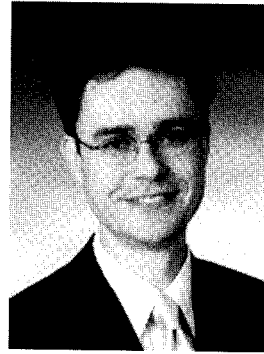


Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	13	15	G	L	S



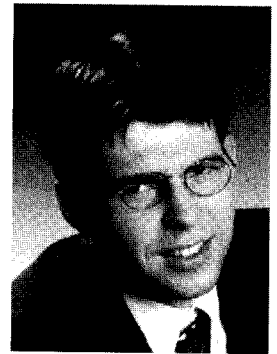
Dr.-Ing. Dirk Buchta ist Vice President bei A.T. Kearney, Düsseldorf, und Koordinator der Strategic Information Technology Practice

[dirk.buchta@atkearney.com](mailto:dirk.buchta@atkearney.com)



Diplom-Kaufmann Michael M. Klatt ist Manager bei A. T. Kearney, Frankfurt, mit Schwerpunkten in den Bereichen Wertorientierte Unternehmensführung, Controlling, IT-Strategie und IT-Steuerung

[michael.klatt@atkearney.com](mailto:michael.klatt@atkearney.com)



Diplom-Wirtschaftsingenieur Matthias Kannegiesser ist Unternehmensberater bei A. T. Kearney, Berlin, mit Schwerpunkten in den Bereichen IT-Strategie, IT-Performance Management und IT-Outsourcing

[matthias.kannegiesser@atkearney.com](mailto:matthias.kannegiesser@atkearney.com)

# PERFORMANCE MANAGEMENT

## zur strategischen Steuerung der Informationstechnologie

von Dirk **Buchta**, Düsseldorf, Michael **Klatt**, Frankfurt/M., und Matthias **Kannegiesser**, Berlin

Ein Chief Information Officer (CIO), der heute den Informationstechnologie (IT)-Bereich mit Erfolg führen will, hat eine ganze Reihe von Aufgaben zu erfüllen: es gilt, das Budget effizient zu kontrollieren, die optimale strategische Ausrichtung für den Bereich zu bestimmen, und die Transparenz über die Leistung und den Wertbeitrag der eingesetzten IT zu erhöhen. Gleichzeitig ist die Kommunikation im eigenen Bereich und mit den anderen Fachbereichen zu verbessern.

Zur Bewältigung dieser Aufgaben stehen dem CIO viele Instrumente zur Verfügung – doch was leisten sie und wo sind ihre Grenzen? Als Antwort auf diese Fragestellung bewerten wir in diesem Artikel traditionelle Steuerungsinstrumente und schlagen einen Ansatz zur integrierten, strategischen Steuerung der IT vor.

### 1 IT ALS ENABLER FÜR EFFIZIENZ UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Viele Unternehmen sehen sich derzeit in einem Dilemma, wenn die Sprache auf das Thema IT kommt: Der E-Business-Hype der Jahre 1999 bis 2001 ist vorbei und Ernüchterung ist eingetreten. Die

Investitionen in Informationstechnologie haben oft nicht den versprochenen Return eingebracht, und die IT-Budgets sind auf Grund der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zunehmend knapper bemessen.

Andererseits gewinnt IT gerade in der aktuellen Lage an Bedeutung: auf der Kostenseite kann die konsequente Automatisierung der internen und unternehmensübergreifenden Geschäftsprozesse die Effizienz in Quantensprüngen steigern, und auf der Umsatzseite sind innovative, kundenorientierte Anwendungen und Dienstleistungen die entscheidenden Erfolgsfaktoren im Wettbewerb um den Kunden.

Um aber den Nutzen und das Potenzial von IT für das Unternehmen systematisch erschließen zu können, sind die IT-Kosten und -Leistungen zu steuern und zu messen. Dazu setzen viele Unternehmen bislang noch isoliert Controlling- und Steuerungsinstrumente ein. Diese schaffen aber nicht, was dringend notwendig ist: eine ganzheitliche Entscheidungsgrundlage. Hier besteht erheblicher Handlungsbedarf.

A. T. Kearney hat darauf reagiert und gemeinsam mit seinen Klienten **das IT-Performance Management (IT-PM)** entwickelt. Es erfüllt vier elementare Kundenanforderungen:

- Mess- und steuerbare Umsetzung von IT-Strategien;
- Transparente Darstellung des Nutzens von IT für das Unternehmen;
- Ausgewogene Bewertung aller IT-Leistungsbereiche;
- Bereitstellung einer Kommunikationsgrundlage für IT-Bereich und Fachbereiche.

