



Vom Benchmarking zum kontinuierlichen Performance-Management

# Zum Wettbewerb heraus

Stellen Sie sich manchmal mit einem mulmigen Gefühl in der Magengegend. Ist die Konkurrenz besser aufgestellt? Woran lässt sich das messen? Haben Antworten gibt es viele. Die eine richtige Antwort zu finden, ist Aufgabe des

**W**er sich mit Fragen zur IT-Performance auseinander setzt, kommt schnell zu den Themen Messen und Reporting. Es ist ein beruhigendes Gefühl, alles, was im Unternehmen IT-gestützt abläuft, mit Zahlen belegen und nachweisen zu können. Performance-Management ist der Schlüssel. So bleibt der jeweils aktuelle Status jederzeit im Blick. Doch wo kann Performance-Management tatsächlich eine Unterstützung für das Management sein? Wann wird es zum Selbstzweck? In der Flut von Kennzahlen, KPIs und Scorecards hat die Leistungskontrolle eine

umso wichtigere Rolle für das Top-Management. Allerdings nur, wenn es richtig, und vor allem: vernünftig eingesetzt wird.

Seit längerer Zeit existieren Bilanz- und Rechnungswesen-orientierte Steuerungsinstrumente. Sie helfen bei der Kontrolle und Lenkung der finanziellen Größen und unterstützen Analyse und Planung. Um die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens auf eine ganzheitliche Basis zu stellen, müssen jedoch auch nichtfinanzielle Größen in Betracht gezogen werden. Genau dies ist die Aufgabe des Performance-Managements.

## Mit den richtigen Daten arbeiten

CIOs stehen vor immer komplizierteren Aufgaben. Die Geschäftsprozesse werden komplexer, Entscheidungen müssen schneller getroffen werden und Marktentwicklungen lassen sich durch steigende Dynamik schwerer voraussagen. Informationen gibt es viele – oftmals jedoch zu viele. Es geht nicht darum, alles zu messen, sondern das Richtige. Performance-Management unterstützt die verantwortlichen IT-Leiter, qualitative und quantitative Ziele ganzheitlich darzustellen, Transpa-



Foto: Digitalvision

# gefordert

die Frage, ob die IT mit den Zielen Ihres Unternehmens Schritt hält? Sie auf diesem Gebiet Handlungsbedarf? Dann sind Sie nicht allein. Performance-Managements.

renz zu schaffen, Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Performance ist demnach zu verstehen als der bewertete Beitrag der Informationstechnologie zur Erreichung der (wirtschaftlichen) Ziele einer Organisation.

Durch effektive Strukturierung und einen vernünftigen Detaillierungsgrad der IT-Kosten und Leistungsmessung zeigen sich diejenigen Informationen, die für Entscheidungen wirklich benötigt werden. Die Geschäfts- und Managementprozesse können auf dieser Grundlage optimiert und flexibel an die Strategie angepasst werden.

Im Gegensatz zu den bereits häufig eingesetzten Werkzeugen der Business-Intelligence (BI) setzt Performance-Management schon bei der Geschäftsstrategie an. Durch diesen Top-Down-Ansatz durchdringt es alle Unternehmensbereiche vom Management bis zur operativen Ebene, vereint BI und Business-Process-Management (BPM). Die Messung, Analyse und Optimierung der Effizienz und Effektivität aller Prozesse wird durch Performance-Kriterien und -Indikatoren ermöglicht, die direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Die analytische Ebene ver-

schmilzt mit der operativen und ermöglicht eine pro-aktive Steuerung. Das bedeutet, Probleme lösen, bevor sie auftreten!

So weit, so gut. Doch wie nützt das Thema bei der Steuerung von Informationstechnologie? Der wichtigste Aspekt ist die simultane Betrachtung von Kosten und Leistung. Denn niedrige IT-Kosten sind nicht zwingend effektiv. Es geht vielmehr um die optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse. Nur dies steigert die Wertschöpfung und macht Unternehmen profitabel. Wer an der falschen Stelle spart, spart nicht.

## Ganzheitlicher Ansatz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Der alleinige Vergleich von Zahlen verbessert die Performance, also den bewerteten Beitrag zur Zielerreichung, noch nicht. Es ist vielmehr erforderlich, die Ursachen für Kostenunterschiede zu erkennen.

Dabei hilft ein IT-Benchmarking, Schwachstellen im Unternehmen aufzufindig zu machen und Potenziale zu identifizieren. Diese werden quantifiziert und abhängig von Komplexität und ROI priorisiert. Ein Sollkonzept und eine schlüssige Umsetzungsplanung mit effektiv gemanagter Implementierung folgen im Anschluss. In der Regel sind Anpassungen der Organisationsstruktur, der Geschäftsprozesse und der IT-Architektur erforderlich.

