



DEWEY & PARTNER
STRATEGY, TRANSFORMATION AND
ICT MANAGEMENT CONSULTANTS

November 6/2009
www.av-finance.com
B 54258

IT

Banken & Versicherungen

Das Magazin für CIOs, IT-Entscheider und IT-Manager



Kosten runter Leistung rauf

Banken, Versicherungen und IT-Dienstleister
reagieren auf die Krise

Dewey & Partner Artikelbeitrag

'Professionalisiertes IT Management' –

*Ein eigenfinanziertes Transformationsprogramm für das
Informationsmanagement sorgt für Handlungsspielraum*

Dewey & Partner Management Consultants

Geschäftsführender Partner: Christoph Dewey | Akilindastrasse 19 | D-82166 Gräfelfing
Telefon: +49 (0)89 89 86 05 35 | Fax: +49 (0) 89 89 86 05 34 | Mobil: +49 (0)160 901 119 81 | E-Mail: Christoph.Dewey@dp-mc.com

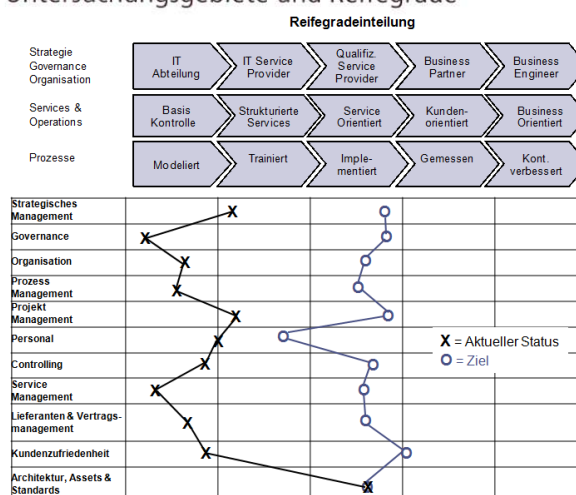
Professionalisiertes IT-Management

Ein eigenfinanziertes Transformationsprogramm für das Informationsmanagement sorgt für Handlungsspielraum

In den Wachstums- und Investitionsphasen von Banken und Versicherungen bleibt dem IT-Management nur selten und wenig Zeit, sich intern zu professionalisieren. In einer rezessiven Phase hingegen muss das IT-Management sich oftmals um so mehr mit der internen Optimierung beschäftigen, zumal sehr oft weitere Einsparpotentiale erschlossen werden können. Aufgrund verschobener Projekte ist jetzt nicht selten geeignetes internes Personal für strategische Veränderungsmaßnahmen im eigenen Geschäftssystem verfügbar. Auf Grundlage ermittelter Optimierungsansätze in Strukturen über Abläufe bis hin zum nutzengerechten ‚Need-To-Have‘ Serviceportfolio kann die IT ihr eigenes Geschäftssystem professionalisieren und ihre Mitarbeiter ‚on the Job‘ weiterentwickeln. Geschickt in der Vorgehensweise kombiniert, kann das IT-Management ein eigenfinanziertes Fitnessprogramm auflegen, um gestärkt für seinen Businesskunden aus der Krise hervorzugehen.

So hat ein Schweizer Konzern in seiner europäischen IT-Dienstleistungsorganisation innerhalb von sechs Wochen den Leistungsstand seiner IT in 17 Ländern umfassend erhoben und war dadurch in der Lage, die entscheidenden Weichen für die Zukunft zu stellen. Diese Überprüfung kommt einem Fitnesscheck für Leistungssportler gleich, weshalb das den Konzern begleitende Managementberatungsunternehmen Dewey, Plegge, Raff & Partner (dprp) das Programm auch ‚Health Check‘ nennt. Gemeinsam mit einem existierenden oder zu entwickelnden strategischen Entwicklungsziel kann dann ein Fitnessprogramm bzw. Maßnahmenplan erarbeitet werden. Der Schweizer Konzern hatte das strategische Zielbild, sich im europäischen IT Shared Service zu einem ‚qualifizierten Business Partner‘ innerhalb von zwei bis drei Jahren zu entwickeln. Dazu war es für diesen global tätigen Konzern notwendig, in allen relevanten Bereichen des IT-Geschäftssystems inklusive deren

