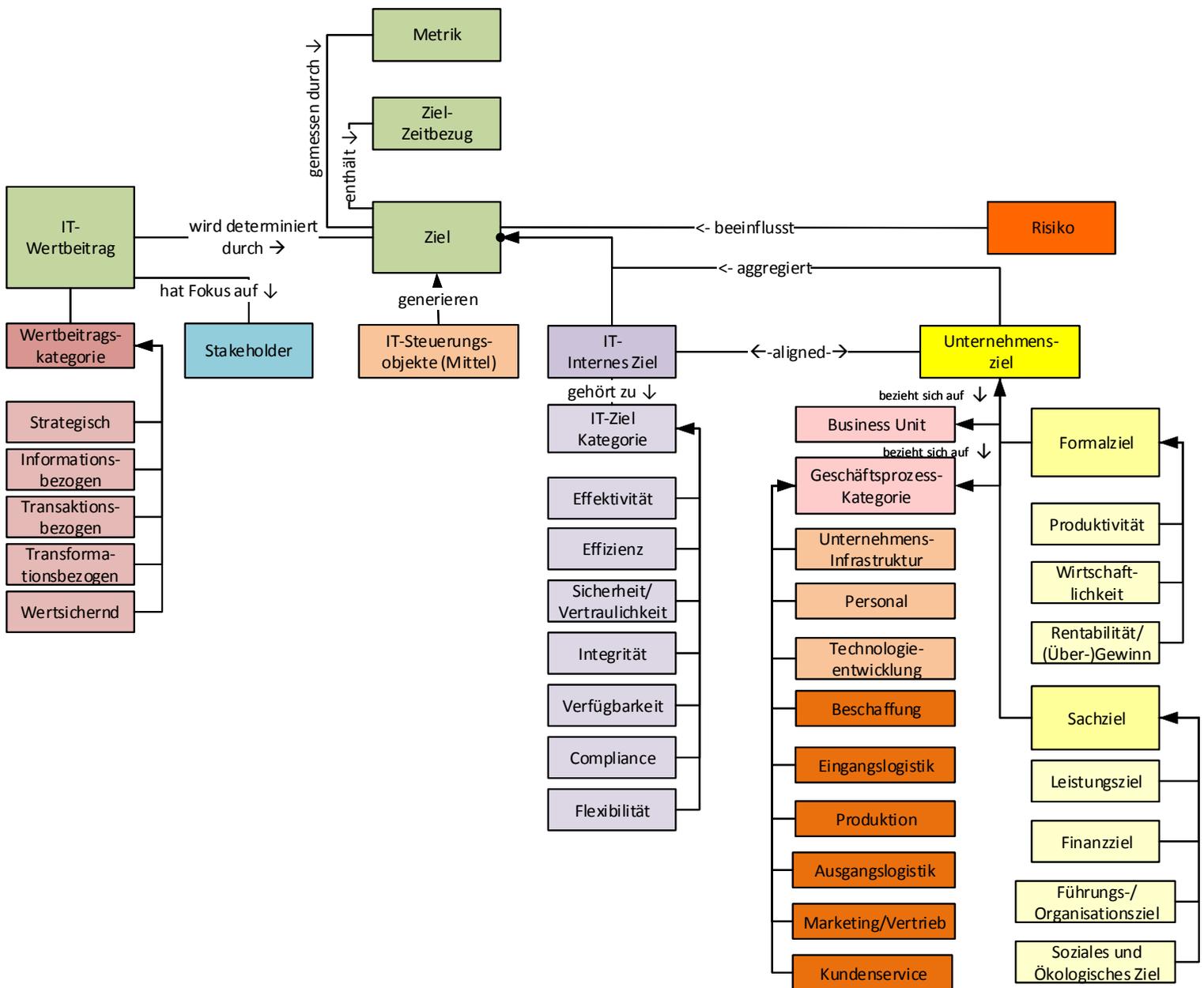


Abb. 4: die vereinfachte Darstellung des Wertbeitragsmodells nach S. Bartsch

2.4 DIE UMSETZUNG DES MODELLS IN EIN PROJEKT-WERTBEITRAGS-BEGLEITSCHIN

Unternehmensziele des Projektes			Projektname:								
			Projektbeschreibung:								
Wertbeitragskategorie	Strategisch	<input type="radio"/>			User Story: Who - What - Why - How						
	Informationsbezogen	<input type="radio"/>									
	Transaktionsbezogen	<input type="radio"/>	Unternehmen:								
	Transformationsbezogen	<input type="radio"/>	Projekt-Sponsor:								
	Wertsichernd	<input type="radio"/>	Umsetzungs-Technik:								
Bezug der Unternehmensziele auf		Involvierte Business Units	Geschäftsprozess-Kategorie								
			Unternehmens-Infrastruktur	Personal	Technologie-Entwicklung	Beschaffung	Eingangs-logistik	Produktion	Ausgangs-logistik	Marketing/ Vertrieb	Kunden-Service
Formalziele	Steigerung der Produktivität	<input type="radio"/>									
	Steigerung der Wirtschaftlichkeit	<input type="radio"/>									
	Steigerung der Rentabilität (Gewinn)	<input type="radio"/>									
Bezug der Unternehmensziele auf		Involvierte Business Units	Geschäftsprozess-Kategorie								
			Unternehmens-Infrastruktur	Personal	Technologie-Entwicklung	Beschaffung	Eingangs-logistik	Produktion	Ausgangs-logistik	Marketing/ Vertrieb	Kunden-Service
Sachziele	Verbesserung der Leistung	<input type="radio"/>									
	Verbesserung der Finanzen	<input type="radio"/>									
	Verbesserung der Organisation / Führung	<input type="radio"/>									
	Verbesserung des sozialen und ökologischen Umfeldes	<input type="radio"/>									
IT interne Ziele des Projektes		<input type="radio"/>	Effektivität	Effizienz	Sicherheit/ Vertraulichkeit	Integrität	Verfügbarkeit	Compliance	Flexibilität		
		<input type="radio"/>									
Risiko-Einschätzung			allgemeines Risiko		IT Implementierungs Risiko	Kunden-/Mitarbeiter Akzeptanz	Engagement Risiko	Technologisches Risiko	Wechsel Fähigkeit		
		<input type="radio"/>	bei Durchführung								
		<input type="radio"/>	bei Unterlassung								

Abb. 5: Der Wertbeitrags-Begleitschein

Positionspapier Wertbeitrag der IT

Fragen zum Projekt und weitere KPIs mit kalkulierten finanziellen Benefits.

Fragen zum Projekt:	Antworten nach Produktionseinführung
- Wie lange hat das Projekt gedauert?	
o Zeitlicher Rahmen bis zur Einführung:	
o Wie viel personeller Aufwand:	
▪ Extern:	
▪ Intern:	
- Seit wann ist das Projekt produktiv?	
- Von wie vielen Mitarbeitern wird die neue Konditions- und Absatzplanung benutzt?	
o Passt die jetzige Nutzung zur geplanten Nutzung?	
o Gibt es mehr Aktivitäten im Vertrieb oder weniger?	
- Kann man eine Produktivitätssteigerung erkennen?	
o Mehr Listungen in unterschiedlichen Märkten?	
o Mehr produzierte Produkte?	
o Mehr verkaufte Produkte?	
- Höherer Beschaffungsbedarf?	
o Kann der Einkauf damit besser wirtschaften?	
o Hat er besseren Durchgriff auf seine Lieferanten?	
- Finanzielle Eckwerte zum Projekt:	
o Projektaufwandskosten in der Entwicklung (grob) (Abschreibung über 5 Jahre):	
o Training/Einführung/Dokumentationsaufwand (grob):	
o Operational Costs (Betriebsaufwand):	
- Benefits:	
o Finanzielle Planung:	
o Finanziell messbar:	
o Kalkulation Effizienzsteigerung nach dem ersten Jahr:	
o Weitere Vorteile: Marktanteil gesteigert, Bekanntheitsgrad verbessert	

Abb. 6: Die Fragen zum Begleitschein

2.5 FALLSTUDIE

Die Fallstudie bezieht sich auf ein anonymisiertes Beispielprojekt zur Konditions- und Absatzplanung. Man beachte: Leicht Rot hinterlegte Punkte wirken sich negativ aus. Zusätzlich ist hier die Beantwortung der Fragen zum Projekt nach dem ersten Jahr der Einführung aufgeführt. Ursprünglich war das Projekt nur in der Region Deutschland geplant. Wegen des Erfolges wird jetzt in der zweiten Phase das Projekt sukzessive in weitere Länder ausgerollt.

Positionspapier Wertbeitrag der IT

Unternehmensziele des Projektes		Projektname:		Konditions- und Absatzplanung								
Wertbeitragskategorie		Projektbeschreibung:		Einführung einer Konditions- und Absatzplanung Es ist ein Tool zu entwickeln, das uns eine Planung von Konditionen in Abhängigkeit zum erwarteten Absatz erlaubt.								
Strategisch	<input checked="" type="checkbox"/>	Unternehmen:		xxxxxxxxxx	User Story: Who - What - Why - How							
Informationsbezogen	<input checked="" type="checkbox"/>	Projekt-Sponsor:		xxxxxxxxxx	Der Vertrieb möchte mit seinen Produkten in mehr Supermarkt-Ketten gelistet werden, um mehr von seinen Produkten zu verkaufen. Dafür ist er bereit, bessere Konditionen den Ketten anzubieten.							
Transaktionsbezogen	<input type="checkbox"/>	Umsetzungs-Technik:		SAP-BI	Mit dem neuen Tool möchte er Kondition und Absatz im Vorfeld überprüfen, um auszuloten, bei welcher Kondition Absatzmenge und Produktionskapazitäten zur Gewinnmaximierung beitragen.							
Transformationsbezogen	<input type="checkbox"/>											
Wertsichernd	<input type="checkbox"/>											
Bezug der Unternehmensziele auf		Involvierte Business Units		Geschäftsprozess-Kategorie								
		Vertrieb; Produktion; Controlling		Unternehmens-Infrastruktur	Personal	Technologie-Entwicklung	Beschaffung	Eingangs-logistik	Produktion	Ausgangs-logistik	Marketing/ Vertrieb	Kunden-Service
Formalziele	Steigerung der Produktivität	<input checked="" type="checkbox"/>	10% Steigerung im ersten Jahr, 5% im zweiten, danach nicht messbar						höhere Auslastung durch größere Absatzmen-genbefriedigung		höheren Durchdringungsgrad von Märkten	
	Steigerung der Wirtschaftlichkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	leichte Steigerung, aber nicht messbar				Rabatte durch höhere Rohmaterial-mengen	mehr Roh-Material-Anliefer-ungen			mehr Produkt-verkäufe zu ggf. schlech-teren Kon-ditionen	
	Steigerung der Rentabilität (Gewinn)	<input checked="" type="checkbox"/>	0,5% Gewinn-Steigerung im ersten Jahr, danach nicht messbar							mehr Ausliefer-ungen	höhere Vertriebs-tätigkeiten	mehr Service-Aktionen
Bezug der Unternehmensziele auf		Involvierte Business Units		Geschäftsprozess-Kategorie								
		Vertrieb; Produktion; Controlling		Unternehmens-Infrastruktur	Personal	Technologie-Entwicklung	Beschaffung	Eingangs-logistik	Produktion	Ausgangs-logistik	Marketing/ Vertrieb	Kunden-Service
Sachziele	Verbesserung der Leistung	<input checked="" type="checkbox"/>							mehr Produkt-Ausstoß			
	Verbesserung der Finanzen	<input type="checkbox"/>										
	Verbesserung der Organisation / Führung	<input checked="" type="checkbox"/>	Konzernweites Forecasting mit gleichen KPIs in allen Ländergesellschaften; Umsetzung strategischer Kundenplanungen								Simulation --> Optimierung Vorbereitung Preis-/Konditionsverhandlungen Jahresgespräche mit Kunden (Ganzheitliche Sicht auf den Kunden)	
	Verbesserung des sozialen und ökologischen Umfeldes	<input checked="" type="checkbox"/>									höherer Bekant-heitsgrad	
IT interne Ziele des Projektes		Effektivität	Effizienz	Sicherheit/ Vertraulichkeit	Integrität	Verfügbarkeit	Compliance	Flexibilität				
		<input checked="" type="checkbox"/>	Entwicklung Core-Modell: zentrale Datenhaltung; Verschlankung der Prozesse	Zeitersparnis bei Erfassung und Berechnung von Planwerten; Reduktion von Schnittstellen; einfache Integration von neuen Gesellschaften	Reduktion von Fehlern	Single Point of Truth		Transparenz über Erfolg von strategischen Planungen	Schnelle und einfache Aggregation und Navigation von Unternehmenskenn-zahlen auf unterschiedlichen Ebenen (Produkt, Kunden, Konzernebenen)			
Risiko-Einschätzung		allgemeines Risiko		IT Implementierungs Risiko	Kunden-/Mitarbeiter Akzeptanz	Engagement Risiko	Techno-logisches Risiko	Wechsel Fähigkeit				
bei Durchführung		<input checked="" type="checkbox"/>	gering, kein Erfolg --> Projektaufwand vergebens	gering, Technologie bekannt (SAP BI)	Vertrieb steht dahinter, Produktion kann mehr leisten	Management attention gegeben	gering	Mitarbeiter sind heiß drauf				
bei Unterlassung		<input checked="" type="checkbox"/>	sparen erst einmal den Projektaufwand		Vertrieb ist frustriert			Mitarbeiter sind enttäuscht				

Abb. 7: ein Beispiel zum Begleitschein

Positionspapier Wertbeitrag der IT

Fragen zum Projekt:	Antworten nach Produktionseinführung
- Wie lange hat das Projekt gedauert?	ca. 3 Jahre (dauert teilweise noch an)
o Zeitlicher Rahmen bis zur Einführung:	0,5 Jahre (Absatzplanug) / 1 Jahr (Konditionsplanung)
o Wie viel personeller Aufwand:	
▪ Extern:	bis zu 4 Personen
▪ Intern:	3-4 Personen (IT+Fachbereich)
- Seit wann ist das Projekt produktiv?	seit 2 Jahren (Absatzplanug) / seit 1,5 Jahren (Konditionsplanung)
- Von wie vielen Mitarbeitern wird die neue Konditions- und Absatzplanung benutzt?	6-8 Personen für die erste Gesellschaft, 7-10 Gesellschaften folgen, ca. 60-80 Mitarbeiter im Endausbau
o Passt die jetzige Nutzung zur geplanten Nutzung?	Ja. Die Lösung hat aber weitere Begehrlichkeiten/Möglichkeiten geweckt (Nielsen-Daten-Anbindung)
o Gibt es mehr Aktivitäten im Vertrieb oder weniger?	Da es eine Planung für die Bereiche 'Key Account Management', 'Vertriebsadministration/-controlling' und 'Controlling' ist, haben sich die Aktivitäten im Vertrieb nicht geändert. Allerdings jetzt keine XLS-Datenzusammenstellung, mehr Steuerungs- als Verwaltungsaufgaben
- Kann man eine Produktivitätssteigerung erkennen?	Die Produktivitätssteigerung lässt sich nur schwer messen. Durch mehr Transparenz über die unternehmensweiten Kennzahlen, lassen sich Vertriebsaktivitäten, Kostenentwicklungen oder Preisentwicklungen besser vorhersagen und steuern.
o Mehr Leistungen in unterschiedlichen Märkten?	Gezieltere Leistungen + zu erwartender Benefit
o Mehr produzierte Produkte?	Optimierung der Produktion
o Mehr verkaufte Produkte?	+ Steigerung des DB
- Höherer Beschaffungsbedarf?	keine Info
o Kann der Einkauf damit besser wirtschaften?	
o Hat er besseren Durchgriff auf seine Lieferanten?	
- Finanzielle Eckwerte zum Projekt:	
o Projektaufwandskosten in der Entwicklung (grob) (Abschreibung über 5 Jahre):	~ 250 T€
o Training/Einführung/Dokumentationsaufwand (grob):	~ 15% vom Gesamtvolumen (50 T€)
o Operational Costs (Betriebsaufwand):	BI-Nutzung geschätzt: 20 T€ pro Jahr, zuzüglich BI-Lizenzen (ggf. 50 T€ im Jahr): 70 T€ / Jahr Betriebskosten
- Benefits:	
o Finanzielle Planung:	Umsatz: 2 Mrd. € --> 0,5% Umsatzsteigerung 10 Mio. €/Jahr
o Finanziell messbar:	Gewinn, bei 2% Marge: 200 T€ / Jahr
o Kalkulation Effizienzsteigerung nach dem ersten Jahr:	kalkul. Kosten 1. Jahr 2. Jahr 3. Jahr 4. Jahr 5. Jahr Summe in T€ (50 + 40 + 70) (40 + 70) (40 + 70) (40 + 70) (40 + 70) = 600 (zzgl. ca. 20 T€ Zinsverlust)
	Mehreinnahmen: 0 200 200 200 200 = 800 in den Folgejahren: jeweils + 100
	Break-Even: nach 3 Jahren
	Reingewinn nach 5 Jahren: 200 T€
o Weitere Vorteile: Marktanteil gesteigert, Bekanntheitsgrad verbessert	-Mehr Transparenz über Absatz- und Umsatzzahlen (erstmalig unternehmensweit) durch Zentralisierung des Datenbestandes - Forecasting - Schnelle Simulation von Planszenarien (Dokumentation und Vergleich)

Abb. 8: Die Fragen zum Begleitschein, ausgefüllt

METHODE 2

WERTBEITRAGSMESSUNG MIT DEM VALUEBOARD® NACH PETER SAMULAT (THEORIE UND FALLSTUDIE)



DR. PETER SAMULAT

Dr.-Ing. Peter Samulat ist als Executive Consultant IT Strategy & Transformation bei der elleta München GmbH tätig.

Er ist Initiator des itSMF-Fachforums „Wertbeitrag der IT“ und Gründer des Instituts für Digitale Transformation (idt). Gastvorträge und Lehraufträge im Themenbereich der digitalen Transformation von Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst.

Samulat absolvierte 1982 das Studium der Elektrotechnik an der Universität der Bundeswehr Hamburg. Nach langjähriger freiberuflicher Tätigkeit als IT-Berater, Dozent und IT-Projektleiter folgten von 2002 bis 2015 eine Reihe von Aufgabenstellungen als IT-Manager in dem in der digitalen Transformation sehr erfolgreichen Medienkonzern Axel Springer SE und der OTTO GmbH und Ko KG. Impulsgeber in Innovationszirkeln und Expertengremien.

INHALTSVERZEICHNIS

METHODE 2

1	EINLEITUNG	28
2	KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN	31
2.1	Der Wertbegriff	31
2.1.1	Wertbeitrag der IT	31
2.1.2	Klassifizierung von Nutzenpotenzialen	32
2.1.3	Nutzenerfassung mittels Kennzahlen	33
2.1.4	Key-Performance-Indikatoren (KPI)	34
2.2	Der Wertbeitrag der IT im Wandel der Zeit	35
2.2.1	Evolution der IT	35
2.2.2	Wertbeitrag aus dem Ansatz „Zeit sparen“	36
2.2.3	Wertbeitrag durch Wegfall räumlicher Beschränkungen	36
2.2.4	Wertbeitrag aus der Veränderung von Beziehungen	37
2.3	Ein Verfahren zur Identifikation von Nutzenpotenzialen: Die Wirkungskette	37
2.3.1	Nutzenliste	38
2.3.2	Das Wirkungsmodell in der Praxis	39
2.4	Probleme bei der Nutzenerfassung	40
2.4.1	Das Erfassungsproblem	41
2.4.2	Das Bewertungsproblem	42
2.4.3	Monetarisierungsproblem	42
2.4.3.1	Time Saving Times Salary (TSTS)	43
2.4.3.2	Hedonic Wage Model	43
2.4.3.3	Monetarisierung über Hilfsgrößen	45
2.4.4	Das Unsicherheitsproblem	45
2.5	Zusammenfassung	46
3	FALLSTUDIE: WERTBEITRAG EINER IT-INVESTITION IN EINEM MEDIENHAUS	47
3.1	Das Unternehmen	47
3.2	Herausforderungen im Wettbewerb	48

INHALTSVERZEICHNIS

METHODE 2

3.3 Das IT-Projekt: UCC-System im Unternehmen	48
3.3.1 Handlungsdruck	48
3.3.2 Vorgehensweise bei der Einführung von UCC	49
3.3.3 Nutzenpotenziale eines UCC-Systems	49
3.3.4 System	50
3.3.5 Prozess	50
3.3.6 Strategie	50
3.3.7 Systemtechnische Unterstützung	50
3.3.8 Erkenntnisse	50
3.4 Zusammenfassung	51
4 MESSKONZEPT	51
4.1 Immer im Fokus: Der Kunde. Aber wer ist das eigentlich?	52
4.2 Anforderungen an das Nutzenmanagement	53
4.3 Den „Outcome“ eines IT-Projektes messen – geht das überhaupt?	54
5 WERTBEITRAGSMESSUNG: DAS VALUEBOARD®	55
5.1 Exemplarische Kennzahlen zur Messung des Outcome	56
5.1.1 Kennzahl 1: Nutzungsintensität	57
5.1.2 Kennzahl 2: Performance	57
5.1.3 Kennzahl 3: Kosten	57
5.1.4 Kennzahl 4: Auslastung der IT-Ressourcen	58
5.1.5 Kennzahlensteckbrief	58
5.2 Visualisierung mit einem Dashboard	58
5.2.1 Qualitätsregelkarte	58
5.2.2 Ergebnisdarstellung in einem Dashboard	58
5.3 Fazit	60
6 LITERATURVERZEICHNIS	61-62

1 EINLEITUNG

Gerne und intensiv wird heute über die digitale Transformation von Unternehmen gesprochen – und fast automatisch ist der Fokus dann auf der IT-Organisation: die IT soll diese Veränderung unterstützen, sie ermöglichen und in vielen Fällen sogar der Treiber sein. Manager aus dem Business hinterfragen dabei sehr deutlich, was denn tatsächlich der (Wert-) Beitrag der IT am Erfolg des Unternehmens ist und in der Zukunft sein wird. Für die IT eine große Herausforderung.

Denn vielen in der IT-Organisation geht es noch immer so, wie dem CIO in meiner Geschichte „Wertbeitrag? – Welcher Wertbeitrag denn“, die 2015 im Sammelband „Perspektivwechsel im IT Servicemanagement“ erschienen ist. Hier kommt ein CIO von einem längeren Gespräch mit seiner Geschäftsleitung zurück und ruft seine Mannschaft zusammen: „Ich habe eine gute und eine schlechte Nachricht für euch: der Chef sagt, dass es die Digitalisierung ohne uns nicht geht – und jetzt haltet euch fest – wir sollen ab sofort alles, was wir tun, an unserem Wertbeitrag für das Unternehmen ausrichten. Kann mir mal jemand erklären, was das soll? Sollen wir etwa noch mehr Kosten sparen?“ (Bergmann/Söllner 2015, S. 88ff).

So ist die Antwort auf die an sich einfache Frage „Wie ist der Wertbeitrag oder Nutzen der IT im Unternehmen?“ in den zu berücksichtigten Abhängigkeiten und Wechselwirkungen von einer Komplexität, die heute oft nicht mehr beherrschbar ist. Wie in dem Beispiel lässt aber das Streben nach verbesserter Wirtschaftlichkeit und Transparenz aber gerade diese Frage immer wieder in den Vordergrund treten: Wo sind weitere konkrete Einsparpotenziale in der IT? Werden die Geschäftsprozesse von der eigenen IT wirklich optimal unterstützt und ist ein geplantes IT Projekt tatsächlich wirtschaftlich?

Sicherlich werden Sie in ihrer IT-Organisation auf die Frage der Geschäftsführung nicht mehr antworten „wir stellen einen Single-Point-of-Contact zur Verfügung, arbeiten nach ITIL und lösen Tickets“, sondern eher in dieser Richtung „als eine der unterstützenden Organisationseinheiten tun wir Alles, um den Er-

folg des Unternehmens sicherzustellen“. Gut, damit ist ein wesentlicher Schritt in die Richtung, was der Wertbeitrag der IT tatsächlich ist (und sein muss), bereits erfolgt – reicht aber noch lange nicht.

Denn Im Mittelpunkt stehen neben der Qualität und Kosteneffizienz der IT zunehmend auch Forderungen nach Kundenorientierung, mit der ebenfalls nicht einfach zu beantwortenden Frage, wer denn tatsächlich der Kunde der IT ist. Die IT soll aber nicht nur vorhandene Geschäftsprozesse optimal unterstützen, sondern auch helfen, „neues Geld zu verdienen“ – also Initiator und Treiber für neue Geschäftsmodelle sein.

Repräsentieren in Ihrer IT-Organisation die Kennzahlen der Informations- und Kommunikationstechnik heute noch immer nur Kosten und Verfügbarkeiten der technischen Systeme? In der Praxis findet sich tatsächlich (noch) kein einheitliches Bild zur Beurteilung des Wertbeitrags der IT oder des Nutzens. Die meisten Unternehmen beschränken sich so gegenwärtig auf reine Betrachtungen der Kosteneinsparungen aus IT – also den Gedanken der Automatisierung. Dabei wird häufig nicht einmal ausreichend beachtet, dass IT dazu dient, andere Bereiche in der Erfüllung ihrer Aufgaben bestmöglich zu unterstützen.

Denken Sie jetzt gerade an die „Silos“ in den Unternehmen? Ja, ich werde später darauf eingehen.

IT ist heute für viele Unternehmen vorrangig immer nur noch ein Kostenfaktor. Erklärtes Ziel ist die Reduzierung der laufenden Kosten. Zielvereinbarungen der IT-Manager (Sie gehören sicherlich nicht mehr dazu) werden folgerichtig häufig hinsichtlich Kostenreduzierungen geschlossen.

Gleichzeitig soll IT aber auch „enabler“ und zunehmend treibende Kraft für neue Geschäftsprozesse sein. Dies erfordert Investitionen in neue Technik und erhöht die Betriebskosten: Ein Interessenkonflikt, der nur aufzulösen ist, wenn auf Basis der Investitionen der Wertbeitrag der IT bzw. der qualitative Nutzen für den Geschäftsprozess mit geeigneten Kennzahlen darzustellen ist. Genau das gelingt der IT-Organisation aber in der Regel nicht. Die Folge

ist eine mangelnde Wahrnehmung des Wertbeitrags der IT. Insbesondere bei innovativen Konzepten erleben IT-Manager wie Sie so die Diskussion um den Nutzen, weil zunächst aufgrund ihrer Neuigkeit unklar ist, ob und wenn ja in welcher Art und Weise ein Mehrwert entsteht.

Häufig werden für IT-Investitionen in Beispielrechnungen monetäre Effekte prognostiziert, bei denen Personalkosten regelmäßig den überwiegenden Anteil der Einsparungen darstellen. Bedenkt man, dass es sich bei diesen Personalkosten um Fixkosten handelt, wird ein Nutzen hier aber nur dann entstehen können, wenn die „frei werdende“ Zeit tatsächlich für produktivere Tätigkeiten eingesetzt wird. Der Nutzenzuwachs könnte so eher wesentlich von den Fähigkeiten und der Motivation der davon betroffenen Mitarbeiter abhängen.

Nobelpreisträger Solow (1986) formulierte bereits der Ende der achtziger Jahre prägnant: „You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics.“ (Becker 2010). Dieses Produktivitätsparadoxon genannte Phänomen ist zwar mittlerweile weitestgehend eher über methodische Probleme in der Erfassung als über die Nicht-Existenz der Vorteile von IT erklärt, dennoch führt gerade diese schwere Nachweisbarkeit der oft indirekten Wirkungen zu einer anhaltenden Debatte über die ökonomischen Auswirkungen einer IT-Investitionen..

Hohe Komplexität und Dynamik sowie das Fehlen von belastbaren Zielsystemen in Unternehmen sind weitere wesentliche Ursachen dafür, dass Versuche der IT-Wertbeitragsermittlung unter Verwendung einer allgemein gültigen Methode immer wieder scheitern. So ist z.B. nicht klar definiert, was exakt unter der „IT des Unternehmens“ verstanden wird. Dazu kommt die Komplexität der IT und ihrer Auswirkungen auf Geschäftsprozesse – häufig vor dem Hintergrund sich dynamisch verändernder Geschäftsprozesse und Unternehmensziele. WENZEL spricht zusammenfassend von der „Illusion der monetären Messbarkeit des Wertbeitrags der IT“ (Wenzel 2011, S. 88).

Es ist somit zwingend notwendig, die Komplexität zu reduzieren und so Wertbeiträge sichtbar zu machen. In der betrieblichen Praxis ist zu beobachten, dass verstärkt in Kunden-Lieferanten-Beziehungen defi-

nierte „... as a Service“-Ansätze herangezogen und so IT-Leistungen als Dienstleistung eingekauft werden. So fasst z.B. „Infrastructure as a Service“ (IaaS) Serverdienste, Storage und Netzwerk zu einer „Black Box“ zusammen, deren Parameter an den Schnittstellen dazu gemessen werden. Das „Next Generation IaaS“ ist auch bereits etabliert: Grid-Strukturen, technisch realisiert als interne oder externe Cloud – als IT-Dienstleistung.

So wird die jeweils in der „IT Black Box“ – ich spreche an dieser Stelle auch gerne von der „Plattform IT“ – steckende Komplexität auf Service Level Agreement- bzw. Operational Level Agreement (SLA/OLA)-Schnittstellen reduziert, um daraus Nutzen und Wertbeiträge abzuleiten. Dies entspricht aus meiner Sicht einer Gratwanderung zwischen Komplexitätsreduzierung und Ungenauigkeiten, da systemübergreifende Effekte deutlich schlechter erfasst werden können.

