

# Umfrage zur Messung der strategischen Zielerreichung in der IT

durchgeführt am 3. IT Operations Day  
09. November 2010 in St.Gallen

veranstaltet von:

Institut für Wirtschaftsinformatik



Universität St.Gallen



Technische Universität Berlin

unterstützt durch:



THE TECHNOLOGY  
PERFORMANCE COMPANY



FINANCIAL MANAGEMENT SOLUTIONS



**3. IT Operations Day - 9. November 2010, St. Gallen**

## **Umfrage zur Messung der strategischen Zielerreichung in der IT**

Das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen und der Lehrstuhl Informations- und Kommunikationsmanagement der TU Berlin organisieren in Kooperation mit renommierten Unternehmen die Tagungsreihe „IT Operations Day“, die sich mit den zukünftigen Herausforderungen des IT-Betriebs auseinandersetzt. Damit wurde für CIOs, Operations Manager und Interessierte eine Plattform geschaffen, auf der relevante Themen rund um den IT-Betrieb diskutiert werden.

Am 3. IT Operations Day, der am 09. November 2010 in St. Gallen stattgefunden hat, wurde das Thema des effizienten Controllings und Benchmarkings in der IT mit Führungskräften aus IT-Organisationen erörtert.

Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde zu diesem Thema eine Umfrage durchgeführt, die Einblick in die aktuellen Herausforderungen des Controllings von IT-Organisationen gewährt.

Zu Krisenzeiten ist in der Industrie oft das IT-Budget von Kürzungen betroffen, da der Nutzen der IT-Leistung als Supportfunktion monetär schwierig zu erfassen ist. Daher stehen IT-Organisationen aktuell verstärkt unter dem Druck auf der einen Seite ihre Leistungen und Kosten transparent auszuweisen und auf der anderen Seite Kostensenkungen bei gleichbleibender Leistung zu realisieren.

Darüber hinaus müssen erfolgreiche Unternehmen zukünftig schneller auf neue Marktsituationen reagieren um Erfolgspotentiale zu nutzen und Gefahren weitestgehend zu vermeiden. Entscheidungen und Strategien des Topmanagements sollen in den operativen Bereichen, also auch in der IT, effizient und möglichst schnell umgesetzt werden. Dabei muss der Umsetzungserfolg dieser Strategien überwacht und an das Management zurückgemeldet werden.

Die größten Verbesserungspotentiale zeichnen sich an der Schnittstelle zwischen strategischen Entscheidern und operativen Verantwortungsträgern ab. Hier können integrierte Systeme, die die operative Ebene mit dem Topmanagement verbinden und mit relevanten Informationen bedienen, eine entscheidende Rolle spielen.

Diese Umfrage untersucht daher die strategischen Ziele interner und externer IT Service Provider und die implementierte Methodik zur Messung und Kontrolle der Zielerreichung.

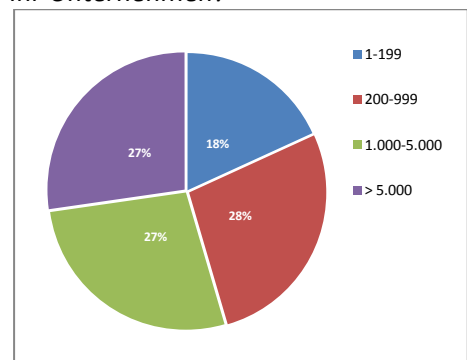
Die Umfrage wurde von 42 Teilnehmern des 3. IT Operations Days beantwortet. Zu den Besuchern des Events gehörten neben Vertretern namhafter internationaler Unternehmen wie Allianz, BMW, Daimler, EADS, Holcim, HUK Coburg, Lufthansa, T-Systems, SAP, Swisscom und Ratiopharm, auch viele kleine und mittelständische Unternehmen (siehe Abbildung 1). Mitarbeiter des Topmanagement und der internen IT Abteilungen waren in etwa gleich stark vertreten (siehe Abbildung 2).

