

HERAUSGEGEBEN
VON THOMAS KARG

DATA-DRIVEN DECISIONS

IT-Organisationen gezielt optimieren



Mit Modellen aus:

- IT-Sourcing
- IT-Benchmarking
- IT-Excellence
- Application Management

**“Without data, you're just
another person with an opinion.”**

W. Edwards Deming

DATA-DRIVEN DECISIONS

IT-Organisationen gezielt optimieren

Die Basis besserer IT-Entscheidungen

Nicht erst seit DevOps gilt: Alles ist im Fluss. Vor rund 25 Jahren habe ich die Firma Maturity (heute Metrics) gegründet. Damals war gerade die Dotcom-Blase geplatzt, gefolgt von den Erschütterungen des 11. Septembers durch die Terroranschläge auf das World Trade Center in New York. Gut 20 Jahre später – im Jahr 2021 – starteten wir ein umfassendes Rebranding, das durch Übernahmen von verschiedenen Beratungsteams und die Erweiterung unseres Service-Portfolios getrieben war. So etablierte ich Metrics im Markt, zeitgleich mit der Covid-Pandemie und kurz vor dem Angriffskrieg gegen die Ukraine. Es waren stets herausfordernde Zeiten für einen Neuanfang.

Trotz dieser Widerstände kamen in beiden Fällen engagierte, mutige Kolleginnen und Kollegen mit an Bord. Das hat nicht nur für Zuversicht, sondern auch für starke Impulse gesorgt. Zudem spielte uns der steigende ökonomische Druck auf die IT und ihre Stakeholder im Anschluss an die Verwerfungen in die Karten. Die Forderung nach mehr Effizienz führte jedoch auch dazu, dass sich die Preis-Leistungs-Diskussion in vielen Organisationen über die Jahre verselbstständigte und verstetigte: Die IT ist gefühlt immer zu teuer und zu wenig performant.

Dagegen treten wir bei Metrics an. Unser zentrales Management-Tool ist seit über 25 Jahren der IT-Benchmark – ein Vergleich relevanter Kennzahlen mit den Werten einer Peer-Gruppe oder dem marktüblichen Niveau. Ziel der Analyse ist es nicht, eine IT bloßzustellen, sondern präzise Hinweise auf ihre Stärken und Schwächen zu geben. Auf dieser Basis lassen sich datengetriebene Entscheidungen treffen. Folglich lauten der Claim von Metrics sowie der Titel dieses Buches: „Data-Driven Decisions“.

VOM VERGLEICHEN ZUM VERBESSERN

Erkenntnisse aus Vergleichsprojekten erzeugen Durchblick in einem diffusen Markt. So können IT-Verantwortliche Diskussionen über Kosten und Leistungen mit einem Benchmark versachlichen und gezielt steuern. Der eigene Standort und sinnvolle Ziele werden sichtbar, um die ideale Route zu berechnen. Dabei geht es längst nicht mehr nur um Qualität, Volumen und Kosten. Über die Jahre wurden Themen wie die integrierte Leistungsverrechnung, der Vollkostenansatz oder der Prozess-Reifegrad relevanter. Als Benchmarker der ersten Stunde schlagen wir mit zeitgemäßen Methoden immer wieder neue Wege ein, um die Entwicklung der IT von der administrativen Verwaltung zur strategischen Wertschöpfung abzubilden, heute ein zentraler Pfeiler unternehmerischer Verantwortung.

Warum sind Datenvergleiche wichtiger denn je? Die Antwort liegt in der exponentiell steigenden Komplexität. Früher war die IT ein relativ überschaubarer Kostenblock, heute ist sie ein vernetztes Ökosystem aus hybriden Infrastrukturen und vielfältigen Applikationslandschaften. In diesem dynamischen Umfeld ist das Bauchgefühl eine riskante Entscheidungshilfe. Führenden Organisationen geht es darum, Ressourcen intelligent zuzuweisen, um sowohl den Betrieb der IT als auch technische Sprünge wie generative KI wirtschaftlich zu gestalten. Datengetriebene Entscheidungen sind kein „Nice-to-have“, sondern die Versicherung gegen technologische Sackgassen und Fehlinvestitionen.

IT-SOURCING ALS REGELKREIS

Dieser Bedarf zeigt sich besonders im IT-Sourcing-Lifecycle, dem wir im Buch ein eigenes Kapitel gewidmet haben. Benchmarks und Datenanalysen dienen hier als Navigationsinstrument, das von der Strategiewahl über die Anbietersuche bis zum Vertragsmanagement Impulse zur Verbesserung gibt. Denn im

Sourcing verschwimmen Grenzen, Verträge werden flexibler, Leistungen modularer. Nur wer kontinuierlich misst, kann diesen Lifecycle zu einem geschlossenen Regelkreis der Optimierung machen.

Über die Jahre hat sich Metrics vom Chronisten der IT zum Navigator entwickelt. Unsere Vision war immer die Antizipation: Wir wollen nicht nur sagen, wo eine IT steht, sondern auf Basis unseres Datenbestands Prognosen liefern, welche Entscheidungen langfristig den höchsten Wertbeitrag leisten. Auch in Zukunft bleibt Metrics seinem Versprechen treu: Wir objektivieren die meist sehr subjektiv geführten Debatten. Damit IT-Verantwortliche sich nicht mehr dafür rechtfertigen müssen, was sie kosten, sondern belegen können, was sie wert sind.

Trotz des Fokus auf Daten, Technologien und Kennzahlen fällt immer wieder auf: Es sind vor allem die Menschen, die über den Erfolg entscheiden. Mein Dank gilt daher allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die den Weg mit uns und mit mir gegangen sind. Ohne ihr tägliches Engagement wäre dieses Buch nie entstanden – im übertragenen wie im tatsächlichen Sinn. Ein herzlicher Dank geht auch an alle Kundinnen und Kunden, die ihr Vertrauen in unsere Methoden gesetzt und sich auf das Abenteuer des Leistungsvergleichs mit uns eingelassen haben. Ich lade Sie ein, die kommenden Kapitel nicht nur als Lektüre, sondern als strukturelle Grundlage für Ihre eigenen „Data-Driven Decisions“ zu nutzen.

St. Gallen, im August 2026

Thomas Karg

Inhalt

TEIL 1 EINFÜHRUNG IN IT-ANALYSEN

1

1.1 — GRUNDLAGEN UND METHODEN FÜR DATA-DRIVEN DECISIONS

12–15

Daten erfassen, analysieren
und vergleichen

1.2 — TREIBER FÜR DEN STRUKTURIERTEN LEISTUNGSVERGLEICH

16–25

IT-Organisationen systematisch
vermessen

1.3 — DIE NORMIERUNG

26–35

Wie Daten vergleichbar gemacht werden

1.4 — DIE VERGLEICHSGRUPPE

36–45

Zwischen Statistik und Interessen

1.5 — ERFOLGSFAKTOREN FÜR BENCHMARK-PROJEKTE

46–55

Die Mitwirkung macht den Unterschied

Inhalt

1.6 — AUFWAND UND KOSTEN VON DATENANALYSEN	56–65
Eine Frage der Erfahrung	

1.7 — ERGEBNISTYPEN VON IT-BENCHMARKS	66–72
Die Standortbestimmung	

1.8 — IT-BENCHMARKING UND IT-CONTROLLING	73–82
Zentrale Disziplinen abstimmen und integrieren	

1.9 — IT-BERATUNG, ETHIK UND VERTRAUEN	83–92
Der moralische Kompass für Datenanalysen	

1.10 — DATA ANALYTICS IN MODERNEN IT-BENCHMARK-ANALYSEN	93–101
Das data-driven Dreamteam	

1.11 — SCHNELLER BESSER ENTSCHEIDEN	102–108
Warum IT-Organisationen ihre Daten analysieren müssen	

1.12 — DER MENSCHLICHE FAKTOR	109–124
Die Magie der modernen Datenanalyse	

TEIL 2 USE CASES VON IT-ANALYSEN

2

2.1 — DATA-DRIVEN DECISIONS ANWENDEN Datenanalysen, KPIs und Benchmarks mit System	126–131
2.2 — IT-KENNZAHLENSYSTEME Wie man die richtigen Fragen an die IT stellt	132–156
2.3 — KPIS UND ITIL Datengetriebene Analysen mit Struktur	157–173
2.4 — AUSWEGE AUS DER KOMPLEXITÄT Die wertorientierte IT-Steuerung	174–183
2.5 — DER WERTBEITRAG DER CLOUD-TRANSFORMATION Benchmarking bei Google Cloud	184–193
2.6 — STAKEHOLDER RICHTIG BEFRAGEN Von der Zufriedenheit zur Customer Experience	194–205

Inhalt

2.7 — APPLIKATIONEN AUF DEM PRÜFSTAND	206–224
Enterprise-Software: Eine Blackbox mit großem Potenzial	

2.8 — DEVOPS-ORGANISATIONEN	225–239
Vergleichen und gezielt optimieren	

2.9 — KENNZAHLEN FÜR CHANGE-SZENARIEN	240–246
Strategisch fundiert entscheiden	

TEIL 3 DATA-DRIVEN IT-SOURCING

3

3.1 — MESSEN, STEUERN, REGELN	248–253
Vielfalt und Verbindlichkeit im Sourcing-Lifecycle	

3.2 — DATA-DRIVEN IT-SOURCING	254–262
Besser und sicherer mit Daten entscheiden	

3.3 — DAS SOURCING READINESS ASSESSMENT IT-Leistungen besser auslagern	263–271
--	---------

3.4 — OUTSOURCING-VERTRÄGE Outsourcing-Verträge und ihre Besonderheiten	272–283
--	---------

3.5 — BENCHMARK-KLAUSELN Klarheit schaffen, Diskussionen vermeiden	284–291
---	---------

3.6 — PROVIDER-MANAGEMENT Neue Ansätze zur Stärkung der Sourcing-Partnerschaft	292–300
---	---------

