

4C

WETTBEWERBSVORTEILE DURCH EFFEKTIVE IT-STEUERUNG

Das 4C Reifegradmodell zur Bewertung der Leistungsfähigkeit der IT-Steuerung

WETTBEWERBSVORTEILE DURCH EFFEKTIVE IT-STEUERUNG

Das 4C Reifegradmodell zur Bewertung der Leistungsfähigkeit der IT-Steuerung

Die zunehmende Vernetzung geschäftskritischer Prozesse und Funktionen innerhalb und über die Grenzen eines Unternehmens hinaus und die damit verbundenen Erwartungen an die IT, eine aktive Rolle im Wertschöpfungsprozess als Business Enabler zu übernehmen, kennzeichnen die Herausforderungen an die Steuerung eines modernen IT-Bereichs. Der Markt begegnet diesen Anforderungen mit immer kürzeren Entwicklungszyklen in der Technologie und einer Fülle von Managementansätzen, die Standards und Vorgaben für eine performanceorientierte und ganzheitliche Steuerung der IT versprechen. Für das Top-Management wird es damit immer schwieriger, den Überblick über aktuelle Entwicklungen zu behalten und den eigenen Handlungsbedarf zu identifizieren. Immer häufiger stellen sich deshalb Fragen wie: „Ist unsere IT ein aktiver Teil der Wertschöpfungskette oder nur ein Kostenfaktor für das Unternehmen?“

Die Tatsache, dass heute kaum mehr ein geschäftskritischer Prozess im Unternehmen ohne IT-Unterstützung konkurrenzfähig ist, macht klar, dass die IT-Steuerung sich zu einem der Kernbereiche einer leistungsorientierten, modernen Unternehmenssteuerung entwickelt hat. Fraglich ist, ob die in den meisten Fällen „gewachsenen“ Strukturen diese komplexen Anforderungen auch zukünftig noch erfüllen können.

„Mit der Entwicklung der IT zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil muss ein Paradigmenwechsel zu ihrer Steuerung erfolgen. Eine rein technik- und kostenorientierte Steuerung reicht heute nicht mehr aus.“

Teilnehmer einer 4C Studie

Die Reifegradbestimmung der IT-Steuerung schafft die dafür notwendige Transparenz für die zielgerichtete Ausrichtung der IT-Steuerung auf die relevanten Themenstellungen. Dabei werden die zentralen Bausteine der IT-Steuerung, die verwendeten Methoden und Werkzeuge sowie die Integration in die Unternehmenssteuerung analysiert und bewertet.

Ziel des Vorgehensmodells ist es, gemeinsam mit dem verantwortlichen Management ein Zielbild zu schaffen, das zum Charakter der Anforderungen und Erwartungen des Unternehmens an seine IT passt. Mit der Ermittlung des Reifegrades wird der Status der IT-Steuerung in Bezug auf das Zielbild effizient und treffend bestimmt. Aus den identifizierten Abweichungen werden Handlungsfelder abgeleitet und noch zu bewertende Optionen für Verbesserungen definiert. Gemeinsam mit dem verantwortlichen Management werden auf dieser Basis konkrete Maßnahmen zur Anpassung und Erweiterung der IT-Steuerung und eine realistische, für die Organisation machbare Planung für die Umsetzung der Maßnahmen erarbeitet.

Transparenz und Entscheidungssicherheit bezüglich der aktuellen Steuerung der IT und ein auf die individuellen Erfordernisse des Unternehmens ausgerichtetes Zielbild der künftigen IT-Steuerung schaffen die Grundlage für die Nutzung der Potenziale, die eine modern gesteuerte IT für den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens bietet.

Lösungsweg:

Die Ermittlung des Reifegrades der IT-Steuerung schafft Transparenz über den Leistungsstand und deckt vorhandene Potenziale in allen Bestandteilen der IT-Steuerung auf. Das zu betrachtende Spektrum erstreckt sich von der strategischen Ausrichtung der IT an den Unternehmenszielen über die Integration mit der Corporate Governance. Weiter sind die gelebte Kommunikation zwischen IT und Fachbereichen sowie die Steuerungsdisziplinen der IT (wie z. B. Service Management, IT-Controlling, Projektportfolio & Projektsteuerung oder Demand Management) und die dafür verwendeten Methoden und Werkzeuge im Untersuchungsumfang enthalten.