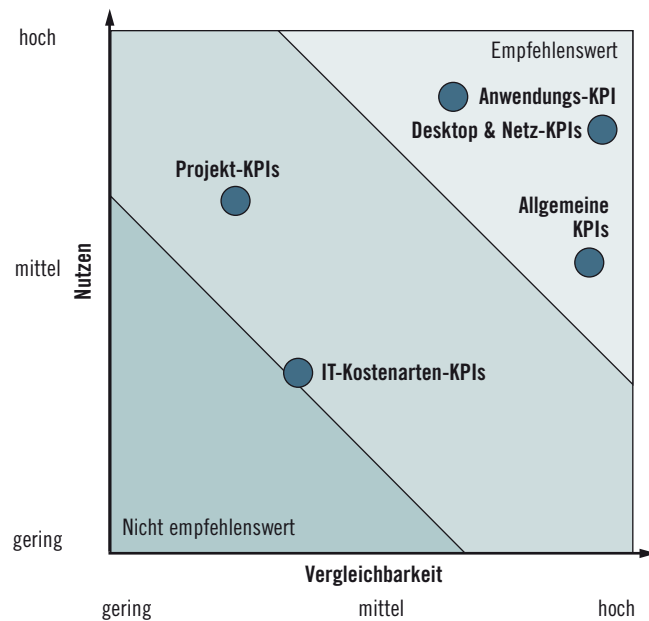
Hierzu lässt sich das Performance-Management in drei Teile gliedern: Das operative Performance-Management steuert die Aktivitäten, das taktische passt die Prozesse an und das strategische führt zu realistischen Zielvorgaben. Die Einhaltung dieser Zielvorgaben trägt somit zur optimalen Erfüllung der Geschäftsanforderungen bei.

Für das Performance-Management steht eine Vielzahl von Werkzeugen zur Verfügung. Die Analyse kann mit Hilfe von Reportings, Metriken, Key-Performance-Indikatoren (KPIs), Simulationen sowie Konsolidierungs- und Planungsdaten erfolgen. Erweitert wird diese Datenbasis durch Explorationswerkzeuge wie Ad-hoc-Analysen, Online-Analytical-Processing (OLAP), Data Mining und statistische Auswertungen. Dashboards und die analytische Darstellung des Workflows unterstützen bei Präsentations- und Kollaborationsaufgaben. Der gezielte Einsatz dieser Tools verschafft Anwendern wertvolles Know-how und verbessert die Organisationsstrukturen anhand von Best-Practice-Modellen. So steigern Branchenführer die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen kontinuierlich.

### Nicht nur die Kosten – sondern auch die Leistungen beachten!

Viele Unternehmen messen lediglich die Kosten ihrer IT. Dies ist einfach –

## Arten von KPIs



Quelle: Lexta GmbH

Bild 1: Nicht alle Performance-Kennzahlen sind praktikabel. Die Indikatoren müssen einen Nutzen haben und sollten Vergleiche ermöglichen.

aber ineffektiv. Wesentlich wichtiger ist die Betrachtung der Leistungsseite, denn hier deckt IT die Geschäftsanforderungen ab. Oder eben auch nicht.

Allein das reguläre Monitoring der Service-Level-Agreements ist dafür ungenügend. Nur wenn der tatsächliche Output analysiert wird, kann die Kundenorientierung der Informationstechnologie sichergestellt und so die Erfüllung der Anforderungen bei optimalen Kosten realisiert werden. Doch wie können Input und Output, also Kosten und Leistungen, effektiv gemessen und gesteuert werden?

Die Kennzahlen auf der Kostenseite basieren auf den Daten des internen Rechnungswesens, also den Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern. Das Controlling sollte deshalb so strukturiert werden, dass die erforderlichen Kennzahlen problemlos zu er-