Unsere Bücher zum Thema, direkt adressiert an IT-Führungskräfte:



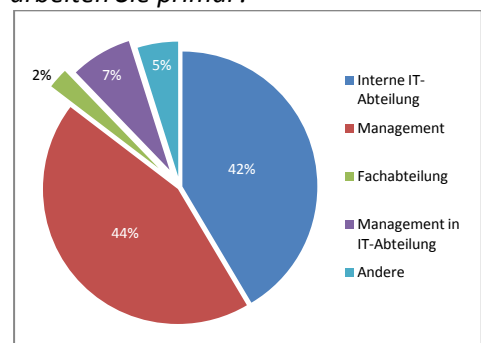
ISBN: 978-3-89981-214-5 | 978-3-446-40633-9

*Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?*



**Abbildung 1: Unternehmensgröße**

*In welchem Funktionsbereich arbeiten Sie primär?*

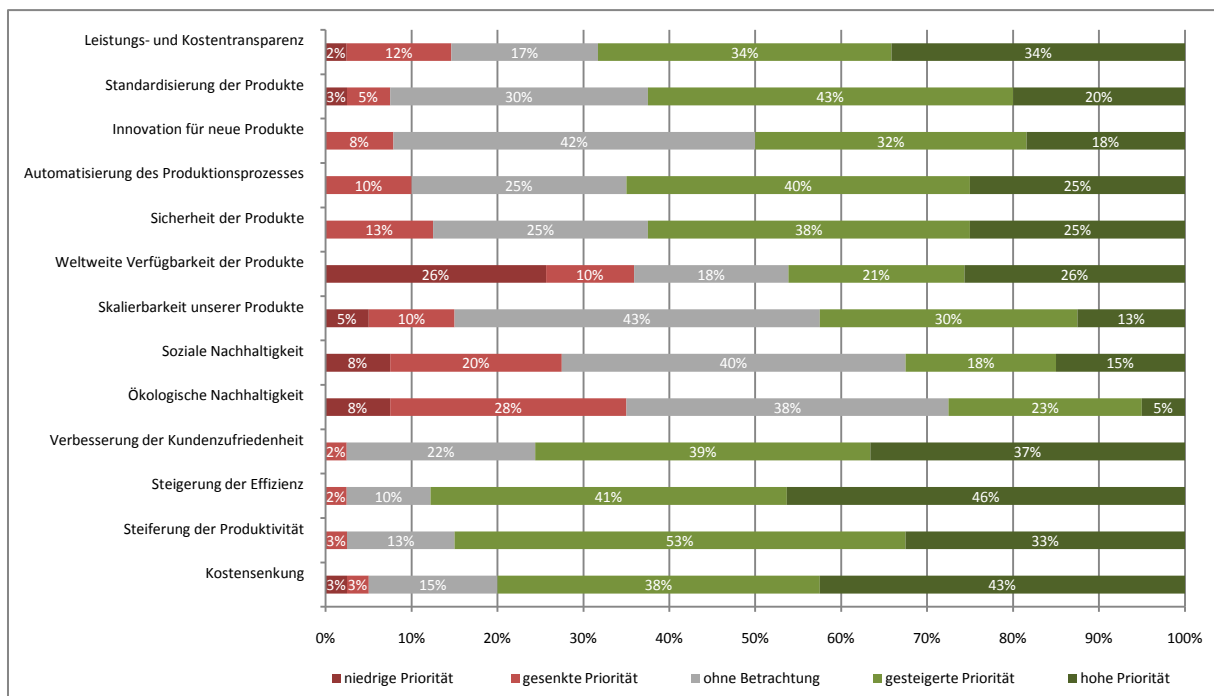


**Abbildung 2: Teilnehmerrollen**

Anhand der strategischen Ziele der Unternehmen ist die Wirkung der Krise deutlich zu erkennen (siehe Abbildung 3). Daher wurden die **Kosten senkenden** und **Effizienz steigernden Ziele** (Effizienz, Produktivität, Kostensenkung) als die wichtigsten bewertet. An zweiter Stelle folgt die **Verbesserung der Kundenzufriedenheit**. Als dritt-wichtigster Punkt wurde die **Leistungs- und Kostentransparenz** der IT-Organisation genannt.

Entgegengesetzt dem aktuellen „GreenIT“ Trend zeigt diese Umfrage, dass die **ökologische Nachhaltigkeit** nur bei wenigen Unternehmen als strategisches Ziel zur Geltung kommt. Nur 28% der Befragten priorisierten eine ökologische IT Produktion. Bei 38% wurde die Nachhaltigkeit nicht als Zielsetzung betrachtet und 36% antwortete mit einer gesenkten oder niedrigen Priorität. Daher scheinen entweder die Umweltbestrebungen noch nicht bei der operativen IT angekommen zu sein oder sie gelten in Krisenzeiten nicht als überlebenswichtig und finden daher weniger Beachtung.

