

PAC Fallstudienreport

# Wie IT-Dienstleister ihre Produktivität steuern

Beispiele aus der Praxis mittelständischer  
IT-Berater und Systemintegratoren

Juni 2013



**Prod·IT**

**PAC**

*Pierre Audoin Consultants*

Die Analyse entstand im Rahmen des Forschungsprojekts ProdIT  
(Produktivität IT-basierter Dienstleistungen)  
gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH  
Holzstr. 26  
80469 München

Autoren & Kontakt:

Tobias Ortwein (+49 [0]89 23 23 68 26, [t.ortwein@pac-online.com](mailto:t.ortwein@pac-online.com)),  
Dr. Katrin Schleife (+49 [0]30 28 52 96 20, [k.schleife@pac-online.com](mailto:k.schleife@pac-online.com)),  
Dr. Andreas Stiehler (+49 [0]351 30 91 20 05, [a.stiehler@pac-online.com](mailto:a.stiehler@pac-online.com))

## Inhalt

1. Einleitung	4
2. Fallstudien	6
2.1 noventum consulting GmbH	6
2.2 HENRICHSEN AG	11
2.3 MaibornWolff et al GmbH	14
3. Fazit	18
4. Glossar	21

## 1. EINLEITUNG

Im Dezember 2012 veröffentlichte PAC einen Report zur „Steuerung und Messung der Produktivität von IT-Service-Organisationen“<sup>1</sup>. Die Grundlage hierfür bildeten eine umfangreiche Auswertung der aktuellen wissenschaftlichen Literatur, zahlreiche Expertengespräche und Fallstudien sowie eine breit angelegte Befragung unter Verantwortlichen von IT-Dienstleistungsunternehmen. Im Ergebnis der Analyse rief PAC dazu auf, sich von alten Denkmustern bei der Steuerung der Produktivität zu verabschieden. Denn die Produktivität von Dienstleistungen lässt sich nicht mit klassischen Methoden messen und verbessern. Hierfür ist das Dienstleistungsgeschäft schlicht zu komplex.

### **Die Steuerung IT-basierter Dienstleistungen als Forschungsprojekt**

Dieser Fallstudien-Report entstand ebenso wie der vorherige PAC-Report zu „Steuerung und Messung der Produktivität von IT-Service-Organisationen“ im Rahmen des Forschungsprojekts ProdIT („Produktivität IT-basierter Dienstleistungen“), gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Im Projektverlauf untersuchen die drei Forschungspartner – ZEW Mannheim, Universität Mannheim und PAC – Methoden und Kennzahlen zur Steuerung und Messung der Produktivität in der IT-Services-Branche. PAC fokussiert sich dabei auf die produktivitätsorientierte Steuerung von IT-Services-Organisationen.

Um die Produktivität nachhaltig zu verbessern, ist eine gesamtheitliche Steuerung des Dienstleistungsgeschäfts notwendig. Neben einer Prozessbetrachtung muss auch die Perspektive von Mitarbeitern, Kunden, Partnern und Gesellschaft mit einbezogen werden. Darüber hinaus kann im Dienstleistungsgeschäft

die Produktivitätssteuerung nicht allein auf die Erbringung (Delivery) ausgerichtet sein, sondern muss das gesamte Unternehmen, insbesondere auch Vertrieb und Marketing in die Steuerung mit einbinden.

Die Ergebnisse der empirischen Analyse (Befragung unter IT Professional Service-Anbietern in Deutschland) lassen jedoch darauf schließen, dass die meisten IT-Dienstleister in Deutschland – und hierbei insbesondere mittelständische Akteure – bei der gesamtheitlichen Steuerung der Produktivität noch am Anfang stehen. So will sich zwar eine große Mehrheit der IT-Beratungen und Systemintegratoren durch Qualitäts- und Innovationsführerschaft als Premiumanbieter positionieren, lässt aber bei der

---

<sup>1</sup> Der Report steht zum Download zur Verfügung unter: [www.zew.de/prodIT2013](http://www.zew.de/prodIT2013)

Produktivitätssteuerung wichtige Faktoren zur Verbesserung des Ertragspotenzials weitgehend unberücksichtigt. Für deutsche IT-Dienstleister ist es jedoch von zentraler Bedeutung, einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen, um die Produktivität nachhaltig zu steigern und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Ziel dieses Reports ist es, anhand von ausgewählten Beispielen zu illustrieren, wie eine gesamtheitliche Steuerung der Produktivität in mittelständischen IT-Dienstleistungsunternehmen gelingen kann. Hierzu führte PAC ausführliche Gespräche mit den Verantwortlichen zahlreicher IT-Dienstleistungsunternehmen. Drei dieser Unternehmen konnten während der Arbeiten am Forschungsprojekt als Vorreiter und Vordenker in puncto Produktivitätssteuerung identifiziert werden. Ihre Ansätze und Erfolgsfaktoren werden in diesem Report präsentiert.