3.7 — ABSEITS DER ZAHLEN Ziele, Erwartungen und Beziehungen im IT-Sourcing	301–305
---	---------

3.8 — LIEFERANTEN MANAGEN Unterschätzte Risiken im IT-Service-Umfeld	306–315
---	---------

3.9 — SOURCING-ABKOMMEN BEENDEN Warum konsistentes Exit-Management wichtig ist	316–324
---	---------

3.10 — MEDIATION IM IT-SOURCING Vermittlung und Verständnis für stabile Partnerschaften	325–332
--	---------

Inhalt

3.11 — NEUE CHANCEN, NEUE METRIKEN

333–338

GenAI als Gamechanger
im IT-Outsourcing

ANHANG

A

ÜBER DIE AUTORINNEN UND AUTOREN

340–346

ANMERKUNGEN UND FRAGEN

347

IMPRESSUM

348

Teil 1

Einführung in IT-Analysen



Karsten Tampier

1.2 — TREIBER FÜR DEN STRUKTURIERTEN LEISTUNGSVERGLEICH

IT-Organisationen systematisch vermessen

Die IT-Leistung lässt sich allein über reine Stückkosten nicht adäquat bewerten. Während Effizienz eine wichtige Voraussetzung für eine leistungsfähige IT darstellt, erwartet das Top-Management zusätzlich die Bewertung von IT-Strategie, Services und Prozessen und nicht zuletzt der Effektivität. Mit einem Projekt zur strukturierten Datenanalyse können IT-Organisationen zeigen, dass sie sowohl ökonomisch wirtschaften als auch einen wertvollen Beitrag für ihr Unternehmen leisten. Wer die IT-Performance ganzheitlich abbilden will, braucht jedoch Kenngrößen aus allen Perspektiven und für alle Bedürfnisse. Nur dann können die digitalen Kräfte im Sinne der Unternehmensstrategie wirtschaftlich eingesetzt und gegenüber Stakeholdern überzeugend dokumentiert werden.

Die Management-Disziplin des Benchmarkings wurde für die Bewertung der Effizienz und Effektivität von Organisationseinheiten entwickelt: Mache ich das Richtige, und mache ich es richtig? Die Grundlage bilden systematische Vergleiche mit anderen Organisationen. Dabei ist die reine Erkenntnis über den eigenen Standort im ökonomischen Gefüge nur eine Seite der Medaille. Ein Benchmark entfaltet sein Potenzial erst, wenn die Resultate als Orientierungspunkte genutzt werden, um sich weiterzuentwickeln. Um dieses Paradigma auch in der IT anzuwenden, hat sich die Management-Methode stetig an die technischen und organisatorischen Veränderungen der einstigen „EDV“ angepasst.

Von der einfachen Kostenbetrachtung zu einem vielschichtigen Gesamtmodell.

In den frühen 1980er-Jahren konzentrierten sich Benchmarking-Ansätze primär auf die Analyse von Kosten. Allerdings erkannten praxisorientierte Analysten rasch, dass der rein buchhalterische Ansatz zu kurz greift, um IT-Abteilungen umfassend (sowie im Detail) einzuordnen. Nur mit einer mehrdimensionalen Skala konnte es gelingen, eine aussagekräftige Standortbestimmung zu ermitteln. Um ein umfassenderes Bild zu erhalten, wurden Benchmarks der ersten Generation um zusätzliche Dimensionen wie Qualität und Prozessreife ergänzt.

Zu Beginn der 1990er-Jahre vollzog sich ein bedeutender Wandel in der IT-Landschaft: Die klassischen Mainframe-Systeme traten zunehmend in den Hintergrund, und Client/Server-Systeme gewannen an Bedeutung. In diesem Zuge wurden die aufgewendeten Kosten in Relation zur erbrachten Leistung, zur erzielten Qualität sowie zur Kundenzufriedenheit gesetzt. Diese Weiterentwicklung prägte die Benchmarking-Praxis bis zur Jahrtausendwende (Y2K), die von der IT mit großer Spannung erwartet wurde. Der Übergang ins neue Millennium markierte zugleich den Beginn der zweiten Benchmark-Generation mit integrierten Top-Level-KPI-Modellen und End-to-End-Geschäftsprozessen.

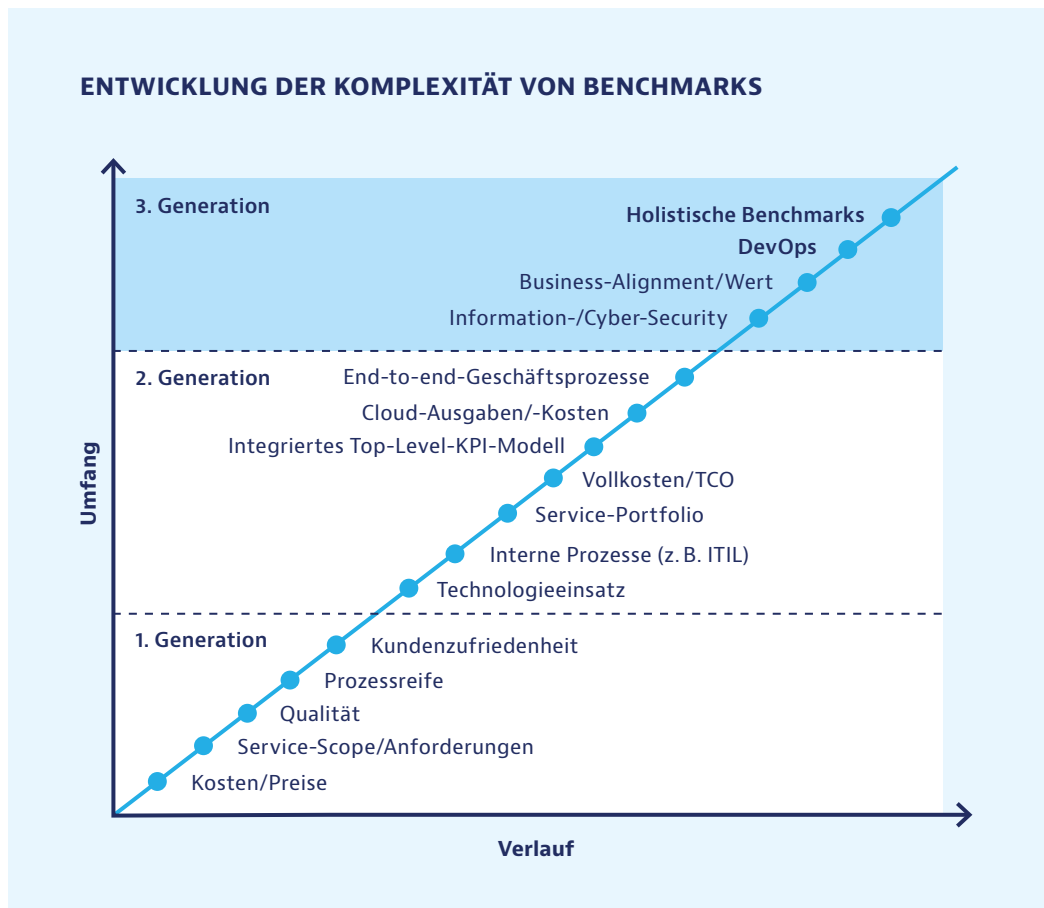
Wenige Jahre nach der Dotcom-Krise revolutionierten Cloud-Anbieter wie Amazon, Google und Microsoft die Branche durch ein stetig wachsendes Angebot an Services-on-Demand. Dadurch wurden die traditionellen Ansätze zur IT-Bereitstellung vor neue Herausforderungen gestellt. Zudem rückten in modernen Benchmarks das Business-Alignment sowie die strategische Ausrichtung der IT in den Fokus. Und heute prägen alteingesessene und aufstrebende Tech-Giganten den nächsten Umbruch, indem sie mit innovativen Anwendungen der künstlichen Intelligenz die IT-Welt wieder einmal radikal verändern.

Von Mainframes bis KI – moderne Benchmarks müssen vielfältig sein.

Doch auch jenseits dieser großen Trends bleibt die IT einem ständigen Wandel unterworfen. IT-Leistungsvergleiche müssen diesen kontinuierlichen Entwicklungen gerecht werden. Der Fokus sollte darauf liegen, die Bedürfnisse und Anforderungen der Fachabteilungen mit den tatsächlich erbrachten Leistungen sowie dem Technologieeinsatz der IT-Abteilungen systematisch abzugleichen.

Für zeitgemäße Benchmarking-Projekte bedeutet dies, dass sie auch den Reifegrad von Technologien und Prozessen sowie den Organisationsgrad eines Unternehmens betrachten müssen. So zählt die Komplexität von Organisationen zu den bedeutendsten Kostentreibern, sowohl in der IT als auch in anderen Unternehmensbereichen. Ihre Erfassung und Bewertung stellt jedoch eine erhebliche Herausforderung dar, da für aussagekräftige Vergleiche eine Vergleichsgruppe mit einer ähnlich hohen Komplexität erforderlich ist. Wird beispielsweise eine zentralistisch geführte Organisation ohne sorgfältige Prüfung mit einem dezentral organisierten Unternehmen verglichen, entstehen zwangsläufig Verzerrungen, die belastbare Ergebnisse unmöglich machen.

Der IT-Benchmark musste daher angepasst werden, auch weil frühere Vergleiche teilweise unpassend und wirtschaftlich



Der Benchmark hat sich von einem reinen Vergleich der Kosten und Leistungen zu einem komplexen System entwickelt.

nicht durchdacht waren. Besonders beim Outsourcing war das problematisch, da komplette Abteilungen selten genau nach dem bestehenden Leistungsschnitt ausgelagert wurden. Daher mussten Berater lernen, die Preise für solche Leistungen objektiv zu bewerten.

Überdies entstehen im Kontext einer Outsourcing-Entscheidung in der Regel Kosten, die nicht direkt der IT-Abteilung zuzuordnen sind. Auch diese wollen adäquat berücksichtigt werden.

