Wie lässt sich IT Business Value erfolgreich messen und kommunizieren?

Vorstellung Ergebnisse aus einer Studie der OTH Regensburg und der 4C GROUP AG

München

Forschungsdesign & Methodik

Wie lässt sich **IT Business Value** erfolgreich messen und kommunizieren?

...auch heute noch kommt die Kernfrage aus dem Business: „Was ist der Gegenwert von 150 Mio € IT-Spend?“

[CIO Industrieunternehmen]

...gerade bei Commodity IT-Service ist die Ermittlung des konkreten Wertbeitrags eine große Herausforderung

[CIO Maschinenbauunternehmen]

...auf Unternehmensführungsebene werden meist nur finanzielle KPIs gemessen; auf operativer Ebene gibt es häufig nur nicht entscheidungs-relevante IT-Kennzahlen. Eine Verknüpfung beider Welten findet nicht statt.

[CIO Flughafenbetreiber]

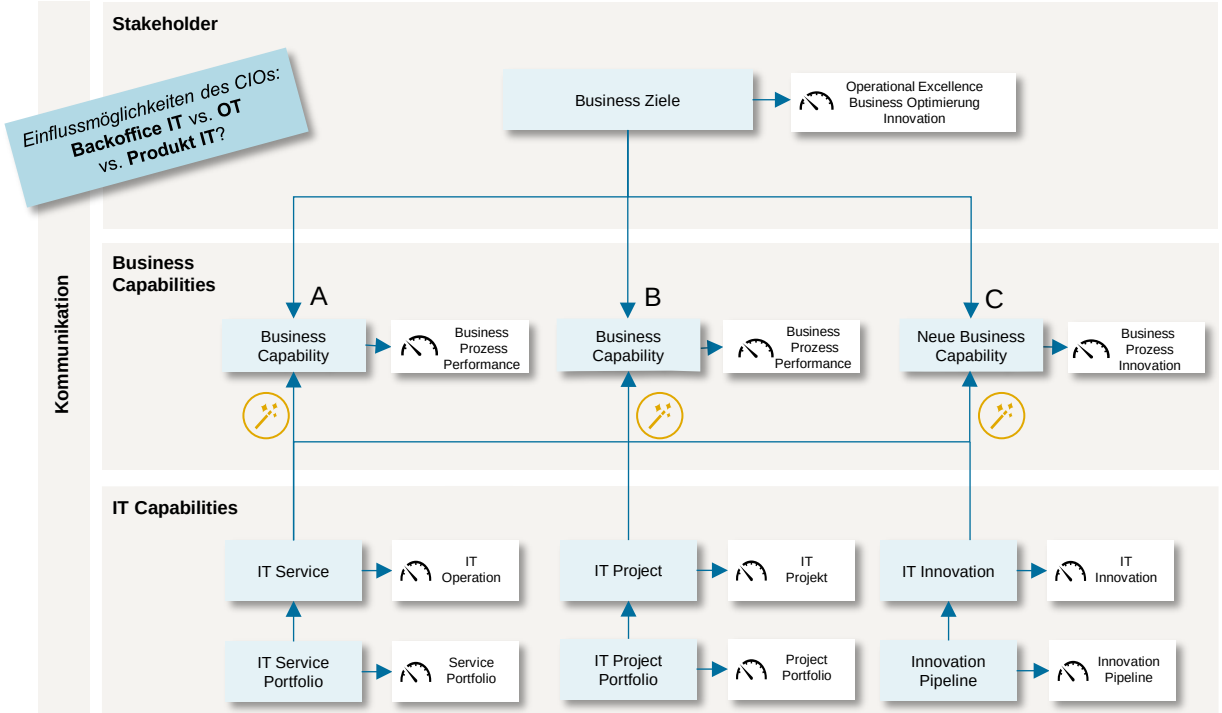
Wissenschaftliche Studie mit der OTH Regensburg, Fakultät für Informatik und Mathematik

- Entwicklung eines initialen Wertbeitragdomänen-modells anhand aktueller **Forschungsliteratur**
- Erweiterung durch **Experteninterviews** (CIOs) aus Großunternehmen unterschiedlicher Branchen
- Validierung und Verprobung des Dömenmodells und des Vorgehensansatzes mit einem Praxispartner

© 4C GROUP AG | Competent | Creative | Change Driven | Customer Focused

IT Business Value: Erfolgreich messen und kommunizieren

Der entwickelte Ansatz definiert ein Vorgehen aus sechs Schritten, das die Aktivitäten zur Messung und Kommunikation des IT Business Value beschreibt