Die vorgestellten Fallbeispiele geben Auskunft zu den folgenden Fragen:

- **Produktivitätspotenzial:** Wo sehen die Verantwortlichen die wesentlichen Hebel für eine nachhaltige Steigerung der Performance im IT-Professional-Services-Geschäft Ihres Unternehmens?
- **Produktivitätssteuerung und Messung:** Mit welchen Systemen und nach welchen Kennzahlen wird die Produktivität gesteuert? Wie werden die Kennzahlensysteme implementiert und betrieben? Inwieweit fließen die Kennzahlen in die Steuerung von Unternehmen, Mitarbeitern und Partnern ein?
- **Herausforderungen und Erfolgsfaktoren:** Wo liegen die „Stolpersteine“ bei der Steuerung der Produktivität; wie können diese aus dem Weg geräumt werden?

Alle drei nachfolgend vorgestellten IT-Dienstleister sind mittelständische Akteure, deren geschäftlicher Fokus auf dem Angebot von IT-Beratungs- und Systemintegrationsleistungen liegt. Allerdings unterscheiden sie sich hinsichtlich der Methoden zur Produktivitätssteuerung genauso wie in ihren Einschätzungen zu Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.

## 2. FALLSTUDIEN

### 2.1 noventum consulting GmbH



*„Planen, Messen und Steuern reicht heute nicht mehr, wir müssen hin zu einer Orientierung an einem übergeordneten Wertesystem, in dem der Nutzen für Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft verankert ist. [...] Das Etablieren einer Vertrauenskultur ist sowohl unser primäres Ziel als auch eine wichtige Voraussetzung für eine effektive Steuerung der Performance.“*

Uwe Rotermund, Geschäftsführer bei noventum consulting

#### Hintergrund

Die 1997 gegründete noventum consulting GmbH ist eine international tätige IT-Managementberatung. Den Schwerpunkt des Dienstleistungsangebots bilden die Definition, Optimierung und Implementierung von kaufmännischen und IT-Prozessen – sowohl für die IT-Services-Organisation innerhalb großer Konzerne als auch für IT-Dienstleister, die auf dem externen Markt agieren. noventum beschäftigt etwa 100 Mitarbeiter in Deutschland und ist mit 15 weiteren Mitarbeitern international in der Türkei, Südafrika und Luxemburg vertreten.

#### Prämissen der Produktivitätssteuerung

„Wir liefern Einzelfertigung mit dem Ziel, einen möglichst hohen Nutzen für die Kunden zu generieren“, bringt Uwe Rotermund, Geschäftsführer von noventum Consulting, die Positionierung des Unternehmens im IT-Services-Markt auf den Punkt. Er hält insbesondere drei Themen für essenziell, um sein Unternehmen nachhaltig zu entwickeln und im Wettbewerb zu punkten:

- **Mitarbeiter und Unternehmenskultur:** „Das Commitment der Mitarbeiter ist essenziell, um für den Kunden den maximalen Nutzen zu gewährleisten.“ Nur wenn sich die Mitarbeiter wohlfühlen und mit den Zielen des Unternehmens

identifizieren, würden sie auch mit Leidenschaft Projekte zum Ziel bringen. Eine exzellente Unternehmenskultur, die auf Vertrauen baut, sei hierfür grundlegend.

Durch eine gelebte Vertrauenskultur beim Dienstleister würden die Mitarbeiter zudem auch Softskills erwerben, die für die Positionierung von noventum als Qualitätsführer essenziell sind. *„Um unsere Kunden beim Change Management optimal zu unterstützen, benötigen unsere Mitarbeiter eine ganzheitliche Projektkompetenz. Diese lässt sich am besten durch Erfahrung im eigenen Unternehmen erwerben.“*

- **Internationalisierung als Differenzierungsmerkmal.** *„Als mittelständisches IT-Beratungsunternehmen, das international aufgestellt ist, heben wir uns deutlich vom Wettbewerb ab“,* betont der Geschäftsführer. *„So profitieren die Kunden nicht nur von der globalen Unterstützung gepaart mit mittelständischer Flexibilität, sondern auch von der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter. Umgekehrt fällt es uns als international aufgestellter IT-Managementberatung leichter, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu motivieren.“*
- **Intensive Kunden- und Partnerbeziehungen:** Eine intensive Beziehung zu den Kunden sei aus Sicht des noventum-Geschäftsführers eine Grundvoraussetzung für jede erfolgreiche IT-Beratung. Darüber hinaus setze das Unternehmen verstärkt auf den Ausbau strategischer Partnerschaften. *„Wir hinterfragen kontinuierlich, was unsere Kunden benötigen und mit welchen Partnern wir den Bedarf abbilden können.“* Schließlich könne noventum consulting als mittelständischer Anbieter den vielfältigen Beratungsbedarf nicht vollständig abdecken, sondern müsse sich auf die Kernkompetenzen fokussieren.