IT-PM entstand aus der kritischen Analyse der gängigen Steuerungsinstrumente, baut auf ihren Stärken auf. Die wichtigsten der Steuerungsinstrumente stellen wir vor, und diskutieren Stärken und Schwächen sowie ihren Beitrag in einem umfassenden IT-PM.

### 2 TRADITIONELLE ANSÄTZE DES IT-CONTROLLING

Traditionelle Steuerungs-Ansätze im IT-Bereich fokussieren primär auf Kosten. IT-Controlling beschränkt sich häufig ausschließlich auf **Budget- und Kosten-**

**controlling.** Kerninstrumente des IT-Controllers sind dabei die Planung und das Reporting der IT-Ausgaben und Projekte, die eine regelmäßige Analyse von Soll-Ist-Abweichungen ermöglicht. Eine **Priorisierung der IT-Projekte z. B. nach erwarteten Wertbeiträgen** durch das IT Controlling unterbleibt in der Regel.

Immer kürzere Innovations- und Technologiezyklen führen dazu, dass IT-Projekte an Bedeutung gewinnen und Projektanteile von 30 % und mehr am gesamten IT-Budget keine Seltenheit sind.

Daher werden IT-Projekte mit ihrem spezifischen Vorgehen und Risiko gesondert gesteuert, und Instrumente wie Projektplan, Aufwandsschätzung und Meilensteinüberwachung bilden die festen Bestandteile eines **eigens für den Einsatz von IT aufgesetzten Projekt-Controlling**. Im Vergleich zu anderen Servicebereichen kommt Projekten im IT-Bereich eine hohe Bedeutung zu, die in einem umfassenden IT-Performance Management Rechnung getragen werden sollte.

Das Instrumentarium des IT-Controllers bereichern mit der Zeit neue Kosten-Controlling-Konzepte. Gartners **Total Cost of Ownership (TCO)-Ansatz** erweiterte zum Beispiel die bisherige Betrachtung von IT-Kosten in Planungsperioden **auf die Betrachtung der gesamten Laufzeit eines IT-Objektes**. Um Investitionen in neue Hardware und Anwendungen bewerten zu können, zieht der **TCO-Ansatz alle über die gesamte Laufzeit entstehenden Kosten in Betracht**: von der Einführung über den Betrieb bis zur Wartung. Diese Betrachtung umfasst die Hardware und Software, aber auch Services und Support wie Hotline oder Vor-Ort-Service.

Zwar hilft der TCO-Ansatz dabei, Investitionsentscheidungen zu fällen, aber für die kontinuierliche Steuerung von IT-Performance und IT-Strategie ist er als isoliert eingesetztes Instrument nur bedingt geeignet, denn auch hier stehen primär die Kosten und nicht der Wertbeitrag der IT im Mittelpunkt der Betrachtung. TCO leistet dennoch einen wichtigen Beitrag für klare und umfassende Definitionen von IT-bezogenen Kennzahlen.

Auch IT-Benchmarking kann in der Praxis noch nicht die kostenorientierte Sicht auf IT-Leistungen hin zu einer leistungs-

orientierten Betrachtung verschieben. Benchmarking ist der Vergleich mit dem Klassenbesten. Besonders der brancheninterne Vergleich mit dem Marktführer bietet Anhaltspunkte für Verbesserungspotenziale. Benchmarks im IT-Bereich beziehen sich typischerweise auf Kostengrößen wie den IT-Kostenanteil am Unternehmensumsatz, die Kosten für einen PC-Arbeitsplatz oder die Kosten pro Anwender einer Standardanwendung. **Der Kritikpunkt am Benchmarking bezieht sich folglich auf seinen starken Kostenfokus**, sowie auf die Grenzen seiner Vergleichbarkeit, die primär aus unterschiedlichen Definitionen resultiert, und nicht zuletzt das Fehlen einer direkten Handlungsorientierung nach Auswertung der Ergebnisse. Einzelne Standard-Kennzahlen sind allerdings für ein umfassendes IT-Performance Management von Bedeutung und können dort direkt übernommen werden.

**Die Bewertung der Leistung und Wertschöpfung von IT wird zum ersten Mal in Service Level Agreements (SLA)** quantifizierbar und steuerbar gemacht. Service Level Agreements legen den Umfang einer IT-Leistung nach einem standardisierten Schema fest. Die Leistung ist über einen Indikator, zum Beispiel die Verfügbarkeit einer Anwendung, zu messen. Andere Service Level messen die Betreuungsqualität z. B. über die Erklärungsrate einer Hotline. **Service Level werden in der Regel zwischen Unternehmen und seinem IT-Dienstleister – intern wie extern – mit einem verbindlichen Preis vereinbart**. Oft sind SLA allerdings sehr detailliert, umfangreich und techniklastig, so dass auch sie zur umfangreichen Steuerung und Förderung der Kommunikation nur bedingt geeignet sind. Einzelne Kern-SLAs sind dennoch gut geeignet, als strategische Größe im IT-PM gesteuert zu werden.

