

IT – Vom Dienstleister zum Partner

Dr. Gerhard Friedrich

Kundenfachveranstaltung:
Ist IT Chefsache?
Wie geht das Business-Management mit IT um

Wien, 29. Mai 2008





Studie IT-Trends 2008

IT-Leiter im Spagat zwischen Dienstleister
und Business Partner



FORRESTER

Understandable and relevant to business executives. Often IT and the business speak different languages. IT metrics are not relevant to business executives. These types of metrics must be translated into something the business understands, such as availability of business applications or the cost to support a business area. The IT-centric details should be kept within IT.

Connected to business outcomes. Business executives are concerned with introducing new products and services, improving customer loyalty and satisfaction, increasing gross margins, and growing market share. IT metrics must be linked directly to these business outcomes, specifically demonstrating how IT initiatives contributed favorably to improving these outcomes.

Gartner

Aus Sicht der IT-Strategen hat es sich ausgezahlt, sich dem Business als zuverlässige, kostenbewusste Partner zu empfehlen.

Als pünktlicher Lieferant von Services, der betriebswirtschaftliche Verantwortung übernimmt und gemeinsam mit den Kerngeschäftsbereichen wichtige Projekte und Prozesse vorantreibt, hat sich die IT-Abteilung Anerkennung und Freiräume erworben, die sie jetzt nutzt, um das Unternehmen neu auszustatten.

Informationstechnisch auf dem neuesten Stand, können Firmen im globalen Wettbewerb mit der nötigen Flexibilität agieren.

Agenda

- **Der Lebensnerv IT und seine Krankheiten**
- **Der Wandel vom Technologie- zum Prozess-Fokus**
- **Auswirkungen einer Vernachlässigung der Bedeutung von IT**
- **Warum IT als Aufgabe delegierbar, als Verantwortung aber Chefsache ist und bleibt**
- **Lessons learned**

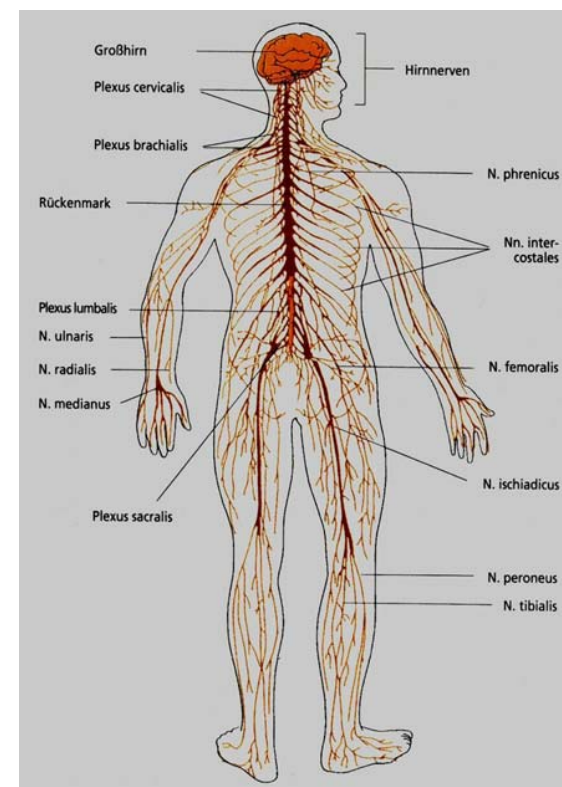
IT ist das Nervensystem jedes Unternehmens

Es gibt keine wesentliche Unternehmensfunktion, die heute ohne IT-Unterstützung konkurrenzfähig ist

Der Großteil der geschäftsnotwendigen Informationen ist in IT-Systemen gespeichert und wird von diesen verarbeitet

Die wichtigsten Geschäftsprozesse sind in IT-Systemen abgebildet bzw. werden von diesen determiniert

Der Ausfall von IT-Systemen kann – wenn überhaupt - nur für kurze Zeit überbrückt werden



Überforderung

- Es werden zu viele IT-Projekte gestartet, Termine werden zu knapp gesetzt, Ressourcen reichen nicht aus
- Projektportfoliomanagement
- Aufbau von Planungsskills (auf beiden Seiten)
- IT-Leistungsverrechnung und möglichst Budgetverantwortung auf Business-Seite