Noch einen Schritt weiter geht CARR in seinem 2003 erschienenen und seitdem kontrovers diskutierten Artikel „IT doesn't matter“, in dem IT insgesamt als eine Commodity, vergleichbar zu anderen Basistechnologien wie Wasser, Strom und Telefon, gesehen wird: Leistungen der IT sind für jedermann überall zu gleichen Konditionen und gleicher Qualität verfügbar und können somit nicht zu strategischen Wettbewerbsvorteilen führen (Carr 2003)) Der Wert von IT kann durch die besondere Art und Weise der Nutzung im Einzelfall aber sehr hoch sein. CARR fokussiert dabei allein die technischen Komponenten, d.h. die Hard- und Software: „Information technology (...) is used in its common current sense as denoting the technologies used for processing, storing and transporting in digital form“ (Carr 2003, S. 49).

Mit Blick auf die hohe Abhängigkeit von der Verfügbarkeit und Qualität der IT-Systeme ist der These von CARR, dass IT Eigenschaften anderer Basistechnologien hat, aus heutiger (Cloud-)Sicht eindeutig zuzustimmen: Auch ein längerer Ausfall zentraler IT kann ähnlich dramatische Auswirkungen haben wie z.B. der Ausfall der Energieversorgung.

BECKER stellt dazu fest, dass „der Einsatz von IT per se keinen wettbewerbs-differenzierenden Mehrwert bietet, da ihre grundsätzlichen Technologien und

Konzepte für alle Unternehmen gleich zugänglich sind. Die Art und Weise, wie diese jedoch eingesetzt bzw. genutzt und wie die IT-Systeme konkret gestaltet werden, kann mitunter entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben.

Die Frage des Nutzens von IT kann also nicht auf einer abstrakten Ebene diskutiert werden, sondern muss anhand eines konkreten Produkts bzw. Konzepts bewertet werden“ (Becker 2010, S. 1).

ÖSTERLE/BRENNER/HILBERS betonten bereits 1992, dass viele Führungskräfte des Fachbereichs das Informationssystem gerne wie das Telefonnetz verwenden würden, ohne über dessen Auslegung nachdenken zu müssen. Die Verantwortlichkeiten für das Informationssystem würden so vielfach in den IT-Bereich delegiert. Die Führungskräfte der Fachbereiche würden sogar noch betonen, dass sie von ihrem Informationssystem, also ihrer Produktionsanlage, nichts verstünden. Berichtet wird auch von einer geringen gegenseitigen Wertschätzung der Mitarbeiter von Fachbereichen und IT-Bereich: Die Wünsche des Fachbereichs an das Informationssystem stufe der IT-Bereich vielfach als überzogen und undurchführbar ab. Der Fachbereich hingegen sehe in den Mitarbeitern des IT-Bereichs Techniker, die das Geschäft nicht verstünden. Der Fachbereich habe kein Vertrauen in die Aussagen des IT-Bereichs (Österle et al. 1992, S. 366), (Dous 2007, S. 2).

Die These von CARR könnte aber auch helfen, die heute kaum noch zu beherrschende Komplexität in der Darstellung des Nutzens von IT auf eine einfache Sichtweise zu reduzieren. Der den IT-Service nutzende Anwender, gleich ob interner Mitarbeiter oder Kunde, bewertet den für ihn unmittelbar sichtbaren Nutzen anhand seiner qualitativen Anforderungen an z.B. Performance, Verfügbarkeit, Bedienbarkeit und den für ihn entstehenden Kosten. Eben danach, ob die IT ihn in seiner täglich Arbeit so unterstützt, wie es jetzt vom Anwender benötigt wird.

Die Anwendersicht ist in der Literatur häufig im Zusammenhang mit dem Nutzen der IT zu finden. Unter Bezeichnungen wie Quality of (User) Experience

(QoE) oder User Experience (UX) ist die Anwendersicht die subjektiv empfundene Zufriedenheit mit einem IT-Service. Dies umfasst die Verfügbarkeit, Performance und Bedienbarkeit des am Arbeitsplatz genutzten Service und kann die aktuellen persönlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen einbeziehen. Problematisch sind die Messung dieser Anwendersicht und die Darstellung in geeigneten Kennzahlen. Rechtliche Einschränkungen verbieten i.d.R. Messungen direkt am Arbeitsplatz des Anwenders, zudem sind allgemein anwendbare Messvorschriften für IT-Services in der betrieblichen Praxis (noch) nicht verfügbar.

WENZEL definiert in diesem Zusammenhang z.B. die Dimension "Mitarbeiterzufriedenheit": "Zusätzlich kann in der Unternehmenspraxis ebenfalls beobachtet werden, dass Projekte durchgeführt und Technologien eingesetzt werden, deren Fokus nicht auf finanziellen Zielen liegt. Stattdessen verbessern sie beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Arbeitsplatzsicherheit der Mitarbeiter – teilweise über gesetzliche Vorgaben hinaus. Da nicht alle unternehmerischen Ziele lediglich monetäre Aspekte umfassen, müssen also noch weitere Dimensionen des Wertbeitrags existieren" (Wenzel 2011).

In (Kesten et al. 2007) heißt es dazu: „in der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung besteht mittlerweile ein breiter Konsens darüber, dass IT-Anwendungen, wie bspw. Kundenbeziehungen oder Mitarbeiter, als überwiegend intellektuelles Vermögen zu den Grundpfeilern der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gehören und maßgeblich deren wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen.“

Die Herausforderung liegt darin, den Nutzen der IT und von IT-Systemen mit anderen als den heute in der betrieblichen Praxis verfügbaren hoch komplexen Ansätzen so zu ermitteln, dass einfach auszumachende und nachvollziehbare Kennzahlen zur Verfügung stehen (Samulat 2015).

Das ist die Zielsetzung im *itSMF* Fachforum Wertbeitrag der IT.

2 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

2.1 DER WERTBEGRIFF

Nach DIETZE „hat der Wertbegriff in zahlreichen Zusammenhängen Eingang in den allgemeinen Sprachgebrauch gefunden: seien es wertvolle Anregungen, die aus einer Diskussion mit Gesprächspartnern entstehen können, Wertpapiere als Bezeichnung für Urkunden zur Verbriefung von Vermögensrechten, die Wertsicherungsklausel als vertragliche Vereinbarung zum Schutz vor einer Geldentwertung oder die Wertigkeit chemischer Elemente zur Beschreibung des gegenseitigen Bindungsvermögens – um nur einige Beispiele zu nennen.“ (Dietze 2003).

Im wirtschaftlichen Kontext wird unter dem Begriff Wert gemeinhin „die einem Gut als Mittel der Bedarfsdeckung und Bedürfnisbefriedigung zugemesene Bedeutung“ verstanden (Dietze 2003, S. 7).

2.1.1 Wertbeitrag der IT

Die Auffassungen des Begriffs Wert und Wertbeitrag variieren in Literatur und Praxis erheblich.

TALLON/KRAEMER/GURBAXANI bezeichnen den Wertbeitrag der IT als „the contribution of IT to firm performance“, d.h. inwieweit ist die IT verantwortlich sowie in der Lage, zur Leistungsfähigkeit eines Unternehmens am Markt beizutragen (Tallon et al. 2000, S. 146).

Das die IT überhaupt einen Wertbeitrag liefert, ist dabei eher nicht in Frage gestellt: „A principal finding is that IT is valuable, but the extent and dimensions are dependent upon internal and external factors, including complementary organizational resources of the firm and its trading partners, as well as the competitive and macro environment“ (Melville et al. 2004, S. 283). ZEINER führt dazu aus, dass „der Wertbeitrag der IT alle Bereiche und Ebenen der Wertschöpfung eines Unternehmens durchzieht. Traditionell werden oft nur Aspekte der Effizienzsteigerung wie Steigerung der Produktivität und Reduktion der Kosten in Fachabteilungen beleuchtet. Die Erwartungen der Geschäftsleitung schließen jedoch oftmals Beiträge zur strategischen Ausrichtung und verbesserten Entscheidungsfindung ein“ (Zeiner 2009, S. 4).

„Einhergehend mit einem verstärkten Wirtschaftlichkeitsbewusstsein hinsichtlich der Informationsfunktion besteht seit über 20 Jahren Einigkeit darüber, dass die IT-Kosten bzw. IT-Leistungen auf die abnehmenden Fachbereiche verrechnet werden sollen. Als Instrument hierzu dienen Verrechnungspreise, die eine Alternative zur Verrechnung durch Kostenumlage darstellen. Bei Letzterer wird der IT-Bereich lediglich als Hilfskostenstelle geführt. Mittels eines Umlageschlüssels werden am Ende einer Periode alle aufgelaufenen Kosten auf die Hauptkostenstellen verteilt, so dass das Periodenergebnis des IT-Bereiches stets gleich Null ist. Unter Zugrundelegung dieser Konstruktion wird die Informationsfunktion als reiner Kostenverursacher gesehen, nicht jedoch als eine Funktion, die einen direkten Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern kann“ (Dietze 2003, S. 102f).

Problematisch ist die Messung des Wertbeitrags, insbesondere in den monetären Auswirkungen einer IT-Investition: „Measuring the value of IT investments was a lot easier when the use of computers could be directly tied to cost savings. For example, by automating bookkeeping, a computer could eliminate eight bookkeepers from the payrolls. Today, establishing value for IT is less straightforward, simply because computing technology is everywhere. IT is no longer expected to trim costs, it's now expected to enhance revenues and profitability“ (Santonus 2002).

Folglich existiert eine Vielzahl von Ansätzen zur Ermittlung des IT-Wertbeitrags, die entsprechend der zunehmenden Komplexität von IT-Systemen immer umfangreicher wurden:

“The term IT business value is commonly used to refer to the organizational performance impacts of IT, including productivity enhancement, profitability improvement, cost reduction and other measures of performance” (Melville et al. 2004, S. 287).

DIETZE führt dazu aus, dass „Entscheidungen im Umfeld des Informationssystems ebenso wie betriebswirtschaftliche Entscheidungen in anderen Unternehmensbereichen Kosten und Nutzen generieren, die einander gegenüberzustellen sind. Der Einsatz eines Informationssystems stellt folglich ein ökonomisches Entscheidungsproblem dar. Sowohl das ob

Positionspapier Wertbeitrag der IT

als auch das wie ein Problem mit einem Informationssystem gelöst werden soll, ist nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu bemessen“ (Dietze 2003, S. 105f). Die Ausgangsbasis einer IT-Wirtschaftlichkeitsberechnung bildet die Frage, welche Kosten- und Nutzeneffekte durch den Einsatz eines Informationssystems auftreten können. Positive Nutzenwirkungen von Informationssystemen nicht nur aus der Verbesserung einer Situation bestehen, sondern bereits aus der Vermeidung von Verschlechterungen, d.h. aus einem Beibehalten von Zuständen, oder aus der Kontinuität der Weiterentwicklung resultieren (Abb. 3.1).

Da es nur darum gehen kann, die Wirkungen in ihrer Gesamtheit zu erfassen, ist der Wertbeitrag der IT nicht mit dem Wertbeitrag des IT-Bereiches gleichzusetzen, sondern sich zusammensetzt aus dem Wertbeitrag des IT-Bereiches und den aus den durch das IT induzierten Wertbeitragsanteilen auf Fachbereichsseite (Abb. 3.2).

Dieser Verbundeffekt erhöht die Komplexität der Betrachtungen und erschwert die Ermittlung des IT-Wertbeitrags zusätzlich. Viele Autoren haben aber genau diese Behandlung von Verbundeffekten aus ihren Betrachtungen ausgeklammert, obwohl gerade Verbundeffekten im Kontext des IT-Wertbeitrags essenzielle Bedeutung zukommt.

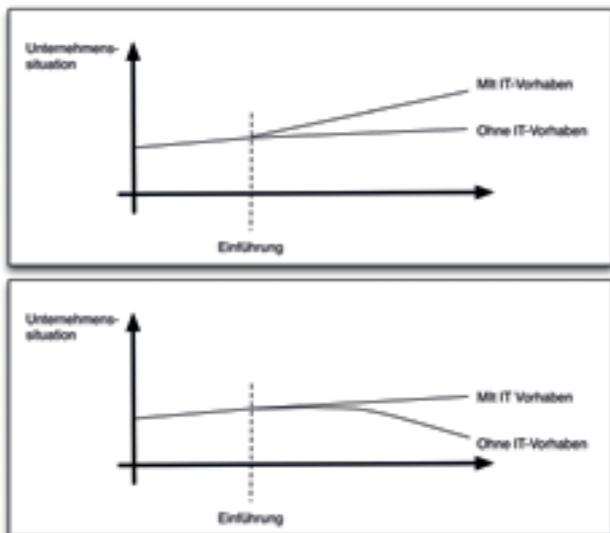


Abb. 3.1: Positive Nutzenwirkungen von IT-Vorhaben
Nach: (Dietze 2003, S. 109)

2.1.2 Klassifizierung von Nutzenpotenzialen

Die beschriebenen Verbundeffekte in der Betrachtung des IT-Wertbeitrags oder des Nutzens zwingen zu einer Kategorisierung, in der Praxis oft verbunden mit den später beschriebenen Wirkungskettenverfahren. Damit integrieren Nutzenkategorien wie „Arbeitsplatzeinsparung“ oder „Prozessoptimierung“ eine Vielzahl auf anderem Wege kaum einzeln zu beschreibender Effekte mit deren Wechselwirkung und Abhängigkeiten untereinander.

IT-bezogene Kategorien begrenzen sich dabei nach KESTEN oft auf technologiegetriebene Investitionen in die Infrastruktur, die zu einer besseren Wartbarkeit, Ausfallsicherheit und einem geringeren Betriebsrisiko der IT-Landschaft führen sollen.

Diese Kategorien folgen der Systematik der bekannten Kostenkategorien. Konsequenterweise zeigt Abb. 3.3 mit „Kunden-/Marktbezogenen Wirkungen“ auch nur eine nicht zu dieser Sichtweise gehörende Kategorie.

HARDJANO stellte bereits 1995 sein „Vier-Quadranten-Modell“ (Abb. 3.4) vor, basierend auf den strategischen Referenzpunkten „interne/externe Sicht“ und „Veränderung vs. Kontrolle“. Damit ist eine Kategorisierung möglich, die auch den Nutzen „neues Geschäft“ berücksichtigt:

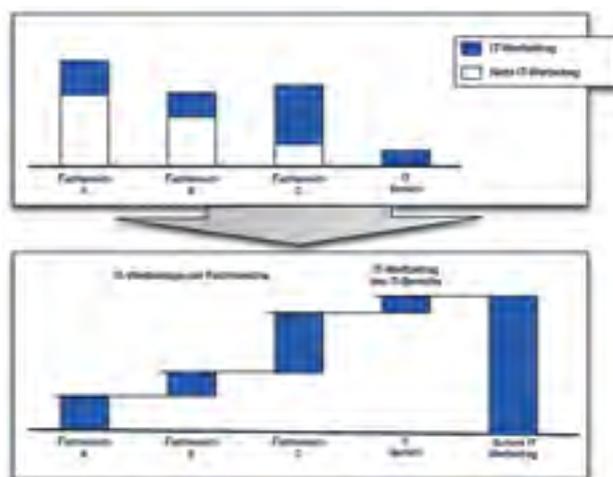


Abb. 1.2: Schematische Darstellung zur Zusammensetzung des IT-Wertbeitrags. Nach: (Dietze 2003, S. 126)

Positionspapier Wertbeitrag der IT

<p>Prozessbezogene Wirkungen, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszeiteinsparung - Schnellere Reaktionsmöglichkeiten - Bessere Entscheidungsgrundlagen - Verbesserung der Prozessqualität 	<p>Ressourcenbezogene Wirkungen, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verringerung des Raumbedarfs - Verringerung des Materialbedarfs
<p>Kunden-/Marktbezogene Wirkungen, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Produktqualität - Erschließung neuer Märkte - Erhöhung der Kundenbindung 	<p>IT-bezogene Wirkungen, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Datensicherheit - Steigerung der Systemstabilität - Senkung der Wartungskosten

Abb. 3.3: Nutzenkategorien Quelle: (Kesten et al. 2007, S. 141)

- Efficiency: metrics to assess cost savings and costs displacements.
- Effectiveness: metrics to assess business and IT process improvements.
- Creativity: metrics to assess process, market and product innovations.
- Flexibility: metrics to assess responsiveness to market, competitive and technology changes.

HARDJONO „argues that is it simply not possible to pay equal attention to all reference points simultaneously, although these may seem very attractive an rewarding. It is more plausible to give priority to one particular strategic reference point, depending on the preferred organizatorial course of a given period of time and evolutionary state“ (Renkema 2000, S. 228).

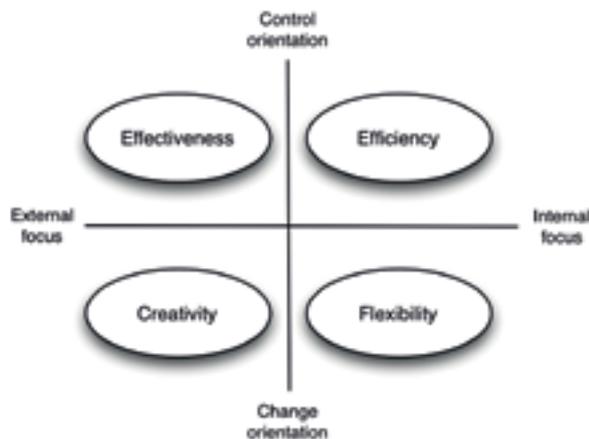


Abb. 3.4: Strategische Referenzpunkte
Quelle: (Renkema 2000, nach: Hardjano 1995)

Eine etwas andere Art der Darstellung der von HARDJANO klassifizierten Nutzenpotenziale, noch weiter fokussiert auf „neues Geschäft“, zeigen Ansätze wie der von CAPGEMINI (vgl. Abb. 3.5).

2.1.3 Nutzenerfassung mittels Kennzahlen

„IT-Kennzahlensysteme werden als Steuerungswerkzeug eingesetzt und dienen der Führung. Dabei nutzen sie insbesondere dem IT-Kunden, dem IT-Betrieb sowie dem IT-Projektmanagement“ (Zeiner 2009, S. 8).

Kennzahlensysteme sollen das Wesentliche konzentriert abbilden. „Sie stellen ein Instrumentarium dar, auf dessen Grundlage der individuelle Beitrag der IT

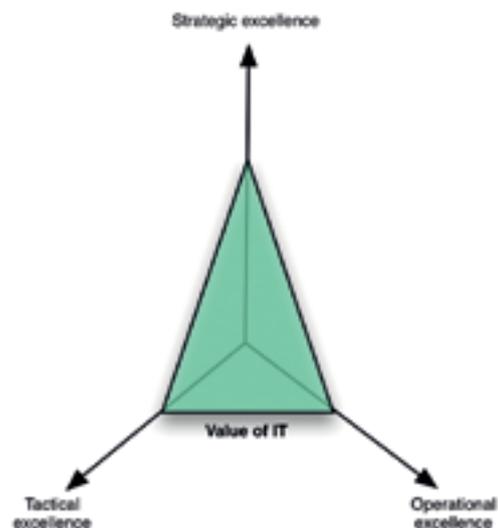


Abb. 3.5: Dimensions of IT excellence
Quelle: (Capgemini 2005, S. 9)

Positionspapier Wertbeitrag der IT

zur Realisierung von Geschäftsstrategien nachgewiesen, hinterfragt und gegenüber den Fachbereichen nachvollziehbar kommuniziert werden kann. Zumeist werden Kennzahlensysteme verwendet, die jedoch häufig den elementar wichtigen Strategiebezug vermissen lassen“ (Kesten et al. 2007, S. 7).

Kennzahlensysteme werden vielfach anhand von Hierarchien bzw. Bäumen, die in einer Spitzenkennzahl enden, visualisiert. Aus der Spitzenkennzahl werden nach bestimmten Auflösungsregeln weitere Kennzahlen abgeleitet. Die Kennzahlen sind dabei entweder rechnerisch miteinander verknüpft (Formelsystem, Rechensystem) oder sie stehen in einem bestimmten sachlogischen Systematisierungszusammenhang (Ordnungssystem). Steht bei Rechensystemen die Bestimmung eindeutiger Zusammenhänge im Vordergrund, betonen Ordnungssysteme die „Möglichkeit, auch Zielbeziehungen zu berücksichtigen, die nicht durch eine mathematische Verknüpfung beschrieben werden können. Ordnungssysteme besitzen damit zwar nicht die Strukturierbarkeit und Überschaubarkeit der Rechensysteme, können dafür jedoch jede quantifizierbare Kennzahl in das Kennzahlensystem einbeziehen“ (Dietze 2003, S. 62 ff).

2.1.4 Key-Performance-Indikatoren (KPI)

Die heute im Umfeld des Themas „Wertbeitrag der IT“ genutzten KPI (Key-Performance-Indikatoren)¹ können drei Kategorien zugeordnet werden, wobei die von HARDJANO vorgeschlagenen Quadranten Creativity und Flexibility in einer Kategorie „neues Geschäft generieren“ vereinfachend zusammengefasst sind:

(1) Effiziente Abläufe sichern, die Geschäftsanforderungen abdecken

Viele Unternehmen sind heute so stark von der IT abhängig, dass Geschäftsprozesse ohne sie nicht mehr oder nur stark eingeschränkt möglich sind. Bei diesen Kennzahlen geht es vorrangig darum, ob die

bestehenden Geschäftsprozesse durch IT behindert oder blockiert werden, z.B. durch viele Ressourcen verschlingende, aufwendige Arbeitsgänge und Zeitverluste infolge von Medienbrüchen oder unvollständigen Informationen.

Nach KESTEN erzielen IT-Systeme den größten Wertbeitrag (vgl. Abb. 3.6), „wenn sie in wichtigen Geschäftsprozessen eingesetzt werden, die sich aktuell durch eine geringe IT-Unterstützung auszeichnen und die schlecht beherrscht werden. (...) IT-Systeme können nicht nur zur Senkung von IT- oder Prozesskosten beitragen, sondern auch die Parameter der Prozessleistung wie Qualität und Zeiten erheblich verbessern“ (Kesten et al. 2007). Die Verfügbarkeit der IT spielt hier eine gewichtige Rolle, folgerichtig wird von SLA-Kennzahlen, Ausfallzeiten und Mengeneffekten berichtet. Oft wird dabei nicht beachtet, dass zu nahezu allen Daten, die verfügbar sind, berichtet wird. Oder es ist nicht nachvollziehbar, warum sich Kennzahlen im Zeitverlauf ändern.

Dabei haben die Komplexität und Größe vorhandener IT-Strukturen Dimensionen erreicht, in denen Störungen des Normalbetriebes schnell zum Totalausfall der Services führen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden IT-Durchdringung der Unternehmen kommt der Analyse der damit verbundenen Risiken eine wettbewerbskritische Bedeutung zu. Eine Fehlfunktion bzw. der Ausfall eines Anwendungssystems oder einer Infrastrukturkomponente kann drama-

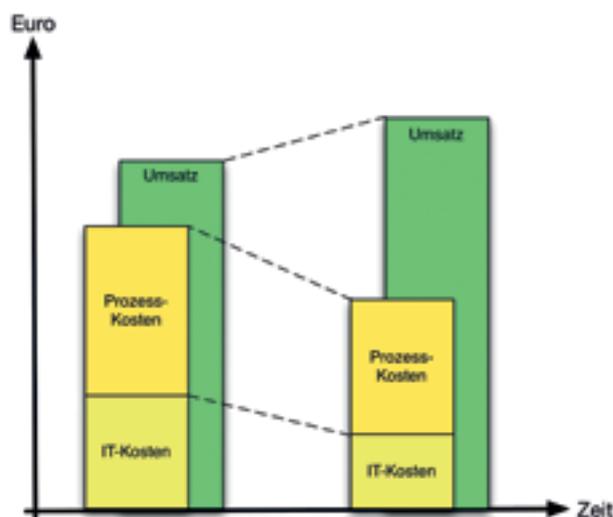


Abb. 3.6: Möglicher Wertbeitrag durch den Einsatz von IT.
Nach: (Kesten et al. 2007, S. 11)

¹ ITIL v3 definiert KPI als „a metric that is used to help manage an IT service, process, plan, project or other activity. Key performance indicators are used to measure the achievement level of critical success factors. Many metrics may be measured, but only the most important of these are defined as key performance indicators and used to actively manage and report on the process, IT service or activity. They should be selected to ensure that efficiency, effectiveness are all managed“ Nach: iPhone App „ITIL Glossary“, Management Concept Training Center, MCTC.

tische Auswirkungen nach sich ziehen. Neue Anforderungen können nicht mehr einfach durch das in den vergangenen Jahren oft propagierte „noch mehr Hardware“ und „noch mehr Menschen“ erfüllt werden. Die Datenmengen sind ohne ordnende Hilfe innerhalb der Grenzen der vorhandenen IT-Ressourcen nicht mehr beherrschbar und sinnvoll für den Geschäftsprozess nutzbar. Die „Cloud“ verspricht eine Vereinfachung dieser Abhängigkeit: Die Komplexität wird an Dienstleister delegiert und per SLA gesteuert. Auch hier wird trotz vieler organisatorischer Schnittstellen versucht, mit Kennzahlen die Übersicht zu behalten.

(2) IT-Kosten reduzieren

Bei diesen Kennzahlen geht es vorrangig um Transparenz und Vergleichbarkeit, um so Potenziale für die Reduzierung von IT-Kosten zu heben, ohne dabei die Qualität des Service einzuschränken. Ideal geeignet sind hoch standardisierte Kennzahlen, wie sie im Desktop- oder File/Mail/Print-Umfeld einfach zu ermitteln sind und die Basis für interne/externe Benchmarks bilden. So können Vertragsverhandlungen optimal geführt werden. Kostenreduzierungen oder erhöhte Mengen bei gleichem Preis sind realisierbar. Ziel ist es, die IT-„Stückkosten“ zu senken. Als Kennzahl dienen z.B. die IT-Kosten je Anwender oder der Anteil der IT-Kosten an den Gesamtkosten oder der Umsatz des Konzerns.

(3) Neue Geschäftsanforderungen, neues Geschäft ermöglichen

Jetzt wird es kompliziert: IT ist heute nicht nur Basis für die Erfüllung von Geschäftsanforderungen, sie übernimmt immer mehr die Rolle des „enabler“ für neue Prozesse. Damit ist ein IT-Projekt heute oft nicht die Folge oder der Teil eines neuen Geschäftsprozesses, sondern liefert die Idee für eine Veränderung oder – heute oft von den „digital natives“ getriebene – Ansätze für neue Verfahren der Kommunikation im Betriebsalltag. Hier geht es also um den Willen und Mut zur Veränderung, um neue Märkte und Effizienzsteigerungen im Betriebsablauf. IT-Innovationsprojekte zeigen häufig technische und wirtschaftliche Optionen auf. Der Einsatz von Hard- und Software führt aber nicht automatisch zu Kostenvorteilen, Prozessverbesserungen oder Umsatzsteigerungen (Kesten et al. 2007).

Als Projekt-KPI wird berichtet, wie viele Projekte durchgeführt wurden, ob diese „in time, in budget“ waren und wie die Kundenzufriedenheit mit Blick auf die erreichte Qualität ist. Dazu kommen vor Projektbeginn durchgeführte ROI-Betrachtungen, die oft als unscharfe und statische Ansätze vor der Einführung neuer Services gerechnet und später selten laufend auf ihre Prognose hin verifiziert werden.

Die Herausforderung ist es, mindestens ergänzend oder als „Beweis“ der in den IT getroffenen Prognosen geeignete Messwerte aus den kontinuierlich „unter Last laufenden Geschäftsprozessen“ (also: nach Projektabschluss!) zu erhalten, um so ROI Prognosen zu verifizieren.

In der noch jungen Disziplin des Kommunikations-Controllings steht das Reporting hier am Anfang: Standards in der Unternehmenskommunikation müssen erst noch entwickelt werden! Häufig hervorgehoben wird das Potenzial zur Ausweitung des Umsatzes durch neue Kunden in Fällen, in denen die IT einen wesentlichen Bestandteil des Endproduktes oder Leistungsangebotes des Unternehmens darstellt. Dies gilt vor allem natürlich für IT-intensive Branchen wie Telekommunikation, Finanzdienstleister oder Medien, in zunehmendem Maße aber auch für klassische Industriezweige wie Maschinenbau oder die Automobilindustrie, die ihre Produkte mit innovativen IT-Lösungen anreichern, um somit einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen.

2.2 DER WERTBEITRAG DER IT IM WANDEL DER ZEIT

2.2.1 Evolution der IT

Die Ansätze, um den Wertbeitrag oder Nutzen der IT im Unternehmen zu ermitteln, wurden in den letzten etwa 40 Jahren ständig weiterentwickelt und verfeinert. Dabei ist die im folgenden Abschnitt sichtbare Parallelität zwischen der Erhöhung der IT-Komplexität und dem Umfang der wissenschaftlichen Ansätze im zeitlichen Verlauf deutlich zu beobachten. MOSCHELLA unterteilt 1997 unter der Überschrift „Evolution der Informationstechnologie“ den Zeitraum ab 1964 in die vier Abschnitte „Datenverarbeitung“ bis „Konvergenz“, aus heutiger Sicht ist bereits der nächste, hier definierte Abschnitt „Benutzerzentrisch“ erreicht (vgl. Tab. 3.1).