Ähnliches gilt für die Einsparpotenziale: Entschließt sich ein Unternehmen, sein Rechenzentrum komplett auszulagern und sich von Mitarbeitenden zu trennen, werden Büroflächen sowie Ressourcen in der Personalabteilung frei. Diese Zusammenhänge wurden in den herkömmlichen Vergleichsmodellen oft nicht angemessen berücksichtigt. Die standardisierten ITIL-Definitionen für Begriffe und Inhalte des Service-Managements erwiesen sich jedoch als wertvoller Vorteil für das IT-Benchmarking. Durch ITIL wurde der Vergleich von IT-Prozessen deutlich erleichtert.

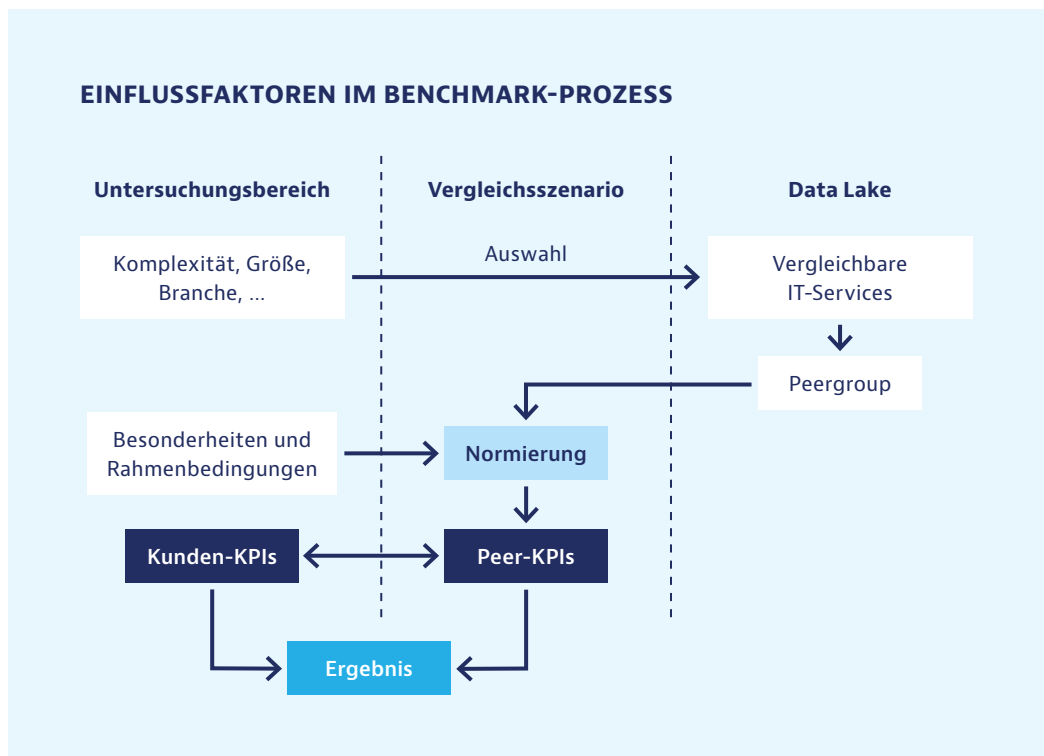
Im Zuge dessen bildete sich eine „zweite Generation“ des Leistungsvergleichs heraus, in der international anerkannte Standards wie eben ITIL übernommen sowie beispielsweise die Vollkostenrechnung eingeführt wurden. Der zunehmenden Service-Orientierung trug man schließlich mit einem individuellen Kennzahlenmodell für jeden IT-Service Rechnung. Damit wurde das Fundament gelegt, um auch in Zukunft Benchmark-Vergleiche durchführen zu können, deren Methodik der zunehmenden Komplexität der IT gerecht wird.

Im Mittelpunkt: der Wertbeitrag von IT-Funktionen.

Die „dritte Generation“ des IT-Benchmarkings berücksichtigt die fortschreitende Konvergenz und betont den Wertbeitrag der IT. Die digitale Transformation löst traditionelle Grenzen auf, integriert IT in alle Produktions- und Verwaltungsbereiche und fördert die Verschmelzung von Entwicklung und Betrieb zu DevOps. Agile IT-Organisationen werden nahtlos in Geschäftsprozesse eingebunden, während Effizienz und Effektivität zu einem ganzheitlichen 360°-Ansatz verschmelzen, der eine umfassende Steuerung ermöglicht. Unternehmen können gezielt Kosten optimieren, um Ressourcen für nachhaltiges Wachstum freizusetzen. Gleichzeitig werden Bereiche wie Demand-Management und Architektur gestärkt, um die Grundlage florierender Geschäftsmodelle zu verstärken.

METHODIK

Ein typisches Benchmarking-Projekt beinhaltet im Wesentlichen vier Phasen plus eine gute Vorbereitung. Grundsätzlich muss zu Beginn die eigentliche Zielsetzung des Vorhabens festgelegt werden. Von dem originären Auftrag hängen die Definition des Untersuchungsbereichs und der Detaillierungsgrad der Fragen ab. Sind diese Punkte geklärt, werden in der ersten Phase beim Kunden mit Fragebögen, Workshops oder Interviews alle Daten aus seiner aktuellen IT-Organisation erhoben, die Gegenstand des Benchmarks sein sollen.



Einflussfaktoren die aus Daten KPIs machen und aus dem Vergleich ein Ergebnis, dessen Analyse für das Unternehmen nützlich ist.

Flankierend können auch Stakeholder von außerhalb der IT einbezogen werden, um das Bild zu komplettieren und Wahrnehmungslücken in der IT aufzudecken. Unterschiedliche Wahrnehmungen zwischen „IT“ und „Business“ sind der häufigste Grund für fehlende Effektivität und Ineffizienzen. In der zweiten Phase werden die erhobenen Informationen auf Vollständigkeit und Richtigkeit geprüft. In der Regel erfolgt dies durch erste Vergleiche mit Erfahrungswerten und durch die Analyse signifikanter Unterschiede. Die so erhobenen Daten müssen dann für den Vergleich mit den Datenbankwerten – beziehungsweise die Datenbankwerte für den Vergleich mit den Daten des Unternehmens – aufbereitet und normalisiert werden.

In der dritten Phase werden aus der Datenbank die relevanten Vergleichswerte der Peer-Unternehmen nach bestimmten Kriterien wie Komplexität, Volumen oder Branchen identifiziert. Es folgt der eigentliche Vergleich. Abschließend werden in der vierten Phase die Unterschiede analysiert. Beraterinnen und Berater ermitteln die möglichen Ursachen für Abweichungen und geben Hinweise auf Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Innerhalb der SWOT-Analyse (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) werden Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet.

IT-KOSTEN

In den Vorbereitungsgesprächen zu einem Vergleichsprojekt werden anfangs häufig Aspekte wie Prozesse und Qualität als tragende Säulen der IT betont, aber die Rolle der Kosten wird im Verlauf des Prozesses immer klarer sichtbar. Zentral ist dabei nicht nur die saubere Erfassung der echten IT-Kosten, sondern auch die Identifikation der sogenannten versteckten Kosten. Dazu wurden durch die Entwicklung des Konzepts der Total Cost of Ownership (TCO) erste Fortschritte erzielt. Dieser Ansatz identifiziert und bewertet die Verlagerung von IT-Kosten in dezentrale Funktionen, insbesondere in die einzelnen Geschäftsbereiche eines Unternehmens.

Dennoch werden weiterhin häufig die Sekundärkosten vernachlässigt. Damit sind die auf alle Abteilungen umgelegten Aufwendungen für die Personal- und Rechtsabteilung und andere zentrale Dienstleistungen – wie beispielsweise die Kantine – gemeint. Die Ursache dafür liegt darin, dass es für die meisten Unternehmen relativ schwierig ist, diese Sekundärkosten zu erfassen oder zumindest vernünftig abzuschätzen. Der massive Sourcing-Trend und die damit einhergehende Notwendigkeit, Entscheidungen zu bewerten und Benchmark-Daten ins Controlling zu übernehmen, machen es aber unumgänglich, alle Kosten genau zu identifizieren. Ziel kann also nur ein an den Vollkosten orientierter Ansatz sein. Dafür müssen betrachtet werden:

» **Primärkosten**

In der Regel direkt erfassbare/lieferbare Kosten, z. B. für Hardware, Software und Personal.

» **Sekundärkosten**

Nur in seltenen Fällen direkt lieferbare Kosteninformationen etwa zum Stromverbrauch und Arbeitsplatz. Traditionell werden sie über Umlagen oder Pauschalen berechnet.

Ein an den Vollkosten orientiertes Analysemodell stellt die Struktur aller denkbaren Kostenarten dar. Es ist unabhängig von der Herkunft der Kosten – somit ist es für das Resultat nicht von Bedeutung, ob beispielsweise Finanzdienstleistungen direkt innerhalb des Untersuchungsbereiches erbracht oder aber über den Konzern oder gar Dritte bezogen werden. Bei der Berechnung von Afa-Werten (Abschreibungswerten) gilt immer: Nutzungsdauer ist gleich Abschreibungsdauer. Nur so repräsentieren die späteren Kennzahlen auch die realen Kosten und können somit auch für die Leistungsverrechnung oder KPI-Modelle verwendet werden.