### Themenfeld 1: Welche strategischen Ziele verfolgt mein Unternehmen in der IT-Produktion? <sup>1</sup>



**Abbildung 3: Bewertung strategischer Ziele**

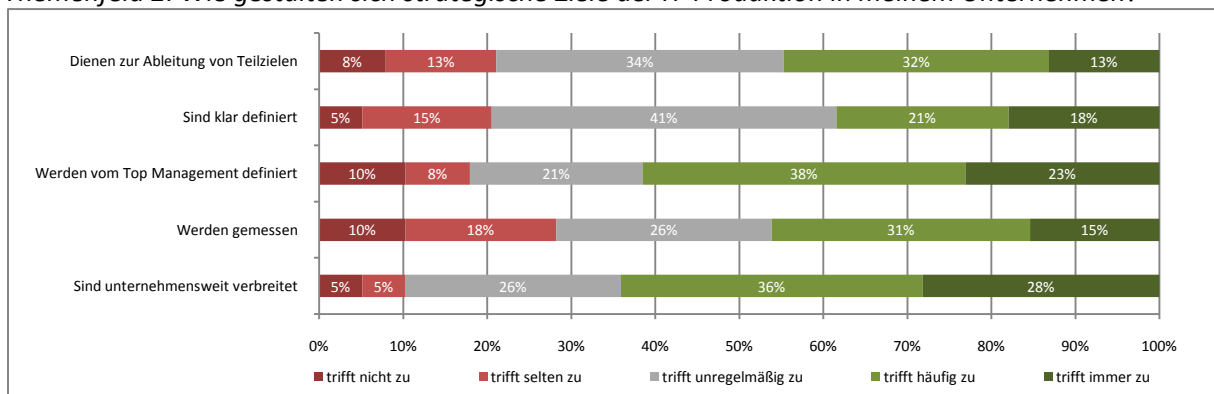
Die strategischen Ziele werden hauptsächlich vom Topmanagement wage definiert und sind unternehmensweit verbreitet (siehe Abbildung 4). Bei nur 15% der Befragten wird die Erfüllung der strategischen Ziele regelmäßig gemessen und nur 13% leiten konsequent Teilziele daraus ab.

Definierte Teilziele dienen als Indikator für die transparente Umsetzung der strategischen Ziele im operativen Betrieb genauso, wie die Messung strategischer Zielerfüllung als Zeichen für die konsequente Rückmeldung operativer Daten an das Management steht. Die Umfrage deutet hier auf ein Verbesserungspotential an der Schnittstelle zwischen strategischen Entscheidern und operativen Verantwortungsträgern hin.

<sup>1</sup> Insgesamt 40 vollständige Antworten

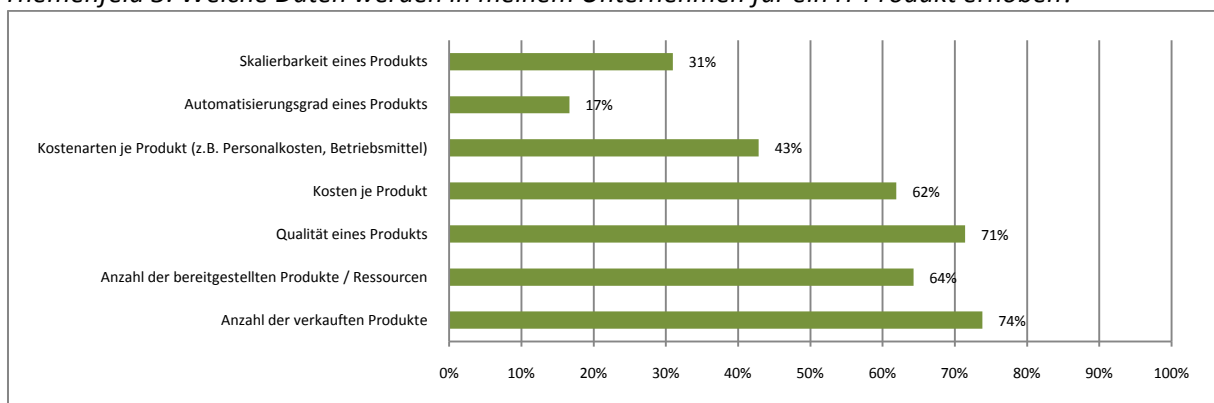
Welche produktorientierten Kennzahlen regelmäßig dem Management zu Steuerungszwecken vorliegen, zeigt Abbildung 5. Quantität und Qualität sind die am weitesten verbreiteten Messwerte. Ein wichtiges Anzeichen für den Trend zur Produktisierung (z.B. die verbrauchsbasierte Fakturierung) von IT Produkten zeichnet sich mit dem hohen Wert (62% aller Befragten) für die Erhebung der Kosten pro Produkt ab. Nur wenige Unternehmen überwachen die Skalierbarkeit (31%) oder den Automatisierungsgrad (17%) ihrer Produkte. Das lässt vermuten, dass es entweder noch keine anwendbaren Methoden gibt, diese Werte für IT Produkte zu messen oder, dass das Management diese Werte nicht produktspezifisch zur Steuerung der Produktion heranzieht. Es ist jedoch zu erkennen, dass die vier grundsätzlichen Eigenschaften (Quantität, Qualität, bereitgestellte Mengen und Kosten) von über 60% der Unternehmen produktspezifisch erhoben werden. Produktspezifisch aggregiert können diese Indikatoren zur Messung des Erreichungsgrades der strategischen Produktionsziele herangezogen werden.