Positionspapier Wertbeitrag der IT

Die Zeitabschnitte sind gekennzeichnet durch jeweils eine Periode von etwa sieben Jahren, während derer die Unternehmen in die dann verfügbaren Technologien investieren. Obwohl sich die Innovationszyklen der Informationstechnologie kontinuierlich verkürzen, sind Zeiten für die Einführung und Anwendung in etwa bei diesem Zyklus der sieben Jahre geblieben.

Aktuell ist im Zeitabschnitt „Benutzerzentrisch“ zu beobachten, dass der mobile Endanwender durch sein Nutzungsverhalten zum Treiber von Entwicklungen geworden ist. IT wird vom mobilen Endanwender als Dienstleistung konsumiert und – idealerweise – nach Verfügbarkeit und Performance bezahlt, nicht mehr nach Zeit. Die Geschäftsmodelle der Vergangenheit passen hier regelmäßig nicht mehr. „Bring Your own Device“ (BYOD), M2M (Machine-to-Machine Communication), Self-Service und das Industrielle Internet der Dinge stellen völlig neue Anforderungen an die IT, insbesondere an die Flexibilität, Innovationskraft, Sicherheit und die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen erfolgen sollen. Die IT-Organisation wandelt sich so vom Architekten zum Orchestrator von Dienstleistungen, die zu neuen IT-Services (intern oder extern nutzbar) zusammengeführt werden.

2.2.2 Wertbeitrag aus dem Ansatz „Zeit sparen“

Beschleunigung von Unternehmensprozessen: Durch die durchgängige Gestaltung von Prozessen werden Medienbrüche und Doppelarbeiten vermieden, Syn-

ergien genutzt und die Kosten der Leistungserstellung verringert. Dies gilt insbesondere für die Steuerung und Überwachung arbeitsintensiver, komplexer und zeitkritischer Prozesse mit hohem Informationsbedarf.

Verringerung der Informationsflut: Standardisierte, schnell die aktuell benötigten Daten liefernde Informationssammel- und -verteilungsverfahren versorgen Aufgaben- und Entscheidungsträger mit den relevanten Informationen. Schnelle Rückmeldung ist möglich, die Qualität der bereitgestellten Daten wird laufend aktualisiert, kontrolliert und verbessert.

Verbesserung der Leistungsqualität: Durch den vollständigen und räumlich/zeitlich uneingeschränkten Zugriff auf aktuelle Daten für Kunden und intern. Auf dieser Basis erfolgt die Koordinierung von Geschäftsprozessen mit dem Ziel schnellerer Produktentwicklungen, globaler Markteinführung und schnellen Feedbacks bei Kundenkontakten.

2.2.3 Wertbeitrag durch Wegfall räumlicher Beschränkungen

Wiedererlangung von Degressionseffekten: Räumlich getrennte Organisationseinheiten können miteinander so verknüpft werden, dass sie wie eine große, zusammenhängende Einheit operieren. Dies ermöglicht eine starke Dezentralisierung, ohne die Nachteile der räumlichen Entfernung in Kauf nehmen zu müssen. Lagerbestände, Bestelllisten und dazu gehörende

Evolution	Datenverarbeitung	PC-Zeitalter	Konvergenz	Benutzer-zentrisch
Zeitabschnitt	System-zentrisch	PC-zentrisch	Content-zentrisch	Benutzer-zentrisch
	1964-1984	1985-1994	2005-2010	2010-Zukunft
Erwartung	Effizienz,	Produktivität,	Virtualisierung	Netzwerk
	Automatisierung,	Unterstützung der Benutzer		
	Kostenkontrolle			
Architektur	Mainframe, Rechenzentrum	Client/Server	Content-zentrisch	Cloud Services
Anwender	Business	Spezialisten	Jeder	Jeder, mobil
Applikationen	Proprietäre Software	Standard-Software ERP	Vollständige Personalisierung	Social Media
				BigData
IT-Durchdringung im Unternehmen	< 20%	Um 50%	Universell	Universell

Tabelle 3.1: Evolution der Informationstechnologie. Nach: (Moschella 1997)

Positionspapier Wertbeitrag der IT

Prozesse können dynamisch gesteuert werden.

Sicherstellen der Unternehmenssteuerung: Sicherstellen der zentral geführten Qualitätskontrolle durch den schnellen und vollständigen Zugriff auf alle die Organisation betreffenden Daten. Zentrale Überwachung geschäftskritischer Prozesse und Bereitstellung eines von allen Standorten genutzten Informationssystems.

Eindringen in neue Märkte: Schnelle Einrichtung von neuen, geografisch entfernten Niederlassungen mit vollständiger Einbindung in die vorhandenen IT-Systeme. Ersatz lokaler Präsenz durch vom Kunden unkompliziert erreichbare, hochverfügbare IT-Services. 24-Stunden-Präsenz wird möglich mit „follow the sun“-Konzepten.

2.2.4 Wertbeitrag aus der Veränderung von Beziehungen

Eliminierung von Informationssammelfunktionen: Informationen werden nicht nur gesammelt, sondern geprüft, verdichtet und indiziert. Damit ist das schnelle Finden von Informationen möglich. Mit diesem „Management von Wissen“ werden interne und Kunden-Beziehungen optimiert.

Diffusion von Wissen: Informationen werden strukturiert gespeichert und sind schnell per Suchfunktion wieder auffindbar. Expertensysteme unterstützen die systematische Bearbeitung von organisatorischen Besonderheiten.

Verstärkung der Kundenanbindung: Hochverfügbare, einfach bedienbare IT-(Web-)Services ermöglichen eine ständige Interaktion mit dem Kunden. Die ei-

gene Organisation stellt sich so mit ihren Produkten vor. Shop-Funktionen, elektronische Service-Plattformen und Feedback-Prozesse sind verfügbar.

2.3 EIN VERFAHREN ZUR IDENTIFIKATION VON NUTZENPOTENZIALEN: DIE WIRKUNGSKETTE

Wirkungs- oder auch Nutzeffektketten stellen ein Verfahren dar, das entwickelt wurde, um Nutzenpotenziale einer IT-Investition möglichst umfassend, das heißt auch mit Berücksichtigung von schwer erkennbaren Wirkungen, zu erfassen.

Die Methode der Wirkungsketten (Nutzeffektketten) zählt zu den beschreibenden Verfahren, die vor allem die Vernachlässigung von schwer erkennbaren Nutzenaspekten verhindern und eine möglichst vollständige Erfassung aller Aspekte garantieren sollen.

Nach BECKER haben Wirkungsketten dabei zum Ziel, „die Abhängigkeiten zwischen den Wirkungseffekten abzubilden und insbesondere auch indirekte Auswirkungen (Folgewirkungen) aufgrund des Einsatzes der IT aufzuzeigen. Dabei lassen sich keine genauen Verfahrensanweisungen zur Erstellung einer solchen Kette finden. Die Ketten entstehen durch eine logische Deduktion möglicher Wirkungen eines bestimmten IT-Systems, die so lange weiter detailliert werden, bis sie sich auf einen monetären Effekt konkretisieren lassen.

Mit Hilfe von Wirkungsketten lassen sich grundsätzlich sowohl quantitative als auch qualitative Nutzenwirkungen darstellen, allerdings berücksichtigt das Verfahren nur die Art der möglichen Auswirkungen – eine mengenmäßige Erfassung ist demnach nicht

		Effizienz	Effektivität	Innovation
E I N F L U S S	Zeit	Beschleunigung von Unternehmensprozessen	Verringerung der Informationsflut	Verbesserung der Leistungsfähigkeit
	Raum	Wiedererlangung von Degressionseffekten	Sicherstellen der Unternehmenssteuerung	Eindringen in neue Märkte
	Beziehungen	Eliminierung von Informationssammelfunktionen	Diffusion von Wissen	Verstärkung der Kundenbindung
	Interaktion	Kunden Feedback	Kunde steuert die Informationsdarstellung	Kunde kommuniziert online
	Produkt	Automatisierung der Aufgabenbearbeitung	Entscheidungshilfen online geben	Information, Produkt und Service zentral anbieten

Tabelle 3.2: Erweiterung des Einfluss/Wert-Framework. Nach: (Riggins 1999)

Positionspapier Wertbeitrag der IT

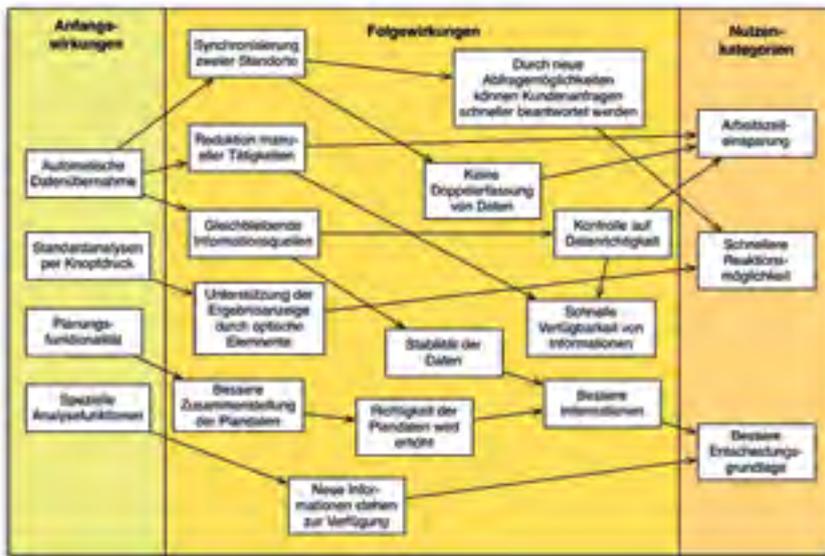


Abb. 1.7: Wirkungskette zur Einführung eines analytischen Informationssystems. Nach: (Kesten et al. 2007, S. 137)

fangreiche Wirkungsketten eine Vielfalt an Wirkungen und damit eine hohe Komplexität beinhalten können. Mit dem Steckbrief werden Kriterien wie beispielsweise die Richtung (positiv/negativ) und Intensität der Wirkung (stark/schwach) erfasst. Daneben werden Voraussetzungen, Eintritt und Dauer der Wirkung notiert. Es können darin auch schon Indikatoren für die Messung der Wirkung festgehalten werden (Kesten et al. 2007, S. 138). Um die gegenseitige Beeinflussung einzelner Wirkungen deutlich zu machen, lässt sich

explizit Bestandteil des Verfahrens“ (Becker 2010, S. 81). Wirkungsketten fokussieren sich auf die Erarbeitung von Wirkungen während der Einsatzphase eines Informationssystems. KESTEN beschreibt im Kapitel „Prognose der Wirtschaftlichkeit von IT-Projekten“ Verfahren, mit denen sich der Erfolg von IT-Investitionen messen lässt. Dieses mehrstufige Wirkungsmodell nach KESTEN (vgl. Abb. 3.7) ist als wirkungs- und nutzeffektorientiertes Verfahren wichtig, da auf dieser Basis komplexe und bereichsübergreifende Wirkungszusammenhänge berücksichtigt werden. Der Ansatz basiert auf der Idee, dass Nutzenpotenziale einer bestimmten Art in der Regel nicht nur einmal identifiziert werden, sondern vielmehr auch in verschiedenen anderen IT-Investitionen als Nutzen erkannt werden.^{2 3}

„Sinnvollerweise sollte man sich bei der Bewertung auf die Nutzenkategorien beschränken, die im Rahmen der Wirkungskettenanalyse als besonders kritisch bzw. relevant für den Gesamtnutzen eingeschätzt wurden“ (Kesten et al. 2007, S. 148f.). KESTEN empfiehlt neben der eigentlichen Darstellung der Wirkungsketten eine ausführlichere Beschreibung der Wirkungen mit Hilfe eines Wirkungskettensteckbriefes, insbesondere da um-

eine sog. Einfluss- und Interdependenzmatrix verwenden, in der auf beiden Achsen die identifizierten Wirkungen aufgetragen werden und in den jeweiligen Zellen der Matrix mittels eines Punktwertes die Wechselwirkung beschrieben wird. BECKER führt dazu in seiner Arbeit aus, dass Unternehmen in einer sogenannten Wirkungsdatenbank für jede über die Wirkungsketten identifizierte Nutzenkategorie ein entsprechend geeignetes Werkzeug zur Nutzenabschätzung bereitstellen können (Becker 2010, S. 98).

Tools zur praktischen Anwendung des Wirkungskettenverfahrens sind in großer Zahl verfügbar. Neben der Darstellung komplexer Zusammenhänge ermöglichen diese auch Simulationen.

2.3.1 Nutzenliste

Ziel der Nutzenliste ist es nach BECKER, „auf Basis von Literaturrecherchen oder empirischen Arbeiten einen strukturierten Katalog an möglichen Nutzenpotentialen aufzustellen, der als Referenzliste bei der Identifikation dienen kann. Diese Listen können generisch für IT-Systeme oder spezifisch für bestimmte Anwendungsfälle sein“ (Becker 2010, S. 83).

² (Kohli/Grover 2008, S. 25): „Endogenous variable with IT economic impact: we argue that any research involving long causal chains that does not deal with economic value directly (e.g., top management support and quality of worklife) will classify as IT value research only if the chain leads to a variable dealing with economic impact (e.g., top management support, quality of IS worklife, profitability). Studies that focus on the early part of the chain only (e.g., system development methods, quality of systems) will not satisfy since they are not linked to an ultimate economic value variable. In short, we will consider variables that have obvious and direct economic impact in the marketplace.“

³ (Thouin 2007, S. 3): „Hence, investment in IT, in and of itself, is not always associated with improved financial performance; rather, the financial performance associated with investments in IT is attributed to a more complex range of interrelated factors.“

Positionspapier Wertbeitrag der IT

OKUJAVA stellt 2006 eine Nutzenmatrix vor, die es erlaubt, Nutzenpotenziale anhand von zwei Dimensionen einzuordnen. Die sachlogische Dimension umfasst zehn generische und möglichst überschneidungsfreie Kategorien. Diese sind:

1. Strategie
2. Finanzen
3. Prozesse
4. Organisation
5. Technologie und Technik
6. Beziehungen zur Umwelt
7. Informationsversorgung
8. Flexibilität
9. Produkte und Dienstleistungen
10. Persönliche Faktoren.

Die zweite Dimension beschreibt die von einer bestimmten Nutzenwirkung betroffenen Interessengruppen. OKUJAVA schlägt hierfür eine Liste möglicher betroffener Rollen vor, die er auf Basis des Kontingenzansatzes in drei Systemebenen unterteilt: Insystem, Zwischensystem und Umsystem. Das Insystem enthält die Interessengruppen, die innerhalb des Unternehmens aktiv an der Wertschöpfung beteiligt sind oder Einfluss darauf nehmen, während das Zwischensystem aus externen Interessengruppen besteht, die mit einem Unternehmen interagieren. Das Umsystem beinhaltet demgegenüber generelle Einflussgrößen aus der Umgebung eines Unternehmens, die zwar selten direkt messbaren Einfluss besitzen, aber indirekt auf das Unternehmen einwirken (Okujava 2006, S. 114).

BECKER stellt zusammenfassend fest, dass „die Nutzenmatrix als eine Art Checkliste angesehen werden kann, die dabei helfen soll, schwer erkennbare Nutzenpotenziale leichter identifizierbar zu machen, indem eine umfangreiche Liste möglicher Effekte vorgeschlagen wird“ (Becker 2010, S. 84).

SCHRÖDER/WALLAUER systematisierten 2009 qualitative und quantitative Effekte in als direkt monetär bewertbar und nicht direkt monetär bewertbar (vgl. Tab. 3.3) mit dem Ziel der Überführung in monetäre Effekte. Empfohlen werden die Visualisierung von Ursache-Wirkungsketten und die Verknüpfung mit einem Ebenenansatz (Schröder/Wallauer 2009).

2.3.2 Das Wirkungsmodell in der Praxis

1. Erfassen der Wirkungen von Investitionen in der IT unter Anwendung von Wirkungsketten (vgl. Abschnitt 2.3): Die Wirkungen der Einführung eines Informationssystems können etwa in Anfangswirkungen, Folgewirkungen und Nutzenpotenziale untergliedert werden. Durch Analyse der Beziehungen zwischen den identifizierten Wirkungen entsteht ein Wirkungsnetz, das die Abhängigkeiten von Wirkungen untereinander verdeutlicht.
2. Beschreibung der Wirkungen über einen Wirkungssteckbrief, welcher etwa Informationen zum Wirkungsort, der Wirkungsrichtung, der Wirkungsintensität, der Fristigkeit der Wirkung oder zum Wiederholungscharakter enthält.
3. Abschätzung der wechselseitigen Einflussstärke je zweier Wirkungen anhand eines paarweise Vergleichs und durch Vergabe von Punktwerten.

	Direkt monetär bewertbar	Nicht direkt monetär bewertbar
Quantifizierbar	· Abbau von Überstunden	· Verkürzung von Bearbeitungszeiten
	· Materialeinsparung	· Höherer Servicegrad
	· Personalreduzierung	· Weniger Kundenreklamationen
Nicht quantifizierbar		· Erhöhung der Datenaktualität
		· Verbesserte Information
		· Gesteigertes Unternehmensimage

Tabelle 3.3: Systematisierung der qualitativen und quantitativen Effekte.

Nach: (Schröder/Wallauer 2009, S. 12)

Positionspapier Wertbeitrag der IT

4. Gruppierung der Wirkungen anhand der im vorigen Schritt vergebenen Punktwerte in puffernde Wirkungen (Wirkungen mit geringer Einflusstärke auf andere Wirkungen und geringer Beeinflussbarkeit durch andere Wirkungen), passive Wirkungen (geringe Einflusstärke, hohe Beeinflussbarkeit), aktive Wirkungen (hohe Einflusstärke, geringe Beeinflussbarkeit) und kritische Wirkungen (hohe Einflusstärke, hohe Beeinflussbarkeit) und Darstellung in Form eines Einflussportfolios.
5. Monetarisierung der Wirkungen, die aus Zeiteinsparungen resultieren, über durchschnittliche Arbeitsstundensätze, wobei der Ansatz von Kesten, Müller und Schröder die Verwendung von zeitlichen Schwellenwerten vorsieht, die durch die Wirkungen überschritten werden müssen, um einen monetären Nutzeneffekt nach sich ziehen zu können.
6. Monetarisierung von Wirkungen, die aus der Vermeidung von Folgekosten resultieren, durch Abschätzung der Höhe der eingesparten Kosten und der Wahrscheinlichkeit der Realisierung der Einsparung, wobei auch hier die Verwendung von Schwellenwerten analog zum vorherigen Schritt vorgesehen wird.
7. Monetarisierung von Wirkungen, die sich auf Ressourceneinsparungen zurückführen lassen, analog zur Bewertung vermiedener Folgekosten.
8. Monetarisierung umsatzbezogener Wirkungen durch Bildung von Kundengruppen, Abschätzung der Anzahl neu gewonnener bzw.

abgewandelter Kunden je Kundengruppe und Bewertung mit kundengruppenbezogenen Deckungsbeiträgen. Die Einbeziehung von Wahrscheinlichkeiten ist nach Kesten, Müller und Schröder an dieser Stelle ebenfalls denkbar, wird aber aufgrund der mangelnden Genauigkeit einer solchen Schätzung verworfen.

9. Erfassung der Zeitpunkte, an denen die erarbeiteten monetären Nutzeneffekte anfallen, Differenzierung zwischen einmaligen und fortlaufenden Nutzeneffekten und Gegenüberstellung der monetären Nutzwerte zu den erwarteten Kostengrößen unter Anwendung der Verfahren der Investitionsrechnung.

Zur expliziten Berücksichtigung der Unsicherheit schlagen KESTEN, MÜLLER und SCHRÖDER die Anwendung des Capital Asset Pricing Model (CAPM)⁴, der Sensitivitätsanalyse⁵ sowie der Szenario-Technik vor⁶ (Hannsen 2010, S. 125f.).

2.4 PROBLEME BEI DER NUTZENERFASSUNG

KESTEN stellte 2006 fest, dass „die in der Literatur zur Lösung der Ex-ante Schätzung des zu erwartenden Nutzens einer IT-Investition diskutierten Verfahren häufig nicht den Kern der Problematik treffen oder derartig komplex sind, dass ihre Anwendbarkeit im praktischen Einsatz nicht realisierbar ist“ (Kesten et al. 2006, S. 4).

Aufbauend auf der von KESTEN vorgenommenen Kategorisierung sind diese vier Problembereiche bei der Ex-ante-Nutzenerfassung⁷ zu sehen (Abb. 3.9). DIETZE führt schon 2003 aus, dass „die Analyse der vorhandenen Literatur zeigt, dass es zunehmend schwieriger wird, die Kosten- und Nutzeneffekte

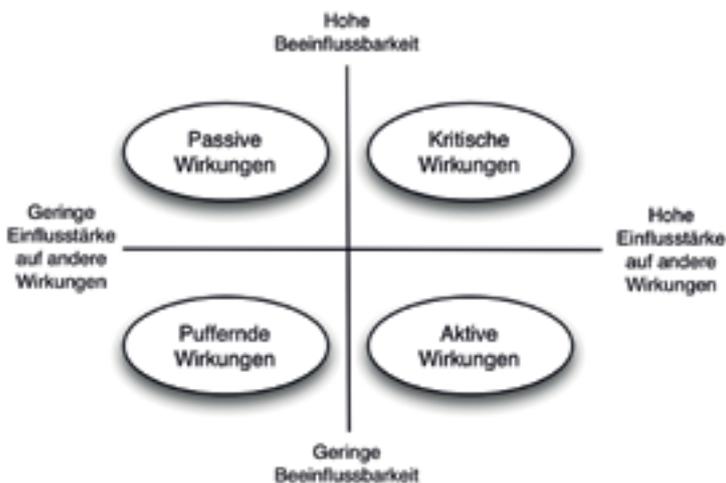


Abb. 3.8: Gruppierung von Wirkungen nach Kesten, Müller und Schröder. Nach: (Hannsen 2010, S. 125)

⁴ Vgl. u.a. (Schäfer 2005, S. 311ff)

⁵ Innerhalb der Sensitivitätsanalyse wird untersucht, welchen Einfluss ein einzelner, risikobehafteter Parameter unter Ceteris-paribus-Bedingungen auf eine Zielgröße hat (vgl. u.a. [Ossadnik 2003, S. 213]).

⁶ Ein Szenario ist ein Bild einer denkbaren, künftigen Simulation. Die Szenario-Technik simuliert ausgehend vom Ist-Zustand alternative, zukünftige Trends der Entwicklung und dient der Prognose insbesondere bei langfristigen Zeiträumen. Aus Gründen der Praktikabilität beschränkt man sich meist auf die Erstellung des optimistischsten, pessimistischsten und plausibelsten Szenarios (vgl. u.a. (Heinrich/Lehner 2005, S. 326)).

⁷ Vgl. auch (Becker 2010, S. 75 ff). KESTEN stellt weiter fest, dass sich auch Ex-post-Bewertungen nach Einführung der jeweils betrachteten Systeme ähnlichen Problemkreisen stellen müssen.

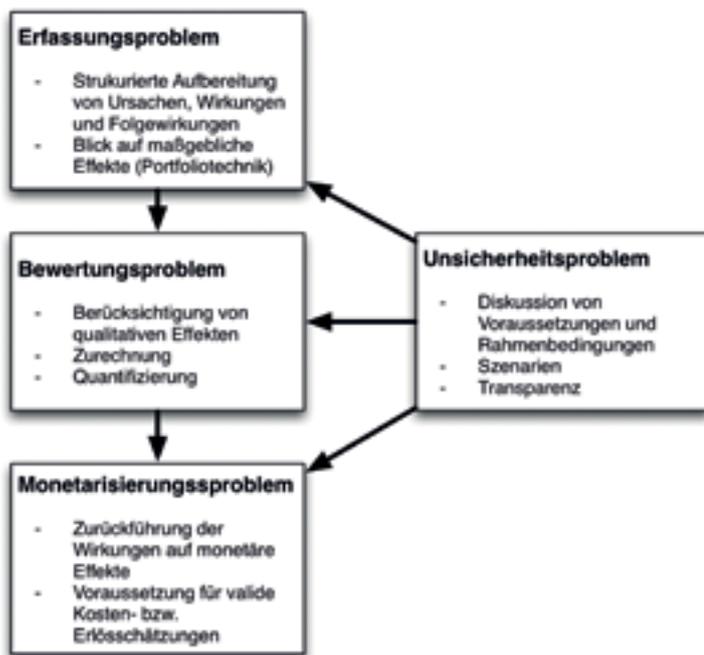


Abb. 3.9: Problembereiche der Ex-ante-Wirtschaftlichkeitsanalyse von IT-Investitionen.

Nach: (Kesten et al. 2006, S. 6)

von IT-Investitionen klar abzugrenzen und Aussagen über die IT-Wirtschaftlichkeit zu treffen. Neben der zunehmenden Integration in die betrieblichen Funktionen und Abläufe ist auch festzustellen, dass Informationssysteme heute nicht mehr nur zum Zwecke der Rationalisierung, sondern vermehrt auch zum Zwecke der Wettbewerbsorientierung eingesetzt werden. Der Nachweis ihrer Wirtschaftlichkeit bleibt aus verschiedenen mit dem Gegenstand zusammenhängenden Gründen schwierig“ (Dietz 2003, S. 116f).

Damit rückt ein weiteres und damit viertes Problem für den Nachweis der Wirtschaftlichkeit in den Fokus, das Monetarisierungsproblem.

Die „Grenzen aktueller Forschungsansätze sind:

- Das Messproblem von Input- und Outputvariablen.
- Das zeitliche Auseinanderfallen von IT-Investitionen und dem Erzielen von monetären Nutzeffekten.
- Es besteht eine unzureichende Kenntnis der Auswirkungen des IT-Einsatzes innerhalb eines Unternehmens sowie darüber, welchen Einfluss die IT auf den ‚business value‘ tatsächlich hat und welche anderen Faktoren hier einwirken.

- Eng damit verbunden ist, dass die IT lediglich einen (je nach Unternehmen und IT-Einsatz mehr oder weniger bedeutenden) Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg darstellt. Selbst eine zunächst erfolgreiche IT-Einführung kann durch Fehlentscheidungen und -handlungen in anderen Unternehmensbereichen nur allzu leicht überkompensiert werden.
- Wenn ein Teil der Unternehmen durch den IT-Einsatz Gewinne oder Produktivitätszuwächse erzielt, anderen Unternehmen dies hingegen nicht gelingt, neutralisieren sich Erfolg und Misserfolg auf übergeordneter Sektor- oder Makroebene und in der Summe ist ein IT-Nutzen möglicherweise nicht mehr feststellbar.
- Der Erfolg von IT-Investitionen hängt in großem Maße vom Faktor Mensch ab, denn Fehlerpotentiale liegen bei der Investitionsentscheidung sowie der Einführung und Nutzung von IT-Technologien und -Systemen. Dies beinhaltet beispielsweise eine unzureichende Abstimmung zwischen der Technologie und der Organisation, aber auch Planungs- und Einführungsfehler, welche Akzeptanz und damit eine effektive Nutzung verhindern.

KESTEN schließt auf einen erheblichen Bedarf an geeigneten Verfahren zur Lösung der geschilderten Probleme, „wobei sich ein Zielkonflikt zwischen Genauigkeit und Anwendbarkeit abzeichnet. Da realitätsnahe Planungsmodelle den Komplexitätsgrad eher erhöhen, möchte die Praxis gerne auf typisierte Parameter und standardisierte Bewertungsroutinen zurückgreifen. Auf der anderen Seite sollen die errechneten Werte möglichst genau die tatsächliche Situation treffen. Bei der Konzeption und Anwendung eines Bewertungsverfahrens ist daher vorrangig die Frage zu beantworten, wie viel Komplexitätsreduktion für eine konkrete Bewertungssituation gerade noch akzeptabel ist“ (Kesten et al. 2006, S. 6f).

2.4.1 Das Erfassungsproblem

Die Aussagekraft einer Wirtschaftlichkeitsanalyse steigt mit dem Grad der Vollständigkeit und der Genauigkeit der erfassten Daten. Mit im Normalfall begrenzter Untersuchungskapazität können die relevanten Daten jedoch meist aus Gründen der Wirtschaftlichkeit nur unvollständig und mit begrenzter Genauigkeit erhoben werden.

Da sich die Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen nicht nur auf den Ort des IT-Einsatzes beschränken dürfen, wird die Wirtschaftlichkeitsanalyse wesentlich vom Umfang des einbezogenen Wirkungsfeldes beeinflusst. Es gilt das Prinzip der relevanten Einnahmen und Ausgaben: Sämtliche vom IS-Vorhaben verursachten Kosten- und Nutzeneffekte sind einzu-beziehen. Die Nichtberücksichtigung eines Aspekts bei der Wirtschaftlichkeitsanalyse entspräche einer Bewertung mit dem Faktor Null, womit ein unerwarteter (positiver oder negativer) Effekt vollständig vernachlässigt würde.

Erforderlich ist dabei die Berücksichtigung von

- Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Zeitverzug
- Unterschiedlichen Nutzenverläufen.

Ergänzend ist festzustellen, dass in der Regel nicht auf historische IT-bezogene Daten zurückgegriffen werden kann, da diese im aktuellen Kontext nicht anwendbar sind. Ein Beispiel dafür ist die leider die immer noch zu oft erfolgende Wirtschaftlichkeitsbe-rechnung auf Basis von Arbeitszeiteinsparungen – ohne zu berücksichtigen, ob und wie die „eingesparte Zeit“ tatsächlich als Nutzen gesehen werden kann.