Moderne Benchmarking-Verfahren passen die Referenzinstallationen an die spezifischen Rahmenbedingungen des Kunden an. Dadurch lassen sich äußerst präzise Ergebnisse erzielen, da aus-

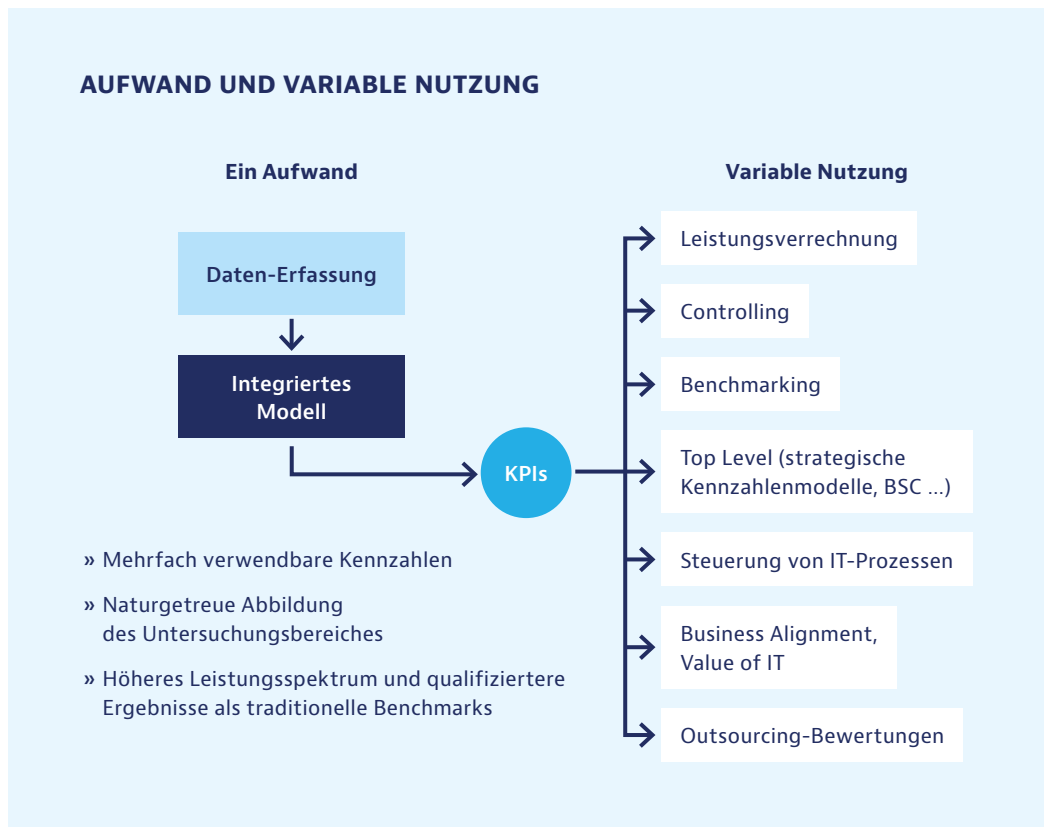
schließlich Referenzen mit vergleichbarer Komplexität verwendet werden. Weist der Untersuchungsbereich spezifische Besonderheiten auf, werden die Referenzinstallationen durch präzise Zu- und Abschläge angepasst. Zwar stehen die Kosten oft im Mittelpunkt der Analyse, doch es ist ebenso wichtig, die Bedeutung anderer Faktoren nicht zu vernachlässigen, um ein ausgewogenes und ganzheitliches Verständnis der IT-Leistung zu gewährleisten.

DATENERHEBUNG

Für zeitgemäße Datenanalysen ist die präzise und effiziente Datenerhebung entscheidend, die den Aufwand für Kunden minimiert. Häufig fehlen jedoch in Organisationen vollständige Dokumentationen von Systemänderungen oder sorgfältig archivierte historische Daten. Ein Benchmark erfordert daher eine strukturierte Erfassung und granulare Aufbereitung der Daten durch Berater, damit sie vielseitig und langfristig für unterschiedliche Fragestellungen nutzbar bleiben.

Unternehmen brauchen Kennzahlen für vielfältige Einsatzgebiete.

Unternehmen benötigen Kennzahlen für eine Vielzahl von Aufgaben. Häufig greifen Bereiche wie Leistungsverrechnung, Controlling oder strategische Kennzahlenmodelle auf identische oder ähnliche KPIs zurück. Bisher waren oft verschiedene Teams fortwährend damit beschäftigt, diese teils redundanten Daten manuell zusammenzuführen. Ein integrierter Ansatz bündelt nun die Anforderungen an Kennzahlen und führt diese in einer gemeinsamen Datenerfassung sowie einer konsolidierten Berechnung zusammen. Dies wird erst durch den Einsatz eines Vollkostenansatzes im Benchmarking möglich. Moderne Vergleichsmodelle berücksichtigen die unterschiedlichen Interessen aller Stakeholder, die Anforderungen an die IT stellen. Dabei benötigt



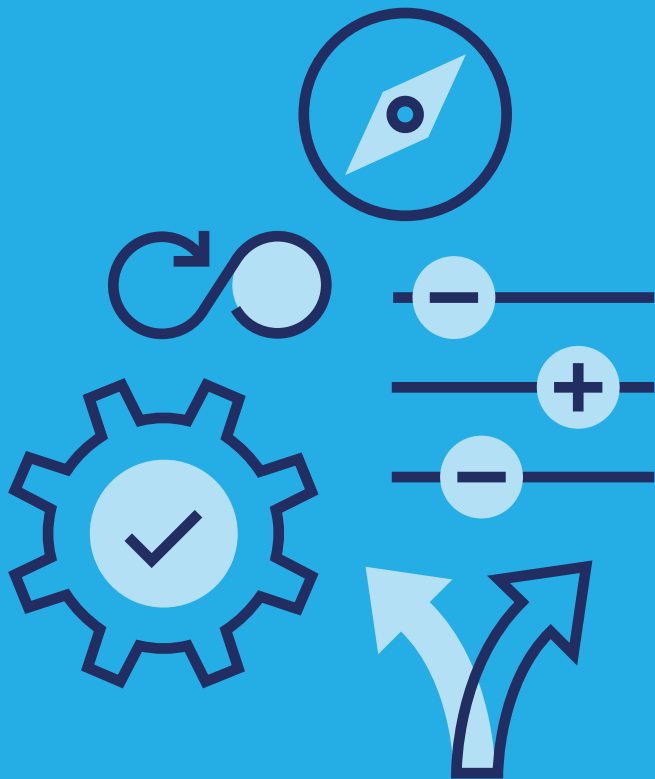
Die Daten für den Benchmark lassen sich im Anschluss auch für andere Aufgaben nutzen, so dass der Aufwand sinkt.

der Fachbereich in der Regel andere Kennzahlen als das IT-Management oder die Geschäftsleitung.

IT-Benchmarks liefern Kennzahlen, die alle IT-Aspekte abbilden und in strategische Modelle wie die Balanced Scorecard einfließen können. Entscheidend für die Auswertung sind jedoch der Kontext, die Ausgangslage der Organisation und ihre Ziele. Best Practices bieten Orientierung, aber Empfehlungen müssen stets an die spezifischen Herausforderungen angepasst werden – ein „One size fits all“ ist ungeeignet. ■

Teil 2

Use Cases von IT-Analysen



2.2 — IT-KENNZAHLENSYSTEME

Wie man die richtigen Fragen an die IT stellt

Wenige Organisationen haben Probleme, Kennzahlen zu finden. Schwieriger ist es, die Richtigen aufzusetzen, mit denen auch gesteuert werden kann. Zudem sind gute Kennzahlen immer abhängig vom Betrachter, denn sie müssen individuelle Informationsbedarfe bedienen. Dieses Kapitel beschreibt, welche Vielfalt möglich und wie groß das Potenzial von Kennzahlen tatsächlich ist.

Kennzahlen zur Steuerung von Unternehmen oder Teilen davon sind im Berichtswesen tief verankert und nicht mehr wegzudenken. Sie stellen als Erweiterung des herkömmlichen Berichtswesens eine effiziente Möglichkeit dar, sich schnell einen Überblick über einen Bereich zu verschaffen und gleichzeitig Handlungsfelder zu identifizieren. Gerade in der IT stehen Verantwortliche seit jeher unter dem Druck, die Effektivität von Investitionen zu rechtfertigen, die Leistung ihrer Organisation zu steigern sowie direkt Kosten einzusparen. Es wird von Managern erwartet, dass sie die richtigen Schritte dieser Verbesserungen setzen und auch treffsicher Auskunft über die Resultate geben.

Kennzahlen verdichten Sachverhalte, um bessere Entscheidungen zu treffen.

Für beide Perspektiven, also einerseits die richtigen Entscheidungen zu treffen und diese andererseits auch verständlich zu kommunizieren, sind Kennzahlen ein probates Mittel und ein essenzielles Management-Werkzeug. Sie verdichten Sachverhalte oder Kausalzusammenhänge mit Hilfe von absoluten Zahlen, Gleichungen, Formeln oder Indexwerten.

In diesem Kapitel werden sowohl die unterschiedlichen Strukturen und Kategorien von Kennzahlen als auch die Vorgehensweise zur Einführung und die spätere Nutzung anhand konkreter Beispiele beschrieben.

ARTEN VON IT-KENNZAHLEN

In einem optimal abgestimmten IT-Kennzahlensystem ist der Status der IT-Leistungen durch IT-Kennzahlen periodisch ersichtlich. Sämtliche Mengengerüste wie zum Beispiel Server, Transaktionen, TB Speicher, Anwender, Nutzung von Cloud-Ressourcen oder Incidents zeigen die Unterschiede zur Vergleichsperiode beziehungsweise zu den (geplanten) Sollwerten.

Gleichzeitig werden die wichtigsten Aufwands-/Kostendaten sowie deren Einflussfaktoren berichtet. So erhält der IT-Manager beispielsweise Werte zu den Stückkosten einzelner Services (z. B. Kosten pro TB Speicher) sowie Informationen zur Komplexität von Services. Nur mit der Gesamtheit aller Informationen erhält das IT-Management das nötige Instrumentarium zur Analyse, Steuerung und Kontrolle der IT.

