

# Kennzahlen-Cockpit macht das ITSM effizienter

Kennzahlen dienen als Basis für Entscheidungen. Das gilt für die Betriebswirtschaft genauso wie für die Informationstechnologie. Mit einem Kennzahlen-Cockpit lassen sich im IT-Service-Management (ITSM) Leistungen, Kosten und Effizienz wirksam steuern.

Im Cockpit eines Flugzeugs befinden sich mehrere Hundert Bedien- und Kontrollelemente, mit denen der Pilot das Flugzeug steuert. In den vergangenen Jahren hat die Computertechnik die Anzahl der Bedien- und Kontrollelemente deutlich gesenkt und damit das Cockpit optimiert. Zudem müssen nicht mehr alle Informationen gleichzeitig angezeigt werden, sondern der Pilot ruft sie bei Bedarf ab. Zu jedem Bedien- und Kontrollelement gehören Kennzahlen, die dem Piloten helfen, das Flugzeug sicher zu starten, zu navigieren und zu landen.

Wie aber sieht ein Kennzahlen-Cockpit für das Management einer IT-Service-Management-Organisation aus? Wie lässt es sich optimieren? Welche IT-Kennzahlen sind überhaupt notwendig, um beispielsweise neue Services einzuführen, sie zu betreiben und auch wieder abzuschaffen?

„Auf diese und ähnliche Fragen rund um das Thema „Kennzahlen-Cockpit“ treffen wir regelmäßig in IT-Service-Management-Projekten. Im Rahmen unserer Beratungsmethode „Service Excellence“ ist daher ein „Kennzahlen“-Modul entstanden, das diese langjährige Projekterfahrung aufgreift“, so Markus Heinemann aus dem Management-Consulting-Team bei MATERNA. In mehreren Workshops erarbeiten die Experten ein kundenspezifisches Kennzahlen-Cockpit, mit dem die Verantwortlichen dann die Leistung, die Kosten und die Effizienz im ITSM-Umfeld nachhaltig steuern können.



Abbildung 1: Das MATERNA-Beratungsmodul klassifiziert fünf verschiedene Arten von IT-Kennzahlen.

## Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Kennzahlen-Cockpit

Kennzahlen erfassen Sachverhalte aus dem IT-Bereich quantitativ und in konzentrierter Form, so dass die Verantwortlichen die erbrachten Leistungen der IT auf einen Blick erfassen und beurteilen können. Geeignete Klassifizierungen reduzieren zunächst einmal die hohe Komplexität der Kennzahlen. So lässt sich anschließend deren Vielfalt besser beurteilen. Das MATERNA-Beratungsmodul klassifiziert fünf verschiedene Kennzahlenbereiche: Service-, Prozess-, Organisations-, IT-Infrastruktur- und Projektkennzahlen (siehe Abbildung 1).

Ein Kennzahlensystem setzt sich aus mehreren Kennzahlen zusammen, die in einer sinnvollen und definierten Beziehung zueinander stehen und ein gemeinsames Ziel haben. Kennzahlensysteme verdichten Informationen und schaffen so eine Entscheidungsbasis für die Steuerung der Organisation.

Das Kennzahlen-Cockpit visualisiert die auf Basis eines Kennzahlensystems berechneten Kennzahlen im jeweils notwendigen Detaillierungsgrad. Wie detailliert die Kennzahlen aufbereitet und visualisiert werden, hängt dabei vor allem von den Zielen sowie dem Adressaten der Information ab.

## Management-Unterstützung ist die Basis

„Service Excellence“ setzt einen funktionierenden und ganzheitlichen Management-Rahmen im Unternehmen voraus. Im Falle des Beratungsmoduls „Kennzahlen“ bedeutet dies, dass zunächst ein Kennzahlen-Verantwortlicher benannt wird und das Management ihn in ausreichendem Maße unterstützt. Der Kennzahlen-Verantwortliche wird beispielsweise in die relevanten Entscheidungsgremien einbezogen und mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet. Ist diese Ausgangsbasis geschaffen, kann das Fundament für das Kennzahlen-Cockpit gegossen werden, das sich aus Kennzahlen und Kennzahlensystemen zusammensetzt.