Konsequenter als SLAs versucht der **Return-on-Investment (ROI)** den Nutzen und die Leistungen von IT-Investitionen monetär zu bewerten. Der ROI berechnet dabei den Ertrag einer IT-Investition wie beispielsweise die Einführung einer spezifischen Anwendung über deren gesamte Laufzeit. Der Nutzen wird monetär bewertet, d. h. läuft beispielsweise dank der Anwendung ein Geschäftsprozess schneller, so ist dies monetär als Kosteneinsparung und damit als Return zu bewerten. Ziel des ROI-Ansatzes ist es,

Investitionen von vornherein auf ihren Nutzen und ihren Wertbeitrag hin zu bewerten.

Bei vielen gescheiterten IT-Projekten ist leider oft erst im nachhinein der – negative – ROI berechnet worden. Ein IT-Controller kann den ROI im IT-Bereich daher nur begrenzt zur kontinuierlichen strategischen Steuerung einsetzen: Ähnlich wie TCO eignet sich der ROI zur Vorab-Beurteilung von Investitionsentscheidungen oder Projektbewertungen, sowie für die nachträgliche Betrachtung des Erfolgs. Der ROI kann daher nur einer unter mehreren Indikatoren in einem umfassenden Steuerungskonzept sein.

Die zuvor diskutierten Steuerungsansätze haben eine Gemeinsamkeit: sie fokussieren auf punktuelle Fragestellungen innerhalb des IT-Leistungsspektrums. TCO und ROI helfen bei Investitionsentscheidungen, SLAs regeln die Dienstleistungen vornehmlich im IT-Betrieb, Benchmarking und klassisches IT-Controlling zielen auf Kostensteuerung und -vergleiche ab.

Ein ganzheitliches und strategisches Steuerungsinstrument muss diese und zusätzliche Leistungsbereiche integrieren, um wirklich alle Leistungen der IT zu erfassen und sie integriert bewerten zu können.

Die von Norton und Kaplan entwickelte **Balanced Scorecard** hat als erste den Gedanken einer ganzheitlichen und umfassenden Steuerung verankert: Grundgedanke ist, Kosten und Leistungen über monetäre und nicht-monetäre Leistungsindikatoren in ausgewogenen Leistungsbereichen zu steuern, die direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet worden sind.

Die Balanced Scorecard ist mittlerweile aus der strategischen Steuerung der deutschen Unternehmenspraxis nicht mehr wegzudenken. Bereits 40 % der DAX-100-Unternehmen haben nach einer Umfrage von Bischoff im Jahr 2001 erste Schritte zur Einführung einer Balanced Scorecard unternommen. Nicht mehr allein Umsatz, EBIT und EVA sind die Steuerungsgrößen dieser Unternehmen, sondern auch nicht-finanzielle Indikatoren wie beispielsweise Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Prozessdauer und Qualitätskennzahlen. Diese sogenannten Frühindikatoren helfen dabei, die spätere finanzielle Performance zu antizipieren.

Leistungs- bereiche Steuerungs- instrumente	Frühindikatoren → Spätindikatoren					
	Mitar- beiter	Infra- struktur	Projekte	Betrieb	Kunden	Finanzen
Budget-/Kosten- Controlling	1	1	2	1	1	4
Projekt-Controlling	1	1	5	1	1	2
Total Cost of Ownership	1	3	3	3	1	4
IT Benchmarking	2	3	1	3	1	4
Service Level Agreements	1	2	2	5	2	2
Return on Investment	1	1	5	2	2	4
Balanced Scorecard	4	1	2	3	4	4
IT Performance Management	5	5	5	5	5	5

Legende: 5 = voll abgedeckt, 1 = nicht abgedeckt

Quelle: A.T. Kearney

### Abdeckungsgrad von IT-Leistungsbereichen durch Steuerungsinstrumente

Zur Steuerung von Servicebereichen – wie z. B. dem IT-Bereich – wird die Balanced Scorecard, wie Bischoff in der gleichen Umfrage zeigt, allerdings bisher kaum eingesetzt.