Figur 1: Untersuchungsgebiete und Reifegrade



systemischen Zusammenhängen, die letztendlich die Werthaltigkeit des Geschäftssystems ausmachen, eine solide Bestandsaufnahme durchzuführen. Denn nur so konnte ein effektives Veränderungsprogramm entworfen werden. Was jedoch bedeutet die angestrebte Position eines ‚qualifizierten Business Partners‘ konkret in so unterschiedlichen Bereichen des IT-Geschäftssystems wie Governance, Controlling oder Supplier Management? Wie übersetzen sich die Qualitätslevel in diesen so unterschiedlichen Bereichen? Und wie kann ich anhand unanfechtbarer Kriterien in meinen Führungsteams Akzeptanz für das Ergebnis von Interviews und Datenanalyse schaffen? Dazu ist es wichtig, die abstrakten Begrifflichkeiten der Unternehmensstrategie in konkrete, handlungsorientierte Fähigkeiten (siehe Figur 1 und 2) zu übersetzen. So kann zum Beispiel keine IT-Organisation für sich den Status ‚Qualified Business Partner‘ in Anspruch nehmen, wenn sie nicht zumindest ITIL-Prozesse implementiert hat und die SLAs der erbrachten Dienstleistungen regelmäßig überprüft. Auch ein Mindestmaß an Kostenkalkulationsfähigkeit auf der Ebene des einzelnen Service ist dazu entscheidend. Wie qualifiziert sind die Projektpläne? Werden die Projekte nach modernem Projektmanagement und Systementwicklungsmethodik durchgeführt? Wie sieht das Anforderungsmanagement für Projekte und Services aus? Wird bei neuen Lösungsentwicklungen rechtzeitig das Betriebskonzept geplant? In den Untersuchungen sollten die Überprüfungen nicht nur auf der Ergebnisebene eines Prozessschrittes oder

einer Organisationseinheit verbleiben. Auch die jeweiligen Voraussetzungen der Fähigkeiten sollten von den Betriebsführungssystemen bis auf die Ebene von Servicetools und dort von der CMDB bis zum Helpdesk überprüft werden. Ebenso wichtig ist die systemische Überprüfung der Einzelbestandteile der IT-Organisation und deren Wechselwirkung, um sich gegenseitig verstärkende Effekte sicherzustellen. Dies gerade macht bei einem strategischen Geschäftssystem den Unterschied zwischen ‚Leaders‘ und ‚Followers‘ aus.

Dieses entscheidende Merkmal für Unternehmenserfolg ist in der Geschäftswelt seit den 90er Jahren aus Arbeiten von M. Porter und der Harvard Business School Case Study zu ‚Southwest Airlines‘ hinreichend bekannt, wieso wird dies in der IT so selten umgesetzt?

Standardisierungsbemühungen verwässern zu häufig

So sind oftmals einzelne Bestandteile des Geschäftssystems nicht ausreichend integriert. Es findet sich dann nur eine lose Ansammlung von Einzelfähigkeiten, die gerade en vogue sind wie z.B. ITIL Prozesse, bei denen es nicht um den bestandenen Audit, sondern um Service Qualität, Performance Management und kontinuierliche Verbesserung geht. Oder Standardisierungsbemühungen werden durch Change Requests schnell verwässert, wenn nicht adäquat angepasste Governance- und Verrechnungsmodelle mit dem Business Partner dies unterbinden.