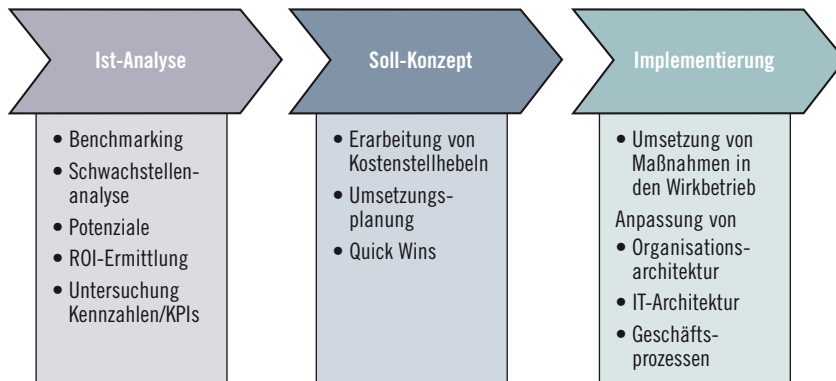
mitteln sind und ungefähr zweimal pro Jahr mit denen der Wettbewerber verglichen werden können. Um Vergleichbarkeit herzustellen ist es empfehlenswert, IT-Leistungen in präzise definierte Warenkörbe einzuordnen, welche auch die kostenrelevanten SLAs berücksichtigen.

Sind die vom Unternehmen erbrachten Leistungen zu teuer, hilft die Anwendung von Best Practices und Target Costing. Handelt es sich um einen externen Dienstleister, helfen Nachverhandlungen oder der Wechsel des Anbieters.

Die Messung der IT-Leistungsseite ist ein wenig komplizierter. Dazu sollten regelmäßig Workshops und Umfragen mit Fokussierung auf die einzelnen Geschäftsprozesse in und mit den Fachbereichen des Unternehmens durchgeführt werden. Moderatoren



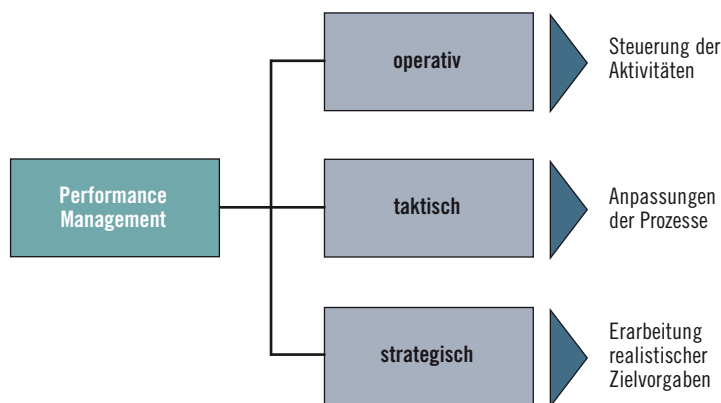
## Phasen zur Umsetzung eines IT-Performance-Managements



Quelle: Lexta GmbH

Bild 2: Die Einführung eines Performance-Managements im IT-Bereich erfordert eine gründliche Vorbereitung.

## Ebenen des Performance-Managements



Quelle: Lexta GmbH

Bild 3: Das Performance-Management lässt sich in drei Teile gliedern: Das operative Performance-Management steuert die Aktivitäten, das taktische passt die Prozesse an und das strategische führt zu realistischen Zielvorgaben.

mit Kommunikationsfähigkeiten und pragmatischer Vorgehensweise sollten als neutrale Dritte dabei helfen. Denn die Prozessmodelle dürfen weder zu oberflächlich noch zu detailliert sein. Zudem kommt es darauf an, Inhalte verständlich und interessant zu vermit-

eln. Nur so kommen Sie an die Informationen, wie wichtig bestimmte Anforderungen für die User sind und wie gut die IT diese Anforderungen erfüllt. Auf diese Weise lassen sich ein professionelles und kundenorientiertes Anforderungsmanagement etablieren,

Um die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens auf eine ganzheitliche Basis zu stellen, müssen auch nicht-finanzielle Größen in Betracht gezogen werden. Genau dies ist die Aufgabe des Performance-Managements.

**Chefredakteur:**

Ulrich Parthier (-14)

**Redaktion:**

Silvia Parthier (-26)

**Redaktionsassistent und Sonderdrucke:**

Petra Lemke (-10)

**Autoren dieser Ausgabe:**

Tonio Grawe, Fabian Löser, Mathias Metzger, Mohammed Mosavi, Uwe Prieb, Ekkehard Schuck, Marcus Stier, Ivo Totev.

**Anschrift von Verlag und Redaktion:**

IT Verlag für Informationstechnik GmbH,  
Rudolf-Diesel-Ring 32, 82054 Sauerlach,  
Postfach 1128, 82050 Sauerlach  
Tel.: 08104-6494-0, Fax: 08104-6494-22  
E-Mail für Leserbriefe: IT-Management@IT-Verlag.de  
Homepage: <http://www.IT-Verlag.de>

Alle Autoren erreichen Sie über die Redaktion. Wir reichen Ihre Anfragen gerne an die Autoren weiter.