Das Beispiel rechts zeigt, wie die Anforderung „Qualität der CDMB“ in einem Kennzahlen-Cockpit dokumentiert wird.

## In drei Schritten zum Kennzahlen-Cockpit

Die Werkzeuge für die Aufbereitung von Kennzahlen liegen also vor. Damit ist es die Aufgabe der Berater, sie in ein kundenspezifisches Kennzahlen-Cockpit umzuwandeln. Das MATERNA-Beratungsmodul für die Realisierung eines Kennzahlen-Cockpits folgt den klassischen Phasen Analyse, Konzeption und Umsetzung.

In der Analysephase nehmen die Berater die Ziele und Anforderungen auf. Das könnte beispielsweise die Unterstützung der Steuerungsaufgabe „Kostensenkung bei der Erbringung von IT-Services“ sein. Je nach Zielgruppe unterscheiden sie sich ganz deutlich. So will das Management beispielsweise „den prozentualen Anteil der IT-Services am Umsatz“ oder „Kosten für die IT-Administration pro Endanwender“ kennen. Der Process Owner Configuration Management hingegen möchte die „Qualität der Configuration Management Database (CMDB)“ aufbereitet wissen. Auf Basis der gesammelten und dokumentierten Anforderungen leiten die Berater im nächsten Schritt die zugehörigen Kennzahlen ab. Um die „Kosten für die IT-Administration pro Endanwender“ zu visualisieren, bedarf es beispielsweise der Kennzahlen „Anzahl der Endanwender“ und „Kosten für die IT-Administration“. Eine Bestandsaufnahme hilft herauszufinden, welche der benötigten Kennzahlen in welcher Form bereits vorliegen.

In der sich anschließenden Konzeptionsphase werden die identifizierten Kennzahlen jeweils in einem detaillierten Kennzahlensteckbrief beschrieben. Dieser Steckbrief enthält unter anderem den Namen der Kennzahl, eine Beschreibung, die Quellen und die Zielgruppe für die Kennzahl. Darüber hinaus werden weitere Kriterien geprüft, beispielsweise ob es wirtschaftlich ist, bestimmte Informationen zu ermitteln und wer diese nutzen darf. Darüber hinaus werden die Kennzahlen in einem Kennzahlensystem verdichtet, so dass sie den in der Analysephase definierten Zielen gerecht werden. „Die Beschreibung dieses Kennzahlensystems ist wiederum die Basis für den Entwurf des Kennzahlen-Cockpits, den wir in mehreren Iterationsstufen eng mit dem Kunden abstimmen“, so Markus Heinemann.

„Kennzahlen erfassen Sachverhalte aus dem IT-Bereich quantitativ und in konzentrierter Form, so dass die Verantwortlichen die erbrachten Leistungen auf einen Blick erfassen und beurteilen können.“



Markus Heinemann,  
Management Consulting, MATERNA

In der Umsetzungsphase realisiert das Projektteam das definierte Kennzahlen-Cockpit auf technischer Ebene. Dazu gehört beispielsweise, dass Schnittstellen zu den Informationsquellen implementiert und Informationen aufbereitet werden. Auch lässt sich das Cockpit in ein vorhandenes Web-Portal integrieren.

## Effizienzgewinn dank gezielter Informationen

Die Implementierung eines Kennzahlen-Cockpits im IT-Service-Management-Umfeld hat verschiedene Vorteile: Vor allem lassen sich damit die Leistung und Kosten und somit auch die Effizienz gezielt steuern. So helfen beispielsweise die Kennzahlen „Gewinn pro Service-Kategorie“ oder „Kosten für den Support pro User“ dabei, das ITSM gezielt zu lenken. Darüber hinaus identifiziert MATERNA in der Regel weitere Optimierungspotenziale im ITSM-Umfeld. Das liegt daran, dass zunächst einmal die im Unternehmen vorhandenen Informationsquellen aus den unterschiedlichen Organisationseinheiten auf den Prüfstand kommen.

„Auch wenn der Weg zur Realisierung eines kundenspezifischen Kennzahlen-Cockpits holprig sein kann, ist er sehr lohnenswert, da sich die Effizienz der IT-Organisation insgesamt erhöht“, weiß Markus Heinemann durch seine langjährige Erfahrung aus der Praxis. ■