Und das verwundert nicht: der Ansatz von Kaplan und Norton mit seinen vier Leistungsbereichen Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lernen und Innovation ist nicht spezifisch und vollständig genug, um den komplexen Anforderungen an ein IT-Steuerungsinstrument gerecht zu werden. Die Bedeutung von Projekten, Infrastruktur oder Service Leveln ist in einer Standard-Balanced Scorecard schwierig abzubilden. Dementsprechend stehen keine strategischen IT-spezifischen KPIs zur Verfügung.

Allerdings stellen die Leistungsperspektiven Kunden sowie Lernen und Innovation wichtige Komponenten in der Leistungssteuerung dar, die die traditionellen Instrumente des IT-Controlling vernachlässigt haben.

Die Balanced Scorecard bildet die Grundstruktur für ein ausgewogenes IT-Performance Management. Die IT-spezifischen Ausprägungen sowie die konkrete Umsetzung durch Steuerungsprozesse sowie Rollen und Verantwortlichkeiten sind zu erfüllen.

### 3 VON DER BALANCED SCORECARD ZUM IT-PM

Da die Balanced Scorecard nicht alle relevanten Größen des IT-Bereichs erfasst, ergänzt das IT-Performance Management sie um wichtige Leistungsbereiche.

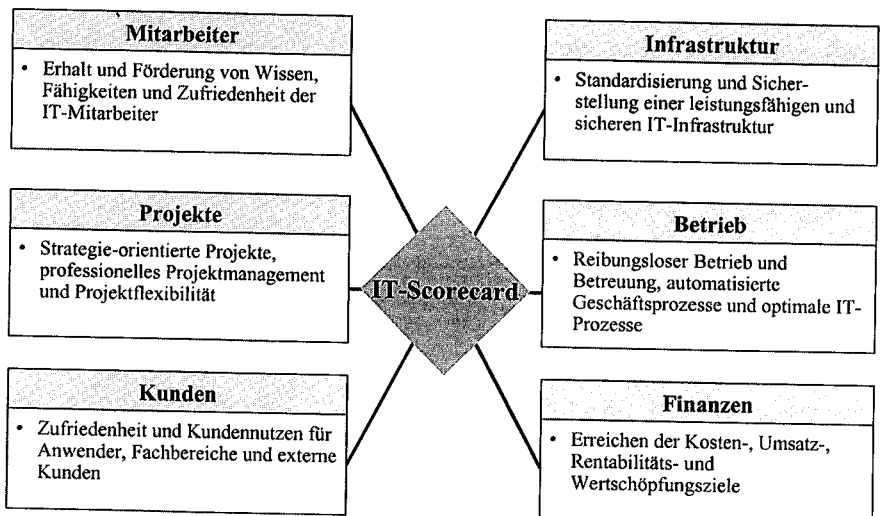
Im IT-PM sind daher sechs statt vier Leistungsbereiche zu unterscheiden.

Die Leistungsbereiche Mitarbeiter und Infrastruktur weisen sogenannte Frühindikatoren aus, deren Einhaltung die Grundvoraussetzung für die Erbringung von hohen Projekt- oder Betriebsleistungen ist. Die Perspektiven Kunden und Finanzen bewerten mit sogenannten Spätindikatoren wiederum die Leistungen aus Sicht der Abnehmer bzw. monetär bewerteter Größen wie Kosten oder ROI.

Die Grundstruktur des IT-PM schließt gezielt Lücken der traditionellen Steuerungsinstrumente und eignet sich somit für eine ganzheitliche IT-Steuerung.

### 4 EINFÜHRUNG DES IT-PM

Ausgangspunkt des IT-Performance Management ist die Unternehmensvision



Quelle: A.T. Kearney

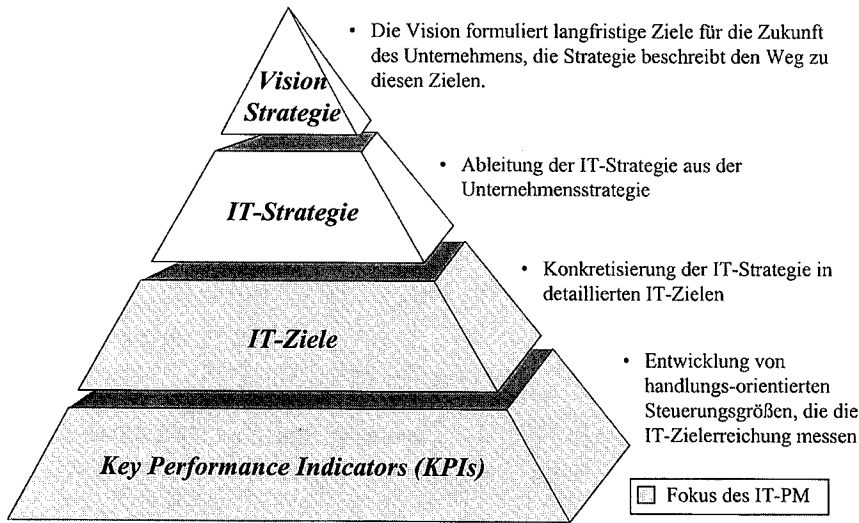
IT-Scorecard mit Perspektiven-Definitionen

