

COMPUTERWOCHE



Dewey & Partner Artikel in der Computerwoche

„Die IT muss den Anwendern die richtigen Fragen stellen“

Eine systematische Vorgehensweise zur Sicherstellung der Erfüllung von Kundenanforderungen und -erwartungen

Die IT muss den Anwendern die richtigen Fragen stellen

Die Anforderungen an IT-Services und die Erwartungen der internen Kunden sind zweierlei – und passen nicht immer zusammen.

Von Christoph Dewey*

Nicht nur harten ökonomischen Abwägungen müssen sich die IT-Services heute stellen. Vielmehr treffen sie auch auf emotional bedingte Wahrnehmungen. Freizeit opfern zu müssen, weil beruflich genutzte IT-Services nicht funktionieren, ist eine Erfahrung, die viele Menschen schon gemacht haben und die ihr Urteil über die IT spürbar beeinflusst.

Grundsätzlich ist die Zufriedenheit eines Kunden das Resultat eines Vergleichs zwischen der erhaltenen Leistung und seinen Erwartungen. Also geht es erst einmal darum, die Erwartung des Kunden über den gesamten Lebenszyklus eines IT-Service hinweg richtig zu verstehen. Hier sind drei Kundengruppen mit unterschiedlichen Erwartungen zu bedienen:

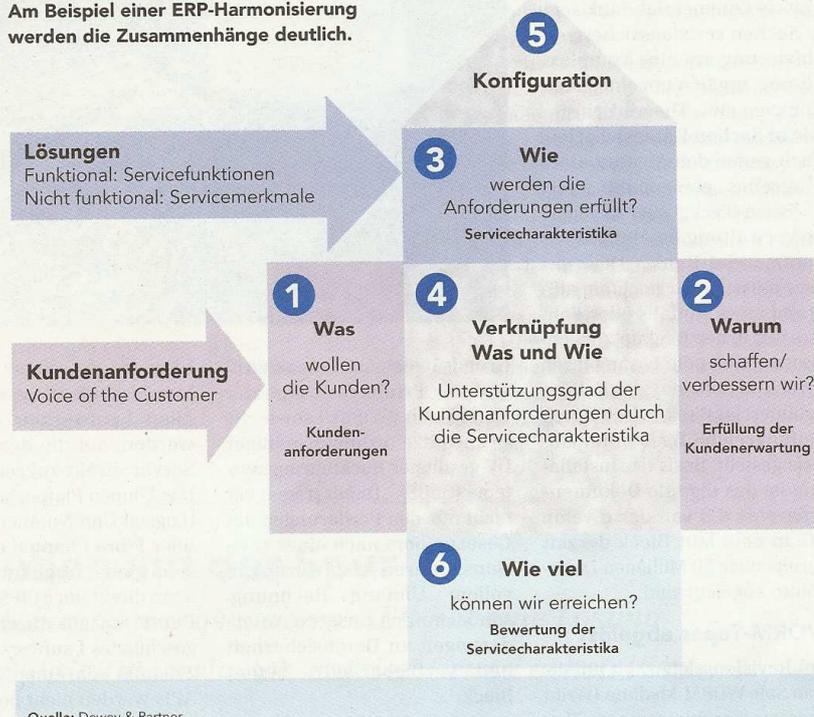
- **Das Topmanagement** interessiert sich für den Wertbeitrag der IT; es erwartet hinreichende Transparenz von Kosten und Nutzen.
- **Das operative Management** interessiert sich dafür, dass die IT seine geschäftlichen Anforderungen möglichst gut unterstützt; es erwartet messbare Qualität und definierte Kosten.
- **Den Anwender** interessiert, wie ihm die IT-Leistung bei seiner Arbeit hilft; seine Erwartung richtet sich auf Funktionalität, Performance und Verfügbarkeit des Service im Betrieb.

Dazu ein Beispiel: Nach einem Unternehmenszukauf ist das Topmanagement daran interessiert, schon in der nächsten Pressekonferenz einen konsolidierten Quartalsabschluss präsentieren zu können. Das operative Management muss die geplante Synergie erzielen; deshalb setzt es seinen Schwerpunkt zum Beispiel bei der Stammdatenintegration für Cross-Selling-Effekte. Der Anwender in der Konstruktionsabteilung will hingegen, dass seine neuen Kollegen möglichst schnell im Active Directory der Firma verfügbar sind.