Unterforderung

- IT wird als Selbstverständlichkeit gesehen, als Commodity, mit der sich nur die Techies beschäftigen
- Überprüfung der IT-Strategie und Business Process Benchmarking
- Einbindung von IT-Vertretern in Reorganisations- und Kostensenkungsprojekte

Fehlbeanspruchung

- IT wird zur Lösung von Problemen instrumentalisiert, die dafür nicht geeignet sind
- Aufbau von Skills in den Bereichen Prozessmanagement und Anforderungsanalyse (auf beiden Seiten)
- Gemischte Projektteams Business und IT

Nutzendefizite

- Mangelnde Kundenorientierung und unzureichende Unterstützung der Geschäftsprozesse
- Mangel an aktiven Beiträgen zur Prozessinnovation
- Gemeinsame Erarbeitung von Service Level Agreements „End-to-End“
- Gemischte Projektteams Business und IT
- Organisations- und Personalentwicklung in der IT

Kostendefizite

- Zu hohe Kosten für den laufenden Betrieb und/oder für Projekte
- Konsolidierungsmaßnahmen (Systeme, Anwendungen, IT-Services)
- Aufbau von Projektmanagementskills
- Re-Sourcing (Out-/Insourcing/Outtasking)

Sicherheitsdefizite

- Systemausfälle im laufenden Betrieb und/oder bei Systemumstellungen
- Sicherheitslücken
- Konsolidierungsmaßnahmen (siehe oben)
- IT-Risk-Management konzipieren und umsetzen (technische und organisatorische Maßnahmen)

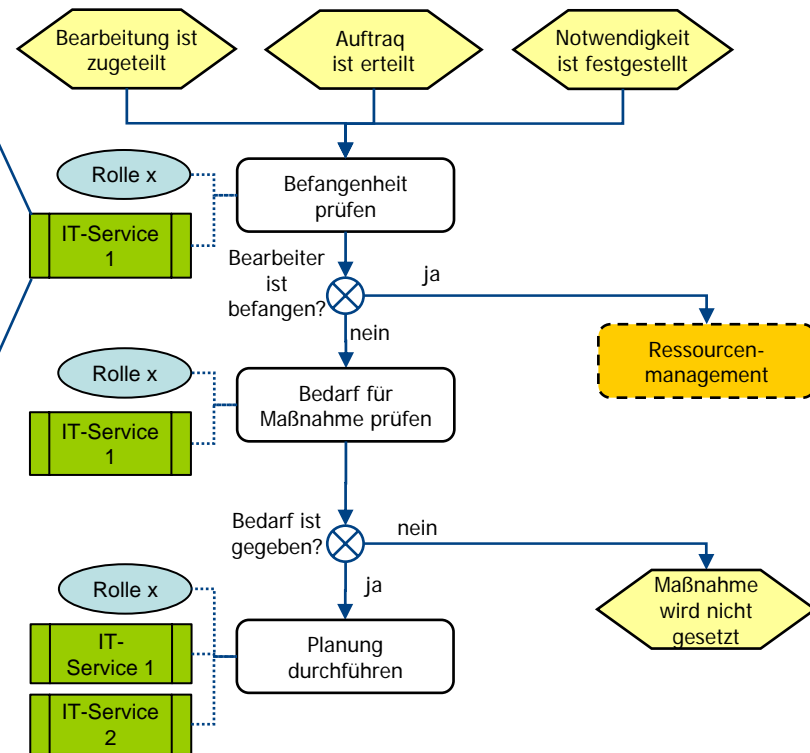
Agenda

- **Der Lebensnerv IT und seine Krankheiten**
- **Der Wandel vom Technologie- zum Prozess-Fokus**
- **Auswirkungen einer Vernachlässigung der Bedeutung von IT**
- **Warum IT als Aufgabe delegierbar, als Verantwortung aber Chefsache ist und bleibt**
- **Lessons learned**

