

„Wie gut ist Ihre IT wirklich?“

IT-Fitness-Check im Unternehmen

Informationstechnologie (IT) hat zunehmend strategische Bedeutung für Unternehmen, auf der anderen Seite wachsen ihre Kosten in Dimensionen, die vor einiger Zeit noch undenkbar schienen. Aber ist das Geld auch gut investiert? Bringen die Leistungen der IT den entsprechenden Mehrwert für das Geschäft? Viele Unternehmen können diese Frage nicht beantworten, denn oft fehlt ihnen ein objektives Bild über die Leistungsfähigkeit ihrer IT. Der A. T. Kearney-Fitness-Check schafft Klarheit über Stärken und strategische Verbesserungsbereiche, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig zu steigern.



Der Fitness-Check für die IT liefert ein objektives Bild über den Leistungsstand der IT im Unternehmen und über strategische Verbesserungsbereiche.

Im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung ist die Informationstechnologie (IT) im Unternehmen von strategischer Bedeutung: Business-Software und -Hardware automatisieren nicht mehr nur Büro-routinen und Geschäftsprozesse, sondern sind zunehmend umsatzrelevante Teile von Geschäftsmodellen und Produkten. IT muss im Unternehmen daher zunehmend professionell gesteuert werden und sich entlang der steigenden Anforderungen weiterentwickeln. Denn IT ist ein kritischer Wachstumsfaktor, beispielsweise bei Firmenübernahmen während der Post-Merger-Integration der fusionierten Unternehmen oder bei internationalen Expansionsstrategien. Mit zunehmendem Einsatz von IT steigen aber auch ihre Kosten und ihre Komplexität. 2006 wachsen nach Analysen der GartnerGroup die IT-Ausgaben in der Telekommunikation um 8,5 Pro-

zent, in Logistikunternehmen um 6,5 Prozent und auch im produzierenden Gewerbe um 6,1 Prozent (Gartner Studie 2006).

In Unternehmen schätzen allerdings die Geschäftsbereiche als interne Kunden der IT deren Leistungsfähigkeit nicht immer positiv ein. So wird IT in der „Growth Excellence“-Studie 2006, veröffentlicht von A. T. Kearney und dem Handelsblatt, als eine der Top-5-Wachstumsbarrieren für Unternehmen bewertet. Verantwortlich dafür sind: inkonsistente Daten, geringe Unterstützung des (Kern-) Geschäfts und wenig Transparenz über intern verrechnete IT-Kosten sowie den Wertbeitrag der IT. Hohe Unzufriedenheit führt zu Pauschalverurteilungen der IT wie: „Unsere IT ist zu alt“ oder „Unsere IT ist zu teuer und zu langsam“. Hier fehlt eine objektive Methode, um die Leistungsfähigkeit der IT mit Fakten zu bewerten.

Doch wie kann eine objektive Bewertung der Leistungsfähigkeit der IT erreicht werden? Wie lässt sich durch eine Analyse prüfen, wo die IT in ihrer Entwicklung steht und ob sie auf einem richtigen, nachhaltigen Weg ist?

Als Antwort auf diese Fragestellungen haben Experten von A.T. Kearney den Fitness-Check für die IT entwickelt. Notwendig ist eine Untersuchung aller relevanten Leistungsgebiete der IT im Unternehmen. Diese müssen auf „Herz und Nieren“ geprüft, eine objektive Standortbestimmung durchgeführt und strategische Verbesserungsbereiche identifiziert werden.

Der Fitness-Check adressiert drei Kernfragen:

- **IT-Effektivität:** Wie wirksam unterstützt die IT das Geschäft? Fokussiert sich die IT tatsächlich auf die Bereiche im Unternehmen, für die sie auch einen wichtigen Wertbeitrag leistet? Können die Leistungen in diesen Bereichen in angemessener Qualität erbracht werden?
- **IT-Effizienz:** Welche IT-Kosten fallen zur Erbringung der IT-Leistungen an? Wie hoch ist die Effizienz der IT und wie ist das Verhältnis von Leistung zu Kosten? Inwieweit werden die IT-Leistungen effizient zu marktüblichen Kosten erbracht?
- **Nachhaltigkeit:** Wie gut ist die IT auf mittel- bis langfristige Herausforderungen vorbereitet? Wie ist

die Exzellenz im IT-Management im Sinne einer langfristigen Ausrichtung bei der Erbringung der Leistungen zu bewerten?