2.4.2 Das Bewertungsproblem

Eine IT-Anwendung wirkt sich i.d.R. nicht nur im eigentlichen Anwendungsbereich aus, sondern generiert Folgewirkungen, die dann auch in anderen Un-ternehmensbereichen eintreten können. Je weiter diese Wirkungsketten geführt werden, desto schwieriger wird es, Wirkungen eindeutig auf die ursprüngliche IT-Investition zurückzuführen – vor allem, wenn der zeitliche Verzug des Eintritts des Effekts mit in die Überlegungen einbezogen wird (Kesten et al. 2006, S. 5):

Zurechnung

Die Zurechnung von Effekten hat nach sachlichen und nach zeitlichen Aspekten zu erfolgen. Dies bedeutet, dass sich die ermittelten Wirkungen allein einem IT-Vorhaben sowie definierten Zeiträumen zuordnen lassen müssen. In der Praxis ist diese Forderung oft nicht zu erfüllen. Stattdessen hängen die ermittelten Wirkungen von weiteren Vorhaben oder Maßnahmen ab. Aufgrund der entstehenden Verbundproblematik kann es äußerst schwierig werden, die Wirkungen ei-

nes Vorhabens zu isolieren. Dieser Effekt wird noch verstärkt durch die zeitliche Reichweite der Wirkun-gen. HANSSEN führt dazu aus, dass „sich in den un-terschiedlichen Lebenszykluszeiten eines Informa-tionssystems unterschiedliche Betrachtungsweisen auf das Betrachtungsobjekt Informationssystem ergeben. Während innerhalb der Entwicklungsphase die technische Umsetzung im Vordergrund steht, er-folgt in der Einführungsphase die schrittweise Her-stellung der vollständigen Leistungsfähigkeit des Informationssystems, so dass es innerhalb der Ein-satzphase seine Leistungen erbringen kann. Inner-halb der Einsatzphase ist ggf. aufgrund technischer Entwicklungen und/oder eines Rückganges der Men-ge und Bedeutung der durchgeführten Informations-verarbeitungsaufgaben im Unternehmen ggf. über die Ablösung des Informationssystems zu entschei-den“ (Hanssen 2010, S. 65).

Quantifizierung

Einige Autoren sind der Auffassung, die wesentliche Besonderheit von IT-Wirtschaftlichkeitsanalysen be-stehe in der Notwendigkeit, auch qualitative Aspekte zu berücksichtigen. Die ausschließliche Berücksich-tigung quantitativer Größen sei aus betriebswirt-schaftlicher Sicht als zu eng anzusehen. Dies gelte insbesondere vor dem Hintergrund der verstärkt im Mittelpunkt der Betrachtung stehenden strategi-schen Wirkungen von IT. Der größere Teil der Nut-zenaspekte (wie beispielsweise Qualitäts- oder Wett-bewerbsaspekte) ließe sich quantitativ zumindest nicht ausreichend berücksichtigen. Demgegenüber warnen manche Autoren vor einer unzureichenden Quantifizierung. Letztendlich sei durch einen ent-sprechend höheren Bewertungsaufwand die Trans-formation qualitativer Nutzenaspekte in quantitative und monetäre Nutzengrößen zumeist möglich.

Interessenkonflikte

IT-Vorhaben basieren auf Multipersonenentschei-dungen, die eine Abstimmung verschiedener, häufig konträrer Interessen erfordern. Die jeweiligen Erwar-tungshaltungen können dabei sehr stark subjektiv geprägt sein (Becker 2010, S. 75 ff).

2.4.3 Monetarisierungsproblem

Die Komplexität der Aufgabenstellung, den Nutzen einer IT-Investition monetär zu bewerten, lässt sich im Regelfall nicht durch ein einfaches Verfahren be-

wältigen. So existiert folgerichtig auch eine Reihe von kombinierten Verfahren⁸, die meist auf ausgewählten bekannten Verfahren basieren und zumindest Anhaltspunkte für die Monetarisierung qualitativer und quantitativer Effekte liefern können.

2.4.3.1 Time Saving Times Salary (TSTS)

Nach KESTEN ist der „einfachste Ansatz, das Monetarisierungsproblem zu lösen, die Bewertung von ermittelten Zeiteinsparungen mit einem monetären Äquivalent, das sich aus den durchschnittlichen Personalkosten der betroffenen Unternehmensbereiche ableitet.“ Dieses als TSTS bezeichnete Verfahren ist in der Praxis sehr beliebt, da es einfach umzusetzen und gut nachzuvollziehen ist. Zur Berechnung gilt die Formel:

$$\text{Value} = \frac{S}{T} * C$$

S = eingesparte Zeit

T = durchschnittliche Arbeitszeit

C = durchschnittliche Personalkosten

Das Verfahren vernachlässigt, wie die eingesparte Zeit tatsächlich verwendet wird, und unterstellt eine unmittelbare Einsparung von Arbeitskräften. Aus diesem Grund lehnt KESTEN dieses Verfahren auch grundsätzlich ab, da „nicht sichergestellt ist, dass diese Einsparungen tatsächlich realisiert werden können. Eine Zeitreduktion von 15 Minuten pro Tag an 20 Arbeitsplätzen, die sich z.B. aus der Reporting-Funktionalität eines neuen Analysesystems gegenüber dem Altsystem ergibt, ist monetär nicht relevant, wenn keine Arbeitskraft dadurch eingespart wird.“ Nach KESTEN kann eine Relevanz nur dann gegeben sein, „wenn vorgegebene Schwellwerte für zeitliche Wirkungen existieren. Als Hilfestellung bietet er Indikatoren an, die auf gute Monetarisierbar-

keit hinweisen. Am Beispiel „Zeiteinsparungen“ lässt sich das u.a. an den folgenden Punkten verdeutlichen“ (Kesten et al. 2006, S. 29):

- „Handelt es sich um eine einfache, repetitive oder komplexe individuelle Tätigkeit?
- Fallen in dem betroffenen Bereich signifikante Überstunden an, die vergütet werden müssen?
- Werden in dem betroffenen Bereich Fremdleistungen bezogen, die wegfallen können?
- Lassen sich Neueinstellungen verhindern, die unter Beibehaltung der Ist-Situation erforderlich wären?
- Ändert sich das Aufgabenspektrum der betroffenen Mitarbeiter, so dass ggfs. eine Neubewertung der Arbeitsplätze erforderlich wird?“

Dieses Verfahren konzentriert sich vorwiegend auf einzelne Arbeitsplätze und unterstellt dabei u.a., dass der Wert eines Mitarbeiters identisch ist mit den durch ihn verursachten Personalkosten⁹.

2.4.3.2 Hedonic Wage Model

Als Weiterentwicklung von TSTS wird häufig das „Hedonic Wage Model“ (HWM) zitiert. Die Kernidee besteht darin, die mit einer IT-Investition verbundenen Veränderungen im Tätigkeitsspektrum eines Arbeitsplatzes zu erfassen und zu bewerten. Dabei wird die Annahme zu Grunde gelegt, dass es durch IT-Anwendungen zu einer Verschiebung in Richtung höherwertiger Tätigkeiten kommt.

QUAAS führt dazu aus, dass „das Hedonic Wage Model, das auch unter dem Namen Arbeitswertmodell bekannt ist, zu den prozessorientierten Verfahren zählt. Hedonistische Modelle gehen davon aus, dass der Wert einer Ware oder Dienstleistung sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammensetzt. Dieser Wert wird auch als hedonistischer Preis bezeichnet. Beim Hedonic Wage Model wird nun versucht, dieses Konzept auf die menschliche Arbeit zu übertragen, indem die Tätigkeitsprofile von charakteristischen Mitarbeiterklassen ermittelt und mit Geldeinheiten bewertet werden. Das Arbeitsvolumen setzt sich dabei aus höherwertigen und weniger hochwertigen Tätigkeiten zusammen sowie aus Zeiten, in denen

⁸ Ein Beispiel hierfür ist der Multiperspektivenansatz nach Müller/Lang/Hess, der ausgehend von einer an die Nutzeffektkettenanalyse angelehnten Ebenen Betrachtung unterschiedliche Nutzenkategorien mit geeigneten Verfahren verknüpft. Weitere multidimensionale Ansätze sind insbesondere in der Beratungspraxis zu finden und dementsprechend meist kommerziell orientiert (Kesten et al. 2006, S. 14).

⁹ Vgl. (Hanssen 2010, S. 121)

Positionspapier Wertbeitrag der IT

der Mitarbeiter völlig unproduktiv für das Unternehmen ist. Des Weiteren wird angenommen, dass jedem Mitarbeiter ein bestimmtes Tätigkeitsprofil zugewiesen wird, das von seiner organisatorisch festgelegten Position innerhalb des Unternehmens abhängig ist. Als hedonistischer Preis der Arbeit wird nun die Entlohnung des Mitarbeiters herangezogen. Somit ist der Wert der einzelnen Tätigkeiten innerhalb eines Tätigkeitsprofils monetär ermittelbar. Grundlegend ist dabei die Annahme, dass der Wert der Arbeit dem Nutzen für das Unternehmen entspricht“ (Quaas 2005, S. 78).

Für jede betrachtete Stelle können also die dort anfallenden Aufgaben kategorisiert und mit dem prozentualen Anteil an der gesamten Arbeitszeit gewichtet werden (vgl. Abb. 3.10). Bildet man diese Tätigkeitsprofile für unterschiedliche Stellen und bewertet diese mit dem jeweiligen Gehalt, lassen sich über ein simultanes Gleichungssystem Stundensätze für jede Tätigkeitskategorie errechnen. Durch die Einführung eines IT-Systems, so die Annahme in dem Verfahren, verlagern sich die Aufgaben von niedrig bewerteten Routineaufgaben hin zu höher bewerteten Spezialisten- und Managementaufgaben. Unproduktive Tätigkeiten, die mit einem Wert von Null anzusetzen sind, können reduziert oder im Idealfall eliminiert werden. Ergebnis ist dann ein neuer „Wert“ für jeden betrachteten Arbeitsplatz, der als Maßgröße für die verbesserte Qualität durch die Einführung eines IT-Systems herangezogen werden kann.

Abgesehen davon, dass die Verwendung der errechneten Stundensätze für die Bewertung der monetären Auswirkungen des Systems willkürlich erscheint, dürfte das Verfahren in der Praxis daran scheitern, dass sich die Erstellung der Tätigkeitsprofile vor und nach Systemeinführung als zu komplex darstellt.

Weiterhin ist vergleichbar zum TSTS-Verfahren^{10 11} hohes Maß an Subjektivität bei der Abschätzung der prozentualen Tätigkeitsveränderungen gegeben“ (Kesten et al. 2006, S. 11f).

QUAAS ergänzt: „Die Anwendung des Verfahrens unterliegt (...) außerdem den folgenden Prämissen (Quaas 2005, S. 78f):

- „Die vorhandenen personellen Ressourcen werden vom Unternehmen optimal eingesetzt. Mitarbeiter können bei Bedarf sofort eingestellt bzw. freigesetzt werden.
- Die Beschäftigten eines Unternehmens lassen sich in Mitarbeiterklassen sowie die Tätigkeiten in Tätigkeitsklassen unterteilen. Für jede Mitarbeiterklasse existiert eine charakteristische Tätigkeit.
- Eingesparte Arbeitszeit, beispielsweise durch Erhöhung der Produktivität, wird für die Erfüllung höherwertiger Aufgaben eingesetzt.
- Die Arbeitskraft jedes Mitarbeiters wird effizient eingesetzt.“

Vergleichbar zum TSTS-Verfahren liegt auch dem Hedonic Wage Model eine zukunftsgerichtete Sichtweise zugrunde, welche den Nutzen über die zukünftige Verschiebung des Anteils an niederwertigen Tätigkeiten hin zu höherwertigen Tätigkeiten an der Arbeitszeit der Mitarbeiter berechnet¹².

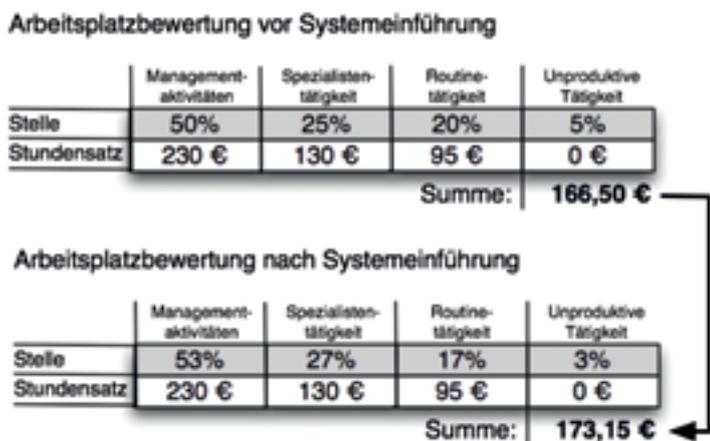


Abb. 3.10: Arbeitsplatzbewertung nach dem Hedonic Wage Model.
Quelle: (Kesten et al. 2006, S. 12)

¹⁰ KESTEN führt dazu aus, dass „die Nutzwertanalyse zu den klassischen Ansätzen gehört, die den qualitativen Nutzen eines Investitionsvorhabens rechenbar machen sollen. Aufgrund einfacher Handhabbarkeit in der Praxis ist die Nutzwertanalyse in der Praxis weit verbreitet. Über einen Scoring Ansatz lassen sich unterschiedlichste qualitative und auch quantitative Kriterien bewerten und zueinander gewichten. Das Ergebnis ist dementsprechend ein Punktwert, der vor allem geeignet ist, Alternativen miteinander zu vergleichen. Eine Aussage über monetäre Auswirkungen ist dagegen nicht möglich (...) Letztendlich lässt sich damit nahezu jede Investitionsalternative durch eine geschickte Auswahl der Parameter schönrechnen“ (Kesten et al. 2006, S. 10f).

¹¹ Vgl. ([HANSEN 2010, S. 103): Die Nutzwertanalyse (NWA) ist ein Verfahren, das in den USA unter der Bezeichnung „utility analysis“ entwickelt wurde.

¹² Vgl. (Hanssen 2010, S. 129)

Beide Verfahren fokussieren als prozessbezogene Verfahren die im Unternehmen laufenden Geschäftsprozesse und die dabei zu bearbeitenden Aufgaben¹³.

TSTS und das Hedonic Wage Model betrachten als frühe Beiträge zum Thema Nutzen von IT-Investitionen den Übergang von manuellen (bzw. personellen) auf computergestützte Vorgänge. Der damit indizierte Wandel war entsprechend groß: „Ergebnis der damit untersuchten IT-Einführungen waren häufig die Verbesserung von Prozessen und damit verbundene Einsparungen. Spätere Werke betrachten explizit die Ablösung von vorhandenen Softwaresystemen durch Nachfolgeversionen oder alternative Systeme, also mit wesentlich weniger einschneidenden Veränderungen. Die damit verbundenen Ziele sind hier die Unterstützung neuer Geschäftsbereiche oder neuer Absatzkanäle – also innovative Prozesse, die ohne die neuen Systeme vorher nicht möglich waren. Die Nutzengenerierung ist in diesen Fällen wesentlich weitgehender und die zu betrachtenden Zusammenhänge sind dementsprechend komplexer“ (Schubert/Williams 2013, S. 597).

2.4.3.3 Monetarisierung über Hilfsgrößen

MÜLLER führt aus, dass „bei der Frage nach dem monetären Rückfluss eines IT-Projektes ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln ist, welche Art von Investition vorliegt. IT-Projekte stellen keine Investition in Hard- und Software, sondern Investitionen in Prozesse dar. Die erforderlichen Aufwendungen auf Seiten der Informationstechnologie bieten dem Fachbereich die Option zur Prozessoptimierung mit dem IT-System. Um einen monetären Mehrwert für das Unternehmen zu erwirken, muss diese erkaufte Option durch den Fachbereich eingelöst werden. D.h. die Mitarbeiter, Kunden und/oder Partner setzen die neue Informationstechnologie in den Prozessen ein. Erst durch das Einlösen der Option können den Auszahlungen für die IT-Kapitalrückflüsse aus effizienteren Prozessen zugerechnet werden: Denken in Prozessen – IT-Investition als Option zur Prozessoptimierung“ (Müller et al. 2004, S. 10).¹⁴

Ein IT-System könnte nach QUAAS unter anderem auch zu einer Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit führen. Diese Erhöhung kann durch Befragung der betroffenen Mitarbeiter ermittelt werden. Hierbei ist allerdings nur eine Aussage über das Vorliegen einer Erhöhung, nicht jedoch über deren Höhe möglich. Weiterhin ist fraglich, ob die erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit zu einer Produktivitätssteigerung führt. Daher muss nun versucht werden, die Nutzenwirkung über Hilfsgrößen zu messen. Im vorliegenden Fall kann sich beispielsweise die erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeiter in einer Reduktion der Fehlzeiten niederschlagen, die sich mengenmäßig erfassen lässt. Nun gilt es diese quantitativen Größen in eine monetäre Form zu überführen (Quaas 2005, S. 89).

Hier können z.B. wirkungskettenorientierte Verfahren zum Einsatz kommen, die eine Abbildung von Interdependenzen ermöglichen und damit eine Voraussetzung für die Monetarisierung des anders kaum zu quantifizierenden Nutzens schaffen. Mit diesem Konzept ist es möglich, komplexe Zusammenhänge und Abhängigkeiten von Nutzensauswirkungen grafisch aufzuzeigen.

2.4.4 Das Unsicherheitsproblem

Sowohl bei der Umsetzung von IT-Vorhaben in zeitlich und personell umfangreichen Projekten als auch in der Nutzung (Dynamik von Technologie, Unternehmen und Umwelt) liegen große Unsicherheiten.

Eine unvollkommene Informationslage wird unter anderem dadurch hervorgerufen, dass (Kesten et al. 2006, S. 16):

- zukünftige Umweltzustände unbekannt sind,
- mögliche zukünftige Umweltzustände zwar bekannt sind, nicht aber deren Eintrittswahrscheinlichkeiten und
- die mit einem bestimmten Umweltzustand verknüpften Auswirkungen bzw. finanziellen Konsequenzen für das Investitionsvorhaben unbekannt sind.

Das Eintreten bzw. Nicht-Eintreten von Effekten und deren Ausmaß sind von einer Reihe von Rahmenbedingungen abhängig. Auch Folgeentscheidungen können die Höhe der antizipierten Effekte stark beeinflussen.

¹³ Vgl. (Becker 2010, S. 95)

¹⁴ Auf Basis dieser These folgt an gleicher Stelle die Vorstellung von zwei praxisorientierten Ansätzen, die hier nicht weiter verfolgt werden.

Positionspapier Wertbeitrag der IT

Ein weiterer Risikofaktor liegt in der Eigenschaft der Irreversibilität von IT-Investitionen, die nicht experimentell wiederholbar und nicht ohne Kosten rückgängig zu machen sind. Eine zusätzliche Unsicherheit bedeutet die Einbeziehung von Folgeentscheidungen, die Effekte erheblich beeinflussen können.

Mit geeigneten Verfahren muss versucht werden, diesen Unsicherheiten zu begegnen und sie sinnvoll in die Berechnungen mit einzubeziehen. Wichtig ist es, potenzielle Handlungsoptionen möglichst transparent zu machen und in die Betrachtungen einfließen zu lassen, z.B. durch dem jeweiligen Risiko entsprechende Auf- und Abschläge.

Zur Erhöhung der Transparenz und Beherrschung der Risiken von IT-Investitionen werden in der Literatur verschiedene „Therapieansätze“ diskutiert (vgl. Abb. 3.11). Will man Risiken nicht ignorieren, so ist ein erster Schritt getan, um für mehr Transparenz zu sorgen. KESTEN stellt zusammenfassend fest, dass „die vorgestellten Methoden dazu geeignet sind, Einflussfaktoren (und deren Wahrscheinlichkeiten) zu lokalisieren, die sich auf die Nutzenpotenziale auswirken

können. Durch die Entscheidungsbaum-Methode ist es auch möglich, Folgeentscheidungen einzubeziehen. Die Erfassungs- bzw. Bewertungsproblematik lässt sich mit den Methoden jedoch so gut wie gar nicht realisieren“ (Kesten et al. 2005, S. 7).

2.5 ZUSAMMENFASSUNG

Die genannten Schwierigkeiten, eine Vielzahl an Methoden (Abb. 3.12) und die in der Praxis immer wieder auftretenden Unsicherheiten haben Forscher und Experten zu gewagten Aussagen veranlasst, die eher als Ausdruck einer gewissen Verzweiflung gewertet werden können, z.B.:

„There is no relationship between expenses for computers and business profitability“.

Andere widersprechen und relativieren zugleich:

“Information Systems (...) produce benefits which are often intangible, uncertain and extremely difficult to quantify in a meaningful way”

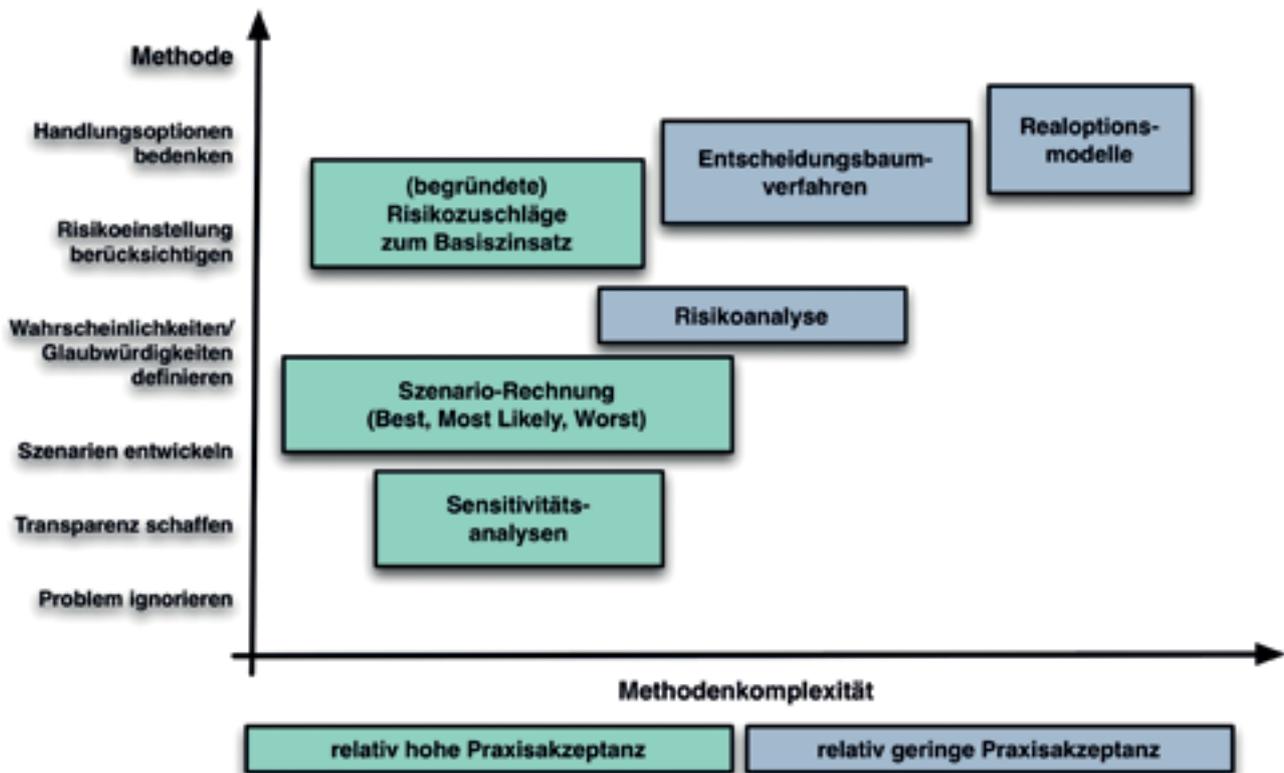


Abb. 3.11: Methodenüberblick zur Bewältigung von Unsicherheiten. Quelle: (Kesten et al. 2005, S. 7)

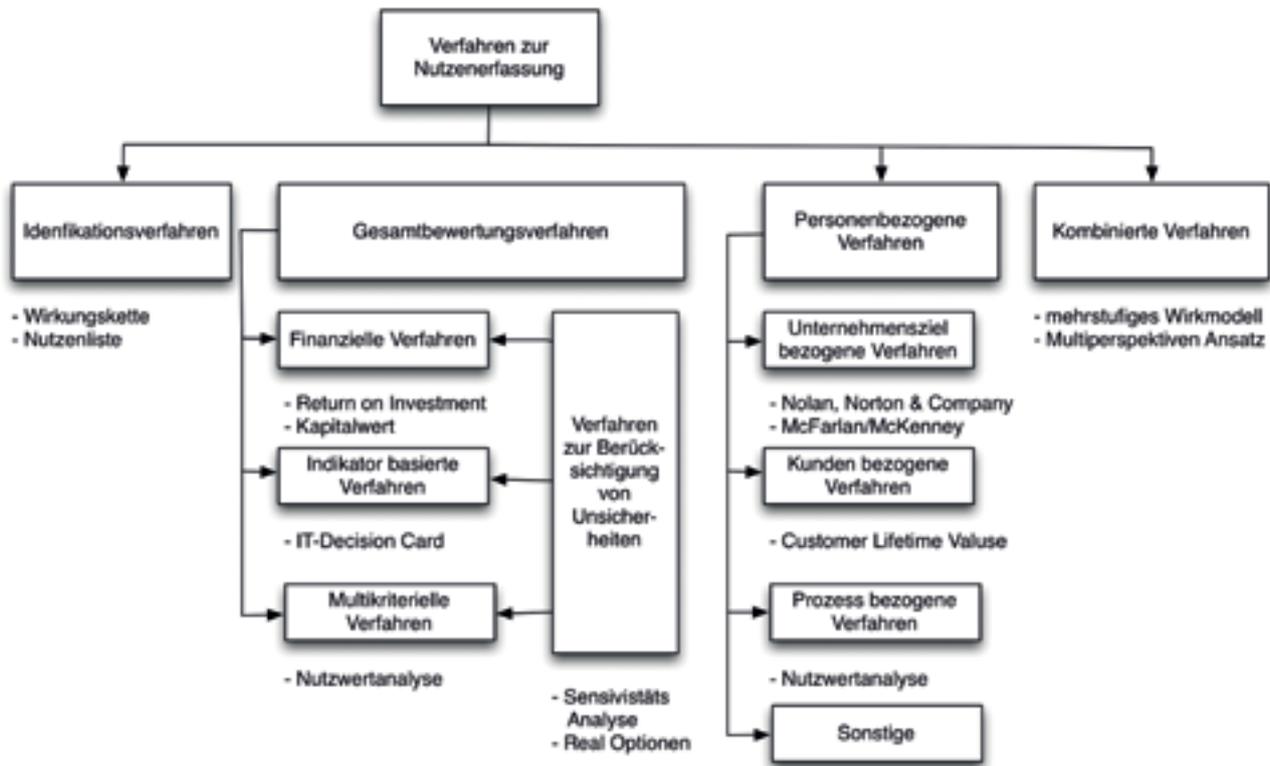


Abb. 3.12: Übersicht – Verfahren zur Nutzenerfassung. Quelle: (Samulat 2015)

Tatsächlich ist es viel schwieriger, den Nutzen eines IT-Vorhabens zu quantifizieren als dessen Kosten. In der betrieblichen Praxis haben diese Schwierigkeiten dazu geführt, dass IT-Vorhaben oftmals nur mit unzureichenden oder sogar ohne jeden Wirtschaftlichkeitsnachweis durchgeführt werden“.

DIETZE stellt aber in aller Deutlichkeit fest, dass „auf eine Analyse und insbesondere eine (weitgehende) Monetarisierung der Kosten- und Nutzeneffekte nicht verzichtet werden kann. Nur quantifizierte Aussagen erlauben eine objektive Diskussion. Auch in Fällen von unsicheren Erwartungen und bei Problemen der Quantifizierbarkeit von Zusammenhängen verliert das ökonomische Prinzip nicht seine Gültigkeit“ (Dietze 2003, S. 120).

Zu einem vergleichbaren Schluss kommt auch KESTEN: „... verzichten viele Unternehmen darauf, den Erfolg einer IT-Investition nachträglich zu evaluieren, wengleich dies aufgrund der Lerneffekte für künftige Vorhaben anzuraten wäre“ (Kesten et al. 2006, S. 6).

Und wie ist das bei Ihnen, in ihrer IT-Organisation?

3 FALLSTUDIE: WERTBEITRAG EINER IT-INVESTITION IN EINEM MEDIENHAUS

3.1 DAS UNTERNEHMEN

Die Fallstudie wurde im Jahr 2013 bei einem in Europa führenden, multimedial integrierten Medienunternehmen mit einer Vielzahl an gedruckten und digitalen Angeboten durchgeführt (Samulat 2015).

Die Strategie des Unternehmens umfasst den Ausbau der Marktführerschaft im deutschsprachigen Kerngeschäft, die Internationalisierung und Digitalisierung. Profitables organisches Wachstum wird durch eine fokussierte Akquisitionsstrategie begleitet. Die Basis für die Erreichung der Unternehmensziele sind die Unternehmenswerte Kreativität, Unternehmertum und Integrität.

Durch die Digitalisierung der Medienangebote passt sich das Unternehmen den veränderten Nutzungsgewohnheiten der Kunden an. Dies geschieht durch die Übertragung bestehender Printmarken und Inhalte in digitale Vertriebswege und den Erwerb von erfolgreichen Online-Marken.

Die Organisationsstruktur des Unternehmens entspricht der strategischen Ausrichtung des Konzerns. Das Portfolio des Unternehmens umfasst mehr als 230 Zeitungen und Zeitschriften sowie 160 Online-Angebote. Das Unternehmen ist in 34 Ländern aktiv.