Die Abstimmung von Geschäftsprozessen und IT-Services

Zweck	Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> Aufruf und Anzeige spezifischer Daten für einen Geschäftsfall 	<ul style="list-style-type: none"> Überblick über relevante Informationen sämtlicher Verfahren IST: Masken sämtlicher bestehender Verfahren
IT-Service	
<ul style="list-style-type: none"> Aufruf sämtlicher Kennzahlen zum Geschäftsfall Möglichkeit zur geschäftsfallbezogenen Auswertung Aufruf und Vergleich von sämtlichen Daten über frei definierbare Zeiträume Möglichkeit zur Aktivierung eines ausgewählten Falles 	<ul style="list-style-type: none"> Automatische Übernahme von Geschäftsfalldaten aus dem IT-Service 2 Abfrage- und Übernahmemöglichkeit relevanter Daten in/aus folgenden Datenbanken <ul style="list-style-type: none"> Datenbank 1 Datenbank 2 Datenbank 3

Neutralisiertes Beispiel



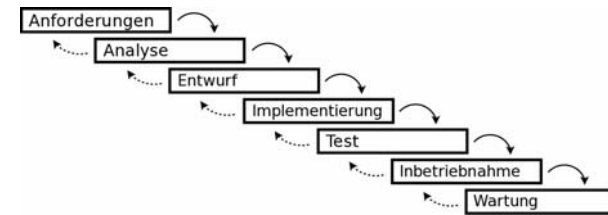
Grundsatz: Geschäftsprozessdefinition ohne IT-Details
 Servicedefinition ohne Prozessdetails

Vorgehen: Dialog mit zwei Entscheidungsregeln:
 - Anwender hat das erste und das letzte Wort in Prozessfragen,
 - IT hat das erste und das letzte Wort in IT-Fragen

Miteinander statt Nacheinander oder gar Gegeneinander

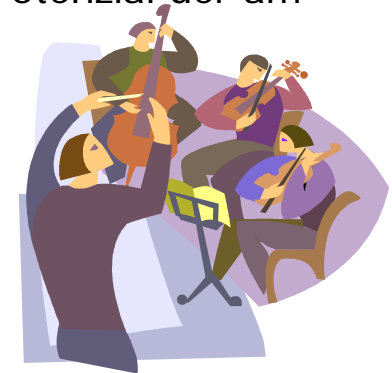
■ Traditioneller Ansatz („Wasserfallmodell“):

- Zuerst werden die Geschäftsprozesse definiert und optimiert,
- daraus die Anforderungen an die IT abgeleitet,
- dann werden diese vom IT-Bereich realisiert und ausgeliefert.