Die Bestimmung des Zielbildes für die individuelle IT-Steuerung eines Unternehmens mit dem verantwortlichen Management bildet den Ausgangspunkt für das Vorgehen. Die Informationen über die bestehende IT-Steuerung werden anschließend in drei Schritten gesammelt.

Im ersten Schritt sind dazu strukturierte Interviews – einerseits mit den verantwortlichen IT-Mitarbeitern und andererseits mit den wichtigsten Ansprechpartnern in den Fachbereichen – zu führen. Dabei sind neben der Evaluierung der eingesetzten Steuerungsinstrumente auch weiche Faktoren wie zum Beispiel die Reputation der IT im Unternehmen oder die Wahrnehmung des Umgangs der Mitarbeiter aus IT und Fachbereichen miteinander notwendig, um ein schlüssiges Gesamtbild zu erhalten. Inhaltlich werden die Bereiche Strategie & Governance,

Kommunikation & Schnittstellen, Methoden & Werkzeuge sowie Standards & Compliance untersucht.

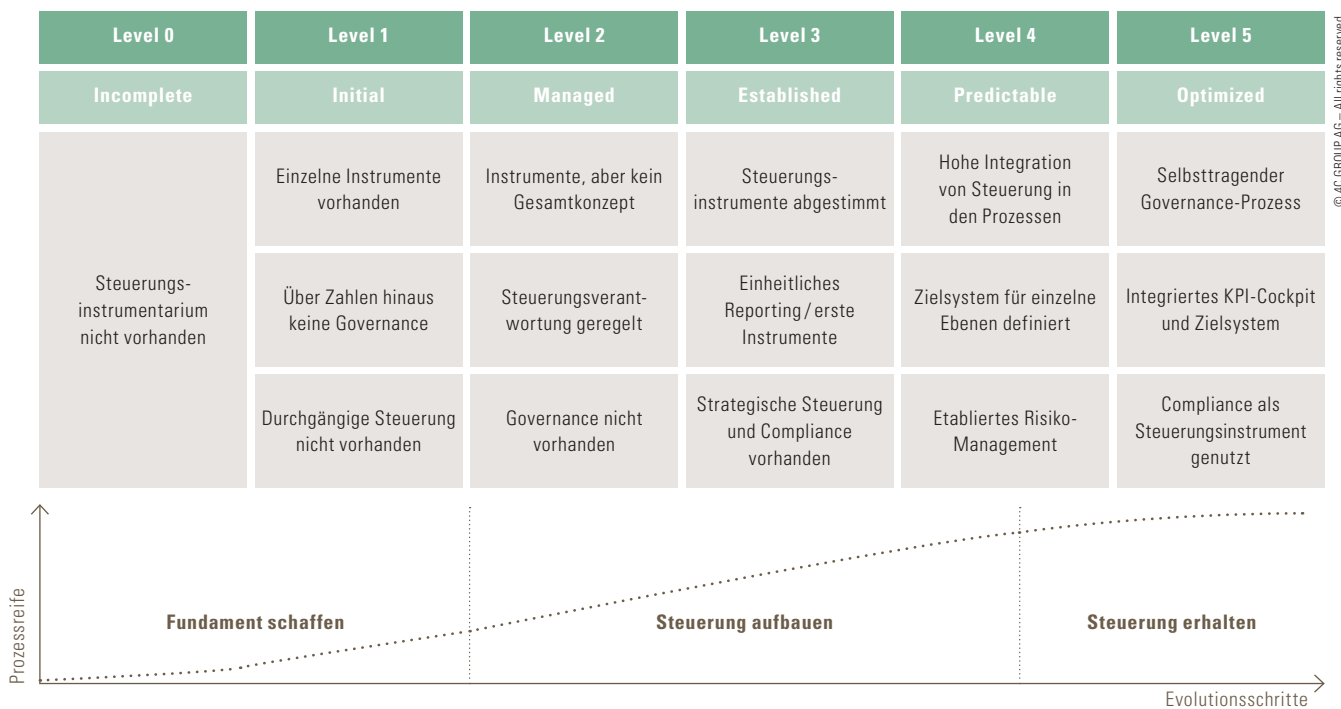
In einem zweiten Schritt sind ergänzend zur Auswertung der Interviewergebnisse, die im Unternehmen vorhandenen Dokumentationen von Prozessen und Richtlinien sowie das Berichtswesen zu untersuchen.