und -strategie. Aus der Vision und Strategie eines Unternehmens ist seine IT-Strategie abzuleiten. Diese lässt sich anhand einer Vielzahl von IT-Zielen operationalisieren, die ihrerseits strukturiert und priorisiert werden. Key Performance Indikatoren messen danach den Zielerreichungsgrad.

Die Festlegung der IT-Strategie hat bestimmten Prinzipien zu folgen. Zunächst sind die Bereiche der Unternehmensstrategie zu identifizieren, in denen IT eine werttreibende Rolle spielt. Beispielsweise erfordert eine externe Wachstumsstrategie, gestützt auf Fusionen und Akquisitionen eine flexible IT mit hoher technischer Integrationsfähigkeit. Bereits bestehende IT-Strategien sind zu reflektieren und bei Bedarf zu erweitern.

In der Regel umfasst eine vollständige IT-Strategie fünf Bereiche:

- ➔ **IT Roadmap** legt die strategische Ausrichtung des Anwendungsportfolios zur Automatisierung der Geschäftsprozesse fest;
- ➔ **IT Infrastruktur** bestimmt die strategischen Rahmenbedingungen für die eingesetzten Basistechnologien in den Bereichen Hardware, Software, Netzwerk und Telekommunikation;
- ➔ **IT Sourcing** definiert die strategische Ausrichtung der IT-Wertschöpfungstiefe und den Bezug von IT-Leistungen und -Services;
- ➔ **IT Governance** legt organisatorische Gestaltungsleitsätze und Führungsprinzipien fest;
- ➔ **IT Performance Management** misst und steuert als strategisches Instrument die IT-Kosten und -Leistungen.



Quelle: A.T. Kearney

Konzeptioneller Zusammenhang von Unternehmensvision und KPIs im IT-PM

Was die Festlegung einer geeigneten IT-Strategie häufig erschwert, ist die Komplexität der eingesetzten IT. IT-Fertigungstiefen (Insourcing vs. Outsourcing), Organisationsansätze (zentral vs. dezentral) sowie Standardisierungsstrategien (ERP-Standards vs. Eigenentwicklungen) sind oft in ein und demselben Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt. So auch der Evolutionsgrad und Selbstverständnis der IT-Organisation: vom systemorientierten Rechenzentrumsbetreiber über Entwicklungspartnerschaften mit dem Fachbereich bis hin zum integrierten Geschäftspartner bei der Optimierung der Geschäftsprozesse.

Gerade hier kann jedoch eine geeignete IT-Strategie ordnend wirken, indem sie die Ausrichtung aller Bereiche festlegt.

Key Performance Indikatoren,

die Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung, unterscheiden sich elementar von reinen Reporting-Größen: neben ihrer guten Messbarkeit, Vergleichbarkeit und Verständlichkeit bieten **KPI den Unternehmen vor allem Handlungsorientierung**. Bei Wertänderung eines KPI ist klar, dass und welche Maßnahmen zu ergreifen sind. Ein bestimmter IT-Kostenanteil am Umsatz besitzt beispielsweise eine geringere Handlungsorientierung als z. B. eine mittelmäßige Kundenzufriedenheit.

Jedes Unternehmen muss seine eigenen strategischen KPIs auswählen. Wenn es dabei einige Grundregeln befolgt, wird der Einsatz der KPIs zum Erfolg führen.

KPI sollten zunächst einen ausgewogenen Mix aus finanziellen und nicht-finanziellen Größen darstellen, um eine reine Kostenorientierung zu vermeiden. Der Einsatz von Früh- und Spätindikatoren sollte genauso ausgeglichen sein. So kann beispielsweise die Prozessqualität als Frühindikator eingesetzt werden und die Umsatzentwicklung am Ende der Ursache-Wirkungs-Kette als Spätindikator.

Im Projekt-Leistungsbereich sind beispielsweise Zielerreichungsgrad und Zeitabweichung der IT-Projekte die zentralen Messgrößen. Darüber hinaus bedürfen die Projektauswahl („die richtigen Dinge tun“), die Projektplanung und die Festlegung des Projektumfangs einer konsequenten Steuerung, um das Projekt zum Erfolg zu führen.