BEISPIEL 1 FÜR KENNZAHLENDETAILS UND -DATEN

Kennzahl Detail	Kennzahl Daten
Gruppe	F = Finanzdimension L = Leistungsdimension (inkl. Performance) G= Geschäftsdimension U = Umweltdimension
Name	Eindeutiger Kurztext zur Identifikation
Beschreibung	Erläutert die Aussage und Zielsetzung der Kennzahl
Verantwortlich	Wer ist verantwortlich für die diese Kennzahl (Name oder Rolle)
Adressat	Für wen/was ist die Kennzahl (Name oder Rolle)
Marktwert	Wert vergleichbarer Unternehmen/des Marktes
Zielwert	Optimaler Wert der Kennzahl, Referenzwert für Abweichungen
Toleranzwerte	Obere und untere Toleranzgrenze
Eskalationsregeln	Bei Über-/Unterschreiten der Toleranzwerte
Datenermittlung	Datenquelle Messmethode und -intervall Berechnung und Einheit/vorzuberechnende Aggregation
Historie	Festlegung der Dauer der Historie, Behandlung alter Daten
Interdependenzen	Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der Kennzahl zu anderen Kennzahlen
Darstellung	Geeignete Graphische Darstellung
Bemerkung	Zusatzinformationen

BEISPIEL 2 FÜR KENNZAHLENDETAILS UND -DATEN

Kennzahl Detail	Kennzahl Daten
Gruppe	L = Leistungsdimension (inkl. Performance)
Name	UCC-Nutzung je Anwender
Beschreibung	Anzahl der Anwender, die UCC Funktionen benutzt haben, bezogen auf die aktuelle Anzahl der für UCC freigeschaltete Anwender
Verantwortlich	Servicemanager Kommunikationssystem
Adressat	IT-Leitung, Geschäftsführung
Marktwert	75% der freigeschalteten Anwender nutzen UCC Funktionen
Zielwert	80% der freigeschalteten Anwender haben UCC Funktionen genutzt
Toleranzwerte	< 60%
Eskalationsregeln	Information an IT-Leitung
Datenermittlung	Monitoring Instanz des UCC Systems Täglich 02.00 Uhr für den zurückliegenden Tag. 00.00 bis 24.00 Uhr; Messintervall 24h (Anzahl UCC Nutzer)/(Anzahl freigeschaltete Anwender)
Historie	Tagesdetails für 30 Werktage, danach Verdichtung auf Wochenebene. Ab 1 Jahr Verdichtung auf Monatswerte. Löschung nach Alter 48 Monate
Interdependenzen	Entfällt
Darstellung	Grafik zum Verlauf (ab aktuellem Datum) über die Zeitachse: Woche, Monat, Jahr, alle
Bemerkung	

Ein weiterer, wesentlicher Vorteil liegt in der Fähigkeit, die ermittelten Kennzahlen mittels eines datenbasierten Vergleichs in Relation zu Marktdaten zu setzen. So sind spezialisierte Benchmark-Provider in der Lage, auch individuelle Kennzahlen einem Vergleich zu unterziehen, indem die Berechnungsregeln jeder ein-

zelen Kennzahl auf die Basisinformationen von Vergleichsunternehmen (Peers) angewendet werden (siehe Kapitel 1.4 – „Die Vergleichsgruppe“). Somit sind genaue Standortbestimmungen möglich, ohne dass ein signifikanter interner Aufwand – etwa für die Datenerfassung – nötig wird.

KPIs, KGIs UND OKRs

IT-Kennzahlen können unterschieden werden: in Key Performance Indicators (KPI), Key Goal Indicators (KGI) und, vor allem im agilen Bereich, in Objectives und Key Results (OKR). Der Unterschied liegt hier vor allem in der Ausrichtung der Kennzahlen.

OKRs sind dazu geeignet, ein Team, eine bestimmte Gruppe (wie eine Abteilung) oder auch Einzelpersonen auf einen bestimmten Zielzustand (Objective) auszurichten. Die Objectives beschreiben einen sehr konkreten Zustand, der zum Ende des Betrachtungszeitraumes erreicht werden sollte und der für die Organisation einen klaren Wertbeitrag leistet.

Key Results müssen bei OKRs so genau wie möglich formuliert werden.

Es ist im Sinne der OKR nicht notwendig, genau zu wissen, wie das Objective erreicht werden kann. Da OKR als fortlaufender, zyklischer Prozess zu betrachten sind, ist der Weg zum gewünschten Zielzustand Teil des Gesamtprozesses. Für den festgelegten Zeitraum, in dem das Ziel erreicht werden soll, werden bestimmte, messbare Schlüsselergebnisse (Key Results) definiert, die zur Zielerreichung beitragen. Key Results müssen dabei immer so genau wie möglich formuliert werden und durch eine Zahl messbar sein. Durch die Erfüllung der Key Results steigt die Wahrscheinlichkeit, den gewünschten Zielzustand auch zu erreichen. OKRs bringen demnach die jeweilige Gruppe und deren Aufgaben in Einklang mit strategischen Zielen einer Organisation.

EIN BEISPIEL FÜR OKRS

Objective: Neue Mitarbeitende sind mit ihrem Onboarding zufrieden.

Key Result 1: 100 % der neuen Mitarbeitenden haben an ihrem ersten Arbeitstag einen fertig eingerichteten Arbeitsplatz.

Key Result 2: 100 % der neuen Mitarbeitenden erhalten am ersten Tag einen Willkommenskorb.

Key Result 3: 90 % der neuen Mitarbeitenden werden am ersten Tag von ihrer direkten Führungskraft in Empfang genommen.

Key Result 4: 90 % der neuen Mitarbeitenden erhalten in ihren ersten fünf Arbeitstagen eine Einführung in unsere IT-Systeme.

KPIs und KGIs haben konkrete Zielwerte als Vorgaben und stellen fest, ob nach dem Ablauf einer Betrachtungsperiode diese Zielvorgabe erreicht wurde oder nicht. Kennzahlen können dabei gleichzeitig KPI und KGI sein. KGIs fokussieren hierbei auf langfristige und strategische Ziele einer Organisation und messen den Fortschritt hin zu diesen Zielen. Der Zweck von KGIs ist, die längerfristigen Ziele zu messen und zu sichern und diese nicht durch kurzfristige Erfolge zu gefährden. Beispiele sind der Prozentsatz aller IT-Prozesse, die einen Reifegrad größer des definierten Zielwertes erreichen, der Anteil der eingesetzten Softwareprodukte, die dem Standard entsprechen, die Marktführerschaft in einem bestimmten Unternehmensbereich oder auch strategische Nachhaltigkeitsziele.

Im Gegensatz zu KGIs messen und berichten KPIs die Wirkung von Treibern. Sie können unabhängig von strategischen Zielen (und deshalb standardisiert) sein. KPIs können verwendet werden, um KGIs zu messen. Sinnvolle Anforderungen an ein KPI spiegeln sich in der folgenden Struktur wider.

Ein guter KPI

- » nutzt gemessene Basisdaten, die einzeln berichtet oder in ein Verhältnis zueinander gesetzt und verdichtet werden;
- » dient dazu, Werte einer Zeitreihe miteinander zu vergleichen oder Werte einem Sollwert gegenüberzustellen;
- » ist präzise in definierten Zeitintervallen messbar und sollte für die Messung und Weiterverarbeitung nur angemessenen Aufwand verursachen;
- » ist für den gesamten Betrachtungszeitraum messbar beziehungsweise verfügbar und erreichbar;
- » misst Status oder Veränderung eines Werttreibers;
- » ist leicht verständlich und schließt Fehlinterpretationen aus;
- » deckt das Informationsbedürfnis der Empfänger;
- » hat einen Referenz-/Sollwert und
- » ist im Markt vergleichbar.

Damit allen Beteiligten bewusst ist, worauf die KPI abzielt und wie diese zu handhaben ist, empfiehlt es sich, konkrete KPIs etwa in einem KPI-Handbuch oder einem KPI-Datenkatalog zu dokumentieren. Hier sind die Rahmenbedingungen aller KPIs und die konkreten Verantwortlichkeiten/Rollen zu Erhebung und Pflege zugeordnet. Die Dokumentation kann anhand eines „KPI-One-Pagers“ geschehen oder Tool-gestützt umgesetzt werden.

KPIs müssen nicht zwangsläufig aus komplexen Berechnungen oder Verhältnissen bestehen. So kann beispielsweise die „Anzahl logischer Server“ als berichtete Leistungsmenge bereits als KPI bezeichnet werden. KPIs sind ebenso wie ihre Werttreiber einzelnen Kategorien zugehörig. Zudem sind KPIs deutlich weiter verbreitet als KGIs oder OKRs. Der konkrete Unterschied zwischen KPIs/KGIs und OKRs liegt demnach vor allem in der Platzierung auf strategischen Ebenen, dem Betrachtungszeitraum und der Erreichbarkeit der Zielsetzungen. KPIs/KGIs sind Messpunkte über eine bestimmte Zeit, hingegen sind OKRs ein strategisches Framework. In diesem Framework können allerdings auch KPIs als Indikatoren genutzt werden.

KATEGORIEN VON KPIS

Da KPIs im Markt sehr verbreitet sind und auch im Bereich der KGIs und OKRs eingesetzt werden, wird im folgenden Abschnitt genauer auf verschiedene Arten und Kategorien eingegangen.

LEISTUNGSMENGEN

Leistungsmengen (Volumen) treiben den Aufwand und enthalten Economy-of-scale-Effekte. Beispiele sind die Anzahl der Server, der genutzten TB Storage, der Anwender oder der Incidents pro Zeiteinheit. Als KPI wird häufig die Veränderung definiert, also etwa das „Wachstum der Server im vergangenen Jahr: 20 %“.

Mengentreiber, die starke Aufwandstreiber sind, werden üblicherweise auch unter dem finanziellen Blickwinkel betrachtet und zur Stückkostenberechnung und/oder Leistungsverrechnung herangezogen. Beispiel: „Kosten pro TB.“

FINANZEN

Finanzkennzahlen sollen die finanzielle Situation einer IT-Organisationseinheit, einer IT-Funktion, eines IT-Prozesses oder eines IT-Services darstellen. Üblich sind hier entsprechend IT-Stückkosten wie die Kosten pro E-Mail-Postfach, aber auch Veränderungs-KPIs wie die „Veränderung der Kosten des IT-Betriebes“ (Ziel: -15 %). Außerdem können Finanzkennzahlen (als Drill-Down) zur Analyse von Kostenveränderungen mitgeführt werden – beispielsweise der durchschnittliche Tagessatz für externe Mitarbeiter.