Anwender werden unzufrieden, wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. Und das kann leicht passieren. Nur selten wer-

Die Stimme des Kunden

Am Beispiel einer ERP-Harmonisierung werden die Zusammenhänge deutlich.



den die Nutzergruppen repräsentativ im Demand-Management der IT abgedeckt.

Er reicht nicht aus, nur die Anforderungen aufzunehmen, die die Anwender verbal äußern. Denn oft geht aus dem „Was“ nicht hervor, was sie wirklich erwarten, also das „Warum“. Deshalb ist die Lösung, das „Wie“, häufig eine Enttäuschung. Denn „nichts falsch machen“ heißt nicht unbedingt „das Richtige machen“.

Der Vorteil der internen IT

Interne IT-Organisationen sind hier gegenüber externen Dienstleistern klar im Vorteil. Sie kennen ihre Kunden und können sie von Anfang an in die Servicegestaltung einbin-

den, spricht: die Erwartung direkt abfragen und gegebenenfalls beeinflussen. Das sollten sie systematisch nutzen.

Um Kundenerwartung und Kundenanforderungen zu verbinden, muss man verstehen, welchen Nutzen eine erfüllte Anforderung erzeugt, welche Konsequenzen sie hat und welches Erfahrungswissen der Kunde mitbringt. Wer diese Verbindung kennt, kann die Erwartungen steuern, indem er zielkundengerecht kommuniziert.

Der Kunde artikuliert viele Anforderungen gar nicht, weil sie entweder außerhalb seiner Erwartung liegen oder er sie als selbstverständlich ansieht. Deshalb sollte die interne IT-Organisation weitere Fragen stellen:

- Was braucht der Kunde?
- Was will er haben?
- Was benötigt das Unternehmen?
- Was ist für alle sinnvoll?
- Was soll erreicht werden?
- Was darf auf keinen Fall fehlen?

Fallbeispiel: ERP-Harmonisierung

Wie das in der Praxis aussehen kann, lässt sich an einem Beispiel darstellen: Ein Konzern will nach intensivem Wachstum durch Akquisitionen das Geschäftssystem der operativen Einheiten vereinheitlichen. Dazu sollen unter anderem alle lokalen ERP-Systeme schrittweise durch einheitliche Services ersetzt werden.

Die interne IT hat eine moderne Organisation mit einem Anforderungs-Management für ERP-Services und einem Kunden-Management, das die segmentspezifischen Anforderungen der internen Kunden kennt. Für die Projektplanung stellt der CIO ein Team aus beiden Teilfunktionen zusammen. Es nimmt die Erwartungen der drei Schlüssel-Kundengruppen auf. Danach wird gemeinsam mit den Kunden eine „Voice-of-Customer“-Matrix erstellt.

Nehmen wir an, hier wird zu einem frühen Zeitpunkt offenbar, dass sich die artikulierten Anforderungen kaum eignen, um wesentliche Ziele der ERP-Harmonisierung zu erreichen, sprich: die Kommunikation und Kooperation zwischen den aus unterschiedlichen Ländern stammenden Kollegen zu verbessern. In diesem Fall muss der IT-Demand-Manager unbedingt eine weitere Iterationsschleife einlegen.

Auf der anderen Seite gibt es zu diesem Zeitpunkt möglicherweise noch Serviceanforderungen, die wenig zur Erfüllung von Kundenerwartungen beitragen. Es lohnt sich, diese Anforderungen ein weiteres Mal zu betrachten – hinsichtlich ihres Wertbeitrags und Kosteneffekts. Möglicherweise lassen sie sich ja streichen, um ein kosten-