Aus der Finanz-Perspektive werden typische Benchmark-Kennzahlen wie der IT-Kostenanteil am Umsatz oder die IT-Kosten pro Mitarbeiter eingesetzt. Doch nicht immer sind diese KPI zielführend; ihr Einsatz empfiehlt sich nur dort, wo aus ihrer Berechnung eine klare Handlungsempfehlung abzuleiten ist. Unkritischer sind hier spezifische Kosten-KPIs wie z. B. die PC-Arbeitsplatzkosten.

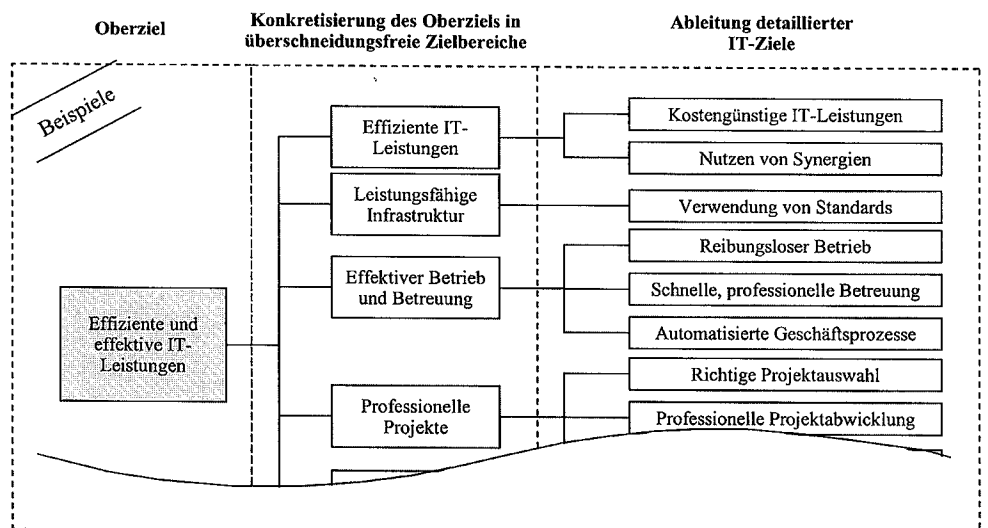
Nach Abschluss der KPI-Entwicklung wird die sogenannte IT-Scorecard aufgebaut, auf der systematisch die KPI abzutragen sind.

Kaskadierung der Scorecard

Die IT-Scorecard ist je nach Bedarf auf alle IT-Bereiche von Teilkonzernen, Business

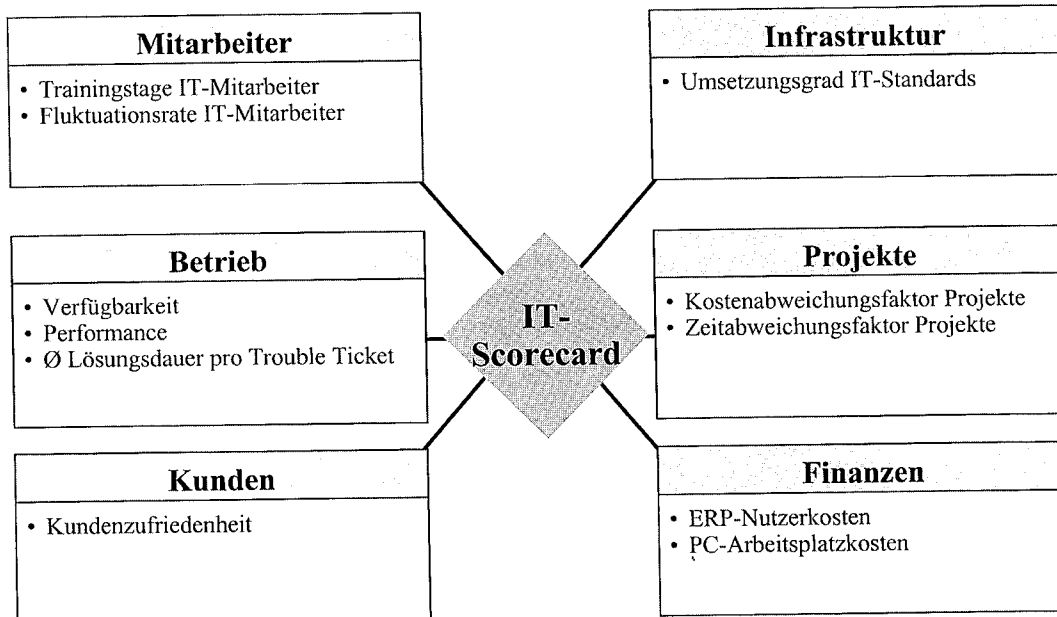
Aus der IT-Strategie sind konkrete **IT-Ziele** abzuleiten, die zusammen genommen ein systematisches Zielsystem bilden. Das Zielsystem besteht aus einem Oberziel, der Dekomposition in Zielbereiche gemäß der betrachteten Leistungsbe-reiche sowie den detaillierten Einzelzielen.