Im Fokus der Partnerstrategie stehe weniger der Ausbau von herkömmlichen Sublieferantenbeziehungen als vielmehr die Entwicklung von strategischen Partnerschaften auf Augenhöhe. *„Letztlich wollen wir unsere Vertrauenskultur auch in den Partnerbeziehungen leben.“* Voraussetzung hierfür sei allerdings, dass sich nicht nur die Angebote ergänzen, sondern auch die Kulturen zusammenpassen. Deshalb investiere noventum consulting vergleichsweise viel Zeit in die Identifikation geeigneter Partner und die Anbahnung der Partnerschaften.

### Steuerung und Messung in der Praxis

Die Steuerung der Performance von noventum consulting baut im Wesentlichen auf zwei Säulen: die Initiative „Great Place to Work“ und das „Excellence Modell der European Foundation of Quality Management“ (EFQM).

Um die Mitarbeiterorientierung als wichtigste Säule der Unternehmensperformance nachhaltig zu entwickeln, beteiligt sich die IT-Beratung bereits seit 2009 an dem Wettbewerb „Great Place to Work“. Mit Erfolg: Im Jahr 2012 wurde noventum consulting zum dritten Mal in Folge von dieser Initiative zum besten Arbeitgeber in Deutschland gekürt und belegte europaweit den dritten Platz.

Noch wichtiger als der Imagegewinn seien Uwe Rotermond jedoch der Lernerfolg und das mit der Teilnahme verbundene Commitment: *„Durch die Teilnahme verpflichten wir uns, unsere Maßnahmen in diesem Bereich kontinuierlich zu überdenken, den Erfolg anhand von Kennzahlen regelmäßig zu messen und mit anderen Teilnehmern zu vergleichen.“* Die für „Great Place to Work“ erhobenen Kennzahlen würden wiederum in ein System zur gesamtheitlichen Steuerung der Unternehmensperformance einfließen.

Als Rahmen für eine gesamtheitliche Produktivitätssteuerung setzte noventum consulting ursprünglich auf die klassische „Balanced Scorecard“ (BSC), löste diese aber vor zwei Jahren durch das „EFQM Excellence Modell“ ab. *„Die Balanced Scorecard adressiert zwar die richtigen Bereiche, war uns aber in der klassischen Auslegung zu stark auf die Finanzkennzahlen fokussiert.“* **Gewinne seien notwendig, aber nicht hinreichend, um ein Unternehmen nachhaltig zu entwickeln.** Zudem verleite das Balanced Scorecard-Modell zu dem Irrglauben, man könne das Unternehmen allein anhand von Kennzahlen steuern.

*„Dauerhaft wird ein Unternehmen nur bestehen, wenn es Nutzen für Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft stiftet“*, betont der Geschäftsführer. Diese Philosophie sei im „Excellence Modell der European Foundation of Quality Management“ wesentlich stärker implementiert. Die EFQM-Initiative und die damit verbundene Zertifizierung baue auch auf Kennzahlen auf – aber eher als Lerninstrument, um die Unternehmensführung zu hinterfragen.

Das Management von noventum consulting steuert die Performance des Unternehmens heute nach 35 Kennzahlen, die den folgenden sieben Fokusthemen zugeordnet sind:

- **Markenentwicklung**, also Indikatoren zur Wahrnehmung des Unternehmens aus Sicht der Kunden;

- **Business Development** mit Indizien für innovative Angebote und Innovationsbedarf;
- **HR/Personal** mit verschiedenen Kennzahlen, die im Rahmen von „Great Place to Work“ erhoben werden;
- **Projektqualität**, basierend auf der kontinuierlichen Befragung der Kunden nach Projektabschluss;
- **Internationalisierung** mit Indikatoren zur Entwicklung des globalen Geschäfts;
- **Vertrieb** mit Fokus auf vorausschauenden Kennzahlen wie Auftrags-Forecast;
- **Finanzkennzahlen** wie Profitabilität, Liquidität etc.

Die Kennzahlen werden in das IT-System des Unternehmens eingespeist und deren Entwicklung über ein Management Cockpit (basierend auf der BI-Software „Board“) transparent gemacht.

### Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Das Erfolgsrezept beim Thema Produktivitätssteuerung sieht Uwe Rotermund in einem „**ausgewogenen Zusammenspiel zwischen Vertrauenskultur und Leistungsorientierung**“. Eine rein kennzahlenbasierte Steuerung würde im Geschäft der ITK-Beratung nicht funktionieren. Dazu sei das ITK-Beratungsgeschäft erstens viel zu komplex. Zweitens und noch wichtiger: Eine „Kontrolle nach Kennzahlen“ würde sich für das Geschäft von noventum consulting, das in hohem Maße von der Motivation der Mitarbeiter abhängt, eher kontraproduktiv auswirken. So würde noventum consulting nach Aussage des Geschäftsführers auch ganz bewusst auf Prämiensysteme für Mitarbeiter, die an die Erfüllung von Kennzahlen geknüpft sind, verzichten.

Der Manager plädiert stattdessen dafür, sich von Zahlen zu lösen und auf die Menschen zuzugehen: *„Planen, Messen und Steuern reicht heute nicht mehr, wir müssen hin zu einer Orientierung an einem übergeordneten Wertesystem, in dem der Nutzen für Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft verankert ist.“* Dafür sei auch ein neues Denken bei den Managern notwendig: *„Als Führungskraft muss man sich schlicht Zeit nehmen für die Menschen, Gespräche führen, erkennen, wo die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter liegen und sie entsprechend einsetzen und fördern.“*

Dennoch hält Rotermund den Einsatz von Kennzahlen bei der Produktivitätssteuerung für lohnend. Die Ergebnisse sollten allerdings nicht als Kontroll-, sondern vielmehr als Lernpunkte dienen. Zudem sei es wichtig, Nutzen und Aufwand bei der Implementierung einzelner Kennzahlen abzuwägen und einfache Lösungen zu suchen. *„Wir betreiben keine ausufernde Marktforschung, um unsere Markenentwicklung zu messen. Wir suchen aber nach jedem Projektabschluss das Gespräch mit unseren Kunden und lassen hier entsprechende Fragen mit einfließen“*, erläutert Rotermund beispielhaft.

Die Steuerung der Performance genauso wie die Teilnahme an Initiativen wie „Great Place to Work“ oder „EFQM“ erfordere natürlich Zeit, räumt Rotermund ein. Allerdings gehöre diese Arbeit auch zu seinen Kernaufgaben als Geschäftsführer. Die Zeit hierfür gewinne er, indem er sich bewusst aus dem Tagesgeschäft zurückzieht und das operative Geschäft seinen Mitarbeitern anvertraut. *„Das Etablieren einer Vertrauenskultur ist sowohl unser primäres Ziel als auch eine wichtige Voraussetzung für eine effektive Steuerung der Performance“*, fasst der Geschäftsführer zusammen.

## 2.2 HENRICHSEN AG



*„Bei unseren individuellen Themen schauen wir primär auf die Entwicklung der Kundenzufriedenheit und der Skills der Mitarbeiter. Erzielen wir hier eine gute Performance, dann funktioniert auch das Geschäft.“*

Martin Gubo, Prokurist, HENRICHSEN AG

### Hintergrund

Die HENRICHSEN AG spezialisiert sich als IT-Lösungs- und Systemintegrationshaus auf das Thema „elektronisches Dokumentenmanagement“. Mit ihren Angeboten unterstützt die HENRICHSEN AG die gesamte Informationslogistik der Kunden – von der Informationsablage über dokumentenzentrierte Prozesse bis hin zu Compliance-Lösungen für Enterprise Content Management. HENRICHSEN adressiert branchenübergreifend Unternehmen unterschiedlicher Größe. Das Unternehmen beschäftigt ca. 140 Mitarbeiter – davon sind etwa die Hälfte als Consultants tätig, die andere Hälfte in Verwaltung, Vertrieb und Service Management.

### Prämissen bei der Produktivitätssteuerung

Martin Gubo, Prokurist bei der HENRICHSEN AG unterscheidet bei der Produktivitätssteuerung zwischen zwei Geschäftsfeldern:

- **Individuelle und komplexe Lösungen:** *„Um im Geschäft mit komplexen, hoch-individuellen Lösungen erfolgreich zu sein, sind das Vertrauen der Kunden und das Wissen über den Kunden entscheidend. Die Bestandskundenpflege ist hier außerordentlich wichtig. Darüber hinaus benötigen wir Consultants, die mit ihrer Persönlichkeit Vertrauen schaffen, gleichzeitig aber auch über eine ausgeprägte technische Expertise verfügen, das notwendige Prozesswissen mitbringen und Innovationen in die Kundenpraxis umsetzen.“*
- **Lösungen von der Stange:** Anders sähe es laut dem Prokuristen bei Standardlösungen für das elektronische Dokumentenmanagement, wie bei der Standard-