3.2 HERAUSFORDERUNGEN IM WETTBEWERB

Die Medienbranche ist ein sehr dynamisches Wettbewerbsumfeld. Im Print-Bereich kämpfen Verlage in einigen Bereichen mit sinkenden Auflagezahlen und schwindenden Umsätzen. Die veränderten Nutzungsgewohnheiten der Kunden, welche sich zunehmend im Internet über das Tagesgeschehen informieren und eine abnehmende Zahlungsbereitschaft für gedruckte journalistische Inhalte aufweisen, bringen Medienunternehmen in Schwierigkeiten. Doch entgegen dem Markttrend diesem Unternehmen bisher ein Ausbau von Umsatz und Gewinn gelungen.

Das Unternehmen sieht die Zukunft der Medienbranche in der Digitalisierung, wenngleich die gedruckten Medien nach wie vor den größten Umsatzbeitrag liefern. Für das Unternehmen bedeuten gedruckte und digitale Medienkanäle aber nicht nur Substitute, sondern eine Ergänzung. In Print-Publikationen können aktuelle Entwicklungen erklärt und eingeordnet werden. Online kann die Berichterstattung verlängert und um tagesaktuelle Entwicklungen ergänzt werden.

In den nächsten Jahren will das Unternehmen eine ausgeglichene Umsatzrelation von gedruckten und digitalen Medien erreichen.

3.3 DAS IT-Projekt: UCC-System im Unternehmen

Das Unternehmen führt, ergänzend zur weiter betriebenen klassischen Telefonie, ein UCC-System auf Basis von Microsoft Lync ein. Der Projektstart erfolgte im Jahr 2011.

Das Unternehmen sieht im Einsatz der UCC-Funktionen wie Chat, Conferencing und Collaboration Tools die Etablierung eines „Standes der Technik“, der dem Niveau in der Welt außerhalb des Unternehmens entspricht und damit das repräsentiert, was auch den Kunden digitaler Medien i.d.R. zur Verfügung steht.

UCC ist in diesem Unternehmen ein Werkzeug zur Optimierung der Kommunikation, keine Wissensdatenbank. Konsequenterweise läuft parallel zur UCC-Einführung ein Sharepoint 2013-Projekt, das UCC-Funktionen im breiten Umfang im Konzern zur Anwendung bringt.

Testbetrieb

Das Feedback der Anwender aus dem Testbetrieb ist durchaus ambivalent. Sehen „digital Natives“ (dazu zählen die „Kreativen“ im Medienunternehmen) das UCC-System als unverzichtbares, teilweise in Cloud-Varianten schon eigenverantwortlich (IT-Sicherheitsrisiko) genutztes Werkzeug ihrer Kommunikation, so gibt es auch eine stark gegenläufig orientierte, „traditionelle“ Gruppe von Anwendern. Hier wird der Mehrwert von UCC kaum gesehen und die klassische Telefonie als ausreichend oder sogar als „durch nichts Anderes ersetzbar“ bezeichnet. Insbesondere mit dem Fokus auf der zweiten Gruppe erfolgt ein intensives Changemanagement. Viel Zeit wird in Überzeugungsarbeit, Marketing und Feedbackschleifen investiert, um auch diesen Personenkreis zur Nutzung von UCC-Funktionen zu motivieren.

Die „Hürde Mensch“ zeigt sich deutlich dadurch, dass UCC-Funktionen im Test- und Pilotbetrieb – obwohl technisch bereitgestellt und mit der erforderlichen Berechtigung versehen – anfänglich nicht oder nur wenig genutzt werden.

Das Unternehmen sucht zur Steuerung der hier notwendigen Projektaktivitäten nach Kennzahlen, die diese Situation lösbar machen. Die Art, wie intensiv UCC aktuell genutzt wird, könnte ausreichende Hinweise geben. Aktuell werden solche Kennzahlen noch nicht erhoben, aber sehr wohl von der IT-Führung und der Unternehmensleitung erwartet.

3.3.1 Handlungsdruck

Die Einführung des UCC-Systems ist, verbunden mit der parallel erfolgenden Einführung von IP-Telefonie mit Hardphones, der Re-Invest der über 20 Jahre alten TK-Anlage im Unternehmen. UCC-Funktionen sind dabei, wie bereits dargestellt, als Ergänzung zu der IP-Telefonie mit Hardphones einzuordnen.

Mit der Einführung dieses Systems wird die im „Wildwuchs“ entstandene Nutzung von Collaboration-Werkzeugen wie iChat, Skype oder Webex zugunsten eines von der internen IT zentral betriebenen Systems mit intern gespeicherten Daten reduziert. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen erhält mit dem neuen UCC-System technisch die Möglichkeit, mit modernen Kommunikationsfunktionen arbeiten zu können. Neben der Optimierung der Business-Prozesse des Unternehmens werden damit auch die Voraussetzungen dafür geschaffen, zu lernen, wie diese Technik funktioniert, und – als erklärte Zielsetzung des Unternehmens – auf dieser Basis Ideen für neue digitale Produkte zu entwickeln. Der interne Anwender ist damit auf dem Niveau der digitalen Kunden präsent.

Im UCC-Projekt wurde zum Start im Jahre 2011 die Idee entwickelt, die klassische Telefonie – bis auf wenige verbleibende IP-Handphones für Notrufaufgaben – vollständig durch UCC und Softphones abzulösen: zu viel auf einmal für die „Hürde Mensch“. Nach ersten Feldversuchen musste diese Idee aufgegeben und das IP-Handphone doch bereitgestellt werden. Als besonders hohe Hürden stellten sich die Abläufe in den Sekretariaten des Unternehmens heraus, die mit ihren komplexen, standortübergreifenden Vertreterregelungen und einer Delegation der Erreichbarkeit von Führungskräften an die Sekretariate durch UCC nicht überwindbar waren. UCC hätte eine Umstellung vorhandener Arbeitsabläufe vorausgesetzt. Der dafür notwendige Change fand dabei (noch) keine Akzeptanz.

3.3.2 Vorgehensweise bei der Einführung von UCC

Das Unternehmen führt das UCC-System parallel zur weiter betriebenen klassischen Telefonie ein. Die Idee, vorhandene Handphones durch UCC zu ersetzen, wurde zu Projektbeginn in Feldversuchen evaluiert und mangels Akzeptanz verworfen.

Die Einsatzszenarien für UCC werden in einem mehrmonatigen Testbetrieb mit etwa 500 vornehmlich aus dem internen IT-Bereich kommenden Anwendern evaluiert und in der Praxis erprobt. Auf Basis des Feedbacks aus dem Testbetrieb und von Ergebnissen aus den Verhandlungen zur Konzern-Betriebsvereinbarung Lync wird das UCC-System aktuell

„fein-getunt“ und für den Konzern-Rollout vorbereitet. Die Nutzung von UCC folgt dem Grundsatz der Freiwilligkeit, insbesondere gilt dies für die Aktivierung und Nutzung von Präsenzinformationen.

Der Konzern-Rollout beginnt in 2013 und wird im Rahmen des Change-Prozesses von einer Reihe von Marketing-Maßnahmen unterstützt. Im IT-Portal des Unternehmens, eine interne Web-Anwendung, wird für den „Self Service“ für UCC umfangreiches Schulungs- und Informationsmaterial zur Verfügung gestellt, inkl. Videoclips zur Bedienung und Nutzung von Funktionen. Der Servicedesk ist hier ITIL-konformer Anlaufpunkt für alle auftretenden Fragen und Probleme.

Die umfangreichen Marketing-Aktionen vor und in der Einführung des UCC-Systems sind wesentliche Voraussetzung für die Anwenderakzeptanz und damit für den Erfolg des Rollout-Projektes.

3.3.3 Nutzenpotenziale eines UCC-Systems

Das Unternehmen setzt Kennzahlen zur Steuerung innerhalb der IT-Abteilung und im Unternehmen ein. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Planung von IT-Projekten sind Standard. Nachbetrachtungen zur tatsächlich erreichten „ex-post“-Wirtschaftlichkeit nach Abschluss von IT-Projekten erfolgen nicht durchgängig.

Die Projekt- und Betriebskosten für das UCC-System sind bekannt. Insgesamt führt UCC zu einer Erhöhung der Kosten für Kommunikationsdienste des Unternehmens. Hatte das zum Re-Invest kommende alte TK-System im Vergleich zu der neuen IP-Telefonanlage noch durchaus vergleichbare Betriebskosten, bedingt das ergänzend dazu laufende UCC die Kostenerhöhung.

Als Re-Invest und zur Einführung des aktuellen Stands der Technik im Unternehmen werden Kennzahlen zum Nutzen von UCC von der Unternehmensführung zwar gewünscht, aber in Form und Inhalt nicht festgelegt. Das Feedback aus dem Testbetrieb erfolgt unstrukturiert auf Basis von persönlichen Gesprächen und E-Mails. Von der IT-Organisation geplante Anwenderbefragungen sind in der Abstimmung mit dem Betriebsrat.

Technisch evaluiert das Unternehmen, ob die im UCC-System vorhandenen Messdaten als Kennzahlen (Indikatoren) zur Anwenderakzeptanz und Nutzungsintensität verwendet werden können. Ein laufendes Reporting auf dieser Basis ist geplant und soll im Konzern-Rollout zur Steuerung verwendet werden.

3.3.4 System

UCC führt zu einer Erhöhung der Betriebskosten für die interne Kommunikation im Unternehmen. Gegenläufige Effekte – wie zum Beispiel durch den Wegfall von Betriebskosten für ein Altsystem – gibt es nicht. Die Abschreibung aus dem UCC-Projekt, die daraus entstandenen Lizenz- und Wartungskosten und die Personalkosten aus dem Eigenbetrieb des UCC stellen die großen Kostenblöcke dar. Auf der Ebene System sieht das Unternehmen keine Nutzenpotenziale.

3.3.5 Prozess

Das UCC soll Werkzeug zur Optimierung der Prozesseffizienz sein, z.B. in der Beschleunigung von Entscheidungsvorgängen. UCC-Funktionen wie Chat und das Desktop-/Application Sharing sollen Abstimmungsaufwände und Reisetätigkeit reduzieren. In der Ebene Prozess werden damit Nutzenpotenziale zwar vermutet, entsprechende Kennzahlen sind aber nicht verfügbar. Als Indikatoren werden an dieser Stelle die Entwicklung der Reisekosten und die Nutzungsintensität von UCC-Funktionen gesehen.

3.3.6 Strategie

Die UCC-Anwender im Unternehmen werden lernen, welche technischen Möglichkeiten in dieser Kommunikationstechnik stecken, und sollen auf dieser Basis Ideen für neue Produkte entwickeln. Für das agile Unternehmen ist UCC damit ein wichtiges Werkzeug im Fokus der digitalen Medien und für die Weiterentwicklung des Portfolios im Konzern.

3.3.7 Systemtechnische Unterstützung

Das Unternehmen wird die im UCC-System Lync vorhandenen Daten zu Mengen und Zeiten der Nutzung von Kommunikationsdiensten für ein laufendes Reporting der anonymisierten Nutzungsintensität verwenden. Reports zur Nutzungsintensität z.B. der Sprach- und Videokonferenzen werden von der IT- und Unternehmensführung als Indikator für den auf anderem Wege nicht darstellbaren Nutzen des UCC-Systems akzeptiert.

Als Rohdaten aus dem UCC-System werden u.a. verwendet:

- Anzahl der UCC-„Peer-to-Peer“-Funktionen
- Anzahl der UCC-„Konferenz“-Funktionen
- Anzahl Anwender im Chat insgesamt
- Chat Dauer in Minuten.

Die so ermittelten Mengen werden jeweils täglich, bezogen auf die Anzahl der jeweils im UCC freigeschalteten Anwender, zur KPI „Nutzungsintensität“ verdichtet. Diese Kennzahl wird als Monatswert berichtet. Ergänzend erfolgen Anwenderbefragungen in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat. Aktuell werden diese Befragungen nur einmalig nach Auslieferung von UCC per E-Mail durchgeführt. Automatisierte, regelmäßig in größerem Zeitabstand wiederholte „online“-Befragungen zur Benutzerakzeptanz sind geplant, aber noch in einer frühen Phase der Abstimmung mit dem Betriebsrat.

Im Testbetrieb sind spezielle Arbeitsplatzrechner, die als „Click-Probe“ automatisiert Messungen ausführen, deren Ergebnisse die vom Anwender erlebte Performance repräsentieren. Die hier gewonnenen Daten sollen „online“ für Servicedesk und Systembetrieb in Form eines Dashboard visualisiert werden.

3.3.8 Erkenntnisse

Dieses Unternehmen hat erkannt, dass in der Akzeptanz des UCC-Systems eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg dieses IT-Projektes und der Realisierung des erwarteten Nutzens liegt. Die Anwenderakzeptanz und deren Veränderung im Projekt bzw. im laufenden Betrieb mit geeigneten Kennzahlen zu beobachten ist nicht nur für ein digitales Medienhaus, sondern auch für andere Unternehmen relevant.

Die Eckpunkte der Vorgehensweise bei der Einführung des UCC-Systems in diesem Unternehmen sind:

- UCC wird im Rahmen des Re-Invest alter Telefonie-technik zusammen mit einem IP-Telefonie-System eingeführt und ergänzt die klassische Telefonie. Die Handphones verbleiben am Arbeitsplatz.
- Parallel erfolgt die Einführung von Sharepoint, das UCC-Funktionen nutzt.
- UCC soll die Prozesseffizienz optimieren und dabei unterstützen, Ideen für neue digitale Produkte zu entwickeln.

- Daten zur Nutzungsintensität sollen ausgewertet, statistisch aufbereitet und in Reports berichtet werden.
- UCC-Perfomancedaten sollen automatisiert per Probe ermittelt und als aktueller Wert im Dashboard und in ihrem historischen Verlauf in Reports angezeigt werden.

Die gewählte Vorgehensweise entspricht den Erkenntnissen aus den theoretischen Überlegungen (vergl. Kap. 2). Die sich erst im Pilotbetrieb als nicht realisierbar herausstellende Idee zur fast vollständigen Ablösung der Hardphones durch UCC ist eine für die Praxis wichtige Erfahrung, die auf andere Unternehmen übertragbar. Die IT-Organisation ist aufgefordert, mit geeigneten Kennzahlen darüber zu berichten, ob und wie ein Nutzen aus der UCC-Einführung entsteht.

Das auf Basis dieser Anforderung notwendige Reporting von Nutzungsdaten und Performancewerten, in der Zielsetzung der IT-Organisation noch ergänzt durch regelmäßiges Anwenderfeedback, zeigt das hohe Interesse von IT- und Unternehmensführung an Kennzahlen, die den Nutzen von UCC beobachtbar machen und zur Steuerung des weiteren Vorgehens geeignet sind. Diese Erkenntnis ist wesentliche Voraussetzung für die im folgenden Kapitel erfolgenden Vorschläge zur systemtechnischen Unterstützung in der Messung von Nutzenpotenzialen eines IT-Systems am Beispiel UCC.

3.4 ZUSAMMENFASSUNG

Die Ergebnisse dieser Fallstudie zeigt, dass benutzerzentrische Kennzahlen dann eine hohe Relevanz haben, wenn UCC mehr ist als nur das „Must have“ der Kommunikation – oder UCC dies zumindest sein soll. Mangels anderer Steuergrößen bilden diese Indikatoren eine Basis für Entscheidungen der Unternehmensführung. Deutlich steht die Anforderung nach einer Steigerung in der Effizienz der Kommunikation im Vordergrund. In diesem Fokus treten in der Planung dieser Systeme die klassischen Betrachtungen zur Wirtschaftlichkeit eher etwas zurück und werden ergänzt durch die Hoffnung, dass mit der Einführung dieser Systeme „viele besser“ werden möge – allerdings ohne klar definierte Zielvorgabe und eine messtechnisch einfach nachzuweisende Veränderung in diesem Sinne.

Dies mag auch ein Grund dafür sein, dass UCC-Systeme auch als „Re-Invest“ vorhandener IT-Systeme geplant werden. So kann in der betrieblichen Praxis die Wirtschaftlichkeitsberechnung vermieden oder zumindest stark vereinfacht werden.

Ist UCC in den Augen dieser Unternehmensführung mehr als ein „Must have“, so ist die Darstellung von benutzerzentrischen Indikatoren in Form einer Langzeitstatistik klare Anforderung an die IT-Organisationen. Im Hinblick auf den Fokus dieses Textes ist es wichtig, dass die technischen Messungen zur Nutzungsintensität und die zur Ermittlung der Kennzahlen notwendigen Befragungen regelmäßig wiederholt werden sollen. Darauf basierend werden Langzeitstatistiken gefordert, die Tendenzen sichtbar werden lassen – insbesondere nach der Einführung des UCC-Systems, also im laufenden Systembetrieb.

4 MESSKONZEPT

Zeitparallel zu der immer stärkeren IT-Durchdringung in Unternehmen ist die Ermittlung des Nutzens dieser Informationssysteme eine zwar zunehmend geforderte, gleichzeitig aber komplexe, zeitaufwendige und in den Ergebnissen unsichere Aufgabe.

Vielen Verfahren ist gemeinsam, dass der ermittelte Nutzen von Informationssystemen bzw. Prozessen unmittelbar von den Einschätzungen und Bewertungen der an der Durchführung der Analysen beteiligten Personen abhängt, auch wenn zum Teil angeführt wird, dass die Subjektivität und der Manipulationsspielraum durch eine detailliert beschriebene Vorgehensweise reduziert, aber nicht vollständig ausgeräumt werden können. Damit ist insbesondere eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse oder gar die Basis für einen Benchmark nicht gegeben.

Mit Blick auf die im Kapitel 2 vorgestellte Komplexität ist festzustellen, dass die bestehenden Verfahren immer nur als eine partielle Beschreibung des Nutzens von IT einzustufen sind. Mit einer anderen Sichtweise lassen sich möglicherweise weitere Wirkungseffekte finden, die durch das jeweils angewandte Modell nicht erfasst werden können.



Abb. 3.13: Value Adding Process

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass – wenn überhaupt – nur kombinierte Verfahren wie das vorgestellte mehrstufige Wirkungsmodell von Kesten, Müller und Schröder ausreichend anschaulich zeigen können, wie eine Abfolge unterschiedlicher Verfahren aussehen kann, um eine integrierte und umfassende Bewertung zu ermöglichen.

Dies gilt vor allem für die Abbildung der vorstehend beschriebenen Problematik in der Nutzenerfassung auf das in der vorangegangenen Fallstudie betrachtete Informationssystem UCC. Insbesondere bei diesen Systemen wird sichtbar, wie die Akzeptanz des Anwenders, auch gerne als „Hürde Mensch“ beschrieben, eine wesentliche Rolle dabei spielt, welcher Nutzen durch die Einführung von UCC zu erwarten ist und was tatsächlich realisiert werden kann.

Ohne die Bereitschaft, gewohnte Arbeitsabläufe am eigenen Arbeitsplatz an die neuen technischen Möglichkeiten anzupassen, alte Gewohnheiten in Frage zu stellen und insbesondere die eigene Art der Kommunikation zu verändern, ist es schwierig, Nutzen zu generieren.

4.1 IMMER IM FOKUS: DER KUNDE. ABER WER IST DAS EIGENTLICH?

„Der Kunde bestimmt, wo es lang geht“ – diese Feststellung hört man im Zusammenhang mit der Digitalisierung immer wieder (Samulat 2017). Dabei ist es schon auf der Unternehmensebene schwierig, den Kunden der eigenen Produkte und Dienstleistungen zu identifizieren. Oder besser: zu verstehen, was der Kunde möchte und wofür er bereit ist, zu bezahlen. Abb. 3.13 zeigt die typische Situation, in der sich nahezu alle Unternehmen befinden: der „Value Adding Process“ vom unzufriedenen Kunden, der ein Problem gelöst haben möchte oder eine besondere Erwartung hat, hin zum zufriedenen Kunden, der das Produkt auch tatsächlich kauft.

Nun gibt es aber in diesem Prozess das Unternehmen, mit seinen verschiedenen Abteilungen (hier: organizational Units, OU) – auch gerne als Silos bezeichnet, eine reale Kette von Aktivitäten, die zu durchlaufen ist. (Abb. 3.14). Sprechen wir jetzt also über den Wertbeitrag der einzelnen Abteilungen am Value produktbezogenen Value Adding Process des Unternehmens, so wird deutlich, dass jede Abteilung einen eigenen Beitrag zum Gesamten liefern muss.

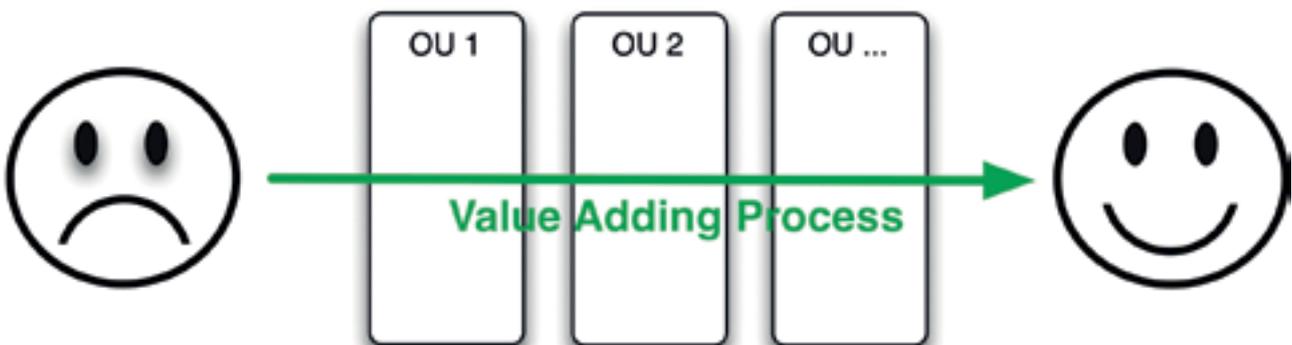


Abb. 3.14: Value Adding Process

Positionspapier Wertbeitrag der IT

Dieser abteilungsbezogene Wertbeitrag macht nur dann Sinn, wenn er in den Bezug auf den Erfolg des Unternehmens bezogen ist. Genau hier liegt die Problematik der „Silos“: der Erfolg oder das gute Funktionieren eines Silos muss nicht zwangsweise auch einen unternehmerischen Erfolg nach sich ziehen!

Wichtig ist es, eine „End-to-End“-Betrachtung (bezogen auf den Value Adding Process) anzustreben, immer mit Blick auf den „echten“ Kunden.

Aber wer ist jetzt der Kunde einer unterstützenden Abteilung, wie z.B. der IT-Organisation? Einfach ist es noch, wenn die IT unmittelbar an der Entwicklung und Bereitstellung der Produkte und Dienstleistungen beteiligt ist. Andernfalls sind die Kunden der IT-Organisation in den Abteilungen, die unmittelbar im Value Adding Process tätig sind.

4.2 ANFORDERUNGEN AN DAS NUTZENMANAGEMENT

Unternehmen und damit auch die Geschäftsprozesse ändern sich heute häufig so schnell, das „traditionelle“ Methoden zur Modellierung wie das Business Process Modell and Notation (BPMN) im Regelkreis ver-

sagen. Zu hoher Zeitbedarf, zu wenig Flexibilität und vor allem: zu weit weg von der Komplexität und Dynamik der realen Prozesse. Prozessdokumentationen enden so allzu häufig als „Schrankware“. Auch bedingt die BPMN-Sichtweise, entweder ein „von oben“ (top-down) oder „von unten“ (bottom-up). Dass sich diese Modellierungen nicht „in der Mitte treffen“ – obwohl es immer wieder versucht wird – zeigen vielfältig gescheiterte Praxisansätze, die trotzdem eine durchgängige Modellierung versprochen hatten.

Es bleibt damit die Sicht des Business oder die der IT – beide Seiten verstehen sich nicht. Noch immer nicht, möchte man sagen. Auch und trotz zwei Dekaden IT Service Management: agile Geschäftsprozesse benötigen Prozessmessgrößen, die als Kennzahlen schnell und technisch einfach messbar sind. Und dies mit dem Fokus auf Prozesse, die Benutzer- oder Produktzentrisch sind: das ist Herausforderung und Ziel des im nächsten Abschnitt vorgestellten ValueBoard®. Kennzahlen sollen einfach erreichbar, mit vertretbarem Aufwand zu berechnen sein und für eine Steuerung der weiteren Aktivitäten relevante Aussagen liefern.

Prof. Dr. R.Ait, Universität Leipzig
Prof. Dr. U. Baumöl, FernUniversität in Hagen
Prof. Dr. W.Brenner, Universität St.Gallen
Prof. Dr. R.Jung, Universität St.Gallen
Prof. Dr. L.Kolbe, Universität Göttingen
Prof. Dr. C.Legner, Université de Lausanne
Prof. Dr. B. Otto, Technische Universität Dortmund
Prof. Dr. H.Österle, Universität St. Gallen
Prof. Dr. R.Zarnikow, Technische Universität Berlin

BEI
Business Engineering Institute St.Gallen

Value Bridge
Methode zur Visualisierung des IT-Wertbeitrags

Dr.-Ing. Peter Samulst
Januar 2015

Abb. 3.15: Die Value Bridge (Quelle: BEI)

Damit scheiden die traditionell an dieser Stelle gerne verwendeten kaufmännischen Kennzahlen nahezu vollständig aus, mit Ausnahme der (in der Regel) einfach zu ermittelnden laufenden Betriebskosten des neuen IT-Service und der Auslastung der für diesen Service laufenden IT-Ressourcen.

Grund genug für eine praxisorientierte, wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser vielschichtigen Problematik, in deren Verlauf ich im Jahr 2014 meine Promotion an der TU Berlin abschließen konnte und das Business Engineering Institute St. Gallen (BEI) das Arbeitsergebnis „Value Bridge“ in den Transfer aus der Wissenschaft in die Praxis genommen hat (Abb. 3.15).

Die Value Bridge definiert Prozessmessgrößen wie das Prozessziel (Ergebnis, Produkt), Durchlaufzeiten (Performance), Kosten und die Auslastung der benötigten (IT-) Ressourcen zu einem Satz von Kennzahlen, die für viele agile Prozesse schnell zu ermitteln, im Business Akzeptanz finden und einfach zu visualisieren sind:

„Aus einer Ex-ante-Sicht müssen IT-Investitionen (...) gut begründet und der Nutzen deutlich herausgearbeitet werden. Aus einer ex-post-Sicht müssen die Auswirkungen von IT-Investitionen ständig gemessen werden. Unternehmensgegebenheiten ändern sich immer schneller und erfordern zeitnahe Veränderungen in den Prozessen (Geschäftsinitiativen, neue Geschäftsfelder). Informationstechnologie ist ein wichtiger Enabler für diese Veränderungen.

Konkreter Nutzen aus IT-Investitionen muss daher im Vorfeld deutlich gemacht und im Nachhinein kontrolliert werden“ (Schubert/Williams 2013, S. 599).

Die IT-Organisation muss „Partner auf Augenhöhe werden – dies setzt eine gemeinsame Sicht auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Und vor allem: auf eine Sprache, die beide Seiten verstehen.

Das ist viel mehr als das eher passive Business Alignment einer IT-Organisation, die nur versucht, die Anforderungen des Business Management zu verstehen und aus einem vorhandenen Portfolio heraus zu erfüllen.

Der Wunsch: Die Leistung der IT in der Sprache des Business darstellen. Das Business möchte Nutzen der IT-Services sehen und: die IT soll Rechenschaft über Nutzen erbringen (können).

Quälende Frage: Was bringt der jeweilige IT-Service dem Business? Werden die Produkte und Dienstleistungen effizient und effektiv unterstützt? Kann das überhaupt gemessen und darauf basierend gesteuert werden?

Lösung: Definition, Abstimmung, Messung und dynamische Visualisierung von wenigen KPI zur Darstellung des Nutzens in den Dimensionen: Kosten, Performance, Auslastung und Nutzungsintensität.

4.3 DEN „OUTCOME“ EINES IT-Projektes MESSEN – GEHT DAS ÜBERHAUPT?

Frameworks und Best Practice Leitlinien haben dazu klare Aussagen: Alle Aktivitäten der IT haben sich an den Anforderungen des Business auszurichten. Kein IT-Projekt wird genehmigt, ohne das der Business Case die Kosten und den Nutzen des Vorhabens klar belegt.

Diese ergebnisbasierte Definition des Nutzens von IT-Projekten erfordert neue, darauf ausgerichtete Messgrößen für die Bewertung: Es gilt, spezifische und messbare Kennzahlen zu definieren, die als Indikatoren des ex-post Nutzens von IT-Projekten dienen können.

Mit dem Fokus auf IT-Projekte muss damit die Komplexität der Wertbeitragsermittlung sowohl für die Auftraggeber dieser Vorhaben wie auch für die ausführende Organisation so reduziert werden, dass eine gemeinsame Sicht auf die tatsächliche Auswirkung, den Nutzen für das Business, entsteht

Mit den im ValueBoard® laufend aktuell verfügbaren Messwerte sind wichtige Voraussetzungen für eine Steuerungsfähigkeit geschaffen, die Business und IT wechselseitige Anforderungen erkennen und diskutieren lassen. Erstmals können beide Seiten ihre Rolle bei der Optimierung des Wertbeitrages wahrnehmen – über den Projektabschluss hinaus.

5 WERTBEITRAGSMESSUNG: DAS VALUEBOARD®

Den von Schubert und Williams formulierten Anforderungen folgend, dass „der Nutzenbegriff auf einer Ebene beschrieben werden muss, auf der er wirklich messbar ist“ und „die Nutzenidentifikation und -messung nicht nur zu einem Zeitpunkt, sondern kontinuierlich im Rahmen einer Nutzenrealisierungsplanung geschehen sollten“ (Schubert/Williams 2013, S. 599), sollen jetzt Hinweise zu einer messtechnischen Unterstützung bei der Ermittlung der vorgestellten Kennzahlen gegeben.