Das IT-Zielsystem hat sich in der Unternehmenspraxis als ein hochgradig akzeptiertes Instrument erwiesen, das auch die Kommunikation innerhalb des IT-Bereichs und des Bereiches mit anderen Fachbereichen fördert.



Quelle: A.T. Kearney

IT-Zielsystem



Quelle: A.T. Kearney

IT-Scorecard mit ausgewählten KPIs

Controlling und Rechnungswesen, idealerweise an die bestehenden, bereichsübergreifenden Prozesse wie die Budgetierung angeknüpft werden, um die Konsistenz der Steuerung sicherzustellen.

Die organisatorische Aufhängung von IT-PM stellt sich wesentlich weitreichender dar, als die eines klassischen IT-Controlling. **Prinzipiell sollte ein CIO den Steuerungsprozess verantworten und die operative Umsetzung vom IT-Management und einem IT-Performance Manager**

**betreut werden.** Im Vergleich zur Rolle des klassischen IT-Controllers braucht der IT-Performance Manager aber einen anderen Betrachtungshorizont, um auch die nicht-monetär-orientierte Planung und Steuerung erfassen zu können. Idealerweise arbeitet er mit den lokalen IT-Performance Managern oder IT-Controllern der Teilkonzerne und Business Units für die Erhebung lokaler Werte zusammen.

Die KPI-Werte sind auf CIO-Ebene in der Scorecard zu konsolidieren. Die gemessenen Ist-Werte werden im Verhältnis zum angestrebten Zielwert betrachtet und auf der Grundlage von Toleranzintervallen wird entschieden, ob KPI-Ist-Werte im Sinne einer Ampel im grünen, gelben oder roten Bereich liegen. Dieses Vorgehen ermöglicht es dem KPI-Verantwortlichen, zielgerichtet bestimmte Problembereiche über eine Detailanalyse des KPI-Wertes in seine Einflussfaktoren („Drill Down“) zu analysieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die Datenerhebung erfolgt idealerweise tool-gestützt. KPI-Werte sind über eine Datenmaske am Entstehungsort in ein Data Warehouse einzugeben oder automatisch aus Vor-systemen zu übernehmen. Das ‘Datenwürfelkonzept‘ einer Data-Warehouse-Architektur ermöglicht die optimale Auswertung der Daten. Langfristig sind auch Simulationen denkbar, die die zukünftige Wertentwicklung der IT in unterschiedlichen Entscheidungsszenarien verdeutlichen können.

Units und Standorten **herunterzubrechen**, damit die gesamte IT-Organisation tatsächlich an der IT-Strategie ausgerichtet werden kann.

Im ersten Schritt der Kaskadierung werden aus dem übergeordneten Zielsystem die Zielbereiche der jeweiligen organisatorischen Einheiten abgeleitet. Auf Konzern- und Business Unit-Ebene werden dann die jeweiligen KPI definiert. Insbesondere Kunden-, Projekt- und Mitarbeiter-Indikatoren spielen hier eine wichtige Rolle. Zur Vermeidung von Komplexität sollte zunächst darauf verzichtet werden, für jede Business Unit bzw. jeden Standort eine individuelle Scorecard aufzustellen. Vielmehr bietet es sich an, **Basis-Scorecards für aus IT Sicht ähnlich aufgestellte Business Units/Standorte** zu entwerfen, mit denen Erfahrungen bei der Steuerung gesammelt werden kann. Später werden diese Basis-Scorecards dann individuell auf die einzelnen Business Units und Standorte zugeschnitten.

Bei der Kaskadierung des IT-Performance Management Ansatzes sollte außerdem Augenmaß gehalten werden, um Steuerungsaufwand und Komplexität im richtigen Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu halten.

Ist die Scorecard aufgebaut, ist das IT-PM in bestehende Steuerungsprozesse einzubauen.