Vertragsakte, aus, die vorwiegend für kleine und mittelständische Unternehmen angeboten werden. *„Hier müssen wir mit Umsetzungsgeschwindigkeit punkten und die Verfügbarkeit der Consultants gewährleisten. Dazu ist ein sehr gutes Ressourcenmanagement erfolgsentscheidend. Um eine hohe Flexibilität zu gewährleisten, sind zudem Installationsstandards wichtig. Nur so kann sichergestellt werden, dass Kundenanfragen unabhängig von der Verfügbarkeit einzelner Consultants übernommen werden können.“*

### Steuerung und Messung in der Praxis

Zu Beginn jedes Geschäftsjahres erstellt das HENRICHSEN-Management eine Top-Down- und Bottom-Up-Planung. Grundlage hierfür ist die Balanced Scorecard (BSC), wobei – so betont Martin Gubo – bei HENRICHSEN nicht allein die Finanzdimension betrachtet werde. Bei der Festlegung, Messung und Überprüfung der Key Performance Indicators (KPIs) werde vielmehr ein **großes Gewicht auf die Prozess-, Skill- und Kundendimension** gelegt. Die in der Balanced Scorecard definierten KPIs würden wiederum in die Ziele der Mitarbeiter einfließen.

In seinen Erläuterungen zu Definition und Einsatz der KPIs unterscheidet der Prokurist wiederum zwischen **hochindividuellen und komplexen Lösungen** auf der einen und dem Standardlösungs- oder auch Massengeschäft auf der anderen Seite.

*„Bei unseren individuellen Themen schauen wir primär auf die Entwicklung der Kundenzufriedenheit und der Skills der Mitarbeiter. Erzielen wir hier eine gute Performance, dann funktioniert auch das Geschäft“,* erläutert der Prokurist. Konkret werden nach jedem Projektabschluss und nach Lösung von gemeldeten Problemen die Kunden nach Ihrer Zufriedenheit befragt.

Als zweiten wichtigen Key Performance Indicator in diesem Geschäftsfeld misst HENRICHSEN die Skill-Entwicklung der Consultants. *„Für uns ist es wichtig zu wissen, inwieweit die Consultants relevante Business-Management-Modelle beherrschen, Zertifizierungen der unterstützten Hersteller aufweisen und auch, ob wir genügend Consultants mit Projektmanagement-Skills vorhalten.“* Als Basis für die Messung, die sich *„nicht ganz einfach gestaltet“,* seien Ausbildungsstandards definiert und eine Skill-Matrix entwickelt worden.

Als drittes wichtiges Thema in diesem Geschäftsfeld benennt Martin Gubo das Alignment von Vertrieb und Delivery, das sich sowohl auf die Effizienz als auch auf die

Kundenzufriedenheit auswirke. Um zu gewährleisten, dass die Kundenanforderungen im Angebot und später im Projekt optimal berücksichtigt werden, muss das Angebotsteam gemeinsam mit dem Kunden Abnahmekriterien, also Qualitätsmerkmale aus Sicht des Auftraggebers definieren. Diese werden im Idealfall als Meilensteine im Projektphasenplan sichtbar und durch die Projektleiter dokumentiert. *„Damit stellen wir sicher, dass die technische Qualität und der Mehrwert unserer Leistungen sowohl im Verkaufsgespräch als auch im Projektverlauf sichtbar sind.“*

Anders gestalteten sich bei HENRICHSEN die KPIs und deren Messung im **Geschäft mit Lösungen von der Stange**. Hier stünden die Verfügbarkeit der Services und die Geschwindigkeit der Delivery im Fokus. Gemessen werden unter anderem die Projektlaufzeiten sowie typische Indikatoren für die Performance des User Help Desk wie Reaktionszeiten, Time to Resolution oder Anzahl der Incidences.

### Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Martin Gubo hält es für essenziell, die BSC sowie auch die daraus für die Mitarbeiter abgeleiteten Ziele regelmäßig kritisch zu hinterfragen. *„Je kleiner die Unternehmen sind, desto mehr tendieren sie zu einer Übergewichtung der Finanzdimension in der BSC. Dies wiederum gefährdet eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens, insbesondere wenn aus der BSC Ziele für die Mitarbeiter abgeleitet werden.“*

Aus Erfahrung wisse der Prokurist zudem, dass man mit Blick auf die Finanzdimension automatisch dazu neige, die Ziele für die Consultants immer höher zu schrauben. Dies berge allerdings beträchtliche Risiken, wie Martin Gubo erläutert: *„Im Ergebnis sind wir zunächst glücklich über den erhöhten Umsatz pro Mitarbeiter. Schaut man aber genau hin, dann leidet häufig die Kundenzufriedenheit. Sind die Mitarbeiter nur noch gehetzt, einzig auf die Erreichung der eigenen Ziele fokussiert oder gar kurz vor dem Burn-out, dann leiden die Kundenbeziehung und mittelfristig auch das Geschäft.“*