In der Phase, in der über die Genehmigung eines IT-Projektes entschieden wird, besteht zwischen Business und IT Konsens darüber, welcher Nutzen mit diesem Vorhaben erreicht werden soll. Dieser Nutzen wird an dieser Stelle monetär bewertet, z.B. im Rahmen des ROI.

Zu diesem Zeitpunkt ist es möglich, Indikatoren zu identifizieren, die als (Hilfs-) Messgrößen den tatsächlich erreichten Nutzen beobachtbar machen. Hilfreich und vor allem praxisbewährt an dieser Stelle ist eine Gruppierung, die den drei Gestaltungsbereichen des Business Engineering (BE) der Wirtschaftsinformatik entspricht: System, Prozess und Strategie (Abb. 3.16).

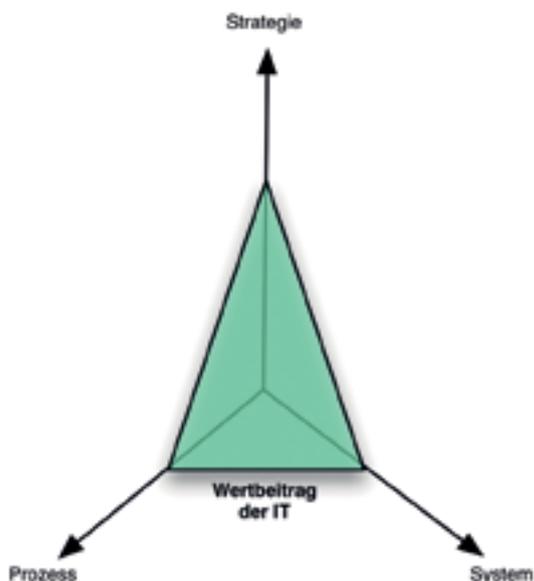


Abb. 3.16: Gruppierung zum Wertbeitrag der IT

Die drei Gestaltungsbereiche unterstützen Business- und IT-Manager in dieser Phase dabei, Projektziele so zu detaillieren, dass ausreichend einfach messbare Indikatoren identifiziert und vereinbart werden können:

SYSTEME (Informationssystem) – Spezifikation des Informationssystems einschließlich der Applikationen und fachlichen Services, der Software- und Datenkomponenten sowie der IT-Infrastrukturkomponenten.

PROZESSE (Organisation) – Spezifikation der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens. Eine zentrale Rolle nehmen im BE die Geschäftsprozesse mit den zugehörigen Prozessleistungen, Abläufen, Aufgaben und Geschäftsobjekten ein.

STRATEGIE –Plan für die Unternehmensentwicklung, die Positionierung im Wettbewerb gegenüber Konkurrenten, die Gestaltung von Geschäftsfeldern (Kundensegmente, Marktleistungen sowie Vertriebskanäle), die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, das Zielsystem sowie das Ecosystem eines Unternehmens.

Diese Indikatoren sind in ihren Ausgangswerten (der Baseline) bereits vor dem Projektstart erstmalig zu ermitteln, um dann während der Projektlaufzeit und insbesondere nach dem Abschluss des IT-Projektes kontinuierlich weiter beobachtet und zur Steuerung verwendet zu werden.

Diese Indikatoren liefern so Hinweise darauf, dass die Wirtschaftlichkeitsprognose zu einem IT-Projekt tatsächlich zutrifft – oder nicht. Die Baseline ermitteln, Veränderungen messen und die erreichten Ergebnisse zu bewerten – dies ist mit Best Practice Methoden wie dem Continual Service Improvement (CSI) zu strukturieren. Ausgehend von den CSI-Schritten, gruppiert in die drei vorgestellten Gestaltungsbereiche des BE, das ist das an dieser Stelle das Wirkungsfeld des vorgeschlagenen ValueBoards®.

Die drei Gestaltungsbereiche des Business Engineering (BE) – System, Prozess und Strategie – geben eine Struktur vor, in der sich an Business- und IT-Sichtweisen zusammenführen lassen.

Positionspapier Wertbeitrag der IT

In der Phase der Projektplanung können diese Gestaltungsbereiche die Identifikation und Darstellung der jeweiligen Ausgangssituation und der Ziele unterstützen und strukturieren. Darauf basierend ist zwischen Business und IT zu vereinbaren, wie „der Weg“ vom Ist-Zustand zur Zielsetzung durch dieses IT-Projekts erreicht werden soll (dies ist der Weg der klassischen Projektplanung) und messbar gemacht wird. Im Gestaltungsbereich System ist die eher die Aufgabe der IT, das Business formuliert im Bereich der Strategie. Business und IT formulieren gemeinsam im Bereich der Prozesse. Kombiniert mit Methodik des Continual Service Improvement (CSI) „Baseline ermitteln, Veränderungen messen, Ergebnisse bewerten und die Dynamik dieses Vorgehens aufrecht erhalten“ entsteht eine tabellarische Struktur (Tabelle 3.5), in der alle an der Planung eines Projektes Beteiligten ihre Sicht, konkret Erwartungen und Ziele, darstellen können.

Mit dem ValueBoard® werden Prozessmessgrößen wie das Prozessziel (Ergebnis, Produkt), Durchlaufzeiten (Performance), Kosten und die Auslastung der benötigten (IT-) Ressourcen zu einem Satz von Kennzahlen, die für nahezu jedes IT-Projekte ermittelt und abschließend visualisiert werden können.

5.1 EXEMPLARISCHE KENNZAHLEN ZUR MESSUNG DES OUTCOME

Das ValueBoard® schafft die Voraussetzungen dafür, dass ein IT-Service von der Planung bis Betrieb kontinuierlich von zwei Seiten betrachtet werden kann:

- Von der IT aus Sicht der Effizienz: Ist die Bereitstellung der Ressourcen optimal gesteuert? Wie ist die Systemauslastung, wie sind die Betriebskosten? Korrelieren die IT-Ressourcen mit den Lastanforderungen aus dem Business-Prozess?

- Vom Fachbereich aus Sicht der Effektivität: Welche Rolle spielt dieser IT-Prozess im Arbeitsablauf? An welcher Stelle und wie intensiv wird er genutzt? Entspricht die Nutzung der Prognose aus dem IT-Projekt? Korrelieren Business Anforderungen und IT-Kosten?

Beide Sichtweisen werden über die Korrelation der historischen Verläufe über bis zu vier Kennzahlen „verbunden“, wobei sich diese Begrenzung auf wenige Kennzahlen in der betrieblichen Praxis bewährt hat.

IT und Business können jeweils ihre Aufgaben ableiten:

- IT-Organisation: Wo und wie kann der Ressourceneinsatz optimiert werden? Ist dazu ein IT-Projekt erforderlich?
- Business: Ist die Nutzung der IT-Ressourcen über den Zeitverlauf optimal? Müssen Arbeitsabläufe angepasst werden oder ist ein (Personen-) Change Prozess erforderlich? Sind Marketingmaßnahmen zu ergreifen?

Die an dieser Stelle vorgeschlagenen Kennzahlen basieren auf Erkenntnissen aus der betrieblichen Praxis. Sie dienen dazu, Aufgaben ableiten, die das Business unterstützend für die IT wahrnehmen muss. Beispiele dafür sind Personal Change Activities der Personalabteilung und andere steuernde Maßnahmen aus dem Management, die den Projekterfolg unterstützen. Der „Faktor Mensch“ spielt an dieser Stelle eine wesentliche Rolle, konkret wie (und wie häufig) ein neuer IT-Service tatsächlich genutzt wird. Ohne die Akzeptanz für Neues wird diese Nutzungsintensität zwar vielleicht noch größer Null sein – aber entwickelt diese sich auch so wie es die Prognose

CSI-Ansatz - Schritt	Gestaltungsbereiche des BE		
	System	Prozess	Strategie
Was ist unsere Vision			
Wo stehen wir jetzt			
Wo wollen wir hin?			
Wie erreichen wir dieses Ziel?			
Haben wir dieses Ziel erreicht?			
Wie erhalten wir die Dynamik aufrecht?			

Tabelle 3.5: Das ValueBoard®

Positionspapier Wertbeitrag der IT

vermuten lässt? Vorgeschlagen werden diese vier Kennzahlen:

- Nutzungsintensität der IT-Services
- Prozess Performance
- IT-Ressourceneinsatz
- IT-Ressourcennutzung und -auslastung

Die Kennzahlen helfen bei der Beantwortung wichtiger Fragen zur Nutzen und Performance eines IT-Service:

- Wie viele (Business-) Aktivitäten werden tatsächlich aktuell und im historischen Verlauf bearbeitet? Diese Messung entspricht dem geforderten Lastprofil aus dem Business-Prozess.
- Entsprechen die gemessenen Mengen und das Lastprofil der Prognose, insbesondere in Relation zu der im IT-Projekt getroffenen Prognose?
- Werden definierte Warn- und/oder Eingriffsgrenzen überschritten? Dies bedingt eine Visualisierung, die diese Grenzen integriert.
- Wird das IT-Angebot zu wenig, ausreichend oder sogar zu viel genutzt?
- Gibt es Akzeptanzprobleme bei der Nutzung?

5.1.1 Kennzahl 1: Nutzungsintensität

- Wie viele (Business-) Aktivitäten werden tatsächlich bearbeitet?
- Entsprechen die gemessenen Mengen und das Lastprofil der Prognose?
- Werden Warn- und/oder Eingriffsgrenzen überschritten?
- Wird der IT-Service zu wenig, ausreichend oder sogar zu viel genutzt?
- Könnte es Akzeptanzprobleme geben?

5.1.2 Kennzahl 2: Performance

- Ist die per „end-to-end“-Messung ermittelte Performance ausreichend?
- Gibt es Schwankungen?
- Gibt es Abhängigkeiten zu anderen Indikatoren?
- Werden Warn- und/oder Eingriffsgrenzen überschritten?

5.1.3 Kennzahl 3: Kosten

- Folgen die Kosten des IT-Service dem Lastprofil der aktuellen Nutzung?
- Gibt es Schwankungen?
- Gibt es Abhängigkeiten zu anderen Indikatoren?

	A	B	C
1	KPI detail		KPI data
2	Group		U= business usage dimension
3	Name		Usage of IT service fax
4	Description		Number of sent/received fax during the last 10 minutes
5	Responsible		ServiceOwner fax
6	Recipient		Business capacity management, business operations
7	Target value		25
8	Tolerance values		control >50 <10, warning >80 <2
9	Escalation rules		(--)
10	Data determination	Data source	\\server1\ProgramData\FFUMS\fmrsrv\log\omcumso\omcumso-DATUM; \\server2\ProgramData\FFUMS\fmrsrv\log\omcumso\omcumso-DATUM
11		Method of measurement and interval	Counting the Ferrari fax events from the log entries. Measuring interval is 10 minutes
12		Calculation and unit	Number of fax sent/received during the last 10 minutes
13	History		The history is recorded in the dashboard database
14	Interdependences		Telecommunication line availability
15	Representation		IT service dashboard, select "grp_fax"
16	Remark		

Abb. 3.17: Kennzahlen-Steckbrief

5.1.4 Kennzahl 4: Auslastung der IT-Ressourcen

- Werden die IT-Ressourcen ausreichend gut genutzt?
- Korrelieren Auslastung und Lastprofil der aktuellen Nutzung?
- Bestehen Optimierungspotenziale?

5.1.5 Kennzahlensteckbrief

Die vier im Dashboard visualisierten Kennzahlen sind im Detail zwischen Business und IT abzustimmen. Elementar ist es, Konsens über die Berechnung und die Aussage jeder einzelnen Kennzahl herzustellen. Das kostet Zeit, ist aber unabdingbare Voraussetzung für die Akzeptanz dieses Dashboards.

Der Satz aus vier Kennzahlen sollte in einem Kennzahlensteckbrief, wie ihn Abb. 3.17 exemplarisch zeigt, detailliert werden.

5.2 VISUALISIERUNG MIT EINEM DASHBOARD

In der betrieblichen Praxis hat es sich als äußerst wichtig gezeigt, den Erfolg von IT-Investitionen „online“ mit einem Dashboard zu beobachten, das mit nur wenigen Kennzahlen Kosten und Nutzen laufend „in der Sprache des Business“ visualisiert.

5.2.1 Qualitätsregelkarte

Das passende Werkzeug zur Visualisierung ist die Industrielle Regelkarte (Qualitätsregelkarte), mit der die Kennzahlen in ihrem aktuellen Wert, dem historischen Verlauf und den jeweiligen Warn- und Eingriffsgrenzen dargestellt werden.

Die Prozessregelung mit Hilfe von Qualitätsregelkarten ist ein dauerhaftes Frühwarnsystem, um Fehler und Ausschuss zu vermeiden. Es kann bereits bei den ersten Anzeichen eines Fehlers in den Prozess eingegriffen werden und nicht erst dann, wenn die Toleranzgrenzen überschritten werden. Eine direkte Prozessverbesserung ist aber nicht möglich.

Die Qualitätsregelkarte arbeitet mit einer Art Warnsystem: Aus den Prozessinformationen werden Eingriffsgrenzen (OEG/UEG) berechnet, deren Überschreiten auf eine Unregelmäßigkeit bzw. einen Fehler hinweist. Das Überschreiten der Eingriffsgrenzen bedeutet, dass der Prozess zwar noch innerhalb seiner Toleranzen liegt, aber ein Nachregeln bzw. Eingreifen erforderlich wird. Dadurch wird erreicht, dass Ausschuss gar nicht erst auftritt (Abb. 1.14).

em Prinzip der industriellen Qualitätskarte folgend kann es also für jeden Messwert sowohl untere als auch obere Warn- und Fehlergrenzen geben. Für die Prognosen zu dem Nutzen einer IT-Investition heißt das: „zu schlecht“ (untere Grenzwerte) ist der typische Fehlerzustand beim Unterschreiten der Qualitätsanforderung. Aber auch „zu gut“ erfordert einen Eingriff: hier wird mehr Qualität abgeliefert als gefordert – vermutlich bei Kosten, die zu hoch sind.

5.2.2 Ergebnisdarstellung in einem Dashboard

Mit einem Dashboard wird u.a. die Anwender-Akzeptanz (Mitarbeiter oder Kunde) nach der Einführung eines neuen IT-Service „online“ beobachtet – als

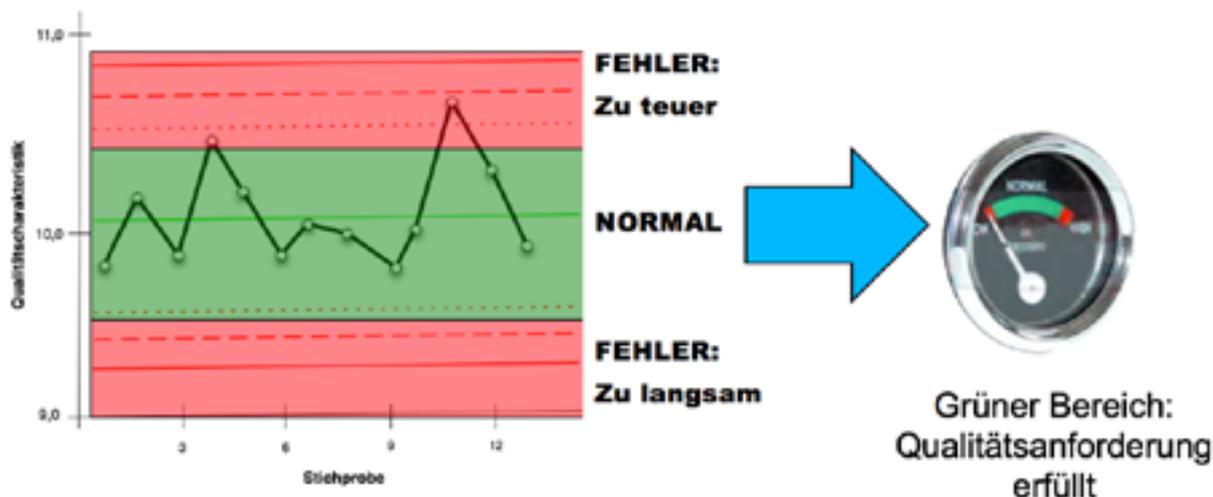


Abb. 3.18: Qualitätsregelkarte

Positionspapier Wertbeitrag der IT



Abb. 3.19: Ergebnisdarstellung in einem Dashboard

wichtige Voraussetzung für Entscheidungen der Unternehmensführung zur weiteren Vorgehensweise in der Einführung oder dem Betrieb, insbesondere zur Optimierung des Change-Managements für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Abb. 3.19 zeigt eine Art der kompakten Ergebnisdarstellung (Dashboard, Cockpit), wie sie in der produzierenden Industrie seit langem verwendet wird. Die Farben in der Skala der Messuhr stellen die Warn- und Eingriffsgrenzen dar, nach denen gesteuert werden kann: Der „grüne“ Sollkorridor, ergänzt um die Eingriffs- und Fehlergrenzen (gelb/rot), gibt Orientierung und zeigt die Auswirkung von Entscheidungen.

In der Webseite sind links die historischen Verläufe der Kennzahlen zu sehen. Die Zeitachse ist einstellbar, so dass auch größere Historien sichtbar werden. Alle vier Graphen folgen der gleichen Zeitachse, so dass durch eine gedachte senkrechte Linie die vier Anzeigen in ihrer zeitlichen Abhängigkeit korreliert werden können.

Damit sind in den Graphen Tendenzen und die Auswirkungen von Managemententscheidungen sichtbar, wenn sie Einfluss auf diese Kennzahlen hatten. Diese Skaleneinteilung wird über eine jeweils eigene Konfigurationsseite vom Prozess- oder IT-Service-Owner vorgenommen (Abb. 3.20).

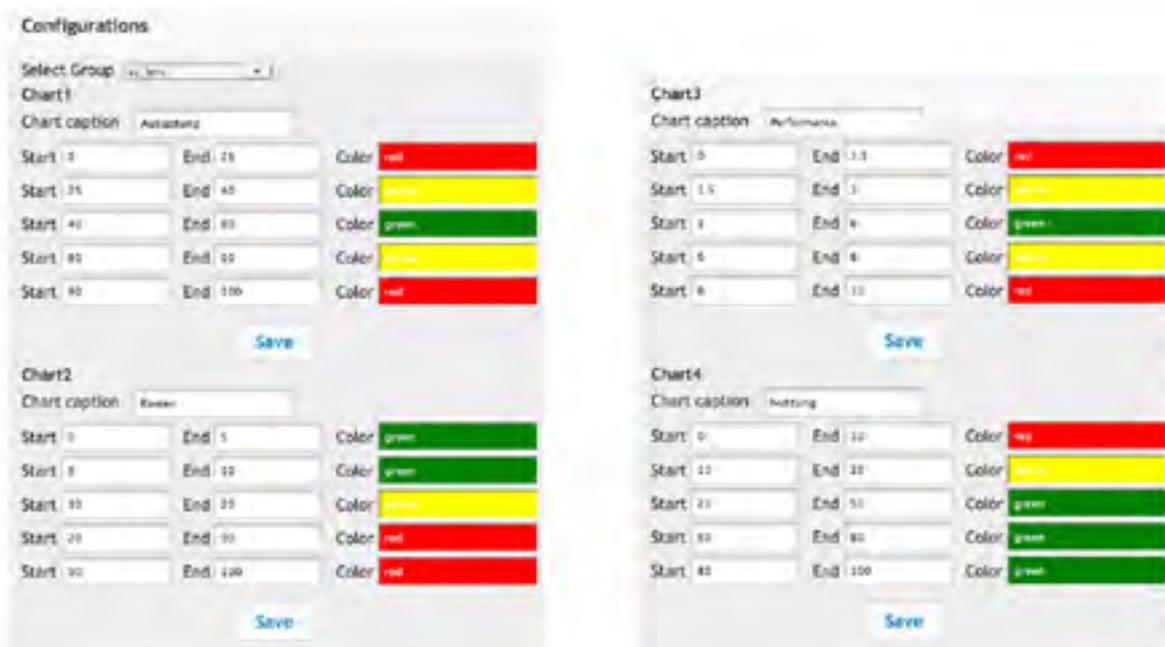


Abb. 3.20: Dashboard IT-Servicequalität: Konfigurationsseite

5.3 FAZIT

Für die interne IT-Organisation ist mit dem ValueBoard® ein Werkzeug verfügbar, das Indikatoren für den Wertbeitrag eng am Business Arbeitsablauf – genauer am Produkt – visualisiert. Im Gespräch zwischen IT und Fachbereich eine wichtige Orientierung und Basis dafür, beidseitig Handlungsoptionen diskutieren zu können. Das ValueBoard® ist dabei kein Tool, sondern eine Methode, die das Gespräch zwischen Business und IT auf Augenhöhe ermöglicht. Folgerichtig sollte der Einstieg in diese Methode auch nicht per „Software-Diskussion“ erschwert werden, sondern „haptisch“ an einem Board erfolgen (Abb. 3.21).

Prozessmessgrößen wie das Prozessziel (Ergebnis, Produkt), Durchlaufzeiten (Performance), Kosten und die Auslastung der benötigten (IT-) Ressourcen werden so zu einem Satz von Kennzahlen, die auch im Rahmen agiler Prozesse schnell zu ermitteln und einfach zu visualisieren sind.

Die Steuerungsfähigkeit zur Optimierung des tatsächlich vom Unternehmen erwarteten Nutzes wird während der Durchführung und insbesondere nach dem Abschluss von IT-Projekten optimiert:

- Die bis zu vier Indikatoren für IT-Ressourcennutzung, IT-Ressourceneinsatz, Performance und Nutzungsintensität werden gemeinsam vom Business und der IT bewertet.
- Die Abweichungen realer, gemessener Werte von vorgegebenen Plan- oder Zielwerten wird mit Hilfe zweier Toleranzintervalle vereinfacht: in der ersten Stufe erfolgt eine Warnung und (spätestens) in der zweiten Stufe der steuernde Eingriff.
- Eine besondere Herausforderung stellt die Bewertung von Tendenzen, Schwankungen und Spitzen entlang des Zeitverlaufes dar (hinsichtlich der Nutzung und des Nutzens von IT-Ressourcen vergleichbar mit „Lastprofilen“ beim Stromverbrauch).

Das ValueBoard® ersetzt keine Spezialwerkzeuge der Systemadministration, sondern ergänzt die benutzer- bzw. unternehmenszentrische Sicht. In diesem Sinne gibt das Dashboard den Administratoren aber wertvolle Hinweise auf Tendenzen, die zu einer Warn- oder Eingriffsgrenze führen mit der Möglichkeit, früh genug steuernd eingreifen zu können.



Abb. 3.21: Business und IT im Dialog (Grafik: Dennis Meyer)

LITERATURVERZEICHNIS

METHODE 2

- (Becker 2010)
Becker, A.: Nutzenpotentiale und Herausforderungen Service-orientierter Architekturen. Dissertation, Technische Universität Darmstadt, 2010.
- (Bergmann/Söllner 2015)
Bergmann, P.; Söllner, D. (Hrsg.): Perspektivwechsel im IT Service Management. itSMS GmbH, 2015.
- (Capgemini 2005)
The value of IT. Study based upon the views of Nordic companies. Capgemini, 2005.
- (Carr 2003)
Carr, N. G.: IT Doesn't Matter. In: Harvard Business Review, 81. Jg. (2003) 5, S. 41-19.
- (Dietze 2003)
Dietze, A.: Information System Value Management. Wertorientierte Gestaltung des Informationssystems im Unternehmen. Dissertation, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU), Vallendar, 2003.
- (Dous 2007)
Dous, M.: Kundenbeziehungsmanagement für interne IT-Dienstleister – Strategischer Rahmen, Prozessgestaltung und Optionen für die Systemunterstützung. Dissertation, Universität St. Gallen, 2007.
- (Hanssen 2010)
Hanssen, S.-C.: Bestimmung und Bewertung der Wirkungen von Informationssystemen. Reihe Wirtschaftsinformatik, Band 67. Dissertation, Universität Stuttgart, 2010.
- (Hardjono 1995)
Hardjono, T. W.: Rhythmics and Organizational Dynamics. Dissertation, Eindhoven University of Technology, Niederlande, 1995.
- (Heinrich/Lehner 2005)
Heinrich, L. J.; Lehner, F.: Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2005.
- (Kesten et al. 2005)
Kesten, R.; Müller, A.; Schröder, H.: Messung und Steuerung des Beitrages der Informationstechnologie zum Unternehmenserfolg. Protokoll zur 4. Sitzung vom Arbeitskreis IT-Controlling. Nordakademie, Oktober 2005.
www.yumpu.com/de/document/view/5256596/protokoll-e-thinktank, 27.11.2017.
- (Kesten et al. 2006)
Kesten, R.; Schröder, H.; Wozniak, A.: Konzept zur Nutzenbewertung von IT-Investitionen. In: Arbeitspapiere der Nordakademie, Nr. 2006-03.
www.econstor.eu/bitstream/10419/38607/1/521294096.pdf, 27.11.2017.
- (Kesten et al. 2007)
Kesten, R.; Müller, A.; Schröder, H.: IT-Controlling: Messung und Steuerung des Wertbeitrages der IT. Vahlen, München, 2007.
- (Kohli/Grover 2008)
Kohli, R.; Grover, D.: Business Value of IT: An Essay On Expanding Research Directions to Keep up with the Times. In: Journal of the Association for Information Systems, Vol. 9, Issue 2, 2008.
- (Melville et al. 2004)
Melville, N.; Kraemer, K.; Gurbaxani, V.: Review: Information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. In: MIS Quarterly, Vol. 28 Nr. 2, S. 283
- (Moschella 1997)
Moschella, D. C.: Waves of Power: The Dynamics of Global Technology Leadership, American Management Association, New York, AMACOM, 1997.
- (Müller et al. 2004)
Müller, A.; v. Thienen, L.; Schröder, H.: IT-Controlling. So messen Sie den Beitrag der Informationstechnologie zum Unternehmenserfolg. Arbeitspapiere der Nordakademie, Nr. 2004-02, 2004.
www.econstor.eu/bitstream/10419/23364/1/AP_2004_02.pdf, 27.11.2017.
- (Österle et al. 1992)
Österle, H.; Brenner, W.; Hilbers, K., Unternehmensführung und Informationssystem – Der Ansatz des St. Galler Informationssystem-Managements. B.G. Teubner, Stuttgart 1992.
- (Österle et al. 2010)
Österle, H.; Becker, J.; Frank, U.; Hess, T.; Karagiannis, D.; Kremar, H.; Loos, P.; Mertens, P.; Oberweis, E.: Memorandum zur gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik, 2010.
https://informatik.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/fak_informatik/RG_KE/documents/Memorandum__GWI_2010-03-08-1.pdf, 27.11.2017.

LITERATURVERZEICHNIS

METHODE 2

- (Quaas 2005)
Quaas, R.: Messung der qualitativ-strategischen Nutzeneffekte von IT-Investitionen. Isento GmbH, 2005.
- (Raithel 2008)
Raithel, J.: Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. 2. Auflage, VS, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2008.
- (Renkema 2000)
Renkema, T.: The IT Value Quest. How to capture the business value of IT-based infrastructure. Wiley Series in Information Systems, Chichester, 2000.
- (Riggins 1999)
Riggins, F. J.: A framework for identifying Web-based electronic commerce opportunities. In: Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce 9 (4), S. 297-310.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.28&rep=rep1&type=pdf>, 27.11.2017.
- (Samulat 2015)
Samulat, P.: Messkonzept für ein benutzerzentrisches Kennzahlensystem zur Darstellung des Wertbeitrags der IT. Am Beispiel der Einführung eines Systems Unified Communication and Collaboration (UCC). Schriftenreihe Informations- und Kommunikationsmanagement der Technischen Universität Berlin, Band 5. Universitätsverlag der TU Berlin, 2015.
- (Samulat 2017)
Samulat, P.: Die Digitalisierung der Welt. Wie das Industrielle Internet der Dinge aus Produkten Services macht. Springer/Gabler, Wiesbaden, Februar 2017.
- (Santonus 2002)
Santonus, M.: Measuring IT Value Learning Center. In: Darwin Magazine, January 2002.
- (Schäfer 2005)
Schäfer, H.: Unternehmensinvestitionen: Grundzüge in Theorie und Management. 2. Auflage, Physica-Verlag, Heidelberg, 2005.
- (Schröder/Wallauer 2009)
Schröder, H.; Wallauer, M.: Modellierung von Wirkungsketten zur Wirtschaftlichkeitsanalyse von IT-Projekten. Präsentation zum 1. Elmshorner Wirtschaftsinformatiktag am 23.10.2009.
www.shaker.de/Online-Gesamtkatalog-Download/2017.11.27-13.05.49-87.133.88.58-rad821F1.tmp/3-8322-8623-3_INH.PDF, S.37ff. 27.11.2017.
- (Schubert/Williams 2013)
Schubert, P.; Williams, S. P.: Management der Nutzenrealisierung aus Informationstechnologie. Paper Session WI 2013, 11th International Conference on Wirtschaftsinformatik, 27. Februar – 01. März 2013, Leipzig.
- (Tallon et al. 2000)
Tallon, P. P.; Kraemer, K. L.; Gurbaxani, V.: Executives Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process-Oriented Approach. In: Journal of Management Information Systems, Jahrgang 16, Heft 4, S. 145–173, 2000.
- (Thouin 2007)
Thouin, M. F.: An empirical analysis of the value of IT investment, outsourcing, and strategy: an agile trans-action cost perspective. Dissertation, Texas Tech University, 2007.
- (Wenzel 2011)
Wenzel, R.: Zum Wertbeitrag der IT – Die Illusion der monetären Messbarkeit. LEXTA, 2011.
www.lexta.com/download/Wenzel_Zum_Wertbeitrag_der_IT_IM__2011.pdf, 27.11.2017.
- (Zeiner 2009)
Zeiner, A.: Kennzahlen wertorientierter IT; Teil 1, Präsentation.
www.brainguide.de/upload/publication/79/q76h/4ab29af088dc22f37cb3e5d606e8fcc7_1311535270.pdf, 27.11.2017.