Oder die zentralisierte Bearbeitung von Störungen (Incident Management) verfehlt ihr Ziel, wenn dennoch Tickettourismus stattfindet. Ebenso leidet die Business Continuity auch nach prozessualer Einführung von Release Management, wenn trotzdem in den Systemen ‚kontinuierlich‘ neue Releasestände ins Produktivsystem transportiert werden. Eine qualifizierte Bestandsaufnahme, wie im Falle des Schweizer Konzerns, sollte dies aufdecken.

Sind nun die Hausaufgaben in der IT im Großen und Ganzen gemacht und es liegen weiterhin Probleme in der Service-lieferung an das Business vor, so kann das IT-Management mit seinen Business Partnern informiert und faktenbasiert auf Grundlage der gewonnenen Transparenz an die Problemlösung gehen. So war in einem Fall nicht mehr der Change Management-Prozess das Problem, sondern eine stille und vom Business strategisch nicht gewollte Fehlentwicklung der Change-Anforderungen. Komplexitätsrisiken konnten so gleich an der Wurzel angepackt werden. Das IT-Management war nicht in einer unnötigen Defensivsituation, sondern aktiver Business Partner. In logischer Konsequenz konnte zur Nachhaltigkeit

Figur 2: Reifegradkriterien (auszugsweise) für Services

	Reifegrad				
	Basis Kontrolle	Strukturierte Services	Service Orientiert	Kundenorientiert	Business Orientiert
Service Management Service Katalog, SLA-, Demand-, Lifecycle Management	<ul style="list-style-type: none"> - Technologie getrieben - Ressourcenbasierte Planung - Bedarf unklar - Jeder 'Wunsch' wird erfüllt - Gesamtkostenbetrachtung wiegt vor 	<ul style="list-style-type: none"> - Ein Service Katalog mit klaren SLAs und OLAs existiert - Der Service Katalog deckt >80% der gelieferten Services ab - Ein aktives Service Portfolio Management ist implementiert - Lieferantenmanagement ist definiert - Services können kalkuliert werden - Metriken sind definiert und Performance Reporting ist implementiert 	<ul style="list-style-type: none"> - Alle gelieferten Services sind im Katalog erfasst - Servicebeschreibung und SLAs sind vom Kunden abgestimmt und gegengezeichnet - Services sind unter Kontrolle eines Demand- und Change Management Prozesses - Ein Service Ownership Model ist implementiert - Target Budgeting für Services existiert - Services sind in ihre Bestandteile auf OLA Ebene zerlegt - Claim Management ist implementiert 	<ul style="list-style-type: none"> - Wertorientierung der Services statt reiner Kostenbetrachtung - Grenzkostenbetrachtungen sind möglich - Preis pro Service existiert - Interne Leistungsverrechnung nach Verbrauch von Services statt Gemeinkostenverrechnung - Service Lifecycle Mngmt ist umfangreich implementiert 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicekatalog wird auf Nicht-IT Services ausgeweitet - Es werden End-to-End Business Services angeboten statt deren ausschließliche Unterstützung durch IT Services

Figur 3:
Beispielhafter Teilprojektsteckbrief

Beschreibung	Überblick	Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> Entwickle und implementiere eine europäische Service Management Organisation mit eindeutigen Rollen & Verantwortlichkeiten Identifiziere und priorisiere die notwendigen Service Management Prozesse Implementiere diese SM processes Entwickle einen vollständigen kundenorientierten Service-katalog in Kundensprache, abgestimmt mit dem Business. Entwickle und implementiere ein Service Lifecycle Management 	<p>Entwickle und implementiere eine europäische Service Management</p> <p>Identifiziere und priorisiere die notwendigen Prozesse</p> <p>Entwickle einen vollständigen kundenorientierten Service-katalog</p> <p>Entwickle und implementiere ein Service Lifecycle Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> Projektdefinition Projektplan mit Spezifikation, Kalkulation, Arbeitspaketen und Meilensteinen, integriert im Gesamtprogramm Bestätigter und freigegebener Ressourcenplan Stakeholder Analyse Service Management Organisation samt Governance und Abläufen Harmonisierter Servicekatalog Service Lifecycle Konzept
Annahmen		Risiken
<ul style="list-style-type: none"> Project Manager ist verfügbar IT Manager verwenden 10% ihrer Zeit mit diesem Projekt Die parallelen Teilprojekte 'Prozess Management' und 'Harmonisierter Service Katalog' stellen rechtzeitig ihre Ergebnisse zur Verfügung Das Management Team ist für Abstimmung und Freigeben verfügbar 		<ul style="list-style-type: none"> Ressourcenverfügbarkeit Widerstand der Landesgesellschaften in der Umsetzung von zentraler Struktur, vereinheitlichtem Prozess oder harmonisiertem Servicekatalog