Die Analyse der Kundenzufriedenheit und regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitern seien deshalb laut Martin Gubo unerlässlich, um frühzeitig und proaktiv einer Schieflage im Consulting entgegen zu wirken: *„Es ist eine Gratwanderung zwischen Effizienz und genügend Freiraum zur Collaboration mit Kollegen, anderen Abteilungen und mit Kunden. Eine Universalregel gibt es hier leider nicht, aber man kann durch eine Analyse der Kundenzufriedenheit und der Mitarbeitermotivation sehr gut lesen, ob es sich hier um ein ‚gesundes Gleichgewicht‘ handelt.“* Sein Fazit: *„Der Erfolg stellt sich mehr oder weniger von selbst ein, wenn die Parameter stimmen und die Arbeit Spaß macht.“*

### 2.3 MaibornWolff et al GmbH



*„Genialität‘ ist ein wesentlicher Faktor im Software Engineering: Ein exzellenter Software Engineer hat das Potenzial, die Performance eines gesamten Unternehmens nachhaltig zu steigern. Wir streben danach, die besten und produktivsten Entwickler zu gewinnen und zu fördern.“*

Holger Wolff, Geschäftsführer, MaibornWolff et al GmbH

#### Hintergrund

Die MaibornWolff et al GmbH ist ein IT-Beratungs- und Softwareentwicklungshaus mit Sitz in München. Das 1989 gegründete, inhabergeführte Unternehmen beschäftigt heute 98 Mitarbeiter an drei Standorten in Deutschland und der Schweiz. MaibornWolff et al bietet Beratung und Umsetzung aus einer Hand. Die Tätigkeitsfelder umfassen heute:

- **IT-Management Consulting:** Unterstützung bei der Evaluierung, Strategie, Planung und Umsetzung erfolgskritischer IT-Aufgaben.
- **Software Engineering:** Konzeption und Entwicklung von Softwarelösungen.
- **Systemintegration:** Unterstützung in strategischen und operativen Phasen der Systemintegration; Strategie und Umsetzung werden aus einer Hand geliefert.
- **Frühe Phasen:** IT-Projekte werden schon in der Frühphase geprüft und begleitet, den Projekterfolg zu sichern und Innovationspotenziale vollständig zu nutzen.
- **Testmanagement:** Test- und Qualitätsmanagement für komplexe IT-Projekte.

#### Der Rahmen zum Steuern der Produktivität

Herausragende Mitarbeiter zu gewinnen, zu integrieren und zu binden ist für Geschäftsführer Holger Wolff der Schlüssel für die Produktivität des Unternehmens: *„Genialität‘ ist ein wesentlicher Faktor im Software Engineering: Ein exzellenter Software Engineer hat das Potenzial, die Performance eines gesamten Unternehmens nachhaltig zu steigern.*

*Wir streben danach, die besten und produktivsten Entwickler zu gewinnen und zu fördern.“*

Um „attraktiv zu sein für die klügsten Köpfe in der IT“ definiert MaibornWolff et al die Abläufe beim Recruiting strategisch. Dasselbe gilt für die Aus- und Weiterentwicklung der Mitarbeiter. „Wir wollen eine Kultur schaffen und durch das Management befördern, die exzellente Mitarbeiter anzieht und unsere hohe Wertschätzung vermittelt“, erläutert der Geschäftsführer.

Es sei wichtig, Kunden das wertebasierte Vorgehen und die menschlichen wie wirtschaftlichen Vorzüge nachhaltig zu kommunizieren. Davon profitiere der Vertrieb. Effiziente Delivery-Prozesse hält Holger Wolff zwar für notwendig, aber mit Blick auf die Produktivitätssteuerung im Software Engineering nicht für hinreichend. „Softwareentwicklung darf nicht chaotisch ablaufen: Die Rollen müssen klar verteilt sein. Die Mitarbeiter wollen sich orientieren. Ohne Prozesse geht es nicht. Aber der Mensch spielt in der Softwareentwicklung eine größere Rolle als der Prozess – Qualität, ja Genialität, hängt vom Entwickler ab.“

### Das Steuern der Produktivität in der Praxis

Holger Wolff beschreibt das Steuern der Produktivität bei MaibornWolff et al als **drei-stufigen Prozess**. Im ersten Schritt werden jährlich Unternehmensziele und -strategie abgestimmt. Im zweiten Schritt wird eine Balanced Scorecard für das Unternehmen erstellt. Im dritten Schritt wird für jeden der fünf Geschäftsbereiche eine Balanced Scorecard abgeleitet.