IT-Fitness-Check – wie funktioniert die Analyse?

Um einen umfassenden Einblick zu ermöglichen, werden beim IT-Fitness-Check sowohl die aktuelle Leistung der IT im Verhältnis von Effektivität und Effizienz als auch die qualitative, mittel- bis langfristige Exzellenz im strategischen IT-Management über die wesentlichen Bereiche analysiert. Mit Hilfe des IT-Leistungs-Index kann der Leistungsstand der IT transparent zusammengefasst und vergleichbar gemacht werden, mögliche Positionierungen sind dabei:

- **Best Practice** bedeutet, gleichzeitig ein exzellentes Niveau im IT-Leistungs-Index und im IT-Management erreicht zu haben, das für eine hohe Nachhaltigkeit steht.
- **IT-Champions mit kurzfristiger Ausrichtung** haben ein hohes Leistungsniveau, aber eine geringe Exzellenz im IT-Management erreicht, so dass das Leistungsniveau möglicherweise nicht dauerhaft gehalten oder gar verbessert werden kann, bedingt durch kurzfristige Maßnahmen wie beispielsweise pauschale Budgetkürzungen.
- **Underperformer** bringen eine niedrige Leistung und haben ein schwaches Niveau im IT-Management; hier ist ein grundsätzlicher Leistungssprung erforderlich.

Doch wie kann nun der tatsäch-

liche IT-Leistungs-Index eines Unternehmens ermittelt werden?

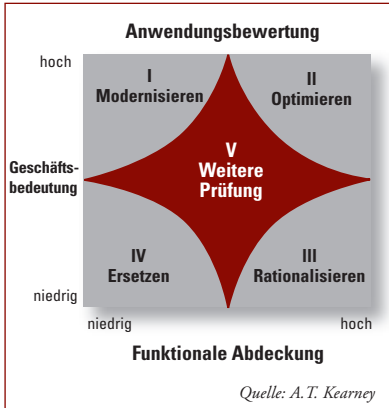
Fitness-Check in der Praxis

Die Untersuchung beginnt mit einem Check von IT-Effektivität und IT-Effizienz. Die IT-Effektivität wird aus zwei Messdaten ermittelt: der Wertbeitrag der IT aus Geschäftssicht und die gemessene Qualität der IT-Produkte und -Services aus IT-Sicht. Zur Ermittlung des Wertbeitrages für das Geschäft ist eine Analyse der wesentlichen zentralen Anwendungen nach mehreren wertbestimmenden Parametern erforderlich.

Zu diesen Parametern zählen beispielsweise die Geschäftsbedeutung, der funktionale Abdeckungsgrad oder der Innovationsgrad, die zu einer Gesamtbewertung aggregiert werden. Die Analyse berücksichtigt differenziert die Rolle industriespezifischer Anwendungen bei Produkten mit integrierten Anwendungen, wie „Value Added Services“ (VAS) im Mobilfunk oder Telematik-Anwendungen in der Automobilindustrie. Darüber hinaus wird aus IT-Sicht die Qualität der IT-Produkte und -Services anhand des erreichten Service Level bewertet, beispielsweise in Projekten, Anwendungs- und Infrastruktur-Betreuung oder in der Prozessberatung.

Die erreichte IT-Effektivität wird mit dem zweiten Faktor, der IT-Effizienz, ins Verhältnis gesetzt, denn eine hohe Effektivität kann mit hohen Kosten bei geringer Effizienz „erkauft“ werden und ist damit für sich allein nicht aussagefähig.