QUALITÄTSANFORDERUNGEN

Die qualitativen Anforderungen an IT-Leistungen werden meist in Service-Level-Agreements (SLAs) beziehungsweise bei internen Dienstleistern in Operational-Level-Agreements (OLAs) festgeschrieben. Die Werte stellen ebenfalls Kennzahlen dar, wie beispielsweise Verfügbarkeit, Servicezeit oder Reaktionszeit. Hierbei ist eine Abgrenzung wichtig: In SLAs werden nur Soll-Werte berichtet, die den Ressourceneinsatz treiben (Beispiel: Einsatz

Server-Cluster aufgrund hoher Verfügbarkeitsanforderung) – die tatsächlich erreichten Ist-Werte des Betriebs fallen in die KPI-Kategorie „Interne Qualität“ (s. u.).

KOMPLEXITÄT

Hier werden wesentliche Aufwandstreiber berichtet, die vom Ursprung her

- » technische Komplexität darstellen, etwa die „Anzahl eingesetzter, unterschiedlicher Betriebssystemversionen“;
- » organisatorische Komplexität abbilden, etwa die „Anzahl am Prozess beteiligter Organisationseinheiten“ sowie
- » Anwendungs-/Business-Komplexität repräsentieren, etwa die „Anzahl Schnittstellen zu anderen Anwendungen“.

KUNDENZUFRIEDENHEIT UND -ORIENTIERUNG

Um festzustellen, wie gut die Services auf die Bedürfnisse und Anforderungen der internen oder externen Kunden ausgerichtet sind, wird in vielen Unternehmen einmal pro Kalenderjahr eine Kundenbefragung durchgeführt. In unterschiedlicher Detaillierung wird etwa die Serviceorientierung der IT, die Kompetenz der IT-Mitarbeiter, die Effektivität der eingesetzten Software oder auch die allgemeine Zufriedenheit mit der IT und ihren Services abgefragt. Häufig werden hieraus KPIs zur Kundenzufriedenheit oder auch der sogenannte Net Promoter Score (NPS) berechnet. Zusätzlich können aber auch Fragen wie „Anzahl Minuten Arbeitsausfall aufgrund von IT-Problemen“ aufgenommen werden.

PRODUKTIVITÄT

Eine wichtige Kategorie zur Darstellung der Effizienz stellen die Produktivitätskennzahlen dar. Hier werden die Leistungen je Ressource berechnet wie zum Beispiel die „Anzahl bearbeiteter Calls/Tickets je Agent im Service-Desk“. Werden als Ressource Hardware-Komponenten verwendet, spricht man von „Auslastung“, beispielsweise die Anzahl belegter TB pro installierten TB Speicher.

Teil 3

Data-driven IT-Sourcing



Dr. Jakob Rehäuser

3.3 — DAS SOURCING READINESS ASSESSMENT

IT-Leistungen besser auslagern

IT-Sourcing hat sich zu einem Grundpfeiler vieler IT-Organisationen entwickelt. Allerdings gehen Verantwortliche noch immer blauäugig und bisweilen hemdsärmelig an die Aufgabe heran. Mit einem systematischen Assessment der Sourcing Readiness lassen sich Lücken erkennen, die Strategie optimieren und Risiken gezielt senken.

Die Auslagerung von IT-Leistungen ist ein klarer Trend. In vielen Organisationen schrumpft die Fertigungstiefe in der Infrastruktur stetig. Das hat Gründe, die mit der Digitalisierung immer drängender wurden: Durch innovative Technologien werden neue Geschäftsmodelle und kundenzentrierte Geschäftsprozesse möglich, Cloud Computing macht die IT offener und komplizierter, die IT wird immer enger mit den Business-Kompetenzen verzahnt, und neue Modelle der Zusammenarbeit sowie agile Strukturen erfordern kürzere Zyklen bei der Bereitstellung. Im Zuge dieses Wandels entwickelt sich die IT-Organisation vom Betreiber zum Manager der IT, der Leistungen von außen zukaufte und mit internen Leistungen verbindet.

IT-Organisationen entwickeln sich vom Betreiber zum Manager der IT.

Hinzu kommen Treiber wie der demografische Wandel: Viele ältere IT-Experten gehen in den nächsten Jahren in Rente, zudem fehlen Fachkräfte mit Skills für moderne Technologien, was durch stetige Innovationen wie KI und steigende Anforderungen (Cybersecurity) befeuert wird. Zudem erwarten sich Sourcing-Kunden eine verbesserte Qualität, etwa durch Managed Services. Und natürlich sollten die Kosten sinken beziehungsweise flexibler werden, wenn die IT herausgegeben wird – do more with less. Alles zusammen trägt dazu bei, dass die Relevanz von IT-Sourcing immer weiter zunimmt.

WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

Allerdings ist es häufig so, dass zwischen dem Wunsch nach und der Bereitschaft zum IT-Sourcing eine gewisse Lücke klafft. Denn Sourcing ist kein „Selbstläufer“ und es birgt Risiken für die Digitalisierung sowie die Handlungsfähigkeit der Fachbereiche. Zudem besteht die Gefahr, dass durch mangelnde Vorbereitung

und handwerkliche Fehler die Akzeptanz der IT sinkt. Risiken entstehen beispielsweise durch:

- » Unklare XaaS-Rahmenbedingungen (Governance, Security) sowie die unterschätzte Multi-Vendor-Komplexität;
- » Unzureichende RFP-Spezifikationen von Liefermodellen und -gegenständen, Service-Levels und benötigten Skills;
- » Unterschätzte Change-Anforderungen auf der Ebene der Retained-IT bezüglich Mitarbeitern und Skills;
- » Stockende Transitions- und Transformationsprozesse (Scope, Qualität, Termine) sowie
- » Mangelnde Ausrichtung des Sourcings an den Anforderungen der Stakeholder und unzureichende Integration der Transformationsprozesse.

AUSWIRKUNGEN VON SOURCING-DEFIZITEN

Versäumnisse treten an vier kritischen Stellen zutage: bei den Kunden, Prozessen, Kosten und Mitarbeitern. Beispielsweise werden innovative Geschäftsmodelle und Services zu langsam umgesetzt, Schatten-IT kann sich ausbilden, und die Prozessqualität schwankt aufgrund fehlender oder ungeübter Managed-Service-Steuerung. Unternehmen, die nicht auf IT-Sourcing vorbereitet sind, verzeichnen Kostensteigerungen oder müssen Budgets anpassen, während Potenzialträger aufgrund unklarer Veränderungsperspektiven abwandern.

SOURCING READINESS ASSESSMENT

Die vielen Reibungspunkte und Risiken machen es nötig, dass Unternehmen die eigenen Sourcing-Fähigkeiten, die Sourcing Readiness, auf den Prüfstand stellen. Dies betrifft auch Organisationen, die über Erfahrungen in der Auslagerung verfügen –

schließlich sind die Kompetenzen in den einzelnen Sourcing-Bereichen in der Regel unterschiedlich stark ausgeprägt, sowohl bei Unternehmen ohne Outsourcing-Erfahrung als auch in Organisationen im First- und Second-Generation-Outsourcing. Ein strukturiertes Assessment kann daher Verbesserungspotenziale unterschiedlicher Tiefe aufzeigen.

Sourcing Readiness ist ein Erfolgsfaktor für die Digitalisierung.

Die Sourcing Readiness ist ein Erfolgsfaktor für die Digitalisierung, da sie Sourcing-Ziele und -Risiken unternehmensspezifisch in Einklang bringt. Sie zielt darauf ab, den Sourcing-Lifecycle erfolgreich „end-to-end“ zu managen, und ist kein optionaler Skill, sondern eine zentrale Kompetenz moderner IT-Organisationen. Sourcing Readiness bedeutet, über die relevanten Fähigkeiten, Kompetenzen und das passende Umfeld zu verfügen, um

- » komplexe IT-Sourcing-Initiativen zu entscheiden und diese in Form von IT-Leistungen auszuschreiben;
- » diese IT-Leistungen auf externe IT-Lieferanten in Form eines Transitions- und Transformationsprogramms zu übertragen;
- » die zugrundeliegenden Services und Verträge sowie alle Service-Provider über die Vertragslaufzeit zu steuern, sowie
- » auf einem unterstützenden Ressourcen- und Sourcing-affinen IT-Umfeld als Grundlage aufbauen zu können.

DAS SOURCING READINESS ASSESSMENT

Mit einem datengetriebenen Sourcing Readiness Assessment bekommen Unternehmen einen fundierten 360°-Überblick ihrer IT-Organisation. Die Analyse hilft an drei Stellen. Einmal können CIOs und Sourcing-Manager die eigene Sourcing Readiness gegenüber der Unternehmensleitung oder dem Business kommu-

nizieren, die eigenen Skills abrunden und zudem ihre Rolle in der Organisation stärken. Zweitens erhalten sie umfassende inhaltliche Erkenntnisse aus interner und externer Perspektive über die Stärken und Schwächen der IT, um die Situation gemeinsam mit dem Team konstruktiv zu analysieren. Daraus lassen sich Maßnahmen zur gezielten Optimierung des Sourcings definieren. Und drittens nützt das Readiness Assessment auch dem Wandel: Es zeigt eine differenzierte Sicht auf die Standpunkte und Motivationen des IT-Führungskreises in Sachen Sourcing, ermöglicht ein gemeinsames Einstimmen auf den nächsten Sourcing-Schritt und vermeidet „Sourcing-Selbstgefälligkeit“ – es sichert die „Changeability“.

Durch das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen bei den unterschiedlichsten Sourcing-Fähigkeiten wird einer Sourcing-Selbstgefälligkeit vorgebeugt, da die Organisation das Signal bekommt, an welchen Stellen sie sich noch verbessern kann.