Maßnahmen und Performance-Indikatoren werden für die klassischen vier Balanced-Scorecard-Felder definiert:

- **Finanzen:** Im Fokus steht die Entwicklung von Umsatz und Marge.
- **Kunden:** Ziele in diesem Feld beziehen sich auf die Effektivität des Vertriebs, die Performance bei der Gewinnung von Neukunden oder die Kundendurchdringung bei neuen Themen.
- **Prozesse:** MaibornWolff et al legt hohes Gewicht auf Maßnahmen zur Umsetzung der F&E-Strategie und zur Qualitätssicherung – einschließlich effizienter Meetings. In diesem Feld steuert das Management auch die Auslastung der Mitarbeiter.

- **Wissen:** Musskriterien sind Konzeption, Durchführung und Teilnahme der Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen. Auch Maßnahmen zur Erschließung neuer Fachgebiete gehören zu diesem Segment, z. B. durch die Erstellung von Whitepapers oder Konzeptionspapieren.
- Holger Wolff betont, dass das Thema „Wissen“ bei der Steuerung der Performance mindestens gleichrangig behandelt werde. „Wir halten es für absolut notwendig, dass sich die Mitarbeiter unabhängig von den operativen Erfordernissen stetig weiter qualifizieren.“ Die Performance-Indikatoren wertet das Management in diesem Feld mindestens genauso hoch wie in den anderen drei Segmenten.

Zu jedem Balanced-Scorecard-Quadranten werden Einzelmaßnahmen über Performance-Indikatoren gesteuert, die von der Unternehmensstrategie abgeleitet sind. In der Summe werden damit auf Bereichsebene rund 35 bis 40 Maßnahmen laufend gemessen. Einige der Indikatoren werden direkt aus der Balanced Scorecard des Unternehmens übernommen und müssen auf Bereichsebene nicht zusätzlich erfasst werden. Die Erfüllung der Kriterien fließt neben festem Gehalt und Beteiligung am Geschäftserfolg als Prämie in die Vergütung der Bereichsleiter ein.

### Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

MaibornWolff et al hat die Balanced Scorecard bereits seit vier Jahren im Einsatz. „Allerdings“, so räumt der Geschäftsführer ein, „dauerte es rund drei Jahre, bis die Steuerung nach Balanced Scorecard effektiv wurde.“ So habe das Management Zeit und Erfahrung benötigt, um die richtigen Indikatoren zu finden und auszuwählen. Wichtig ist aus Sicht von Holger Wolff, dass die Performance-Indikatoren erstens klar aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden und zweitens auch wirklich messbar sind.

Darüber hinaus gelte es, konstante Maßnahmen zu definieren, die weit genug gefasst sind. Über das Jahr hinweg müssen Mitarbeiter über ein gewisses Maß an Flexibilität bei der Erreichung der Ziele verfügen. „Ein typischer Fehler besteht zum Beispiel darin, ein Ziel nur für einen bestimmten Kunden zu definieren. Geht der Kunde verloren, ist das Ziel obsolet.“ Besser sei es, Ziele weniger granular zu gestalten, indem beispielsweise eine Kundengruppe in den Fokus genommen wird. Ginge ein Kunde verloren, zum Beispiel wegen wirtschaftlicher Schwierigkeiten, könnten sich Mitarbeiter alternative Strategien überlegen oder sich stärker auf andere Kunden innerhalb der Gruppe fokussieren.

Trotz dieser Risiken und der anfänglichen „*Lernschmerzen*“ hält Holger Wolff den Einsatz der Balanced Scorecard bei mittelständischen IT-Dienstleistern für richtig und sinnvoll. Er betont: „*Viele Kritiken an der Balanced Scorecard sind Anwendungsfehler, keine Methodenfehler.*“ Deshalb sei es wichtig, bei der Einführung einen Lernprozess einzuplanen.

### 3. FAZIT

Die vorgestellten Fallbeispiele geben Aufschluss darüber, wie eine gesamtheitliche Steuerung der Produktivität in der Praxis funktionieren kann, welche Risiken damit verbunden sind und wie diese minimiert werden können.

Alle drei präsentierten IT-Beratungs- und Integrationsanbieter wurden von PAC als Vorreiter und Vordenker in puncto Produktivitätssteuerung identifiziert. Denn im Gegensatz zu vielen Unternehmen mit ähnlicher Größe und vergleichbarem Geschäftsfokus,

#### **Für eine weiterreichende Diskussion:**

Eine ausführliche Darstellung und Diskussion von Ansätzen zur gesamtheitlichen Steuerung der Produktivität in IT-Dienstleistungsunternehmen bietet der PAC-Report „Steuerung und Messung der Produktivität von IT-Services-Organisationen – zwischen Theorie und Praxis“.