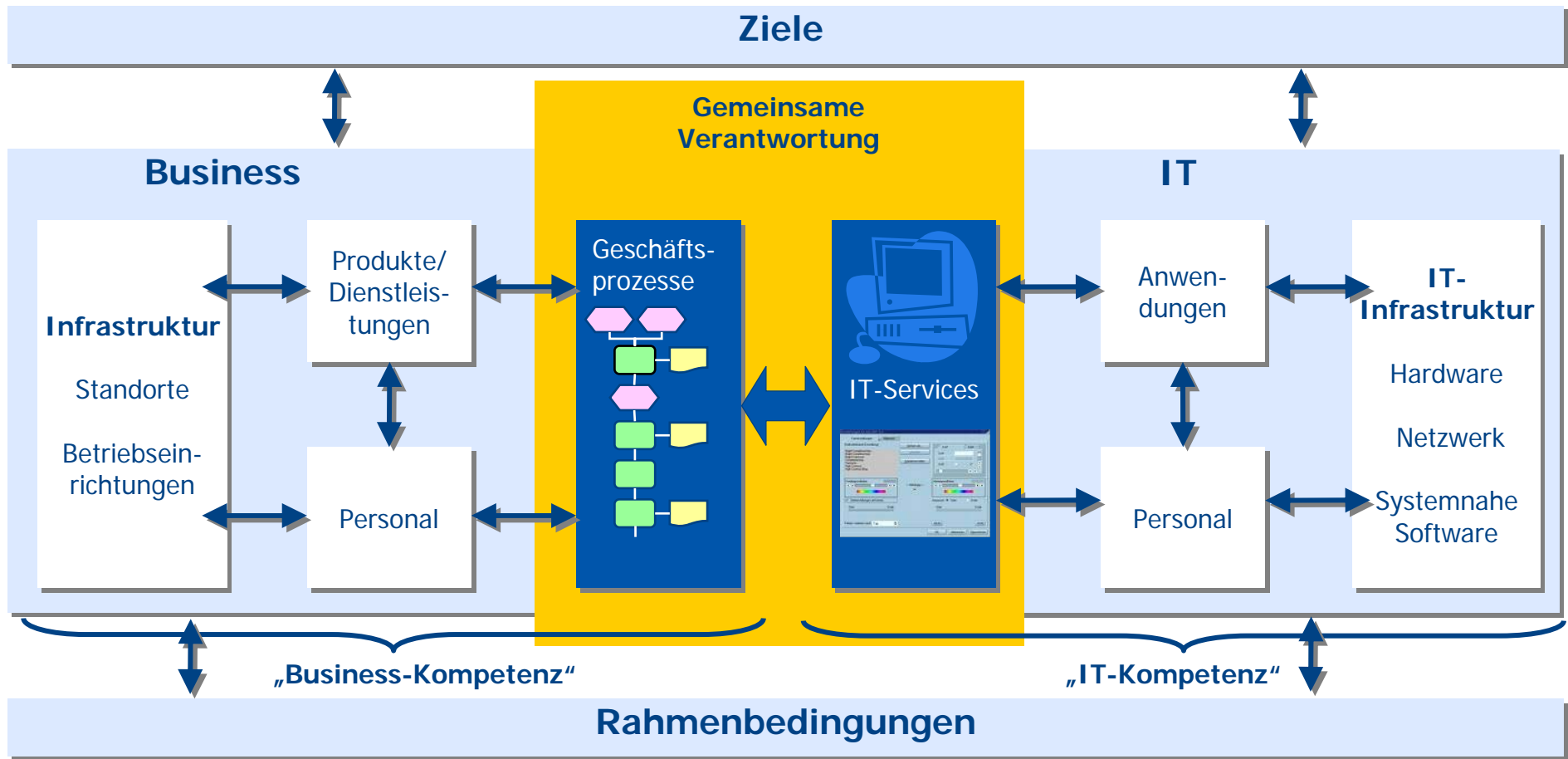


■ Moderne Ansätze („Gegenstromprinzip“, „Spiralmodell“):

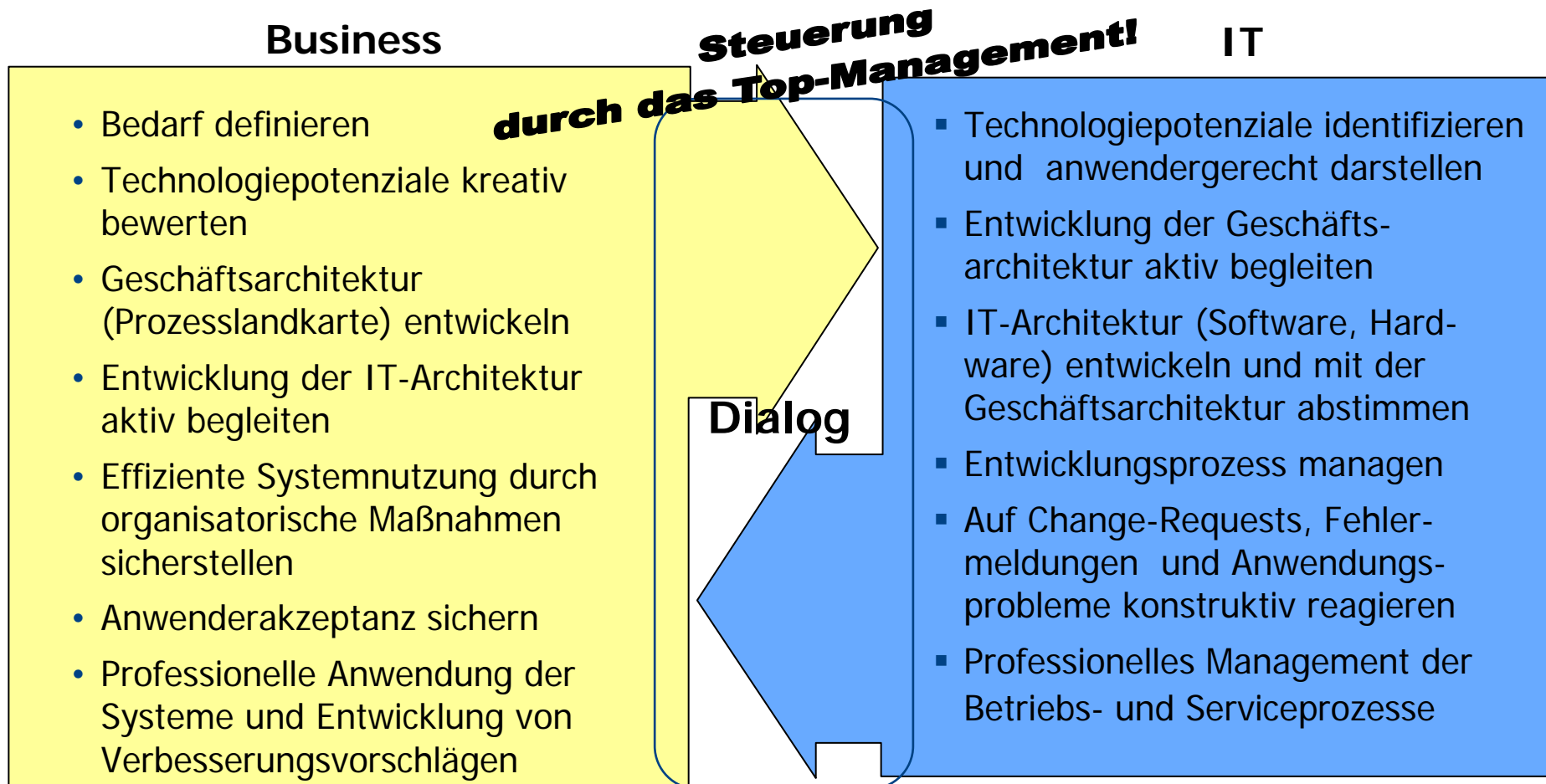
- **Geschäftsprozess-getriebene** Aktivitäten stellen sicher, dass zu Prozessverbesserungs-ideen die passende IT-Unterstützung gesucht und implementiert wird.
- Die IT weist eine extreme Änderungsdynamik auf und schafft so immer neue Möglichkeiten der Prozessgestaltung und verändert z.B. auch die Kostenstrukturen.
Technologie-getriebene Aktivitäten stellen daher sicher, dass das Potenzial der am Markt verfügbaren Informationstechnologie genutzt wird.
- Die Integration beider Vorgehensweisen erfordert eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von IT und Business.
- Das Top-Management muss diesen Prozess steuern.