Den dritten und abschließenden Schritt der Informationsgewinnung stellen Erhebung und Analyse der IT-seitigen Unterstützung der Steuerungsprozesse dar. Hierbei werden die eingesetzten Applikationen und die für die Steuerung genutzte Datenbasis bezüglich Nutzung, Standardisierungs- und Harmonisierungsgrad sowie Durchgängigkeit und Konsistenz untersucht. Die Bewertung der Informationen entlang der in der Praxis bewährten 4C Reifegradmodells (siehe Abb. 1) liefert schließlich die „gewünschte objektive“ Standortbestimmung der IT-Steuerung. Das Ergebnis der Analyse ist hinsichtlich seiner Konsequenzen für das zu Anfang der Untersuchungen definierte Zielbild der IT-Steuerung in Handlungsfelder aufzuteilen und bezüglich der sich bietenden Optionen in Handlungsempfehlungen zu überführen. Gemeinsam mit dem verantwortlichen Management sind daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten. Diese sind in Abstimmung mit den Schnittstellenbereichen der IT und dem Top-Management hinsichtlich der wettbewerbskritischen Erfolgsfaktoren zu schärfen und letztlich in einen realistischen und für die Organisation machbaren Umsetzungsplan zu überführen.

Bausteine	Bewertungsdimensionen	Bewertungskriteriengruppen
IT-Strategie	BD 1 Prozesse & Konzepte	K1 Vollständigkeit & inh. Prozessreife K2 Transparenz & Durchgängigkeit K3 Organisation & Verantwortung
Kommunikation & Schnittstellen	BD 2 Tools, Methoden & Handwerkzeug	K4 Kennzahlen- & Zielsystem K5 Reporting K6 Maßnahmensteuerung K7 Systemunterstützung
Qualität		
IT-Steuerung	BD 3 Qualität & Standards	K8 Qualität & Aktualität K9 Risikomanagement K10 Compliance K11 Business Alignment

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 1. Detaillierung der Analyseergebnisse – Aufbau der Reifegradbewertung für die Bausteine IT-Steuerung. Die zentralen Bausteine der IT-Steuerung werden nach unterschiedlichen Dimensionen und Kriterien bezüglich ihres Reifegrades in Anlehnung an anerkannte Steuerungsmodelle bewertet



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 2. Detaillierung der Analyseergebnisse – 4C Reifegradmodell zur Bewertung der IT-Steuerung

4C Beratungsansatz:

Der 4C Ansatz für die effektive Bestimmung des Reifegrades der IT-Steuerung basiert auf der ganzheitlichen Betrachtung aller Bestandteile, die für das leistungsorientierte Steuern eines modernen IT-Bereiches notwendig sind. Zuerst werden die Steuerungsziele unter Berücksichtigung der strategischen, der taktischen und der operativen Anforderungen an die Rolle der IT und die von ihr erwarteten Leistungen festgelegt. Hierzu werden die sich aus den Branchen- und Geschäftsanforderungen sowie aus der Unternehmensstrategie ergebenden Anforderungen systematisch verifiziert und berücksichtigt. Die Integration der IT in das übergeordnete Steuerungsmodell des Unternehmens und die angestrebte Rolle der IT (z. B. als Innovator, Process Owner oder Treiber des Projektportfolios) spielen dabei genauso eine Rolle wie die Ermittlung ggf. notwendiger organisatorischer Anpassungen. Besonderer Wert wird darauf gelegt, dass das Zielsystem nutzenorientiert ist und in pragmatischer Art einen messbaren Mehrwert für das Management des IT-Bereiches und somit für das ganze Unternehmen bietet. Auf der anderen Seite wird die Integration der IT in die Hauptgeschäftsprozesse des Unternehmens – auch hinsichtlich der

Darstellung ihres Leistungsbeitrags – sichergestellt. Die Durchführung der Interviews mit den Verantwortlichen aus IT und Fachbereichen erfolgt auf Basis eines umfangreichen und bewährten Fragenkatalogs. Dieser wurde von der 4C GROUP speziell für die Ermittlung der relevanten Kriterien zur Bestimmung des Reifegrades einer IT-Steuerung entwickelt und hat sich im Rahmen diverser Projekte, in denen er kontinuierlich verfeinert und verbessert wurde, als Best-Practice-Werkzeug bewährt.