01 Analyse Business Ziele & Business Kontext

02 Analyse Stakeholder

03 Business Capability Modellierung

04 Business-IT-Capability Relationship Modellierung

05 Auswahl und Messung von Metriken

06 Erstellung Kommunikationsplan

Mitra, S., Sambamurthy, V., & Westerman, G. (2011). Measuring IT performance and communicating value. MIS Quarterly Executive, 10(1), 47–59; Töhönen, H., Kauppinen, M., Männistö, T., & Itälä, T. (2020). A conceptual framework for valuing IT within a business system. International Journal of Accounting Information Systems, 36, 1–20.; Gregory, P., Strode, D., Barroca, L., Sharp, H., & Taylor, K. (2020). Stakeholder perceptions of IT business value in a public sector IT digitalisation project. ECIS 2020 Research Papers, 1–16.

Messpunkte | Business Value Creation

© 4C GROUP AG | Competent | Creative | Change Driven | Customer Focused

IT Business Value: Erfolgreich messen und kommunizieren

Der entwickelte Ansatz definiert ein Vorgehen aus sechs Schritten, das die Aktivitäten zur Messung und Kommunikation des IT Business Value beschreibt

1. Analyse Business Ziele & Kontext

…zur Sicherstellung, dass IT und IT Business Value Evaluierung abgestimmt sind

- Analyse Business Ziele & Strategie zur Unterstützung bei den nächsten Schritten der IT Business Value Evaluierung (z. B. Steigerung der EBITDA, attraktiver Arbeitsplatz)
- Analyse des Business Kontexts zum besseren Verständnis der Rolle und Wahrnehmung der IT im Unternehmen (z. B. Teile der Wertschöpfungskette, IT-Intensität, Wettbewerbs-intensität)

2. Analyse Stakeholder

…zur Identifizierung und Priorisierung von Stakeholder Zielen und Anforderungen

1. Identifizierung von int. & ext. Stakeholdern inkl. Erfassung der Stakeholder Daten
2. Stakeholder Bewertung durch Kategorisierung und Klassifizierung (Macht, Legitimität, Dringlichkeit)
3. Verstehen von Zielen, Herausforderungen und Erfolgsmaßstäben
4. Kontinuierliche Überwachung & Reaktion auf Veränderungen im Stakeholder Umfeld

3. Business Capability Modellierung

…zur strukturierten und visualisierten Darstellung der Business Capabilities

- Business Capabilities bestehen aus Menschen, Prozessen und Technologie
- Business Capabilities können in detailliertere Funktionen zerlegt werden
- Business Capabilities lassen sich in differenzierende, zentrale und unterstützende Fähigkeiten unterscheiden
- Business Capabilities können durch verschiedene Arten von KPIs gemessen werden

4. Business-IT-Capability Mapping

…zum Aufzeigen, in welchem Umfang IT Capabilities Business Capabilities unterstützen

- Mapping auf strategischer und operativer Ebene
- Identifizierung v. Metriken, die für Stakeholder im jeweiligen Relationship Mapping Szenario wichtig sind
- Mapping hilft, den Erfolg von Business und IT transparent darzustellen zur gemeinsamen Verbesserung der Business Capabilities
- Mapping beseitigt die Sichtweise der Stakeholder auf die IT als "Black Box"

5. Auswahl und Messung von Metriken

...zur Auswahl & Messung von Kennzahlen, um gemeinsamen Erfolg sichtbar zu machen

- Auswahl der quantitativen und qualitativen Metriken
- Messung der IT Capabilities, unterteilt nach Betrieb, Projekt und Innovation auf organisatorischen Ebenen
- Klare Definition von Messpunkten sowie von Abhängigkeiten und Berechnungsregeln für die Aggregation von Metriken