Abbildung 1: Bewertung des Anwendungsportfolios



Die IT-Effizienz wird auf Grundlage der IT-Kosten normiert mit einem Komplexitätsfaktor bewertet, um Unternehmen unterschiedlicher IT-Komplexität vergleichbar zu machen. Der Grund für diesen Schritt liegt auf der Hand: die Aufgabe, die IT eines globalen Konzerns mit entsprechender Komplexität und relativ höheren Kosten zu managen, ist schwieriger als bei der IT eines regionalen Mittelständlers. Die IT-Effektivität im Verhältnis zur IT-Effizienz bestimmt den IT-Leistungs-Index. Das Ergebnis der Analyse gibt Aufschluss über den aktuellen Leistungsstand der IT.

Exzellenz-Check im strategischen IT-Management

Neben der kurzfristigen Leistungsbeurteilung gilt es, die Nachhaltigkeit der IT und ihrer Management-Methoden zu prüfen. Dazu wird im Portfolio die erreichte Exzellenz im strategischen IT-Management qualitativ bewertet. Die analysierten Bereiche decken das IT-Management

eines Unternehmens vollständig ab und umfassen IT-Strategie, IT-Anwendungen, IT-Infrastruktur, IT-Sourcing/-Outsourcing und die IT-Governance/-Organisation.

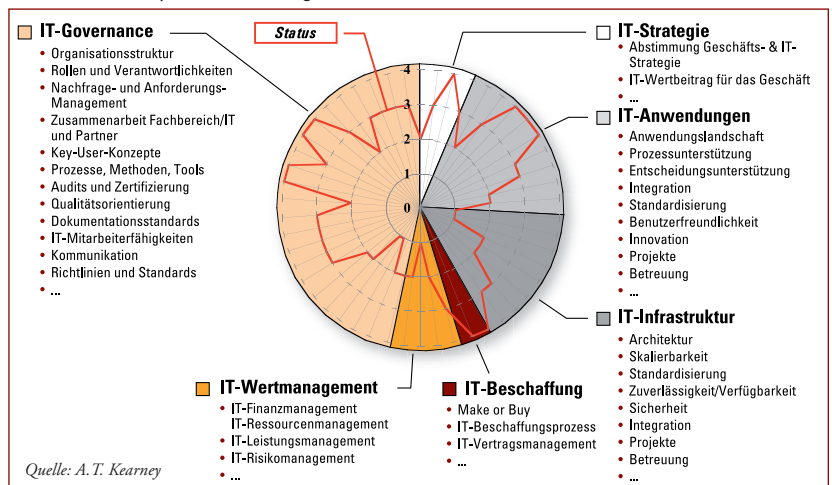
Das von A.T. Kearney entwickelte Exzellenz-Modell für das IT-Management schließt vier Stufen ein. Es beschreibt die Evolution der IT im Unternehmen: von der einfachen Kostenstelle auf Stufe 1 bis hin zum Business-Partner auf der vierten Stufe, die gemeinsam mit den Geschäftsbereichen das Ziel der Margenverbesserung verfolgt.

Die erste Stufe sieht lediglich die Kontrolle des IT-Budgets vor und enthält keine Optimierungsansätze. In der zweiten Stufe werden durch die Einführung von IT-Standardisierung – insbesondere von Anwendungen und Infrastruktur – die IT-Kosten reduziert. In Stufe 3 liegt der Fokus erstmalig auf dem Nutzen für das Geschäft: zusätzlich zu opti-

malen IT-Kosten gilt es, durch Automatisierung von Prozessen und Entscheidungsunterstützung den ungleich wichtigeren und deutlich größeren Kostenblock der Geschäftsprozesskosten zu optimieren. Die vierte und letzte Stufe ist die Optimierung des Geschäftserlöses. Hier stehen nicht mehr allein die Kosten, sondern auch der Geschäftserlös im Fokus. Dabei werden insbesondere der indirekte Umsatzbeitrag der IT zur verbesserten Unterstützung von Vertrieb und Marketing und auch der direkte Umsatzbeitrag durch Einbettung von IT in Produkte und Services betrachtet.