Business und IT - Gesamtsicht



Ziele und Rahmenbedingungen
fallen in die Entscheidungskompetenz der Unternehmensleitung



These: Radikale Prozessinnovation wird immer durch eine Technologieinnovation ausgelöst!

Aber: Technologieinnovation bleibt wirkungslos ohne Prozessinnovation

Agenda

- **Der Lebensnerv IT und seine Krankheiten**
- **Der Wandel vom Technologie- zum Prozess-Fokus**
- **Auswirkungen einer Vernachlässigung der Bedeutung von IT**
- **Warum IT als Aufgabe delegierbar, als Verantwortung aber Chefsache ist und bleibt**
- **Lessons learned**

Minimalanforderung 1: Strategische Grundsatzentscheidung

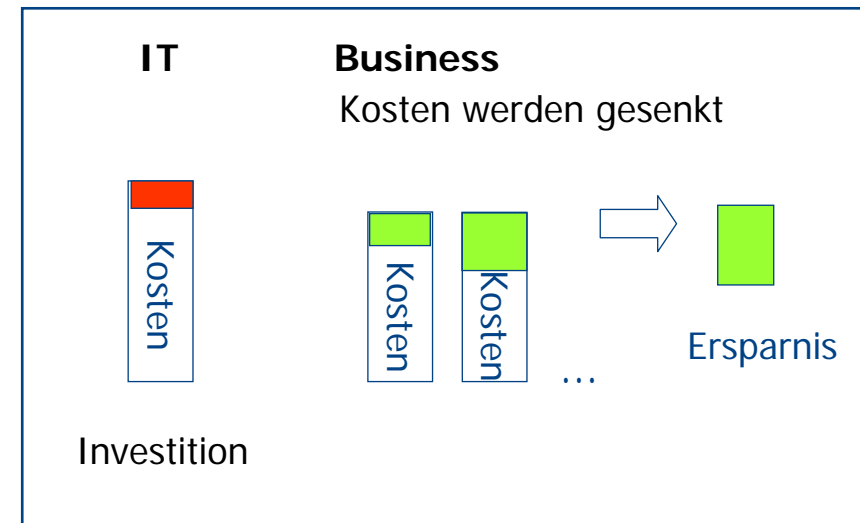
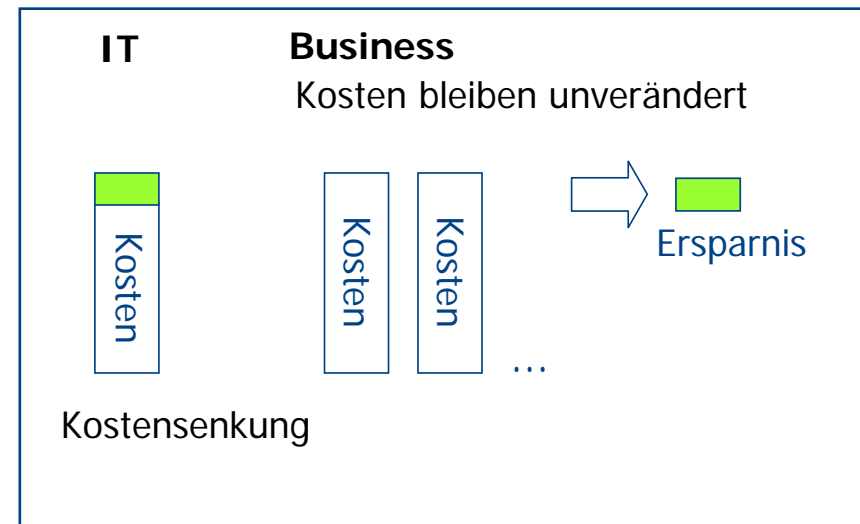
Defensivstrategie: IT als Kostenfaktor

- IT Kosten werden minimiert
- Die kosteneffiziente Bereitstellung der Informationstechnologie steht im Vordergrund
- ROI wird innerhalb der IT gerechnet