6. Erstellung Kommunikationsplan

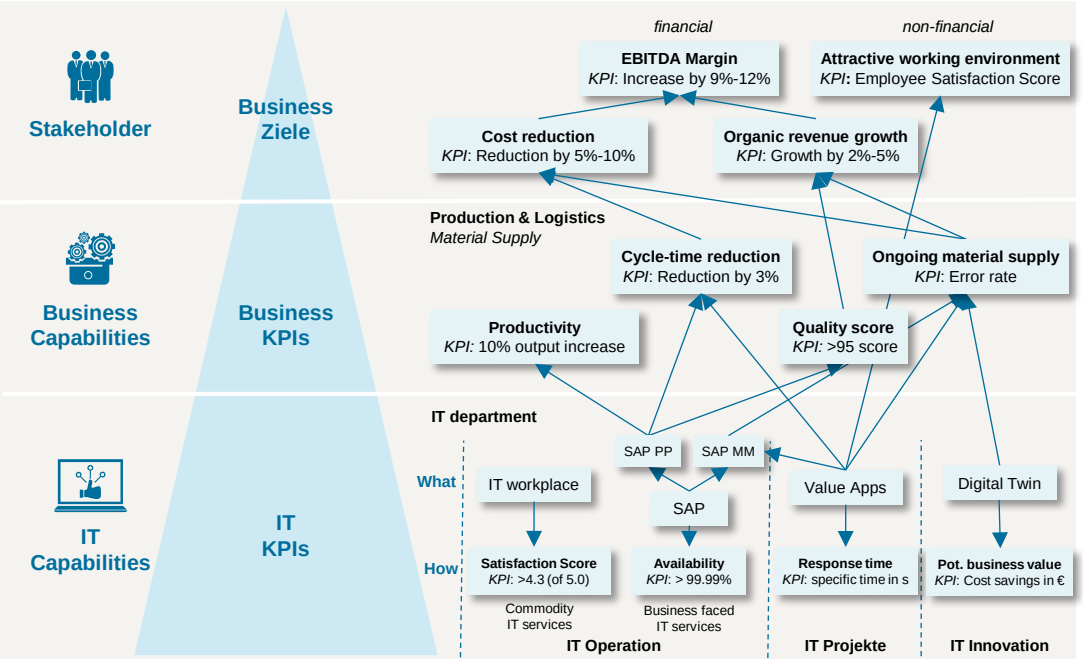
…zur zielgerichteten Kommunikation des gemeinsamen Erfolgs

- Bestimmung der Zielgruppe, an die IT Business Value kommuniziert wird
- Abstimmung Kommunikations-schwerpunkte, einschließlich Metriken und Instrumenten zur Präsentation der Ergebnisse
- Entscheidung über Storyline, Kanäle und Frequenz der Kommunikation
- Definition von Zufriedenheits-kriterien, die den Nutzen des Kommunikationsplans aufzeigen

© 4C GROUP AG | Competent | Creative | Change Driven | Customer Focused

IT Business Value: Erfolgreich messen und kommunizieren

Es wurden mögliche Lösungsoptionen für bekannte Herausforderungen bei der Messung des IT Business Value entlang der Framework Ebenen und der Messpunkte identifiziert



Bekannte Herausforderungen

- Fehlende Transparenz bei den Unternehmenszielen, der Strategie und den Metriken
- Die Unternehmensstrategie wird nicht ausreichend kommuniziert
- Lösung von Zielkonflikten zwischen den Beteiligten
- Fehlender ganzheitlicher Überblick über Geschäftsfähigkeiten und KPIs
- Verständnis des Business, wie IT als Partner zum Erfolg beitragen kann
- Identifizierung & Operationalisierung von KPIs, damit der Wert der IT für das Unternehmen sichtbar wird
- Verbesserungen im Geschäftsbetrieb werden nur durch die IT angestoßen und umgesetzt
- Rechtfertigen des IT Business Value von Commodity IT Services
- Inkonsistentes und uneinheitliches Metrikportfolio, das von der IT bis zum Unternehmen reicht

Mögliche Lösungen

- Aktives Erfragen von Business Zielen bei den CxOs oder der Geschäftsleitung
- Abstimmung mit CxOs oder Einzelpersonen zu relevanten Aspekten der Strategie
- Abstimmung mit CxOs oder Stakeholdern zur Klärung der Prios
- Business Capability Modeling oder ähnliche Übersichten zum Aufzeigen der Fähigkeiten des Unternehmens
- Business-IT Relationship Modeling
- Gemeinsam mit den Stakeholdern KPIs definieren, die für beide Seiten relevant und messbar sind
- Transparenz bei Stakeholdern schaffen, dass Verbesserung der Business Operations durch IT ebenso wertvoll ist wie die Durchführung neuer Projekte
- Messung durch externe und interne Bewertung
- Entwicklung und Einführung eines gemeinsam genutzten Tools, das Metriken auf allen Ebenen umfasst

© 4C GROUP AG | Competent | Creative | Change Driven | Customer Focused

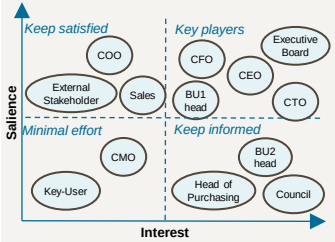
Create communication plan

The communication plan creator support creating a targeted and recipient-oriented communication plan to transparently present the joint success

1 Communication Scope

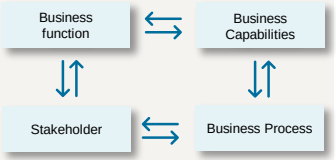
Audience *(Who)*

Determinate to which audience IT business value is communicated:



Organisational Scope *(Which)*

Determine the scope of the business architecture under consideration:



2 Communication Focus

Objective & Focus *(What)* | **Content** *(Which metrics)* | **Tools** *(How)*

"Above the line" metrics

Business Change

Communicate IT business value focussed on improving performance at business capability or business objective level

	Operation	Project	Innovation
Business objectives		●	●
Business capabilities		●	●
IT capabilities		◐	

- Balanced Scorecards
- Business Case
- Comparing changes
- Dashboard

Innovation

Communicate IT business value focused on the enablement of business innovation

	Operation	Project	Innovation
Business objectives	●		●
Business capabilities	◐		●
IT capabilities	◐	◐	●

- Business Innovation Dashboard
- Business Case
- Future prospects
- Charts

"Below the line" metrics

Projects

Communicate IT business value focused on effective delivery of projects and their business value

	Operation	Project	Innovation
Business objectives		●	
Business capabilities		●	
IT capabilities	●	●	

- Dashboard
- Business Case / Calculation
- Review (= Comparing Changes)
- Balanced Scorecard

Business Operation

Communicate IT business value focused on reliability and efficiency of current business operations

	Operation	Project	Innovation
Business objectives	●		
Business capabilities	●		
IT capabilities	●		◐

- Balanced Scorecards
- Business Case
- Dashboard
- Track & trend

IT

Communicate IT business value focused on IT-specific outcomes

	Operation	Project	Innovation
Business objectives			
Business capabilities			
IT capabilities	●	●	◐

- Dashboard
- SLA & KPI Reports
- Benchmarking (Cost per unit)
- External audit reports

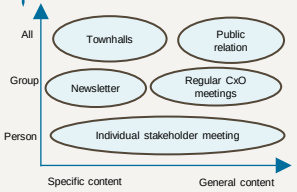
● Primary ◐ Secondary

3 Communication Techniques

Style & Story *(How)*

- Relevance of metrics to audience
- Start with higher-level summarized data and drill down to detailed data
- Story Telling – One that really matters
- Focus on "above the line" metrics that matter

Channels *(Where)*



Frequency *(When)*

weekly | monthly | quarterly | yearly

frequent → not frequent

4 IT Business Value Evaluation

Determine possible evaluation method:

Increased CxOs satisfaction	Increased request for CIO consulting	Increased unplanned feedback	Increased participation in boards

© 4C GROUP AG | Competent | Creative | Change Driven | Customer Focused

IT Business Value: Erfolgreich messen und kommunizieren

IT Business Value ist der gemeinsame Erfolg von Unternehmen und IT, der anhand eines Konglomerats von qualitativen und quantitativen Messgrößen gemessen wird, die für die Stakeholder relevant sind

01 *Was ist IT Business Value?*

„Kein einziger Wert - eher ein Konglomerat von Metriken“

Der von den Stakeholdern wahrgenommene positive Wert und die Zufriedenheit mit der IT wird durch ein Konglomerat von qualitativen und quantitativen Metriken angezeigt

02 *Wie lässt sich IT Business Value messen?*

„Fakten mit Wahrnehmungen verbinden“

IT Business Value wird anhand quantitativer und qualitativer Metriken auf Dimensionen gemessen, die für die jeweiligen Interessengruppen relevant sind

03 *Was zeigt IT Business Value?*

„Gemeinsamer Erfolg über Abteilungsgrenzen hinweg“

IT Business Value ist eine gemeinsamen Anstrengungen von IT und Business, die für beide Parteien mit Auswirkungen auf die Business Performance wahrnehmbar sind.

04 *Wie hoch ist der Anteil der IT am Unternehmenserfolg?*

„Gemeinsam besser werden - nicht allein“

Weder die IT noch das Business können allein Wert schaffen - der IT Business Value ist der Wert, der im Geschäft durch IT-Fähigkeiten und organisatorische Fähigkeiten realisiert wird.

© 4C GROUP AG | Competent | Creative | Change Driven | Customer Focused

4C GROUP

Martin Stephany
Co-Head CIO Advisory
martin.stephany@4cgroup.com
+49 173 346 58 29

„Beifahrer auf Zeit bedeutet für mich .... alle Etappen einer komplexen Transformation einer IT Landschaft gemeinsam mit CIO weiterzuentwickeln um den Wertbeitrag für das Business sichtbar zu machen.“

4C GROUP

Driving Transformation

Office München
Elsenheimerstrasse 55a
80687 München

Office Frankfurt
Senckenberganlage 19
60325 Frankfurt

Office Berlin
Französische Strasse 8
10117 Berlin

Office Düsseldorf
Sky Office, Kennedydamm 24
40476 Düsseldorf

4cgroup.com