Die derzeitige Exzellenz im strategischen IT-Management wird auf Grundlage der vier Stufen über alle IT-Managementbereiche mit einem bewährten Fragebogen bewertet, der wenig aufwendige, fokussierte Management-Interviews ermöglicht. Die Ergebnisse lassen

Abbildung 2 Exzellenz-Bewertung des strategischen IT-Managements im „Spinnennetz“-Diagramm (Auswahl)



sich am anschaulichsten in einem kreisrunden „Spinnennetz“-Diagramm darstellen (s. Abb. 2).

Dieses Diagramm zeigt in verschiedenfarbigen Segmenten die untersuchten IT-Managementbereiche und einzelne Unterpunkte der Analyse. Zusätzlich bildet eine rote Linie vom Inneren des Kreises (1. Stufe) bis zum äußeren Rand (4. Stufe) die Exzellenzstufen ab. Diese rote Linie zieht sich wie eine Fieberkurve durch alle Managementfelder und offenbart deutlich diejenigen Segmente, in denen grundsätzlicher Handlungsbedarf besteht. Als Ergebnis fließt in das Portfolio des IT-Fitness-Checks eine Bewertung der gesamten Exzellenz ein.

Verbesserungsbereiche aus dem Fitness-Check konsequent angehen

Mit den klaren und anschaulichen Ergebnissen aus dem „Spinnennetz“-Diagramm und der Leistungs-Index-Analyse lässt sich nicht nur der derzeitige Leistungsstand der IT gegenüber den Geschäftsbereichen transparent kommunizieren, es lassen sich auch die angestrebten Verbesserungsinitiativen für die IT ableiten.

In Projektbeispielen (s. Abb. 3) konnten in den einzelnen Feldern der IT zwischen 10 und 35 Pro-

Abbildung 3: Verbesserungsmaßnahmen aus dem IT-Fitness-Check (Beispiele)

IT-Anwendungen	
• Geschäftsprozesskosten durch mobilen Service senken	-15 bis -25%
• Doppelarbeit in Buchhaltung mit integriertem Finanzsystem abbauen	-10%
• Kundenloyalität durch neues CRM-Modul verbessern	hoch
• Kundenservice durch neue Call-Center-Lösung verbessern	sehr hoch
IT-Infrastruktur	
• Rechenzentren konsolidieren	-15 bis -20%
• PC-Kosten durch Mengenbündelung senken	-20 bis -30%
• Architektur durch Plattformstrategie vereinfachen	hoch
• Desktop Management Outsourcing strategisch bewerten	-35%
IT-Governance	
• Anzahl von Projekten durch Priorisierung reduzieren	-15%
• Wissen und Erfahrungsaustausch verbessern	mittel
• SCM-Systemeinführung koordinieren	bis zu -35%
<small>CRM: Customer Relationship Management; SCM: Supply Chain Management</small>	
<small>Quelle: A.T. Kearney</small>	

zent Kosteneinsparungen innerhalb der IT und im Geschäft identifiziert werden. Die Reihenfolge für die Umsetzung der Initiativen wird dabei priorisiert nach der Wertverbesserung für das Geschäft und Einfachheit in der Umsetzung.

Einfache und schnelle Durchführung des Fitness-Checks

Im Gegensatz zur Komplexität vieler IT-Strategien lässt sich der IT-Fitness-Check mit Hilfe der vorgestellten, bewährten Methodologie innerhalb von drei bis vier Wochen durchführen. Aufgrund der zur

Verfügung stehenden Analyse-Tools ist die Durchführung einfach und „geräuschlos“: Neben einer knappen, sehr fokussierten Datenerhebung und der gezielten Durchführung von Management-Interviews wird parallel an der Auswertung und Ableitung von Verbesserungsinitiativen gearbeitet. Die Ergebnisse geben über ein Stärken-/Schwächenprofil dediziert Aufschluss über den Leistungsstand der IT im Geschäft. Auf dieser Grundlage kann das Management zielgerichtet entscheiden, inwieweit und an welchen Stellen eine Optimierung der IT vorgenommen werden soll.

Autoren:

Dr. Marcus Eul, Vice President, (Düsseldorf) erreichen Sie unter marcus.eul@atkearney.com.
Holger Röder, Vice President, (Frankfurt) erreichen Sie unter holger.roeder@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaiserstraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0
Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de