**Manuskripteinsendungen:** Für eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Sie müssen frei sein von Rechten Dritter. Mit der Einsendung erteilt der Verfasser die Genehmigung zum kostenlosen weiteren Abdruck in allen Publikationen des Verlages. Für die mit Namen oder Signatur des Verfassers gekennzeichneten Beiträge haftet der Verlag nicht. Die in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzung, Nachdruck, Vervielfältigung sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Für Fehler im Text, in Schaltbildern, Skizzen, Listings und dergleichen, die zum Nichtfunktionieren oder eventuell zur Beschädigung von Bauelementen oder Programmteilen führen, übernimmt der Verlag keine Haftung. Sämtliche Veröffentlichungen erfolgen ohne Berücksichtigung eines eventuellen Patentschutzes. Ferner werden Warennamen ohne Gewährleistung in freier Verwendung benutzt.

**Herausgeberin:** Dipl.-Volkswirtin Silvia Parthier**Grafische Konzeption, Illustrationen, DTP:**

G&K Design: Andreas Kreutz, Fiona Kreutz-Güldenpfennig  
[www.magazinemaker.de](http://www.magazinemaker.de)

**Anzeigenpreise:** Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 13 vom Dezember 2005

**Anzeigenverkauf:** Hans-Jürgen Schellhase

Mittermayrstraße 29, 80796 München  
Tel.: 089 30765774, Fax: 089 30765776  
E-Mail: [schellhase@it-verlag.de](mailto:schellhase@it-verlag.de)

**Anzeigenverkauf Großbritannien:**

GCA Greg Corbett Associates Ltd.  
International Media Sales  
5 Lower Belgrave Street London SW1W 0NR  
Tel.: +44 20 7730 60 33  
Fax: +44 20 7730 66 28  
E-Mail: [gca@gca-international.co.uk](mailto:gca@gca-international.co.uk)

**Anzeigenverkauf USA:**

Global Ad-Net  
Mr. Ed Ware  
80 Elm Street, Suite #2  
Petersborough, NH 03458  
Tel.: +1 603-924-1040  
Fax +1 603-924-1041  
E-Mail: [ed@globalad-net.com](mailto:ed@globalad-net.com)

**Objektleitung:** Ulrich Parthier (-14)**ISSN-Nummer:** 0945-9650**Erscheinungsweise:** monatlich

**Verkaufspreis:** Einzelheft 10 Euro (Inland), Jahresabonnement 100 Euro (Inland), 110 Euro (Ausland), Probe-Abonnement für drei Ausgaben 15 Euro.

**Bankverbindung:** VRB Oberhaching-Wolfratshausen eG,  
BLZ 701 664 86, Kontonummer 25-23752

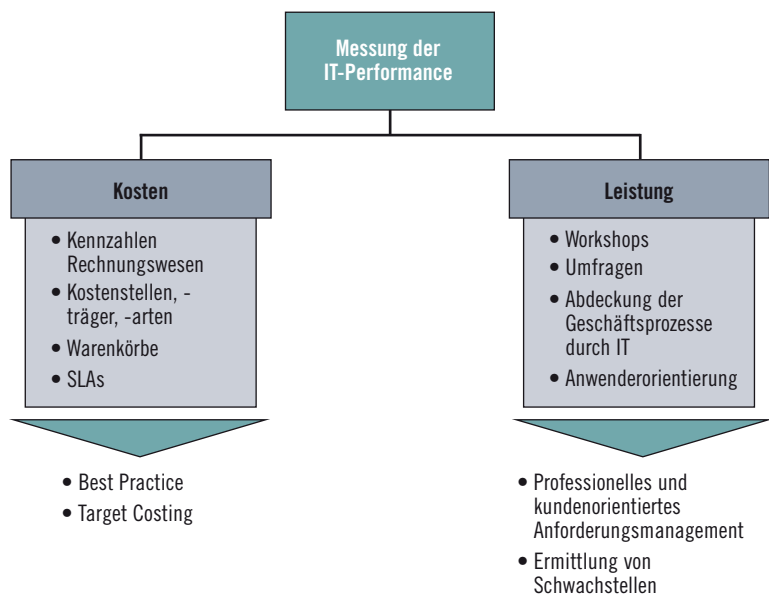
Beteiligungsverhältnisse nach § 8, Absatz 3 des Gesetzes über die Presse vom 8.10.1949: Je 50% des Gesellschafterskapitals halten Silvia und Ulrich Parthier, Sauerlach.