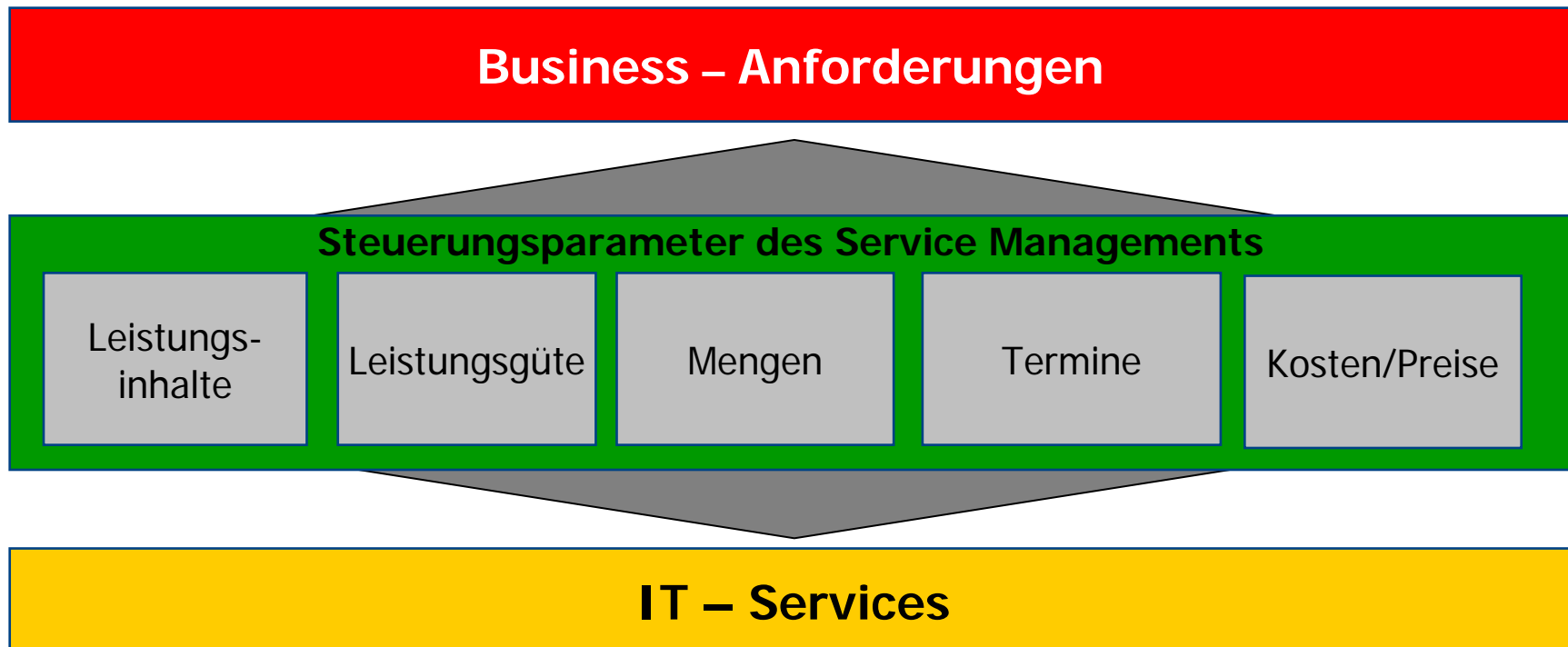


Offensivstrategie: IT als Erfolgsfaktor

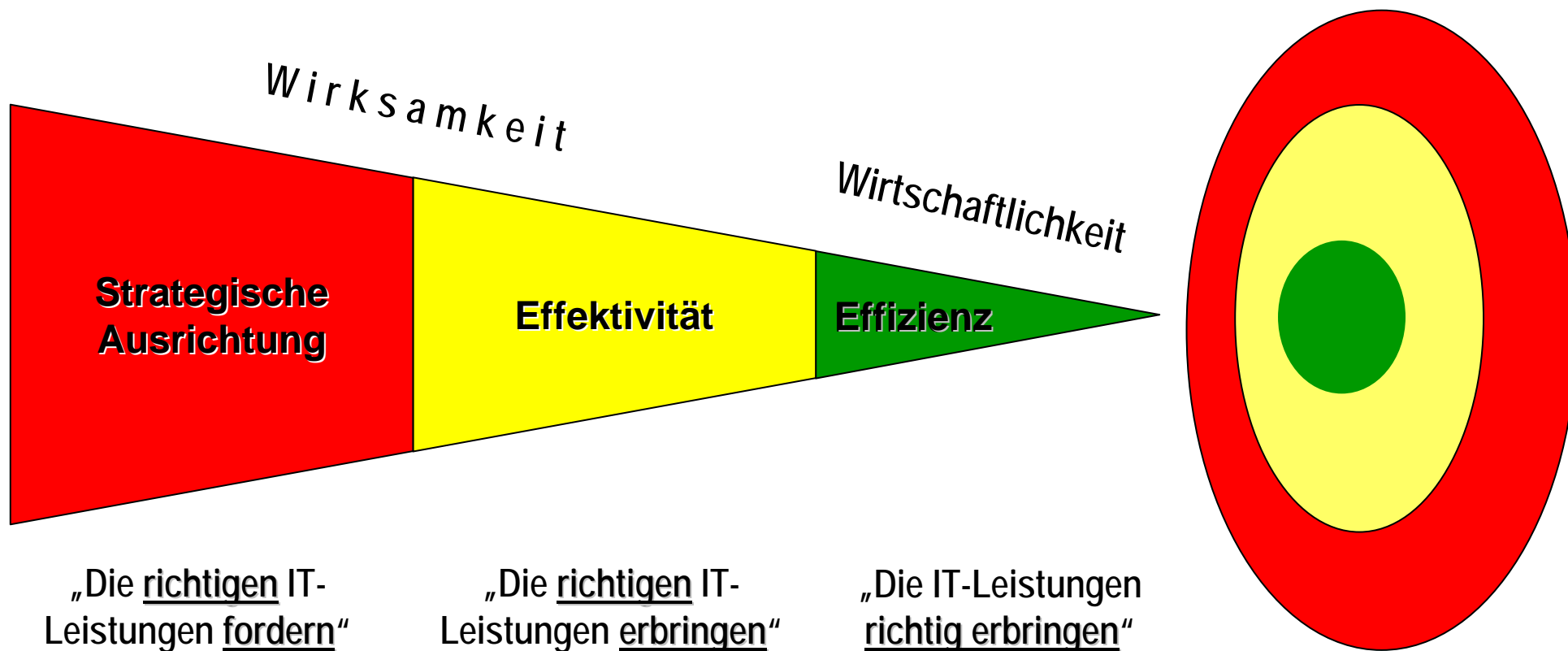
- IT als Service, um die Effizienz der Geschäftsbereiche zu erhöhen
- Senkung der Kosten in den Anwenderbereichen
- ROI wird über Business **und** IT gerechnet