Auch das 4C Reifegradmodell, das für die Bewertung der bestehenden Methoden herangezogen wird, ist ein praxiserprobtes Standardwerkzeug der 4C GROUP. Es wurde entlang unterschiedlicher anerkannter Standards (wie z. B. CobiT, ITIL, CMMI etc.) und auf Basis langjähriger Erfahrungen konzipiert und fortlaufend im Projekteinsatz zu einem Musterverfahren weiterentwickelt. Das Modell ermöglicht die Einordnung und Beurteilung aller Informationen anhand dreier Dimensionen, die speziell auf die Bewertung von IT-Steuerungsprozessen ausgelegte Kriteriengruppen enthalten (vgl. Abb. 2). Damit wird die ganzheitliche Evaluierung aller gesammelten Fakten zur IT-Steuerung sichergestellt.

Die 4C GROUP hat weitreichende Erfahrung in der Validierung der Analyseergebnisse und der Priorisierung von Handlungsfeldern und -optionen. Die Überführung der daraus resultierenden Maßnahmen in eine Grobplanung für die Umsetzung in realistischen und für die jeweilige Organisation machbaren Schritten rundet den ganzheitlichen Beratungsansatz ab (siehe Abb. 3).

Nutzen und Ergebnisse:

Die Durchführung der Reifegradbewertung liefert im Resultat eine vollständige Basis für eine messbare Verbesserung der IT-Steuerung und somit der Unternehmensgesamtsteuerung. Das Ergebnis umfasst die Aufbereitung einer Analyse mit folgenden Inhalten:

Reifegradbewertung:

- _ Gemeinsam entwickeltes Zielbild der IT-Steuerung als Bewertungsgrundlage des aktuellen Zustands
- _ Bewertung der Abbildung strategischer Ziele in der Steuerung (vgl. Abb. 3)
- _ Bewertung des zugrunde liegenden Steuerungsmodells
- _ Bewertung der vorhandenen Steuerungsinstrumente

- _ Bewertung der Schnittstellen und der Kommunikation mit den Fachbereichen aus Sicht der IT-Steuerung
- _ Bewertung der vorhandenen Dokumentationen und der Systemunterstützung

Handlungsempfehlungen:

- _ Grobkonzept für die Anpassung und Erweiterung der aktuellen IT-Steuerung hinsichtlich des Zielbildes (Strukturen, Instrumente, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen)
- _ Bestimmung der relevanten leistungsorientierten Kennzahlen und Reports
- _ Konkret beschriebene Handlungsempfehlungen
- _ Definition von Anforderungen an eine adäquate Systemunterstützung

Roadmap:

- _ Empfehlung und Beschreibung des Vorgehensmodells zur Realisierung des Konzeptes
- _ Priorisierung der Aufgaben und Bewertung der Machbarkeit
- _ Definition erster Arbeitspakete für die Umsetzung