### Integration des IT-Performance Managements in den Unternehmens-Steuerungsprozess

Ein Steuerungsinstrument lebt von der Bestimmung und der Erreichung der von ihm gesetzten Zielwerte, ansonsten bleibt es wirkungslos. Vergleichbar mit wirtschaftspolitischen Zielwerten in den Bereichen Arbeitslosigkeit, Wirtschaftswachstum oder Staatsquote und den entsprechenden Maßnahmepaketen von Regierungen, sind für den IT-Bereich zum Beispiel Zielwerte für den Standardisierungsgrad, die Kundenzufriedenheit oder die Verfügbarkeiten festzulegen, deren Messung jeweils auf einen bestimmten Zeitpunkt zu beziehen ist. Orientierungsloser Aktivismus ist auf jeden Fall zu vermeiden. Allerdings ist für viele IT-Organisationen das Prinzip der Scorecard neu, und es kann nicht auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden.

In dieser Situation erreicht das Unternehmen den Kick-off, indem Methoden wie Benchmarking eingesetzt, die Ist-Werte erhoben, und Top-Down-Zielvorgaben oder Szenarioanalysen durchgeführt werden, um erstmals Zielwerte für die eigene Organisation festzulegen.

Die Erfüllung weiterer Voraussetzungen verhilft zu einem effizienten IT-PM. So sind mit der Einführung des IT-PM neue organisatorische Einheiten am Steuerungsprozess beteiligt. IT-PM sollte als neues Steuerungsinstrument neben

Auch auf Mitarbeiterebene können gezielte Maßnahmen die Durchsetzung des IT-PM unterstützen. So fördert zum Beispiel die Verknüpfung der KPI-Verantwortung mit Anreizsystemen für die Mitarbeiter die effiziente Umsetzung des IT-PM. Denn erfahrungsgemäß werden KPI schneller „gelebt“, wenn das Mitarbeiter-Zielsystem an ihre Umsetzung geknüpft ist. Allerdings empfiehlt es sich, dieses Mittel nur schrittweise einzusetzen. Auf diese Weise lernen die Mitarbeiter, wie es möglich ist, die eigene Arbeitsweise auf das Erreichen der Zielgrößen zu fokussieren.

## 5 KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Die erfolgreiche Einführung eines IT-Performance Management wird von fünf wesentlichen Faktoren bestimmt:

- ➔ Sicherstellen einer Top-Management Sponsorship;
- ➔ Verfolgen eines pragmatischen Ansatzes;
- ➔ Gebrauchen einer verständlichen Sprache, die auch von Nicht-IT-Spezialisten verstanden wird;
- ➔ Frühzeitiges einbinden der Fachbereiche;

- ➔ Entwickeln eines umfassenden Trainings- und Kommunikationskonzeptes.

IT-PM sollte dabei immer dem Motto folgen: „Die Welt ist komplex, IT-PM zur Steuerung der Komplexität muss einfach sein“.

Aus diesem Grund sollten mathematisch-exakte Ansätze zum Aufbau der Scorecard nur bedingt verfolgt werden. Vielmehr geht es darum, IT-PM nicht zum mathematischen Kennzahlengrab oder Controlling-Ungetüm werden zu lassen. Mit zunehmendem Reifegrad der Organisation kann das IT-PM im Zeitablauf weiterentwickelt werden. Dennoch sollte es stets ein einfach zu handhabendes Instrument bleiben, das es dem IT-Management ermöglicht, sich auf die wesentlichen Leistungstreiber zu fokussieren.

Die Einführung eines IT Performance Management stellt eine Herausforderung an das IT-Management als auch an die einbezogenen Fachbereiche: alle anstehenden Aufgabenbereiche sind neben dem Tagesgeschäft schwer zu bewältigen.

Darüber hinaus sind einige kritische Einflussfaktoren im Prozess zu beachten:

Existiert bereits eine kennzahlen-orientierte Sicht beispielsweise durch Erhebung umfangreicher Monitoring- und Rechenzentrums-Auswertungen, ist es schwierig, sich für ein breiteres Indikatorenkonzept beispielsweise hinsichtlich Kunden oder Mitarbeiter zu öffnen.

## 6 AUSBLICK UND LITERATUR

**Mit der Einführung von IT-Performance Management kann sich der IT-Bereich als innovativer Vorreiter etablieren. Es ist abzusehen, dass bald auch andere interne Dienstleister, wie z. B. Controlling, Rechnungswesen und Personal, mit einem neuen Performance Management die Steuerung ihrer Bereiche optimieren werden. Langfristig eröffnet dies interessante Perspektiven: eine unternehmensweit optimierte Steuerung der Servicebereiche ist sicherlich eine der Säulen für eine stabile Positionierung in Zeiten harten Wettbewerbs.**

Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997.

Bischoff, J.: Der Einsatz der Balanced Scorecard bei deutschen Unternehmen, in: „Bilanzbuchhalter und Controller“, 25. Jg., Heft 2/2001, S. 34-37. ■