**Themenfeld 2: Wie gestalten sich strategische Ziele der IT-Produktion in meinem Unternehmen?**<sup>2</sup>



**Abbildung 4: Strategische Ziele**

**Themenfeld 3: Welche Daten werden in meinem Unternehmen für ein IT Produkt erhoben?**<sup>3</sup>



**Abbildung 5: Eigenschaften der IT Produkte**

Das Management greift bei Entscheidungen nur unregelmäßig auf die vorhandenen Informationen aus der IT Produktion zurück. Wie in Abbildung 6 dargestellt gaben weniger als die Hälfte (46%) der Befragten an, häufig oder immer faktenbasierte Management-Entscheidungen zu treffen.

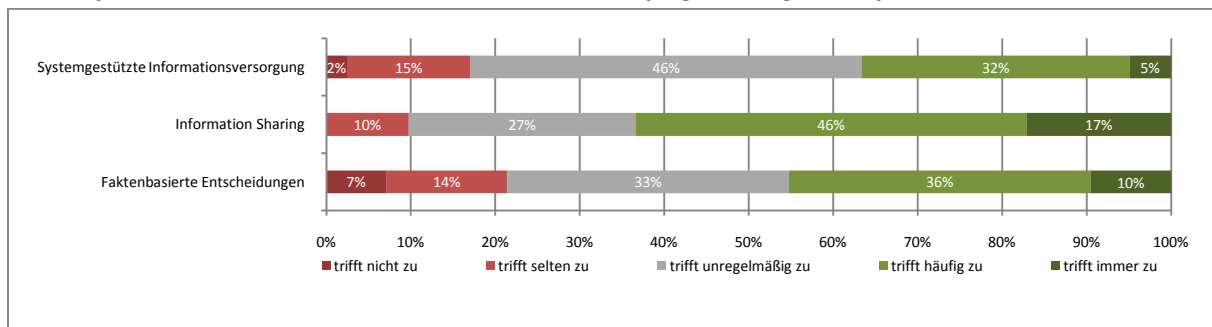
Dies kann entweder durch die Informationspolitik oder durch das verwendete Informationssystem im Unternehmen begründet sein. Die Bereitschaft, Informationen innerhalb des Unternehmens bspw. an

<sup>2</sup> Insgesamt 40 vollständige Antworten

<sup>3</sup> 100% entspricht 42 vollständigen Antworten

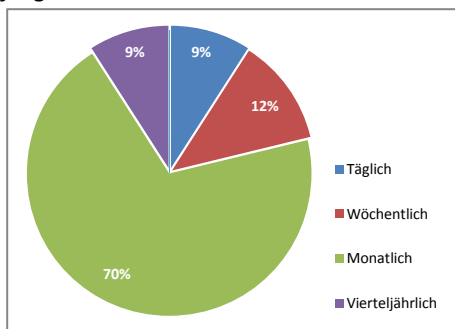
andere Abteilungen oder Entscheidungsträger zu kommunizieren, scheint bei der Mehrheit (63%) der Unternehmen gegeben zu sein. Jedoch nur 37% der befragten Unternehmen äußerten sich positiv zu der Frage ob eine systemgestützte Informationsversorgung eingesetzt werde. Es liegt der Schluss nahe, dass die Mentalität für eine einheitliche und unternehmensweit verfügbare Informationslandschaft vorhanden ist aber aus Kostengründen integrierte Informationssysteme gescheut werden und statt dessen dezentrale Datenbanken und klassische Excel- und Powerpoint-Dateien zur Kommunikation und Datenhaltung herangezogen werden. Diese Situation zeichnet sich aktuell nicht nur in der IT-Produktion sondern auch in reiferen Industrien ab.