der gewonnenen Verbesserungen die Governance, so adaptiert werden, dass zukünftig erreichte Standardisierungsgrade von Lösungen und Services geschützt und ‚Need-To-Have‘ Change Requests effektiv abgearbeitet werden können.

Die Entwicklung dieser notwendigen Veränderungen auf der Maßnahmenebene sollte bei einem solchen Fitnesscheck sozusagen ‚on the fly‘ gleich mitgeschehen. Durch die spezifische Vorgehensweise sowie durch die Qualifizierung von Kundenpersonal und praxiserprobten Beratern können die Fitnesslücken zügig in Verbesserungsprogrammen weiterentwickelt werden. Im Falle des Schweizer Konzerns umfasste das Fitnessprogramm 10 Teilprojekte mit über 100 Meilensteinen, die nach 18 Monaten zum Projektende zu über 90% erreicht wurden. Zur Eigenfinanzierung eines solchen strategiegetriebenen Fitnessprogrammes kann die Überprüfung des Leistungsstandes der IT mit einem kommerziell orientierten Quick Check kombiniert werden. Beim Quick Check wird frühzeitig in der Analysephase das Potential zur Kostensenkung in der IT ermittelt. Dieses steht dann entweder zur Realisierung von Budgetkürzungen oder zur Eigenfinanzierung des Fitnessprogrammes zur Verfügung. Dadurch entstehen Handlungsspielräume für den CIO auch in Zeiten der Krise!

So konnte in einem anderen Projektbeispiel bei einem europäischen Konzern in einem 20-monatigen Programm nicht nur die Transformation der IT zu einem europaweiten Shared Service und der Aufbau neuer Services für das Business refinanziert werden. Zusätzlich wurden über 17 Mio. € jährlich wiederkehrende Einsparungen realisiert. Dazu sind in der Umsetzungspha-

se über 300 Kundenmitarbeiter von nur 3-4 Beratern begleitet worden. Das Ergebnis dieser Transformationsprogramme ist kein Stückwerk, also keine Ansammlung einzelner Verbesserungsmaßnahmen ohne strategisches Gesamtbild. Alles andere wäre fahrlässig, denn es geht um das integrierte Geschäftssystem der IT und seine angestrebte und vom Businesskunden gewollte Position im Unternehmen. So werden im dprp Health Check alle Verbesserungsmaßnahmen auf strategische Kohärenz und operative Machbarkeit überprüft und in ein schlüssiges Transformationsprogramm überführt: Kommunizierbar, verständlich, entscheidbar, motivierend und umsetzbar. dprp nennt dies den Kraftschluss zwischen IT-Management, Strategie und Transformation.

Der strategische CIO nutzt die Krise, um Handlungsspielräume für die Entwicklung des IT-Geschäftssystems im Unternehmen zu öffnen und umzusetzen. ‚Nicht zu handeln‘ sind Opportunitätskosten, die das IT-Management im Aufschwung schmerzhaft begleiten werden.



Autor:
Christoph Dewey
Managing Partner, Dewey,
Plegge & Raff Management-
beraterpartnerschaft