Jede Kundengruppe hat andere Erwartungen

Lifecycle Kundensegment	Demand-Management-Planung	Entwicklung und Bereitstellung	Betrieb
Topmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungs-vorlagen • Strategisch: <ul style="list-style-type: none"> – Ableitung von Business Requirements aus Geschäftssystem • Wirtschaftlich: <ul style="list-style-type: none"> – Lifecycle Nutzen – Lifecycle Kosten • Risikobetrachtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Korrekte Umsetzung • Target Costing 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzentransparenz • Kostentransparenz
Operative Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Kohärente und korrekte Ableitung von IT-Anforderungen • Kohärente und stabile Planung (Cost, Quality, Schedule) 	<ul style="list-style-type: none"> • Richtige Umsetzung der IT-Requirements in IT-Leistung • Messbare Qualität • Messbares Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Verbesserung • Kosten • Performance • Verfügbarkeit
User			<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der IT-Leistung im Job • Funktionalität • Performance • Verfügbarkeit • Anwenderfreundlichkeit

Quelle: Dewey & Partner

gerechtes Servicedesign zu gewährleisten. Nachdem die Kundenanforderungen ermittelt und in Bezug zu den wirklichen Erwartungen gesetzt sind, beginnt die Entwicklung der Design-Charakteristika. Hier müssen die Kundensprache („Was“) und die Lösungssprache („Wie“) zueinanderpassen. Welche Charakteristika der Services entsprechen den Kundenanforderungen und tragen gleichzeitig dazu bei, die Kundenerwartung zu erfüllen? Das Designteam, idealerweise ein Cross-funktionales Team aus Anwendungsentwicklung, Infrastruktur, Betrieb sowie Qualitäts- und Prozessverantwortlichen, erstellt eine möglichst vollständige

Liste von Servicecharakteristika. Dabei konzentriert es sich aber vor allem auf die Anforderungen, mit denen sich die Kundenerwartungen umsetzen lassen. Das versteht man unter einer kohärenten Planung.

Begeisterung per Design ist ausgeschlossen

Misslingt das, so zeigen sich die Symptome beispielsweise im User Helpdesk: Legt der Kunde Wert darauf, schon beim Erstkontakt eine Lösung zu bekommen, so wird er unzufrieden reagieren, falls sein Problem zunächst nur aufgenommen wird. Sogar dann, wenn es innerhalb der gesetzten Frist gelöst ist, stellt sich höchstens eine moderate Zufriedenheit ein. Begeisterung ist per Design ausgeschlossen.

Um den Zusammenhang zwischen Serviceangebot und Kundenzufriedenheit zu ergründen, müssen alle Serviceelemente (Applikationen, Prozesse, Operation) durchgängig zur Kundenerwartung in Bezug gesetzt werden. Diese Verbindung muss über den gesamten Lebenszyklus erhalten bleiben. Sonst verändern sich in Zeiten knapper Ressourcen oder steigender Compliance-Anforderungen möglicherweise die Parameter der Lösung, ohne dass die Kunden gefragt werden. (qua)

*Christoph Dewey ist Managing Partner der Dewey & Partner Management Consultants in München.

Sieben Regeln bringen zufriedene IT-Kunden

- 1 Kundenzufriedenheit beginnt im Management. Nur durch Kundenorientierung in der gesamten IT-internen Kooperationskette entsteht exzellenter Kundenservice.
- 2 Design und Management von IT-Services müssen die rationale, aber auch die emotionale Ebene berücksichtigen.
- 3 Das Servicedesign sollte zielgruppenspezifisch vorgehen und Anforderungen sowie Erwartungen in angemessener Gewichtung repräsentieren.
- 4 Das Service-Management muss dafür sorgen, dass die Erwartungen der Kunden bei Änderungen berücksichtigt werden.
- 5 Wichtig ist der Zusammenhang zwischen explizit geäußerten Anforderungen und impliziten Erwartungen. Besteht hier Unsicherheit, so sollten zusätzliche Gespräche geführt werden.
- 6 Der interne Service-Provider sollte den Vorteil der Kundenintimität systematisch nutzen, also ein kohärent auf die Kundenzufriedenheit ausgerichtetes Vorgehen wählen.
- 7 Die Kohärenz zwischen der Kundensprache (Was?) und der Lösungssprache (Wie?) muss ebenfalls sichergestellt sein.