**Themenfeld 4: Mein Unternehmen zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus**<sup>4</sup>



**Abbildung 6: Informationspolitik der Unternehmen**

**Themenfeld 5: In meinem Unternehmen erfolgt Performance Reporting in der Produktion in folgenden Intervallen**



**Abbildung 7: Performance Reporting**

(100% entspricht 33 vollständigen Antworten)

Einen noch tieferen Einblick in die Informationsflüsse der Unternehmen gewähren die letzten beiden Auswertungen. Abbildung 7 zeigt, dass das Performance Reporting der Produktion am häufigsten im monatlichen Zyklus erfolgt (bei 70% der Teilnehmer). Der dreimonatliche Zyklus tritt nur bei 9% der Unternehmen auf wobei ein wöchentliches (mit 9%) oder sogar ein tägliches (mit 12%) ähnlich häufig vertreten sind. Wenn zukünftig fortschrittliche Informationssysteme die Reportingprozesse unterstützen, ist zu erwarten, dass standardisierte monatliche Reports gegenüber Ad-Hoc Berichten, die zu beliebigen Zeitpunkten generiert oder durch eine Werteveränderung ausgelöst werden können, an Bedeutung verlieren werden.

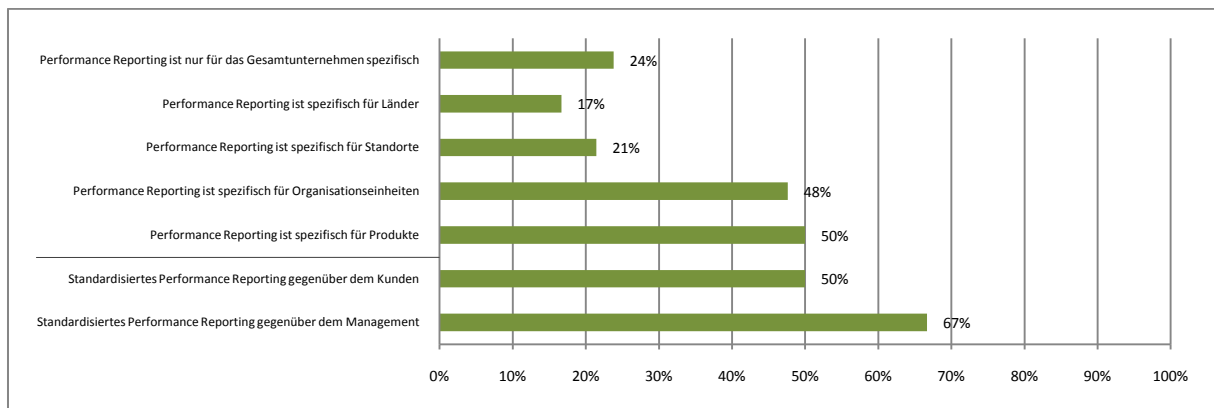
Weitere Erkenntnisse über die Genauigkeit und die Reife des Performance Reportings der befragten Unternehmen zeigt Abbildung 8. Aus dem ersten Teil wird deutlich, dass Performance Reporting sich am häufigsten auf Produkte (50%) und Organisationseinheiten (48%) bezieht. Dies ist ein relevanter Indikator für den Trend der Produktorientierung. Nur knapp ein Viertel der befragten Unternehmen gaben an, ein Performance Reporting auf Gesamtunternehmensebene durchzuführen. Wenig ausgeprägt ist die Detaillierung des Performance Reporting auf Landes- oder Standortebene, die ein internes Benchmarking von gleichen Produkten an unterschiedlichen Standorten ermöglichen würde.