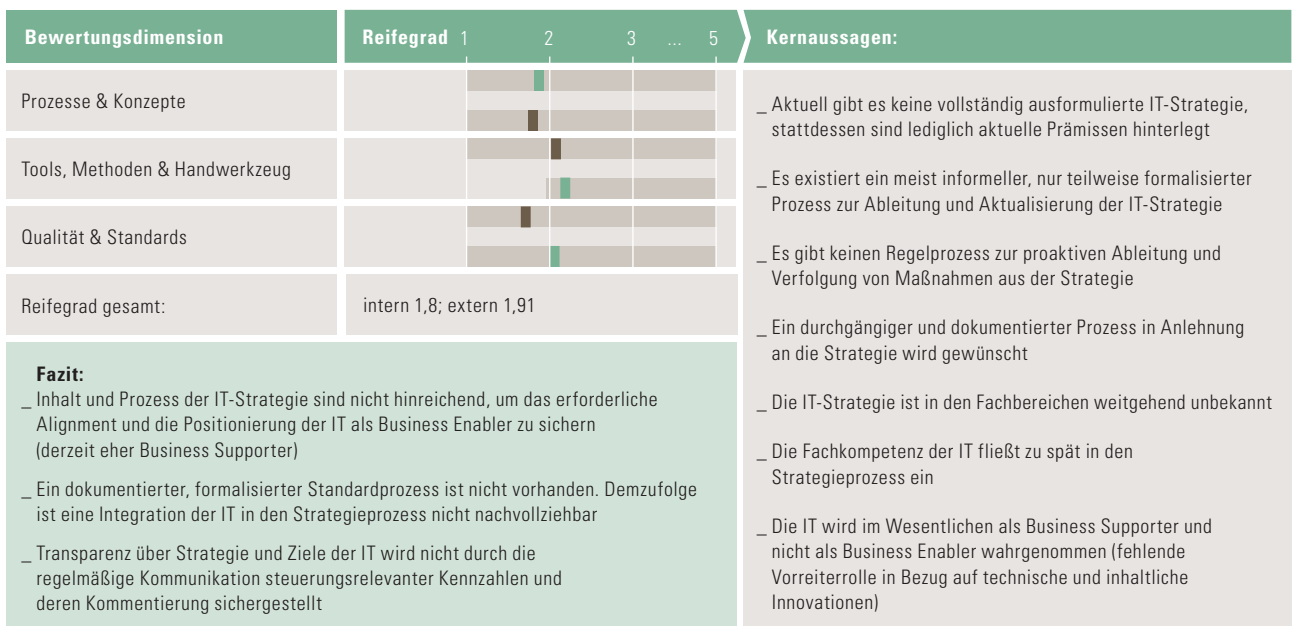


Abbildung 3. Zusammenfassung: Reifegradbewertung der IT-Strategie (Beispiel)

■ Bandbreite ■ Durchschnitt intern ■ Durchschnitt extern

© 4C GROUP AG – All rights reserved

4C GROUP AG

Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen.

Competent: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung.

Creative: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung.

Change Driven: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten.

Customer Focused: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum umfasst die Kompetenzfelder Strategie, Performance Management, Organisation und Prozesse sowie Transformationsmanagement - unsere fachliche DNA, auf der wir seit 1997 kontinuierlich aufbauen.

Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, IT-Dienstleistungen, Industriegüter und -dienstleistungen sowie Healthcare zu finden sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

Strategie	<ul style="list-style-type: none">_ Unternehmensstrategie_ Restrukturierung_ Innovationsmanagement_ IT-Strategie
Performance Management	<ul style="list-style-type: none">_ Konzernrechnungswesen_ Planung_ Controlling und Reporting_ Kostenmanagement
Organisation und Prozesse	<ul style="list-style-type: none">_ Organisationsentwicklung_ Geschäftsprozessoptimierung_ Steuerungsprozesse_ Sourcing
Transformationsmanagement	<ul style="list-style-type: none">_ Project Governance_ Modernisierung von IT-Plattformen_ Change Management_ Performance Management Systeme

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung. Kompetenzfelder und Beratungskompetenzen der 4C GROUP AG

IHRE ANSPRECHPARTNER



Jörg Bassen, Dipl.-Wirtschaftsingenieur

Vorstand und Senior Partner

„Eine aktive Rolle der IT im Wertschöpfungsprozess wird bisher noch nicht umfassend wahrgenommen. Sehr häufig stehen Kosten und nicht die Wertschöpfung in den Business-Prozessen im Vordergrund. Die Bewertung der IT-Steuerung über ihren Reifegrad hilft Transparenz zu schaffen. Diese Bewertung zeigt das Potenzial der IT als wertvoller Faktor der Unternehmensperformance auf.“

Beratungsschwerpunkte:

- _ IT-Strategie
- _ Organisationsentwicklung
- _ Steuerungsprozesse
- _ Sourcing
- _ Change Management



Focke Meyer, Dipl.-Mathematiker

Partner

„Nur die ganzheitliche Analyse und Bewertung der bestehenden Methoden und Werkzeuge unter Berücksichtigung der Zielbilder und der Anforderungen des Kerngeschäfts eines Unternehmens bilden die intelligente Basis für den Aufbau einer pragmatischen und wertorientierten modernen IT-Steuerung.“

Beratungsschwerpunkte:

- _ Planung
- _ Controlling und Reporting
- _ Geschäftsprozessoptimierung
- _ Steuerungsprozesse
- _ Performance Management Systeme

4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

OFFICE FRANKFURT
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF
Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf

[en4c!ngperformance]