ARBEITSPAKET 3

ANFORDERUNGEN AN EINE WERTORIENTIERTE IT:

DIE ENTWICKLUNG EINES REIFEGRADMODELLS



PETER BERGMANN

Peter Bergmann ist studierter Informatiker, Stratege, Fachmann. Professionelles Service Management ist seit vielen Jahren sein primäres, aber nicht alleiniges Steckpferd.

Nach mehreren Stationen mit unternehmensinterner IT-Verantwortung, gründete er seine Strategieberatung, um eigene Ideen innovativ und quergedacht mit und bei seinen Mandanten Realität werden zu lassen. Als Mitbegründer des Instituts für Digitale Transformation besetzt Bergmann Themen wie Service Brokerage, Retained Service-IT und Multi-Supplier Management.

Seine Auftraggeber erleben ihn als Impulsgeber in der Gestaltung unternehmensinterner IT-Strukturen. Hierbei setzt er auf einen echten Paradigmenwechsel und auf das Verständnis begeisterter Manager und Mitarbeiter in der IT.

Als ich das Arbeitspaket 3 übernahm, um ein Reifegradmodell für eine wertorientierte IT zu entwickeln, war ich fest davon überzeugt, jede Menge Material dazu zu finden. Gepaart mit eigenen Erfahrungen und Ideen meinte ich, ein tolles Ergebnis zu erzielen und meinen Beitrag zum Positionspapier unseres Fachforums damit zu leisten. Um es kurz zu machen: Die erste Internetrecherche verlief im Sand. Zu viele Beiträge mit Allgemeinplätzen versprochen, je nach Sichtweise der Autoren, einen verbesserten Wertbeitrag von IT-Organisationen. Dieser lag bei neun von zehn Suchergebnissen bei verringerten Kosten, die künftig IT-Organisationen verursachen würden.

Damit war klar: Die überwiegend meisten Beiträge beschäftigten sich mit Ansätzen und Methoden zur Kostenreduktion; eine Freude für jeden IT-Controller. Das erschien mir dann doch zu eindimensional und war mit unseren, im Fachforum definierten Wertedimensionen, nicht vereinbar. Ich besann mich auf die besprochenen Faktoren, also auf die Kriterien, mit denen sich heute und künftig IT-Organisationen hinsichtlich ihres Wertbeitrags messen lassen (müssen). Diese liegen nicht mehr nur in der reinen Kostenbetrachtung, die überall dort, wo IT in den Unternehmen keine Kernkompetenz ist, auf der Ausgabeseite dieser Firmen zu finden ist. Jeder Unternehmer weiß, dass weniger Ausgaben den Ertrag steigern. Kurzfristig, ja! Mehr aber auch nicht.

Sehr gut auf den Punkt gebracht haben es die Autoren von IDC, die 2015 in ihrem IT-Kompass festgeschrieben haben, dass IT-Wertbeiträge nur noch an den Geschäftsprozessen und somit ganz direkt am Unternehmenserfolg gemessen werden. Das würde ja die obige Aussage zunächst bestätigen: Senkung der IT-Ausgaben ist gleichbedeutend mit einem guten Ergebnis, also einem verbesserten Wertbeitrag der IT. Alles richtig gemacht! Zurücklehnen ist aber nicht, denn Matthias Kraus, Research Analyst bei IDC Central Europe, nimmt im selben Dokument allen Zufriedenen den Wind aus Segeln: „Da ist zum einen der reine IT-Betrieb, wo es gilt zu standardisieren und den Aufwand zu reduzieren. Je besser das gelingt, desto größer wird der Spielraum auf der zweiten Ebene, auf der es um die digitale Umgestaltung des Unternehmens geht.“ Er und seine IDC Kollegen sehen als die wichtigsten Aufgaben bei IT-Verantwortlichen Sicherheit, IT-Performance, Skalierung

sowie die Standardisierung und Konsolidierung ihrer Systeme. Erst danach folgt die Ausrichtung der IT an den Geschäftsprozessen. „Infrastruktur ohne Management-Overhead“ ist eine weitere Maxime im IDC IT-Kompass. Dort wird auch festgestellt, dass noch immer zu viel Budget in „Operations“ fließt. Fazit von IDC: Die IT-Betriebskosten steigen. Damit sind allerdings nicht eingerechnet die „Schattenbudgets“ in den Fachbereichen. Nicht nur die Analysten von IDC stellen inzwischen vermehrt fest: Es gibt einen deutlichen Trend, dass die Anschaffung und den Betrieb von Informationstechnologie nicht mehr ausschließlich von der zentralen IT-Organisation initiiert und betrieben, sondern immer häufiger von Fachabteilungen und dezentralen IT-Arbeitsgruppen bereitgestellt werden.

Darauf stellen sich vor allem die Hersteller, Provider, Systemhäuser und sonstige Anbieter ein, die ihre Angebote auf die neue Zielgruppe ausrichten. Nebenbei hebeln sie so ganz unverblümt die ehemals exklusive Rolle der Unternehmens-IT aus. Und die Fachbereiche, die ehemals exklusiven Kunden der eigenen IT, finden Gefallen daran, einer oftmals starren und wenig flexiblen IT jetzt ausweichen zu können und Diskussionen um Vorgaben und Standards zu entgehen.

DIE ROLLE DER UNTERNEHMENS-IT

Nochmals IDC: Die Analysten meinen, dass das Bild trüg, denn: Die IT-Abteilungen sehen sich insgesamt gut positioniert. Lynn-Kristin Thorenz, Director Research & Consulting bei IDC analysiert das anders und gibt einen Ausblick zur künftigen Rolle der IT in den Unternehmen: „Aus Analystensicht nehme die Bedeutung von Technik und IT zwar zu – denn Geschäftsmodelle müssten ins digitale Zeitalter transformiert werden. Aber welche Rolle die interne IT dabei spielen wird, sei noch offen. Einerseits wäre gerade die IT in der Lage, den Transformationsprozess zu unterstützen und zu lenken, aber dazu müsste sie wesentlich stärker ans Business und die Fachabteilungen heranrücken und sich vom Silodenken in einzelnen Technologien abwenden. Sonst laufe sie Gefahr, von den Fachbereichen in die operative Nische gestellt zu werden und den Wandel nicht mitzugestalten.“

Positionspapier Wertbeitrag der IT

WAS BISHER GESCHAH?

Steigen wir bei der Rollendefinition von IT-Organisationen bei N. Carr ein, der im Mai 2003 in der Harvard Business Review einen Artikel veröffentlichte, der nach heutiger Lesart die meisten Likes und erheblich mehr Dislikes auf sich vereinen würde. „IT Doesn't Matter“ lieferte die Kernaussage, dass die Masse an Investitionen in die Technik keinen nachweislichen Zusammenhang zur Wirtschaftlichkeit von Unternehmen und dem Wertbeitrag von IT-Organisation im Besonderen darstelle.

Der Begriff der „Commodity IT“ war geboren und beherrscht noch heute Fragen nach dem Eigenbetrieb und nach dem Fertigungsgrad von IT-Organisationen. Carr vertrat 2003 die Ansicht, dass es viel wichtiger sei, aus der Perspektive der IT mehr den unternehmerischen Anforderungen – und zwar in jeder Hinsicht – zu folgen, anstatt immer wieder und mehr in neue Technik zu investieren. Mit der Rolle IT beschäftigten sich Brenner und Zarnekow 2005 im Buch „Integriertes Informationsmanagement“ und schlachteten dabei eine heilige Kuh: Bislang sah sich die Unternehmens-IT quasi als Full-Service Provider und dachte in den drei Handlungsebenen „strategisch“, „taktisch“, „operativ“. Brenner und Zarnekow brachen mit den bisher üblichen und vielgenutzten Phasen des Informationsmanagements „plan“, „build“, „run“. Dieses Vorgehensmodell diente nach

Auffassung beider Professoren für die Aufbau- und ablauforganisatorische Gestaltung des Informationsmanagements und hatte nach Meinung beider Professoren nun ausgedient. Greife ich nochmals den Auftrag zur Beschreibung eines Reifegradmodells für IT-Organisationen (AP3) auf, dann bilden sich nach Brenner und Zarnekow für IT-Organisationen marktorientierte Vertragsbeziehungen mit Wettbewerbscharakter heraus. Gleichzeitig verschwindet die bekannte Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen IT und Business immer mehr. Wofür jahrelang gekämpft wurde, ist künftig irrelevant: Die Rolle der IT als interner Dienstleister verliert zunehmend und immer rasanter an Bedeutung.

SOURE – MAKE – DELIVER

Brenner und Zarnekow verordneten der IT einen radikalen Rollenwechsel, denn die IT-Organisation befand sich plötzlich in der Wertschöpfungskette, im Business wieder. Der raue Wind des Marktes war und ist für viele IT-Manager und deren Teams neu. Die traditionelle Rollenverteilung zwischen IT und Business wird obsolet; darin waren sich beide Autoren einig. Ebenso wie die Fachbereichsmanager, mussten und müssen es die IT-Verantwortlichen lernen, marktgerecht zu agieren, sich dem Wettbewerb stellen und mit ansehen, dass externe Anbieter gegenüber internen IT-Einheiten den Vorrang bekamen.

Gesamtmodell des integrierten Informationsmanagements

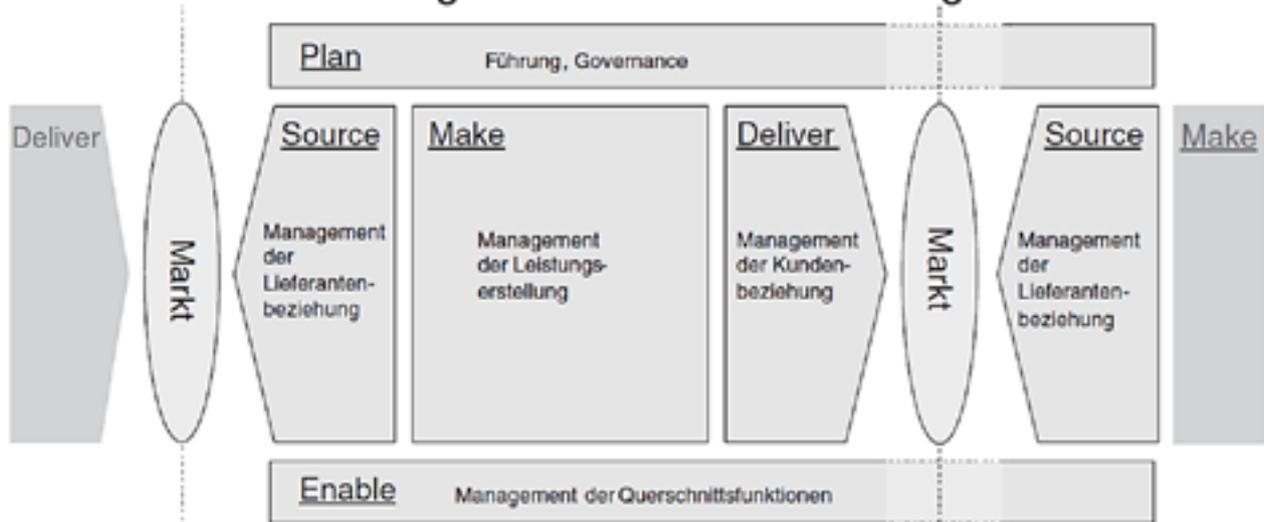


Abb. 1: Gesamtmodell des integrierten Informationsmanagements

Positionspapier Wertbeitrag der IT

Die neue Rolle der IT verlangt von den Verantwortlichen, das Verständnis von Kunde und Lieferant so zu interpretieren, das Leistungserbringung und Leistungsabnahme Elemente von Wertschöpfungs- bzw. Lieferketten sind (Abb. 1).

So wie die Fachbereiche auch, mussten IT-Verantwortliche das „Sourcing“, das „Make“ und das „Deliver“ erlernen. Da die neu entstehenden Lieferketten sich immer mehr nach dem klassischen Supply Chain Model orientierten, war die logische Konsequenz, dass die Prozesse für das Informationsmanagement auf Basis etablierter Prozessmodelle für das SCM abgebildet wurden. Das Supply Chain Council entwickelte mit der Supply Chain Operations Reference (SCOR) ein Prozessmodell, welches aktuell in der Version 11 vorliegt. Das neue Modell definiert folgende Prozessvorgaben bzw. -typen (Abb. 2: Übersicht prozessorientiertes Referenzmodell):

- Beschaffen (source): Dieser Prozess umfasst den Bezug von Waren, den Wareneingang, die Eingangskontrolle, die Lagerung und die Zahlungsanweisung für sämtliche Güter.
- Herstellen (make): Dieser Prozess umfasst sämtliche Schritte der Produktionsdurchführung.
- Liefern (deliver): Dieser Prozess umfasst sämtliche Schritte der Bestellung und Auslieferung von Gütern zum Kunden.
- Querschnitt Planen (plan): Dieser Prozess umfasst die Planung und das Management des Angebots an und der Nachfrage nach Gütern.
- Querschnitt (enable): Dieser Prozess umfasst diejenigen Querschnittsaufgaben, die zur Unterstützung der Leistungserbringung und -abnahme erforderlich sind.

Dieser radikale Rollenwandel zog konsequenterweise die Frage nach dem Daseinszweck einer internen IT-Organisation nach sich. Ebenso musste über die eigenen Betriebseinheiten befunden werden und deren Positionierung im Kontext mit externen Dienstleistern gefunden werden. Bis zu Ende gedacht würde es bedeuten, dass „Operations“ wie externe Marktteilnehmer angesehen und ebenso behandelt werden.

Dagegen sprechen Arbeitsverträge, so vorhanden gewerkschaftliche Befindlichkeiten und das oft eigenentwickelte Selbstverständnis langgedienter IT-Mitarbeiter. Als einzig vertretbaren Ausweg bleibt daher, den Geschäftsauftrag „IT-Betrieb“ aufzugeben und mit Hilfe des Service Providing radikale Umstrukturierungen vorzunehmen. Die Positionierung der IT als Teil der Wertschöpfungskette mit einem auf externe Zulieferung ausgerichteten Sourcing Modell, lenkt die Aufmerksamkeit auf das Makeln und das Assemblieren von Teilleistungen zu Leistungsketten. In diesem Zusammenspiel können operative IT-Einheiten nur als [interner] Supplier mitwirken.

SERVICE PROVIDER IT

„Die klassische IT vor dem Aus“ titelte das Fachblatt LANline und ließ Ende 2011 einen Anbieter aus dem ehemaligen ITIL/IT Service Management dessen Verständnis von Rollendefinitionen und Zukunftsvisionen erläutern. Die USU AG definierte die Rahmenbedingungen für die Unternehmens-IT etwa so: „Die Innovationen kommen heute von außen [außerhalb der IT] – von den Angestellten und aus dem Netz. Digital Natives installieren ihre Apps und Social-

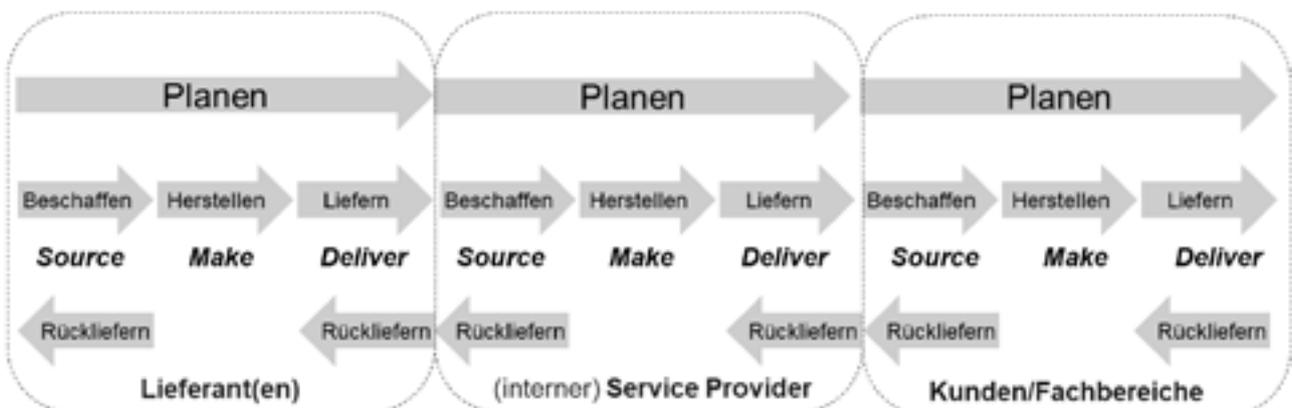


Abb. 2: Übersicht prozessorientiertes Referenzmodell

Positionspapier Wertbeitrag der IT

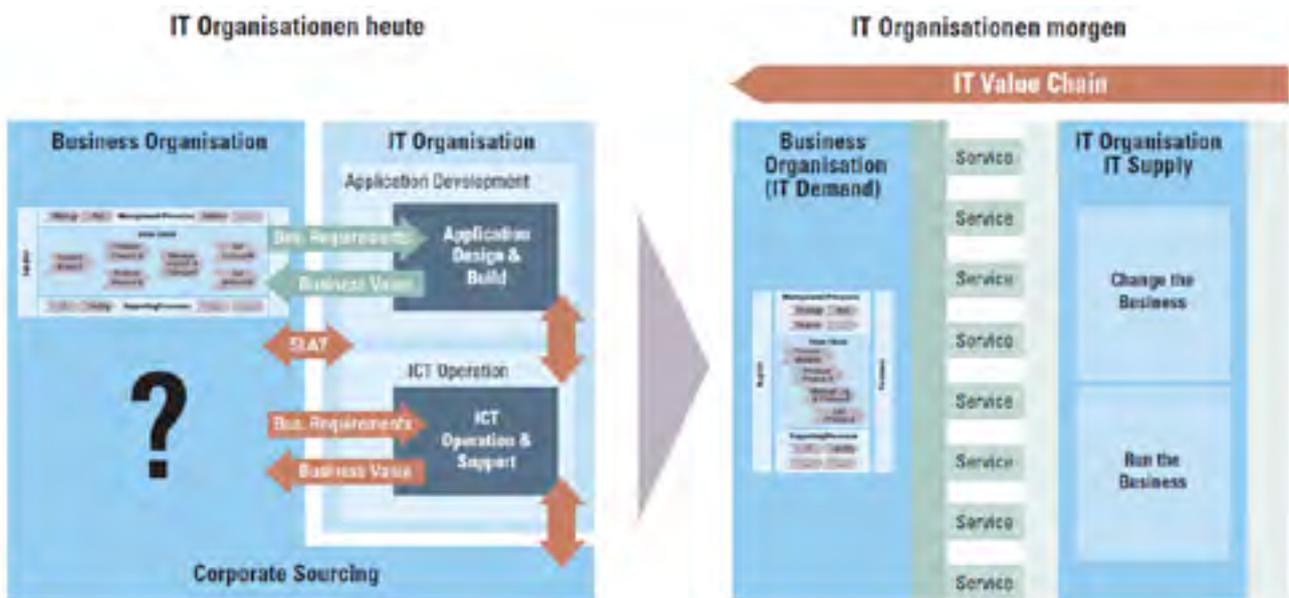


Abb. 3: Transformationsmodell für IT-Organisationen (Quelle: USU AG)

Media-Werkzeuge im Unternehmen, Fachabteilungen bedienen sich mit maßgeschneiderten Softwarelösungen ‚... as a Service‘. Die Technikoffensive von außen kratzt nicht nur am Image der IT, sie bedroht die IT-Abteilungen in ihrer Existenz.“ Fünf Jahre später wissen wir: Es kam schlimmer. Die USU AG hat im zitierten LANLine-Artikel erkannt, dass die IT-Organisation nur eine Überlebenschance hat, wenn sie sich des neuen Geschäftsmodells ‚Service Providing‘ bewusst wird und dieses verinnerlicht (Abb. 3)

Damit drängen sich viele Fragen auf: Welcher Reifegrad wird einer IT-Organisation abverlangt? Wie geht sie mit den neuen Steuerungsaufgaben um? Was muss sie können, beherrschen? Was wird nicht mehr gebraucht? Und vor allem: Was ist eigentlich Service Provider Management?

Hierzu die USU: „Zuhören, Verstehen, Umsetzen, Optimieren – das sind die wesentlichen Bausteine, aus denen sich ein kundenzentriertes Geschäftsmodell zusammensetzt. Angesichts der genannten Megatrends muss sich die IT neu ausrichten und zu einer kundenzentrierten Organisation entwickeln. Im Einzelnen geht es um die Frage, wer heute und morgen die Kunden der IT sind. Welche Bedürfnisse haben sie, welche zukünftigen Veränderungen, die Auswirkungen auf das Geschäft haben, lassen sich bereits heute antizipieren? Service Provider, Service Broker werden daher zunehmend auch für Geschäftspartner liefern – den Kunden des Kunden und dessen Ge-

schäft gilt es in den Blick zu nehmen. Die IT muss die Lieferkette genau betrachten und möglichst durchgehend unterstützen, und dies zu wettbewerbsfähigen Preisen.“

ADAPTIVE IT

Auch wenn ich beim Recherchieren Schwierigkeiten hatte, die mit vielen Allgemeinplätzen versehenen Beiträge zu Reifegradmodelle von wertorientierten IT-Organisationen zu akzeptieren, so beschäftigte ich mich mit einer soeben vorgestellten Studie der Casini Consulting: „Competence Center Adaptive IT“.

Eindeutige Erkenntnis der Autorenkollegen Wiedenhöfer und Kroker: „War früher der klare Fokus auf Kosten und Stabilität die Kernleistung einer IT, so sind heute zusätzlich Anforderungen an Adaptionfähigkeit, Innovation und Geschwindigkeit im Sinne von time-to-market zu erfüllen.“ Nach meiner Auffassung reicht das aber nicht. Der Markt da draußen hat sich gedreht, ja geradezu revolutioniert.

TWO SIDED MARKET

Stellen wir uns einmal die Frage, was Einkaufszentren, Kreditkartensysteme, Taxizentralen, Spielkonsolen, Tageszeitungen, Appstores, eBay, Facebook, usw. charakterisieren. Sie alle sind zweiseitige Märkte. Marcel Weiß: „Zweiseitige Märkte finden auf von einem oder mehreren Unternehmen angebotenen Plattformen statt, auf welchen zwei unterscheidbare

Positionspapier Wertbeitrag der IT

Nutzergruppen zusammenkommen. Die Inanspruchnahme der Plattform durch die zwei Nutzergruppen wird durch zweiseitige, indirekte Netzwerkeffekte beeinflusst. Das bedeutet, je mehr Teilnehmer einer Gruppe die Plattform einsetzen, desto attraktiver wird die Plattform für die Nutzer der anderen Gruppe und umgekehrt.¹

Die digitale Transformation führt zu neuen Marktstrukturen, insbesondere zu sogenannten Plattform-Märkten. Diese stellen eine zweiseitige Marktbeziehung dar. Im Markt vermitteln Plattformen zwischen Kunden und Lieferanten – und lassen sich von beiden Seiten bezahlen.² Die Plattform ist die Ebene der Koordination mit einem für alle Endkunden gleichen und überall verfügbaren Interface – oft ohne eigene „Hardware“.

Aktuelle Diskussionen rund um die von Analysten und Strategen geprägten Schlagworte „bi-modale IT“ oder auch „IT der zwei Geschwindigkeiten“ zeigen, dass die zuvor identifizierten Herausforderungen auf der Agenda vieler IT-Manager stehen. Da die IT-Organisation in Zukunft nicht mehr nur Erbringer eines Sekundärprozesses im Unternehmen ist, sondern zum strategischen Unterstützer der Wertschöpfung wird, stehen klassisch organisierte IT-Organisationen vor dem Aus. So eine Kernaussage der Studie.

Cassini versteht Adaptive IT als Schlüssel zu einer kompetitiven IT: Adaptiv, weil sie die spezifischen Anforderungen verschiedener Aspekte des Business passgenau abbildet. Adaptiv, weil sie Wandlungsfähigkeit als wesentliches Element digitaler Strategien begreift. Darüber hinaus geht es darum, den Servicebedarf des Kunden zu identifizieren und aktiv zu befriedigen. Im Ergebnis einer Organisationstransformation bilden sich nach Cassini drei IT-Unternehmensbereiche heraus (vgl. Abb. 4):

- a) **Marktdifferenzierende IT** für die Schaffung organisatorischer und technologischer Rahmenbedingungen;

- b) **Geschäftskritische IT** kümmert sich um betriebliche Risiken und überwacht kritische Geschäftsprozesse;
- c) **Fachseitige IT** darf sich [kontrolliert] am Markt bedienen, wo es für interne Leistungserbringung zu ineffizient ist.

Nach meiner Einschätzung führen die guten Ideen zur Steigerung der organisatorischen Komplexität und verkennen die Marktrealität. Eine derartig aufgeblähte und auf drei Handlungsfelder aufgeteilte IT-Organisation tut sich schwer, innovativ, flexibel, business-kritisch, marktgerecht und verlässlich zu arbeiten. Plattformorientierung fehlt ebenso, wie die Bekenntnis zum Sourcing. Die Porterkurve³ (auch U-Kurve) macht es deutlich: Wer sich nicht eindeutig positioniert, sitzt in der digitalen Welt „zwischen allen Stühlen“. Entweder „Industrie“ oder „Manufaktur“ – dazwischen existiert kein Überleben.



Abb. 4: Adaptive Strategien zur Optimierung der IT-Organisation

SERVICE BROKER IT

Das Institut für Digitale Transformation (idt) hat sich in den letzten Jahren insbesondere mit der Service Providing Governance und dem Service Brokerage beschäftigt. Ausgehend von den Service Principles,

¹ Zweiseitige Märkte: Die Grundlagen. www.neunetz.com. 01.06.2017.

² Die Mehrzahl der teuersten Unternehmen der Welt, insbesondere die „Big 4“ sind Plattform-Unternehmen: Google, Amazon, ebay und Apple.

³ <https://de.wikipedia.org/wiki/U-Kurve>

Positionspapier Wertbeitrag der IT

die das Zusammenspiel zwischen Business und IT direkt an der Nahtstelle beider regeln, entwickelte sich in vielen Kundengesprächen und Mandaten zur Transformation von IT-Organisationen, eine eigene und mehrfach gehärtete Definition des Geschäftsmodells zum Service Brokerage:

Ein Service Broker ist ein...Anbieter, der im Auftrag seiner Kunden Services mit Mehrwerten anreichert und dafür sorgt, dass der Service-Nutzen die spezifischen Erwartungen der(s) Auftraggeber(s) erfüllt. Das Service Brokerage Modell in der IT liefert ein business- und architektonisches Betriebsmodell, mit dem Servicebeiträge bereitgestellt, verwaltet und adaptiert werden können. Es befindet sich innerhalb eines föderierten und konsistenten Bereitstellung-, Abrechnung-, Sicherheit-, Administration- und Support-Frameworks.

Der Service Broker hilft bei der Integration und Aggregation (Assemblierung) von Einzelbeiträgen zur Absicherung der Service-Abrufbereitschaft. Im Gegensatz zu einem Service Provider ist ein Service Broker selbst kein Service-Erbringer. Das Brokerage Modell steht im Kontrast zu bisherigen Verständnis von internen IT-Organisationen. Nach dem Reifegradmodell des idt (Abb. 5) erfüllt es am professionellsten die Vorstellungen einer wertorientierten IT im digitalen Zeitalter.

Welche Wertedimensionen für IT-Organisationen

existieren eigentlich? Jenseits der Betrachtung des Brokerage Modells für IT-Organisationen, werden IT-Organisationen vom „Business“ danach gemessen, wie...

- a) ...mit Kostenreduktion/-optimierung die Effizienz im IT-Betrieb gesteigert werden kann
- b) ...die Prozesskennzahlen durch die Verringerung von Durchlaufzeiten verbessert werden
- c) ...schnell die IT-Organisation auf ad-hoc Anforderungen reagiert (skaliert)
- d) ...konsequent Bedarfs- und Anforderungen verstanden und umgesetzt werden
- e) ...mit der hohen Innovationsgeschwindigkeit in der ITK-Technologie umgegangen wird
- f) ...auf Unternehmensveränderungen (Zu-/Verkauf), Joint Venture, etc. reagiert wird
- g) ...weitere

In vielen Diskussionen rund um organisatorische Veränderungen sowie um Reifegradmodelle von IT-Organisationen, werden „Business Alignment“ und „Provider Management“ in den Mittelpunkt gestellt.