<sup>4</sup> Insgesamt 41 vollständige Antworten

Der zweite Teil der Auswertung belegt, dass weit mehr als die Hälfte der Unternehmen (68%) einen standardisierten Prozess für das interne Reporting besitzen, jedoch nur 50% ihren Kunden einen definierten Reporting-Prozess anbieten.

Mit dem aktuellen Trend der engeren Vernetzung, unternehmensintern und auch innerhalb der Supply Chain, wird hier ein durchgreifender Reporting-Prozess unverzichtbar sein. Damit wird die Anzahl der Unternehmen, die intern und auch ihren Kunden gegenüber ein standardisiertes Reporting anbieten, langfristig zunehmen.

*Themenfeld 6: Die Datenerhebung in der Produktion meines Unternehmens zeichnet sich folgendermaßen aus<sup>5</sup>*



**Abbildung 8: Genauigkeit und Reife der Datenerhebung und des Reportings**

Zusammengefasst lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

1. Effizienz, Produktivität und Kostensenkung dominieren aktuell die strategische Ausrichtung von IT Service Providern.
2. Die strategische Zielerreichung wird jedoch nicht durch konkrete Indikatoren gemessen.
3. Für IT Service Produkte werden am häufigsten die operativen Werte Quantität, Qualität und Kosten gemessen. Strategische Ziele wie Automatisierung (Effizienz) oder Skalierbarkeit (Cloud Computing) sind noch kein Thema.
4. Messung der Erreichung strategischer Ziele erweist sich als schwierig da keine Management Informations Systeme eingesetzt werden. Hier dominiert wahrscheinlich noch die Nutzung von Excel und PowerPoint.
5. Performance Management spielt mit einem Zeithorizont von einem Monat heute auf strategischer Ebene eine Rolle. Eine operative Steuerung erfolgt nicht da hierfür Daten wöchentlich oder täglich erhoben werden müssten.
6. Performance Reporting bezieht sich am häufigsten auf Produkte und Organisationseinheiten.

<sup>5</sup> 100% entspricht 42 vollständigen Antworten

Walter Brenner



Prof. Dr. Brenner ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der Universität St.Gallen und geschäftsführender Direktor des Institutes für Wirtschaftsinformatik. Er ist seit Jahren im Informationsmanagement tätig und verfügt durch Beratungstätigkeiten und Mitgliedschaften in Beiräten, Aufsichtsräten und Verwaltungsräten über breites Praxiswissen und Erfahrung.

Zusammen mit Prof. Rüdiger Zarnekow hat er den IT Operations Day ins Leben gerufen und ist auch dieses Jahr wieder Gastgeber dieser Veranstaltungsreihe.

Andreas Györy



Diplominformatiker Andreas Györy ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum „Industrialisierung des Informations-managements“ und Doktorand am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen. In seiner praxisnahen Forschungsarbeit beschäftigt er sich mit der Übertragbarkeit von Konzepten der Industrie auf das Controlling von IT.

Er verantwortet die Planung und Durchführung des IT Operations Days. Die Veranstaltung nutzt er dabei um aktuelle Forschungsschwerpunkte mit Praktikern zu diskutieren und Forschungsergebnisse zu verifizieren.

## IT Operations Day

Die zweimal im Jahr stattfindende Veranstaltung wird von der Universität St. Gallen und der TU Berlin organisiert, beschäftigt sich mit forschungsrelevanten wie auch praktischen Fragestellungen im IT-Dienstleistungsbereich und hat einen Non-Profit-Charakter.

Das Zielpublikum sind Fach- und Führungskräfte vornehmlich aus dem Bereich des Informationsmanagements bzw. der Informatik (Geschäftsführer, CIO, Service und Operations Manager).



Der nächste IT Operations Day mit dem Titel „Achtung: Die Digital Natives kommen!“ findet am **12. Mai 2011** in Berlin statt. Die Veranstaltung wird ausführlich auf die Themen Social Networks, Cloud Computing und Mobility eingehen, um zu erörtern was IT-Manager und Digital Natives voneinander lernen können.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.it-operations-day.com](http://www.it-operations-day.com)

Wenn Sie Interesse an ähnlichen Umfragen, Fallstudien und Publikationen zu dem Themengebiet des Controllings von IT-Produkten haben oder einfach nur gerne Feedback zu dieser Studie geben möchten, freuen wir uns über jede Rückmeldung. Bitte senden Sie uns dazu eine Email an [andreas.gyoery@unisg.ch](mailto:andreas.gyoery@unisg.ch).