Minimalanforderung 2: Klar definierte Anforderungen



Die Merkmale eines erfolgreichen IT-Einsatzes



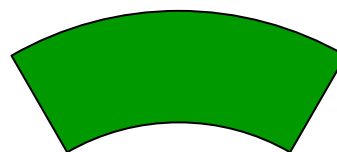
Agenda

- **Der Lebensnerv IT und seine Krankheiten**
- **Der Wandel vom Technologie- zum Prozess-Fokus**
- **Auswirkungen einer Vernachlässigung der Bedeutung von IT**
- **Warum IT als Aufgabe delegierbar, als Verantwortung aber Chefsache ist und bleibt**
- **Lessons learned**

IT-Governance – Die Top-Management-Agenda

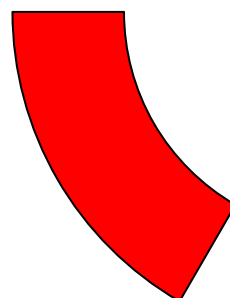
- Strategische Ausrichtung
- Architekturvorgaben
- Service-Portfolio
- Sourcingstrategie

**Strategische
Steuerung und Ausrichtung**

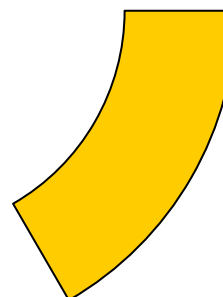


**Performance
Management**

- Leistungsüberwachung
und Betriebscontrolling
- Servicedefinitionen
- Verrechnungsmodell
- Qualität (SLA)
- Sicherheit



**Projekt-
portfolio-
Management**



- Planung
- Priorisierung
- Steuerung
- Projektcontrolling

Das URÄG 2008 unterstreicht die Gesamtverantwortung des Managements für alle Aspekte der Governance unter dem Gesichtspunkt des internen Kontrollsystems (IKS)

Agenda

- **Der Lebensnerv IT und seine Krankheiten**
- **Der Wandel vom Technologie- zum Prozess-Fokus**
- **Auswirkungen einer Vernachlässigung der Bedeutung von IT**
- **Warum IT als Aufgabe delegierbar, als Verantwortung aber Chefsache ist und bleibt**
- **Lessons learned**

Lessons learned

- Die Zusammenarbeit zwischen Business und IT funktioniert umso besser, je mehr die Unternehmensleitung als übergeordnete Instanz IT Governance ernst nimmt
- Ein funktionierendes Projektportfoliomanagement, gelebte Service-Level-Agreements und eine entscheidungsrelevante IT-Leistungsverrechnung sind treffsichere Indikatoren für den Reifegrad der Zusammenarbeit zwischen Business- und IT-Management
- Der IT sollte immer eine Richtlinienkompetenz (Technologieauswahl, Vorgehensmodell) zukommen, die von der Unternehmensleitung getragen wird. Die IT muss in alle IKT-Beschaffungsvorgänge eingebunden sein.
- Das IT-Budget sollte auf Business-Seite liegen, da der Nutzen des IT-Einsatzes größtenteils dort lukriert wird. Wenn es ein zentrales IT-Budget gibt, ist jedenfalls eine verursachergerechte und transparente Kostenzuordnung notwendig.
- Standardisierte Leistungen des laufenden Betriebes und Kleinprojekte sollten von der IT in der Rolle eines Dienstleisters möglichst autonom abgewickelt werden.
- Große Veränderungsprojekte sollten im Auftrag der Unternehmensleitung von Business und IT gemeinsam abgewickelt werden. Die Projektleitung ist primär eine Qualifikationsfrage und muss projektspezifisch entschieden werden.
- Jeder Business-Manager braucht ein Grundverständnis der IT, jeder IT-Manager ein Grundverständnis des Business und jeder das Bemühen um eine konstruktive Zusammenarbeit.



act Management Consulting GmbH

Seilerstätte 18 – 20 | 1010 Wien | Tel. +43 / 1 / 2051920-0 | www.act-mc.at