Im Sprachgebrauch des idt sprechen wir vom Service Broker Universum und sehen hier die Orientierung in Richtung der Kunden als rotes „Business Universe“ sowie in Richtung der Lieferanten als blaues „Supplier Universe“ an. Ausdrücklich sei nochmals darauf verwiesen, dass bei ausgereiften IT-Organisationen IT-interne Operations-Einheiten als Supplier ange-



Abb. 5: Reifegradentwicklung und Modell des idt

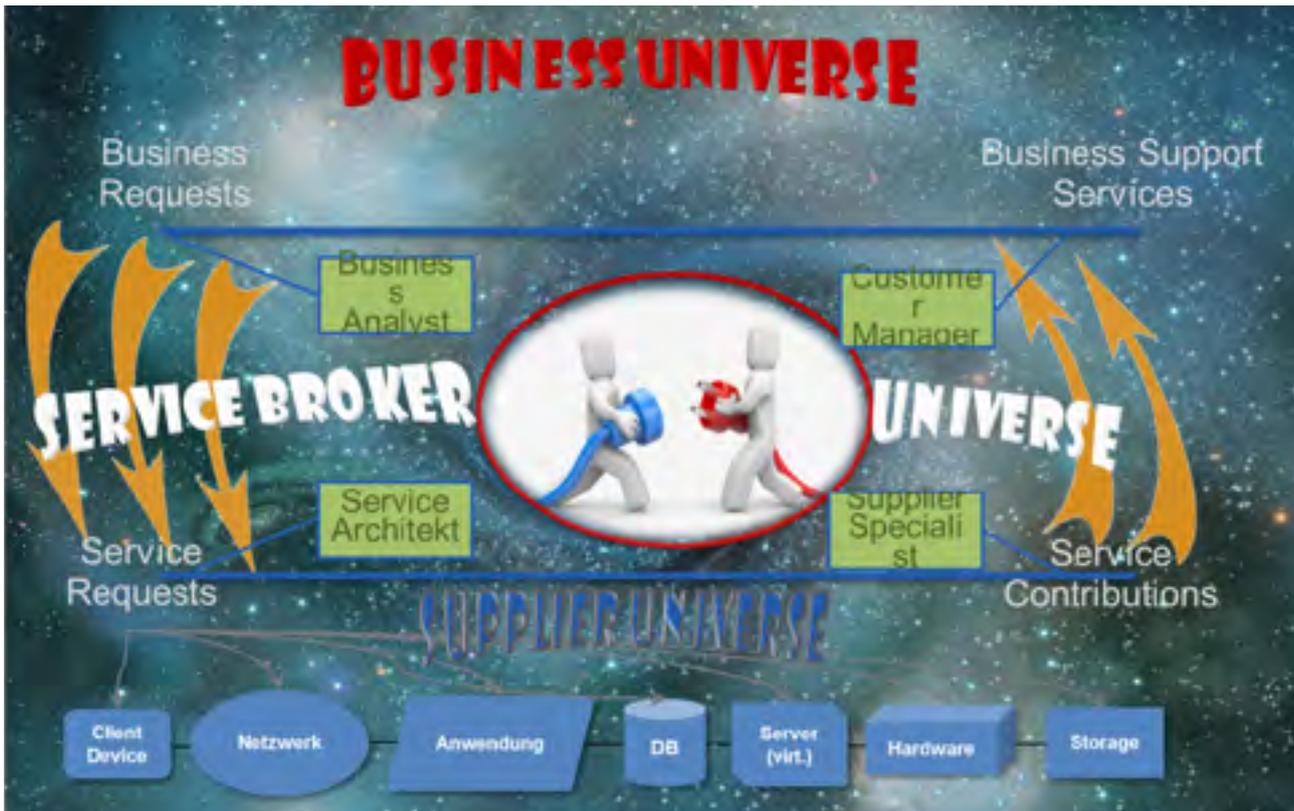


Abb. 6: Service Broker Universum nach dem idt (Quelle: idt)

sehen und mit externen Lieferanten gleichgesetzt werden (Abb. 6). IT im technologischen Betriebsverständnis findet nicht mehr statt.

Das Service Brokerage Modell verlangt ob des hohen Reifegrads weitergehende Erläuterungen. Zunächst ist festzuhalten, dass ein Service Broker kein Betriebsmandat hat. Demnach kann er keinen direkten Einfluss auf betriebliche Belange ausüben. Es sei denn, er nutzt seine Position auf Auftraggeber im Rahmen der Verträge und Vereinbarungen gnadenlos aus.

Mit dem fehlenden Betriebsmandat geht einher, dass ein Service Broker, anders als ein Service Provider, der wertstiftenden IT zuzurechnen ist. Die Separation in „Commodity-IT“ und „Wertstiftende-IT“ ist eine Konsequenz aus den durchwachsenen Erfahrungen aus der Zeit des Service Managements sowie der Diskussion um die IT der zwei Geschwindigkeiten. Die Charakteristika sind der Abb. 7 zu entnehmen.

Dem Service Broker kommt vor allem die Aufgabe zu, geschäftliche Anforderungen zu verstehen und empfänglich für neue Aufgaben mit immer neuen Lieferanten und kurzfristigen Verträgen zu sein. Nah am „Business“ verfügen Service Broker über Kompetenzen, um mit Fachverantwortlichen auf Augenhöhe zu sprechen. Außerdem gilt es, in Reviews mit Kennzahlen zu operieren, die mit den erwarteten Wertedimensionen übereinstimmen. Das „Rote Universum“ ist demnach klar geschäftsorientiert und eher weiter weg von IT Termini und Technologieverständnis. Berufsbilder wie „Business Analysten“ und „Customer Manager“ bilden in diesem Universum das Aushängeschild für Service Broker.

Im „Blauen Universum“ stehen „Supplier Specialists“ und „Purchase Manager“ in direkter Kommunikation mit den Lieferanten. Diesen und weiteren Berufsbildern kommt die enorme Aufgabe des Multi Supplier Managements zu. ‚Provider zu managen‘, so die umgangssprachliche Umschreibung verlangt nach Kompetenzen vor allem im Service- und im Quality Management.

MERKMAL	COMMODITY-IT	WERTSTIFTENDE-IT
Ziel	Besserdigkeit	Agilität
Werte	Preis-Leistung	Ertrag, Kundenzufriedenheit
Ansatz	V-Modell, Plan, Build, Run	Scrum, Kanban, Source Make Deliver
Rahmenbedingungen	Festvorgabe, Festgabe	Empirisch, prozessbasiert
Lieferanten	Langzeitverträge, wenige Lieferanten	Kurzfristige Verträge, immer wieder neue Lieferanten
Mitarbeiter	Konventionell, traditionell, beständig	Interessiert für neue, unsichere Projekte
Kultur	IT- und Technik-fokussiert	Geschäftsfokussiert, nah am Kunden
Takt(rate)	Lang: Monate, Jahre	Kurz: Tage, Wochen

Abb. 7: Charakterisierung der IT der zwei Geschwindigkeiten.

Zu beobachten ist immer wieder, dass interne IT-Organisationen sich eher von Lieferanten steuern lassen und keinesfalls ihrer Aufgaben gerecht werden. In Bezug auf angestrebte Reifegrade fehlt es oftmals an organisatorischer und fachlicher Reife der Handelnden.

Das eigentliche Handlungsfeld eines Service Brokers besteht jedoch in der Transferleistung von der Ebene der geschäftlichen Fachbegriffe in die Welt der IT. Die „roten“ Business Analysten müssen den „blauen“ Service Architekten und Supplier Specialists die Business Requirements so erklären, dass daraus Service Requests an die Lieferanten formuliert werden können. Ein Service Broker agiert damit als Vermittler.

Die Mediatoren-Rolle zwischen Business und IT durch einen Service Broker hat für das idt eine zentrale Bedeutung. Einerseits werden mit der hervorragenden Interpretation dieser Rolle Missverständnisse unterbunden; andererseits können sich IT-Administratoren auf ihre Fähigkeiten konzentrieren. Gleiches gilt für den „Rückweg“, für das Quality Management und das Reporting. Streitigkeiten können vermieden werden, da vor den Gesprächen IT-geprägte Kennzahlen in geschäftsverständliche Aussagen konsolidiert werden. Reviews finden auf Augenhöhe statt und die Qualität bzw. Leistungsfähigkeit von einzelnen internen und/oder externen Lieferanten sind kein Gesprächsthema.

IT4IT – EIN REFERENZMODELL

Auf der Suche nach geeigneten Methoden für eine werteorientierte IT-Organisation bin ich auf ein Referenzarchitektur gestoßen, die ich als gewinnbringenden Baustein zur Reifeentwicklung von IT-Organisationen halte. Warum IT4IT von der Open Group noch immer ein Schattendasein führt, erschließt sich mir jedenfalls nicht.

Die Open Group bezeichnet ihr Referenzmodell, basierend auf den Wertschöpfungskettenansatz, als ein Werkzeug, um den Betrieb von IT-Organisationen zu organisieren. Die IT muss sich als eigenes Unternehmen begreifen, um den Wertkettengedanken zu verstehen. Denn die Wertschöpfungskette (auch Value Chain) stellt alle Abläufe in Unternehmen als eine geordnete Reihung von Aktivitäten dar.

Diese Tätigkeiten schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind mit und in Prozessen miteinander verbunden. M. Porter hat dieses Konzept 1985 in seinem Buch Competitive Advantage veröffentlicht:

„Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen.“

IT VALUE CHAIN

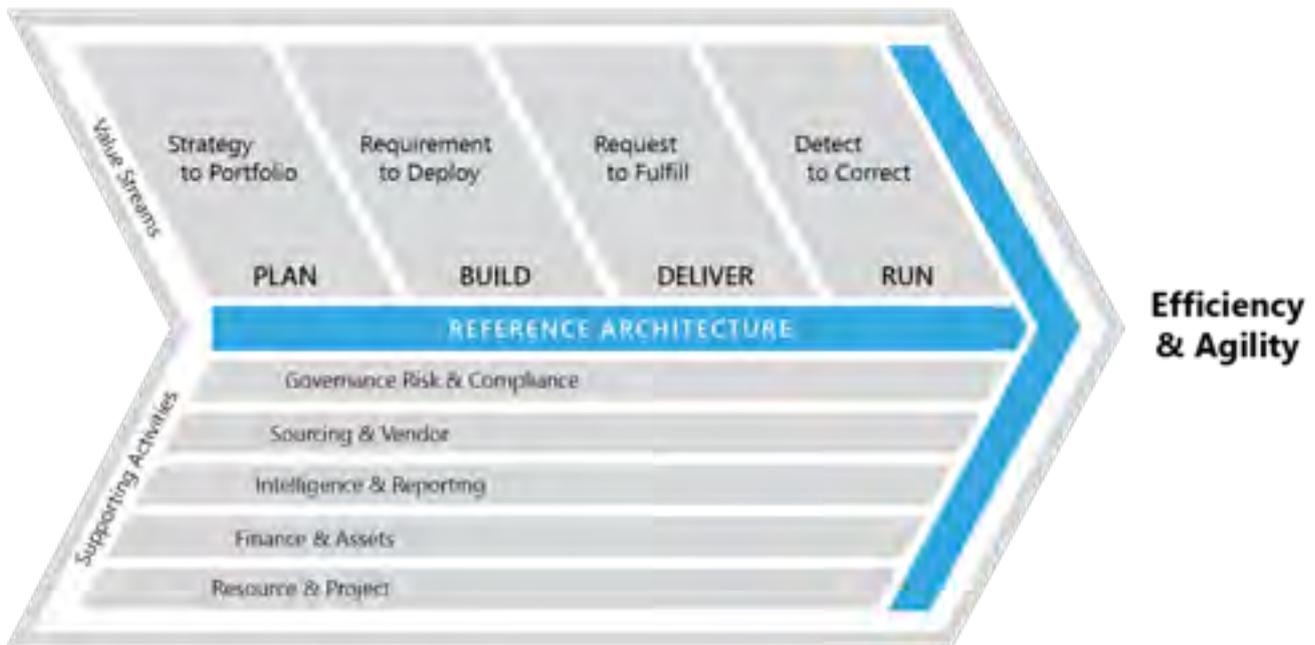


Abb. 8: Struktur des Referenzmodells IT4IT

Die Abbildung 8 liefert eine Übersicht über das IT4IT Referenzmodell. Im Referenzmodell IT4IT sind vier Hauptaktivitäten (Werteströme) beschrieben, die sich mit der Herstellung oder Lieferung von Waren oder Dienstleistungen, beschäftigen. Für diese ist IT-Organisation direkt verantwortlich. Die Werte sind stark miteinander verknüpft und wie folgt beschrieben:

- **Strategy to Portfolio (S2P)** – von einer Unternehmensstrategie zu einem IT (Service) Portfolio
- **Requirement to Deploy (R2D)** – Service-Architektur, Service Level, Release und Deployment
- **Request to Fulfill (R2F)** – Serviceangebote (Katalog), Bereitstellung und Nutzung (Auslieferung)
- **Detect to Correct (D2C)** – Rechtzeitiges Behandeln und pro-aktives Lösen von Produktions-Problemen

Die Referenzarchitektur wird ergänzt durch Querschnitte, die als Unterstützungsaufgaben beschrieben sind. Diese gehören wie in jedem anderen Unternehmen dazu, damit bspw. eine Fabrik funktioniert. Interessant ist zu wissen, dass die Unterstützungsaufgaben nicht zwingend in der IT selbst erbracht, sondern ausgelagert und wieder eingekauft werden dürfen.

Zu diesen Aufgaben gehören:

- Governance Risk & Compliance
- Sourcing & Vendor
- Intelligence & Reporting
- Finance & Assets
- Resource & Project

Im Widerspruch zu vielen Annahmen ist IT4IT definitiv kein Prozessmodell. Es basiert auf einem Informations-Datenmodell indem sämtliche Informationen zur Führung einer IT-Organisation beschrieben wurden. Im Datenmodell sind die Datenobjekte sowie Use-Cases definiert und die Beziehungen der Hauptströme untereinander eindeutig deklariert worden.

Nach meiner Einschätzung und ersten Erfahrungen mit IT4IT kommt an dieser Referenzarchitektur kein professioneller Service Broker/Provider vorbei. Echte Reifegradrekorde können ohne die Organisation der Ströme bzw. Aufgaben nach dem Modell nicht erreicht werden.

Wie schrieb mein Kollege Robert Sieber in seinem Blog „different-thinking“: „IT4IT mach deutlich, was es bedeutet Serviceprovider zu sein. Wäre IT4IT vor 10 Jahren veröffentlicht worden, dann wären wir mit der Industrialisierung der IT schon weiter.“ Recht hat er!

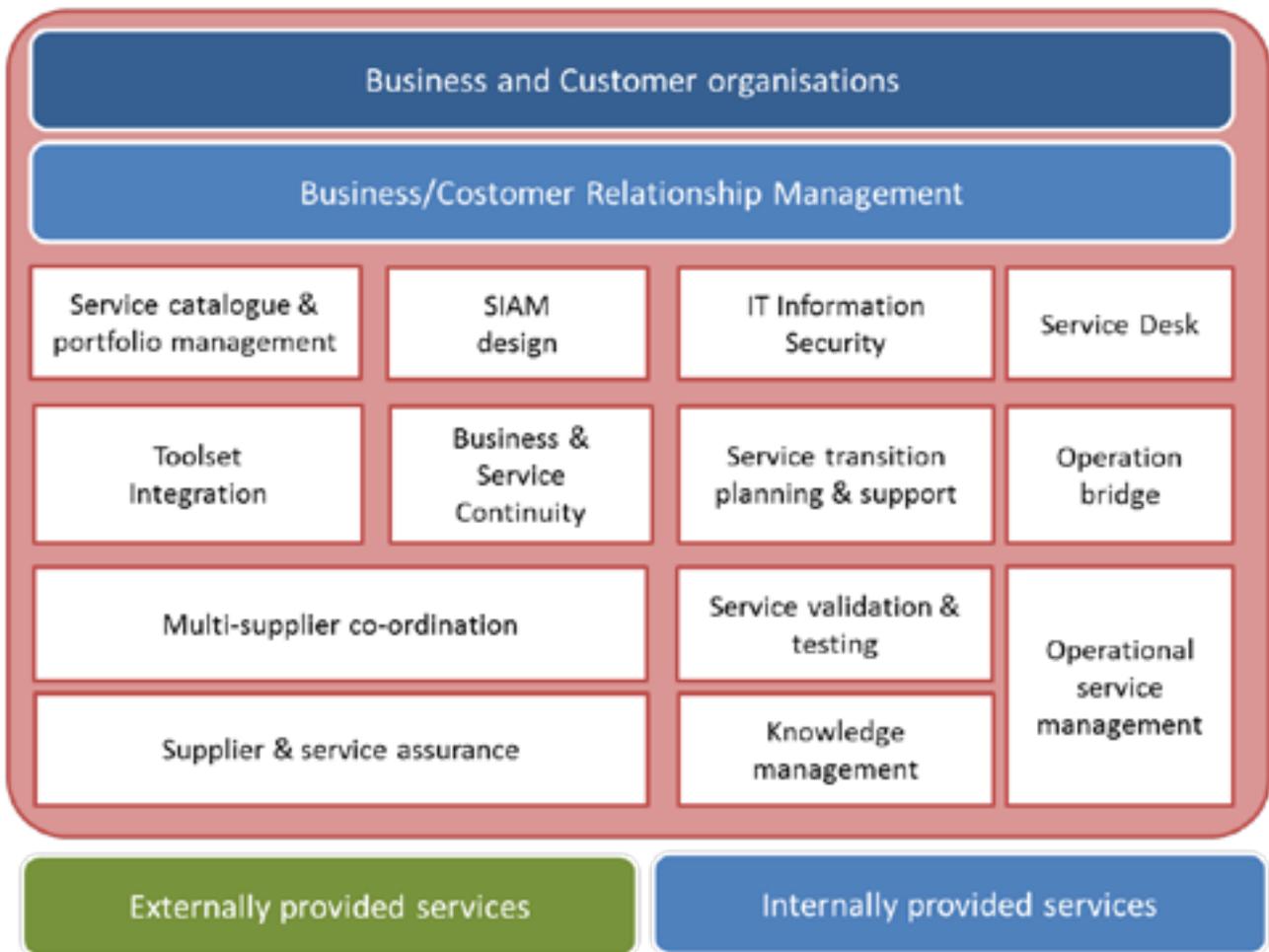


Abb. 9: SIAM – Das Service Integration Modell (Quelle und Copyright: Axelos)

SIAM – EIN MODELL FÜR SERVICE INTEGRATION UND MANAGEMENT

Zu guter Letzt möchte ich auf ein Prozessmodell hinweisen, welches nach meiner Meinung für Service Broker/Provider eine enorme Bedeutung hat: Service Integration and Management (SIAM).

Kurz einige Anmerkungen zu SIAM: Seit etwa 2010 ist die Vorgehensweise bekannt, um die IT-Leistungen mehrerer Lieferanten zu managen. Warum sich ausschließlich Berater mit SIAM beschäftigen, erklärt vielleicht die derzeitige Nebenrolle, die diesem Modell zugedacht wurde. Die Recherche für diesen Beitrag ergab wenig verwertbares Material.

SIAM hat die Service Integration im Fokus und erfolgt das Ziel, durchgängige Dienste zur Bewältigung

der Geschäftsvorgänge zu ermöglichen.⁴ SIAM hilft IT-Organisationen, die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Anbietern zu organisieren, interne und große externe Ressourcen flexibel nach Bedarf bereitzustellen, um anpassungsfähiger auf Wettbewerbsänderungen zu reagieren und Kostenreduzierungen oder Innovationen begünstigen. Gerade bei der Kostendebatte stehen Overheadkosten im Fokus, die durch Multi-Sourcing entstehen könnten.

Hierbei ist SIAM ein sich schnell entwickelnder Bereich des IT-Managements, der eng mit Disziplinen wie IT Service Management, Unternehmensarchitektur, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement

⁴ Goldberg M., G. Satzger and A. Kieninger (2015), A Capability Framework for it Service Integration and Management in Multi-sourcing, forthcoming, Twenty-Third European Conference on Information Systems (ECIS), Münster, Germany.

Positionspapier Wertbeitrag der IT

und Risikomanagement verbunden ist. Die sechs Grundfunktionen von SIAM bilden so etwas wie Rahmenbedingungen bzw. Kompetenzen ab, ohne die ein gereifter Service Broker/Provider nicht professionell arbeiten kann.

Diese müssen aufgebaut und ständig optimiert werden. Die sechs Grundfunktionen in der Übersicht:

- **Service Integration [Providing] Governance:** Service Providing Organisationen müssen in der Lage sein, eine Service Integration Governance zu definieren, zu etablieren und kontinuierlich anzupassen.
- **Service Integration [Providing] Organisation (SPO):** Service Providing Organisationen müssen in der Lage sein, eine verteilte Organisation im Einklang mit sich ändernden Geschäftsanforderungen zu entwickeln und zu verwalten.
- **Geschäftssteuerung:** Service Providing Organisationen müssen die operationalen Geschäftsvorgänge analysieren und ein nach den Geschäftsanforderungen ausgerichtetes Dienstleistungsportfolio anbieten.

- **Management Tools und Informationen:** Service Providing Organisationen müssen in der Lage sein, verteilte Informationen und die Tools zur Integration zu steuern.
- **Lieferanten und Verträge verwalten:** Service Providing Organisationen müssen in der Lage sein, aus einem entsprechenden Anbieter-Portfolio auszuwählen und die Anbieter entsprechend den Outsourcing-Verträge zu steuern.
- **Management der Ende-zu-Ende Services:** Service Providing Organisationen müssen Dienstleistungen Ende-zu-Ende verstehen, aufsetzen und managen können.

FAZIT UND AUSBLICK

- Elemente Geschäftsmodell, eigenes Unternehmen, Organisationsmodell, Prozessmodell
- Business Technology Brenner Zarnekow
- Die Mediatoren-Rolle zwischen Business und IT hat zentrale Bedeutung, weil sich die Bedarfe auf Kundenseite immer schneller ändern.
- Wie kann Transformation-IT gelingen?
- Braucht es einen Digital Readiness Check zur Ermittlung des Potentials von IT-Organisationen?

Reifegradentwicklung Service Units	1/2 Business Alignment	3/4 Business Technology Integration	5 Business Technology Leadership
IT	IT-Pauschale Vollkostenverrechnung Vertragsoptimierung	IT-Commodity integrieren ITaaS Verbindlichkeit (SLA/UG)	IT-Service Broker / Architekt Hybridmodell Pay as Use
Einkauf	Ausschreibungen Beschaffung	Marktanalyse IT Anbietersauswahl Compliance / Legal	
Business Management	IT-zentrisch Kostentransparenz Benchmark	Digitalisierung nach innen Prozess-Automatisierung Elastizität der IT-Plattform	Digitalisierung nach außen Business-zentrisch CI / CD
HR	Personalentwicklung Auslagerung/Auflösung	Management of Change Skill- / Role-Management „War“ of Talents	
Finance/Controlling	Kostenkontrolle Budgetplanung RoI	Rentabilität Marktgerechte Preise ValueBoard	

SCHLUSSWORT



DR. PETER SAMULAT



PETER BERGMANN

Den tatsächlichen Wertbeitrag eines Fachbereiches wie der Unternehmens-IT darzustellen ist ein vom Management immer wieder gefordertes, aber nahezu aussichtsloses Unterfangen – mit Blick auf die heute verfügbaren Methoden und Modelle.

Die Aufforderung zur Rechtfertigung von Dasein und Kosten trifft auf jedes der „Silos“ im Unternehmen zu, nicht nur für die IT. Trotz dieser schon fast als allgemein zu bezeichnenden Anforderung gibt es bis heute keine praxistauglichen Ansätze und Methoden. Insbesondere die Komplexität, der damit verbundene Zeitbedarf und die Kosten der von den großen Beratungshäusern angewandten Modelle sind für eine kontinuierliche Beobachtung des Wertbeitrages von Fachbereichen zum Unternehmenserfolg kaum oder gar nicht geeignet.

Eines ist dabei unumstritten: jede Fachabteilung, so also auch die Unternehmens-IT, liefert irgendeinen Beitrag zum Erfolg der gesamten Organisation – und wird diesem nicht im Weg stehen, wie auch immer mal wieder und gerne behauptet wird. Nur: kann dieser Wertbeitrag selten transparent gemacht werden; er bedingt aber immer eine starke Kundenorientierung, insbesondere – und das unabhängig von der Positionierung im Unternehmen – auf den Endkunden, auf die wertstiftenden Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens.

In der Realität treffen zudem recht unterschiedliche Vorstellungen eines Wertbeitrags der IT aufeinander. Während eine der Controller-Fraktion zuzurechnende Interpretation vorrangig auf Kostenreduktion ausgerichtet anzutreffen ist, sprechen andere von Effizienzsteigerung in der IT selbst und von Umsatzerhöhungen, neuen Kunden oder Märkten die mithilfe der IT angeblich gelungen sind. Das Messen und Bewertungen von IT-Wertbeiträgen bleibt trotz allem mangels anerkannter Methoden und Verfahren im Nebulösen. Selbst ein geschickt initiiertes und durchgeführtes Benchmarking wird im Nachgang angezweifelt.

Zwei Folgerungen ergeben sich an dieser Stelle:

1. Auch die IT muss ihre Kunden kennen, um diesen dann optimal unterstützen zu können – eben den bestmöglichen Wertbeitrag zu liefern. Der Kunde kann, je nach Geschäftsmodell des Unternehmens, direkt der Endkunde sein – oder auch der Kunde im Fachbereich. Diesen Kunden gilt es zu verstehen und optimal zu bedienen. Die interne (IT-) Organisation muss diesem Anspruch folgen. Genau hier werden IT-Organisationen, wie andere Fachbereiche auch, in der digitalen Transformation eher zu Betroffenen als zu Treibern. Aufgabenbereiche fallen weg, Commodity-IT-Services werden von Dienstleistern übernommen, neue Skillsets zur Orchestrierung komplexer Dienstleister- und (IT-) Servicestrukturen werden benötigt. Letztendlich ist dies eher eine jeden Menschen im Unternehmen treffende Revolution, ein Kulturwandel: People Change! Aber nur so kann überhaupt ein Wertbeitrag geliefert werden.
2. Jeder Fachbereich muss den Wandel in genau zwei Dimensionen vollziehen, um tatsächlich einen Wertbeitrag zu liefern, wie ihn sich das Management vorstellt: zunächst geht es um die optimal auf den IT-Kunden zugeschnittene Leistungen, die im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung ständig zu hinterfragen und zu optimieren sind. Diese Optimierung „nach Außen“ (aus Sicht der IT-Organisation) bedingt große Kundennähe, Sachverstand für die Prozesse im Unternehmen und über die an den Endkunden bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen. Elementare Voraussetzung dafür, dass dieser wertvolle Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet werden kann, sind hocheffiziente, automatisierte Prozesse in der eigenen (IT-) Organisation – die Optimierungen „nach Innen“. Ersetzt man an dieser Stelle „Optimierung“ durch die heute vielfach gepriesene Digitale Transformation, so ergeben sich zwei Ebenen der Transformation. Digitalisierung nach Innen (Digitization) und nach Außen (Digitalization):

Sprechen wir also vom Wertbeitrag, den ein Fachbereich tatsächlich leistet (oder besser: leisten kann/soll), gilt es eine Methode zu entwickeln, die diese Entwicklungen berücksichtigt und – bei allen von den Autoren dargestellten Unsicherheiten – zur Steuerung des unternehmerischen Erfolges geeigneten Kennzahlen liefert. Und dies ist definitiv mehr als nur die Messung einer (IT-) Effizienz!

Spätestens seit 2003 und der Deutung des Begriffs „Commodity IT“ (Nicolas Carr) müssen sich IT-Organisationen der Frage nach der eigenen Effizienz stellen. Während der anschließenden Servicemanagement-Phase drängten Protagonisten des „Business Alignments“ nach Außen und sollten auf Augenhöhe mit den Fachbereichen sprechen; ihren zu leistenden Beitrag zum Unternehmenserfolg vermarkten.

Nachdem die komfortable Exklusivität des „Unternehmensmarktes“ weggebrochen ist und Fachbereiche den Bezug von IT-Leistungen ohne IT-Wissen einkaufen, wird die Vermarktung des eigenen Beitrags für IT-Verantwortliche immer schwieriger.

Das Positionspapier des Fachforums „Wertbeitrag der IT“ hat (u.a.) mit dem beschriebenen Service Value Board® und vorgestellten Reifegradmodellen Ideen und Ansätze zusammengetragen, um als „Governance-IT“, „Service Provider/Broker“ oder als „Business Technology“ das Potential professioneller IT-Organisationen zu nutzen und zu vermarkten.

Trotz allem: ob (noch) als klassische IT-Abteilung agierend oder als Service Broker gleichberechtigt am Tisch mit Geschäftsprozessverantwortlichen sitzend, lässt sich nach unseren Erfahrungen immer ein Wertbeitrag messen und darstellen. Allerdings, auch das eine Erkenntnis aus unserem Fachforum, bleibt fraglich, ob herkömmliches Controlling alleine ausreicht, um Kosten und Nutzen eines IT-Bereichs in Unternehmen in neuen Märkten und transformierten Geschäftsbereichen darzustellen. IT-Organisationen sind gefordert, sich selbst zu reformieren und ihr Dasein täglich neu mit Leistungen zu bestätigen. Besser oberhalb jeder Erwartung.

Eine große Herausforderung.

Wir Autoren haben aufgezeichnet, wie unterschiedlich die Sichtweisen und Ansätze in der betrieblichen Praxis sind und möchten dazu auffordern, mit uns zusammen diese auf den ersten Blick kaum zusammenhängenden Vorgehensweisen in der Praxis zu erproben und weiter zu entwickeln.

Wir haben die Idee, dass aus diesen Ansätzen eine praxistaugliche Methode entstehen kann.

Wir möchten Sie auffordern, dies mit uns Wirklichkeit werden zu lassen, denn

ALLES IST MÖGLICH, NICHTS IST SCHON ZU SPÄT

(HENNING MANKELL, 2009)

POSITIONSPAPIER

WERTBEITRAG DER IT



DIE COMMUNITY FÜR IT SERVICE MANAGEMENT

***it*SMF**