WIE LÄUFT DAS ASSESSMENT AB?

Das Readiness Assessment muss den Sourcing-Lebenszyklus umfassend abbilden, um eine Differenzierung auf strategischer, taktischer und operativer Ebene zu ermöglichen. Die Fähigkeiten werden mit insgesamt zwölf verschiedenen Betrachtungsdimensionen und Managementfunktionen bewertet. Jede der Kategorien enthält Ressourcen- und Sourcing-relevante Fähigkeiten, die in Frageform ausformuliert sind.

1. STRATEGISCHE FÄHIGKEITEN

» Sourcing-Offenheit und -Affinität

Zugewandtheit und Entscheidungsfähigkeit der Stakeholder bei Sourcing-Initiativen sowie Klarheit der Grundlagen und Strukturen für Sourcing-Entscheidungen.

» **Change-Orientierung**

Fitness der IT-Organisation bei der systematischen und konzertierten Initiierung und Steuerung personalbezogener Veränderungsprozesse.

» **Transformationsfähigkeit**

Fitness der IT-Organisation, komplexe Veränderungen ganzheitlich und eng abgestimmt mit den Stakeholdern aufzusetzen und erfolgreich durchzuführen.

2. TAKTISCHE FÄHIGKEITEN

» **Service Integration & Management (SIAM)**

Reife der IT-Organisation, die Zusammenarbeit von IT-Lieferanten „end-to-end“ im Sinne eines Ökosystems zu steuern.

» **Go-to-Market-Management (RFP)**

Fitness der IT-Organisation, IT-Provider effektiv, effizient und angemessen schnell für definierte Services auszuwählen.

» **IT-Vendor-Management**

Reife der IT-Organisation, IT-Lieferanten auf der Ebene von Vertrauen, Performance, Innovation und Risiken kurz-, mittel- und langfristig zu steuern.

» **IT-Vertragsmanagement**

Reife der IT-Organisation, effektive Verträge mit IT-Providern zu schließen und diese kontinuierlich zu überwachen sowie weiterzuentwickeln.

3. OPERATIVE FÄHIGKEITEN

» **Cloud-Adoption**

Reife der IT-Organisation in der Bewertung und Nutzung cloudbasierender Services, Technologien und Liefermodelle.

» Service-Orientierung

Reife der IT-Organisation, Beziehungen zum Business auf Services-Basis (Scope, Qualität, Kosten; Rollen/Skills) verbindlich zu gestalten und zu steuern.

» Prozess-Orientierung

Reife der IT-Organisation, Prozesse effektiv und effizient auszuführen und zu steuern sowie IT-Lieferanten nahtlos und reibungslos zu integrieren.

» Technologische Organisationsreife

Standardisierung, Aktualität, Automatisierung und Wartbarkeit des Tech-Portfolios (Applikationen, Infrastrukturen).

» Security & Compliance

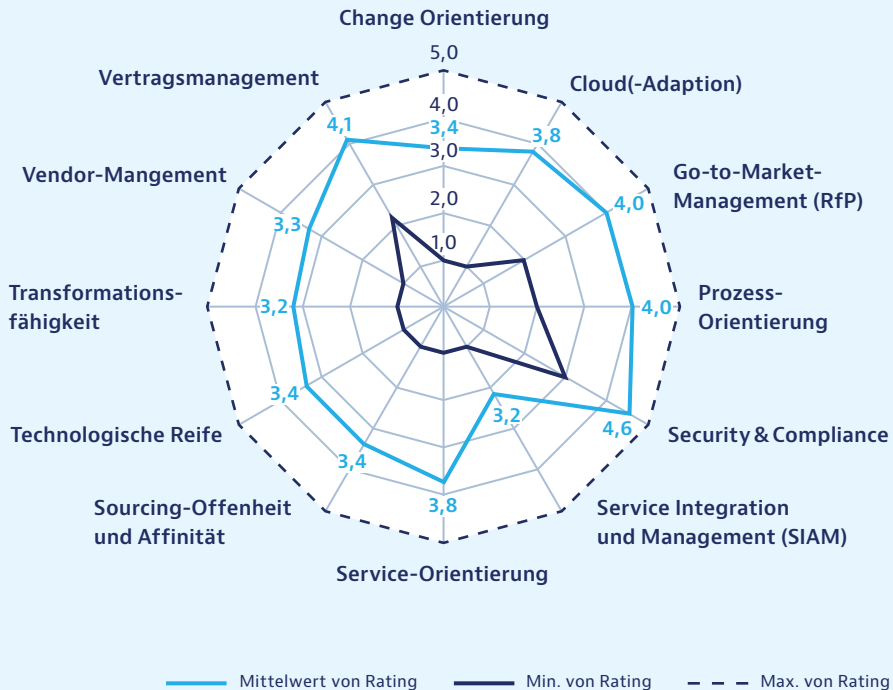
Reife der IT-Organisation beim Schutz von IT-Systemen und zu verarbeitenden Daten mit IT-Lieferanten.

ERGEBNISSE DES SOURCING READINESS ASSESSMENTS

Jeder der zwölf Punkte ist mit einem Fragenkatalog hinterlegt, der im Rahmen des Assessments mit Vertretern des Unternehmens in Interviews besprochen wird. Dabei werden pro Thema jeweils acht bis zwölf Thesen präsentiert und die abgestufte Zustimmung beziehungsweise Ablehnung abgefragt. Statt in Interviewform lässt sich die Befragung auch über eine dedizierte Umfrage sowie über den Versand von Spreadsheets abbilden. Allerdings können erfahrene Analysten in Interviews gezielt nachfassen oder wertvolle Zusatzinformationen ermitteln.

Aus den diversen Antworten ergeben sich Maximal-, Minimal- und Mittelwerte. An den Resultaten zeigt sich, an welchen Stellen Organisationen bereit für IT-Sourcing sind beziehungsweise wo Maßnahmen notwendig werden. Zudem ist ein Drill-down in den priorisierten Sourcing-Dimensionen möglich, wobei Kommentare

EXEMPLARISCHES ERGEBNIS EINES SOURCING READINESS ASSESSMENT



Ready für Sourcing? Die Optimierung der Sourcing-Dimensionen kann beispielsweise in Abhängigkeit vom Rating-Spread erfolgen.

zu den Fragen berücksichtigt werden. Optional lassen sich an neuralgischen Stellen oder mit exponierten Stakeholdern weitere gezielte, vertiefende Interviews führen.

Bei der Frage, wie viele Personen auf welcher Ebene in den Interviews befragt werden, ist man relativ flexibel – je mehr Mitarbeiter sich daran beteiligen, desto stabiler ist das Ergebnis. Die Ansprechpartner sollten aus der IT, den Fachbereichen und

dem Einkauf kommen. Sicherlich können nicht alle Fragen (= Betrachtungsdimensionen) von allen Interviewpartnern beantwortet werden, da nicht jeder einen umfassenden Einblick in die Themen hat. Manchmal sind Lücken aber auch ein eventueller Hinweis auf mangelnde Kommunikation zwischen den Bereichen, bei dem man nachhaken kann.

Zu guter Letzt noch die Frage nach der Vergleichbarkeit der Sourcing Readiness mit dem Markt: Möglich wäre es, aber es ist sehr selten sinnvoll. Schließlich ist es für ein Sourcing-Vorhaben unerheblich, wie andere Organisationen in dem Bereich aufgestellt sind. Ziel eines Unternehmens sollte daher immer sein, im Sourcing Readiness Assessment das Maximum anzustreben und rechtzeitig Defizite zu erkennen.

VIER EXEMPLARISCHE THESEN FÜR DAS SOURCING READINESS ASSESSMENT

These 1: Wir sind in der Lage, Daten zu IT-Vertragstypen, -gegenständen, -volumina und -laufzeiten auf Einzelvertrags-ebene oder aggregiert nach IT-Lieferanten oder internen Auftraggebern/Fachbereichen jederzeit zur Verfügung stellen.

These 2: Wir stellen sicher, dass die IT-Lieferanten nicht nur auf der operativen Ebene (Betrieb, Projekte), sondern auch auf der taktischen Ebene (Service-Reviews, Demand- oder Service-Improvement-Planungen, Innovation) eng und abgestimmt zusammenarbeiten.

These 3: Wir haben für die wesentlichen Public-Cloud-Nutzungsmodelle/-Subscriptions wirkungsvolle Mechanismen zur Kostenplanung, -steuerung und -begrenzung etabliert.

These 4: Der IT-Führungskreis kennt die mittel- bis langfristig erforderlichen IT-Skill-Bedarfe und schätzt vor diesem Hintergrund auch die Möglichkeiten und Grenzen der Deckung durch interne Mitarbeiter via Personalentwicklung realistisch ein. ■

Anhang

Autorinnen/Autoren

THOMAS KARG (HERAUSGEBER UND AUTOR)



Thomas Karg begann seine berufliche Laufbahn mit einer dualen Ausbildung zum Fachinformatiker in der medizinischen Informationstechnologie und studierte dann Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt IT. Er ist ausgebildeter Wirtschaftsmediator (Univ.) und hält zudem ein Executive Diploma HSG in IT Business Management (Schwerpunkt: Digitalisierung & Transformation). Nach seinen Stationen bei Nixdorf und später Siemens Nixdorf (SNI) verantwortete Karg als Country Manager das operative Geschäft von Gartner in Deutschland. Anschließend gründete er 2001 eine international tätige Beratungsgesellschaft für IT-Benchmarking, IT-Excellence und IT-Sourcing, die heutige Metrics Group.

AMELIE ARIF

Amelie Arif studierte Wirtschaftsinformatik und IT-Management an internationalen Universitäten. Sie sammelte knapp zehn Jahre operative Erfahrung in diversen IT-Abteilungen im In- und Ausland, bevor sie 2019 in die IT-Beratung gewechselt ist. Bei Metrics leitet sie IT-Benchmarking-Projekte in unterschiedlichen Branchen.