**Abonnementservice:** Das Abonnement ist beim Verlag mit einer dreimonatigen Kündigungsfrist zum Ende des Bezugszeitraumes kündbar. Sollte die Zeitschrift aus Gründen, die nicht vom Verlag zu vertreten sind, nicht geliefert werden können, besteht kein Anspruch auf Nachlieferung oder Erstattung vorausbezahlter Bezugsgelder.



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

## Messung der IT-Performance



Quelle: Lexta GmbH

Bild 4: Viele Unternehmen messen die Kosten ihrer IT. Wesentlich wichtiger ist jedoch die Betrachtung der Leistungsseite.

Schwachstellen der IT bei der Abdeckung der Geschäftsprozesse aufzufindig machen und darauf aufbauend Optimierungsmaßnahmen ergreifen. Falls Unternehmen über eine heterogene IT-Landschaft mit verschiedenen Abteilungen verfügen, können diese miteinander verglichen werden und bieten dann eine Entscheidungsgrundlage für sinnvolle Konsolidierungsmöglichkeiten.

### Wie und mit welchen Kennzahlen gearbeitet werden sollte

Die Strukturierung und Auswahl der Kennzahlen sollte wohl überlegt sein. Denn man kann sich hierbei sehr schnell verzetteln und der Erhebungsaufwand wächst ins Unermessliche. Da typischerweise 20 Prozent der Kostentreiber 80 Prozent der Kosten verursachen, reicht es vollkommen aus, pragmatisch zu handeln und sich auf das

Wesentliche zu beschränken. Es gibt verschiedene Kennzahlengruppen mit denen gearbeitet werden kann. Allgemeine KPIs, etwa IT-Kosten pro Mitarbeiter, sind zwar leicht zu ermitteln, eignen sich allerdings nur für einen Vergleich innerhalb der eigenen Branche. Zu stark hängen diese Kennzahlen von der Fertigungstiefe des Unternehmens ab. Auch Projekt-Kennzahlen lassen sich fast gar nicht vergleichen, da sie von zu vielen Einflussfaktoren abhängig sind. Hier ist die Ermittlung des ROI für ein Projekt vorzuziehen. Kostenorientierte KPIs sind stark durch die Vorgehensweise des internen Rechnungswesens geprägt und deshalb ebenfalls für Marktvergleiche unbrauchbar.

Wesentlich besser eignen sich anwendungsbezogene Kennzahlen. Solange es sich um Standardanwendungen handelt, lassen sie sich gut vergleichen

und sind auch für die Make-or-Buy-Frage von großer Relevanz. Ebenso verhält es sich mit Desktop- und Netzkennzahlen. Diese KPIs lassen sich sehr gut standardisieren, gegenüberstellen und als Entscheidungsgrundlage für mögliches Outsourcing nutzen.

Um die einzelnen Kostenpositionen transparent zu halten, sollte eine klare Systematik eingehalten werden. Um aussagekräftige Kennzahlen zu erhalten, müssen die verschiedenen Kostenpositionen klar voneinander getrennt sein. Denn wenn verschiedene User unterschiedliche Applikationen nutzen, macht es wenig Sinn, beispielsweise die Supportkosten pro User zu ermitteln.

Empfehlenswert ist eine Trennung in horizontale und vertikale Kostenblöcke. Die Hardware- und Softwarekosten, die Kosten für die Netzinfrastruktur sowie die Serverkosten bilden die horizontalen Kostenblöcke. Jeder Anwendung ordnet man einen vertikalen Kostenblock zu, welcher verschiedene Kostenelemente wie Projekt-, Entwicklungs-, Wartungs-, Support oder Lizenzkosten enthält. Dadurch lassen sich beispielsweise die Supportkosten pro Nutzer einer bestimmten Anwendung transparent berechnen.

### Fazit

Offensichtlich bietet Performance-Management eine Vielzahl von Werkzeugen und Handlungsmöglichkeiten, eine ganzheitliche Analyse, Planung und Steuerung auf sämtlichen Unternehmensebenen zu etablieren. Dies ermöglicht eine pro-aktive Steuerung des Unternehmens, bei der im laufenden Betrieb Ziele und Geschäftsprozesse effektiv harmonisiert und konsistent gehalten werden können.

Fabian Löser,  
Mohammed Mosavi  
mosavi@lexta.com



Allein das reguläre Monitoring der Service-Level-Agreements ist für ein Performance-Management ungenügend. Nur wenn der tatsächliche Output analysiert wird, kann die Kundenorientierung der Informationstechnologie sichergestellt werden.