TILLMANN DIESING

Tillmann Dising ist seit 2019 als Consultant bei Metrics tätig und hat sich auf die Themen IT-Benchmarking, Application-Management, Nachhaltigkeit in der IT sowie die Entwicklung und Optimierung von KPI-Systemen spezialisiert. Sein Know-how bringt er in gemeinsame Projekte mit Organisationen ein, um deren Leistung und Effizienz durch datenbasierte Analysen zu steigern.

FLORIAN EBERT

Florian Ebert verfügt über langjährige Beratungserfahrung im IT-Outsourcing. Als Mitglied des Transition & Transformation Core Teams von Metrics hat er sich auf das Thema Exit-Management spezialisiert. Hier unterstützt er Unternehmen bei erfolgreichen Übergängen zwischen IT-Providern. Zudem ist Ebert systemischer Business-Coach und Change-Manager.

Autorinnen/Autoren

ALEXANDER FREIMARK



Alexander Freimark arbeitet seit 2008 als freier Journalist und Autor für Medien, Unternehmen und Agenturen. Zuvor war er rund zehn Jahre bei der IT-Fachzeitschrift „Computerwoche“ als Redakteur tätig. Unterbrochen wurde diese kreative Phase durch einen kurzen Ausflug in den Bereich IT-Research. Sein inhaltlicher Schwerpunkt liegt auf den Themengebieten IT und Business.

RENÉ H. FUNKE



René H. Funke genießt das Privileg, strategische Fragestellungen seiner Kunden zur Effizienz und Effektivität ihrer IT zu diskutieren und mit individuellen Optimierungslösungen zu beantworten. Er kennt die IT sowohl aus der Business- als auch aus der Delivery-Perspektive. Heute leitet Funke den Bereich Marketing und Sales für die Unternehmensgruppe Metrics.

GEROLD HAUER



Gerold Hauer, ausgebildeter Ingenieur für Nachrichtentechnik, hatte während seiner Laufbahn kaufmännische und technische Rollen in internationalen Projekten eines großen deutschen IT-Dienstleisters inne. Er ist seit 2009 für Metrics als Consultant tätig und leitet Projekte aus den Bereichen Benchmarking und IT-Sourcing.

MARTIN HOFHANSL

Martin Hofhansl erwarb seinen Master in Social Sciences an der HHU Düsseldorf. Nach dem Studium war er in verschiedenen Stationen in der Telekommunikationsbranche sowie in der IT-Beratung als Projektmanager tätig. Heute arbeitet der Scrum-Master bei Metrics als Consultant in der IT-Sourcing-Practice.

GERD HUSSMANN

Gerd Hußmann studierte Physik und ev. Theologie an der WWU Münster. Er verfügt über langjährige Erfahrungen in Software-Entwicklung und Netzplanung sowie in der Beratung zu den Themen Service-Prozesse, IT-Governance und TCO in der IT. Der zertifizierte ITIL-Manager und Experte ist Managing Consultant bei der Metrics GmbH.

TIMO KOPP

Timo Kopp arbeitet seit 2003 bei Metrics als Experte für IT-Benchmarking. Nach seinem Abschluss in Pädagogik sammelte er bei verschiedenen IT-Service-Providern Erfahrungen in den Disziplinen IT-Operations und IT-Projektarbeit sowie an der Schnittstelle zwischen Business und IT. Kopp leitet bei Metrics nationale und internationale Benchmarking-Projekte in allen Branchen.

Autorinnen/Autoren

STEPHAN KULKA



Stephan Kulka navigierte vor rund 25 Jahren aus dem Bankwesen in die IT und steuerte fortan die Leistungserbringung im Outsourcing. Als Verantwortlicher für die Sourcing Advisory Practice von Metrics wirkt er nun zwischen Auftraggeber und Provider, damit passende Parteien dauerhafte Verträge über gut beschriebene Leistungen schließen.

DR. URSULA LÖBBERT-PASSING



Dr. Ursula Löbbert-Passing leitet das „Value Measurement“ im EMEA Customer Value & Transformation Advisory Team von Google Cloud. Bevor sie 2020 zu Google Cloud kam, war sie 17 Jahre im IT-Kosten- und Produktivitäts-Benchmarking erfolgreich. Sie lebt mit ihrer Familie in Berlin.

KAI NOWAK



Kai Nowak leitet den Consulting-Bereich bei Metrics. Zu seinen Schwerpunkten zählen Kosten- und Preis-Benchmarks in allen IT-Segmenten. Außerdem unterstützt er Unternehmen bei ihren IT-Strategien, bei der Analyse des Applikationsportfolios, der Bewertung von Change-Szenarien sowie bei Sourcing-Entscheidungen.

ANNA PSCHIERER

Anna Pschierer hat sich aus der Digitalisierung von Industriekonzernen in die IT-Beratung entwickelt. Hier treibt sie die Analyse und Optimierung des Application-Managements voran, etwa durch Benchmarks und Reifegradbewertungen von DevOps-Organisationen. Ihre Leidenschaft gilt dem erfolgreichen Zusammenspiel agiler Entwicklungsteams und des Applikationsbetriebs.

DR. JAKOB REHÄUSER

Der Wirtschaftsinformatiker Dr. Jakob Rehäuser ist seit über 30 Jahren als IT-Managementberater tätig. Heute verantwortet er als Director Sourcing bei Metrics strategische IT-Sourcing- und Transformationsprojekte. Seine Schwerpunkte liegen auf den Gebieten IT-Sourcing, Vendor- und Contract-Management sowie IT-Governance.

TONY SIEWERT

Tony Siewert ist bei Metrics als Datenspezialist mit Schwerpunkt Konzeption, dem Aufbau und der Verwaltung des gesamten Datenlebenszyklus tätig. Von Cloud-Infrastrukturen und Pipelines bis hin zu fortschrittlichen KI-Anwendungen (RAG) und wirkungsvollen Visualisierungen – für jedes Problem wird eine Lösung gefunden.

Autorinnen/Autoren

KARSTEN TAMPIER



Karsten Tampier hat eine internationale Ausbildung zum Diplom-Betriebswirt und Business Intelligence Engineer absolviert. Mit über 25 Jahren Erfahrung als IT-Berater und Benchmark-Experte arbeitet er als Director Data Analytics mit seinem Team eng mit den Metrics Practices zusammen, um deren spezifische Datenanforderungen zu verstehen und maßgeschneiderte Analysen zu liefern.

RONNY WENZEL



Ronny Wenzel leitet die Practice für Application-Management bei Metrics. Seine Leidenschaft für Business-Applikationen umfasst Themen wie die Verrechnung von Applikationen, Vergleichs-Benchmarks von Applikationslandschaften sowie den Aufbau eines Servicekataloges. Mit langjähriger Expertise und Hands-on-Mentalität ist er zur Stelle.



Haben Sie Anmerkungen zu den Kapiteln oder
Fragen zur datengetriebenen Steuerung der IT?

Dann schreiben Sie bitte an: **rene.funke@metrics.biz**

DATA-DRIVEN DECISIONS – IT-ORGANISATIONEN GEZIELT OPTIMIEREN

context verlag Augsburg | Nürnberg

Frohsinnstraße 11, 86150 Augsburg, info@context-mv.de, www.context-mv.de

Verleger: Martin Kluger

Herausgeber: Thomas Karg

Autoren:

Amelie Arif, Tillmann Diesing, Florian Ebert, Alexander Freimark, René H. Funke, Gerold Hauer, Martin Hofhansl, Gerd Hußmann, Thomas Karg, Timo Kopp, Stephan Kulka, Dr. Ursula Löbbert-Passing, Kai Nowak, Anna Pschierer, Dr. Jakob Rehäuser, Tony Siewert, Karsten Tampier, Ronny Wenzel

Redaktion: Alexander Freimark

Satz und Gestaltung: concret Werbeagentur GmbH, Augsburg

Autorenportraits:

Peter Jirrmann und Elias Kostner / Agentur Visual Sparks
Dr. Ursula Löbbert-Passing: Christian Ruhm

Druck: Mohn Media Mohndruck GmbH, Gütersloh

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie, detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-946917-53-3

1. Auflage 2026

© 2026 context verlag Augsburg | Nürnberg

Das Werk einschließlich aller Inhalte ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Reproduktion (auch auszugsweise) in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder anderes Verfahren) sowie die Einspeicherung, Verarbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung mithilfe elektronischer Systeme jeglicher Art, gesamt oder auszugsweise, ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers untersagt.

Das Werk inklusive aller Inhalte wurde unter größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler und Falschinformationen nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Verlag, der Herausgeber und die Autoren übernehmen keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte des Buches. Es kann keine juristische Verantwortung sowie Haftung in irgendeiner Form für fehlerhafte Angaben und daraus entstandenen Folgen vom Verlag, dem Herausgeber und den Autoren übernommen werden.

MEHR BUSINESS-EXZELLENZ:

Data-driven Decisions in der IT-Steuerung

IT-Entscheidungen ohne Kontext und Kennzahlen? In modernen Unternehmen kann sich kein CIO oder CFO dieses Risiko leisten. Doch wie transformiert man komplexe Daten in strategische Hebel? Dieses Buch liefert Antworten: zu Grundlagen und Best Practices im IT-Benchmarking, deren Anwendung im Betrieb sowie zur gezielten Optimierung der IT-Beschaffung mit aktuellen KPIs für den gesamten Sourcing-Life-cycle. Konzipiert als operativer Leitfaden, ist das Buch für Manager, CIOs und CFOs geeignet, die ihre IT nicht nur verwalten, sondern als Wertschöpfungsfaktor gestalten. Mit modernem IT-Benchmarking erhalten Sie ein vielseitiges Management-Instrument, um von Marktführern zu lernen und Best Practices direkt in die eigene Organisation zu überführen.

**Machen Sie Daten zur Grundlage
erfolgreicher IT-Entscheidungen!**



context verlag Augsburg | Nürnberg

ISBN 978-3-946917-53-3 | 28,50 €