Er steht unter [www.zew.de/prodit2013](http://www.zew.de/prodit2013) kostenlos zum Download bereit.

die PAC zu diesem Thema befragte, betrachten sie das Thema Produktivitätssteuerung gesamtheitlich.

Sie beschränken sich nicht auf die Messung einzelner Parameter wie der Ressourcenauslas-

terung und die Umsetzung von Standards für die Delivery und Betriebsprozesse. Vielmehr hinterfragen sie, wie sie – ausgehend von der Strategie und Vision des Unternehmens und unabhängig von kurzfristigen Schwankungen – das Geschäft nachhaltig entwickeln können.

Bei der Formulierung von Prämissen für die Produktivitätssteuerung betonen alle drei Verantwortlichen die große Bedeutung der Mitarbeitergewinnung und -einbindung – insbesondere wenn die Steuerung individueller und komplexer Beratungs- und Integrationsangebote betrachtet wird. Denn die Produktivität hängt hier in hohem Maße vom Wissen (Tacit Knowledge) und der Motivation der Mitarbeiter selbst ab.

Die Interviewpartner stimmten darüber ein, dass eine unkritische Übernahme von klassischen, in herkömmlichen Branchen etablierten Methoden der Produktivitätssteuerung hier nicht nur falsch, sondern für die nachhaltige Unternehmensentwicklung sogar hochriskant wäre. Wer bei der Steuerung des IT-Professional-Services-Geschäfts vorrangig auf schlanke Prozesse und eine hohe Ressourcenauslastung setzt, der gelangt nicht nur schnell an Produktivitätslimits, sondern riskiert auch Frustration und Überlastung bei den Mitarbeitern.

Die Aussagen der Verantwortlichen geben schließlich auch das Pro und Contra der Balanced-Scorecard-Methodik als gesamtheitliches Steuerungsinstrument im IT-Services-Geschäft wieder. Noventum consulting hat sich von der BSC-Methodik abgewendet, da sie dazu verleite, die Finanzdimension überzugewichten und Kennzahlen als Steuerungsinstrument zu stark zu betonen. Das Management nutzt stattdessen das Excellence Modell der EFQM als Basis für die Performance-Messung. Darüber hinaus betont der noventum-Geschäftsführer die Notwendigkeit einer Vertrauenskultur im Unternehmen. Grundlegend sei hier, dass der Nutzen für die Mitarbeiter einen integralen Bestandteil der Unternehmensziele darstellt und die Vermittlung der Unternehmensziele oberste Priorität in der Unternehmensführung hat.

Die beiden anderen befragten Manager setzen dagegen weiterhin auf die BSC-Methodik, verweisen aber auf kritische Faktoren, um deren Einsatz erfolgreich zu gestalten:

- Die Formulierung von Unternehmenszielen und -werten müsse der Produktivitätssteuerung vorgeschaltet werden.
- Die Maßnahmen und KPIs sollten direkt von den Unternehmenszielen abgeleitet werden; sie müssten messbar und realistisch sein.
- BSC-Dimensionen jenseits der Finanzen wie Kunden, Wissen und Prozesse, müssten gleich- oder sogar vorrangig behandelt werden.
- Dabei sollten die formulierten Maßnahmen und KPIs die Spezifika des Unternehmens widerspiegeln. Kernprozesse im IT-Professional-Services-Umfeld erstreckten sich z. B. nicht nur auf die Delivery, sondern schlossen auch F&E sowie Vertrieb mit ein.
- Die KPIs sollten so definiert werden, dass Mitarbeiter für deren Erreichung einen Handlungsspielraum hätten – und so flexibel und eigenständig auf kurzfristige Änderungen der Marktlage reagieren könnten.
- Die Wechselwirkung zwischen Auslastung der Mitarbeiter auf der einen und Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf der anderen Seite müsse berücksichtigt werden. Eine kurzfristige Produktivitätssteigerung durch höhere Auslastung könne langfristig negative Wirkung entfalten.

Die Steuerung nach Kennzahlen sollte schließlich – hierin stimmen alle drei Verantwortlichen überein – als Lernprozess verstanden werden. So räumt der Geschäftsführer

von MaibornWolff ein, dass für den Aufbau einer „sinnvollen BSC-Methodik“ über drei Jahre hinweg Erfahrungen gesammelt werden mussten. Der Prokurist von HENRICH-SEN betont die Notwendigkeit, die Kennzahlensteuerung fortlaufend kritisch zu hinterfragen. Die Geschäftsführung von noventum consulting verzichtet schließlich gänzlich auf den Einsatz von Kennzahlen als Anreiz- bzw. Steuerungsmechanismus, sondern nutzt die Messwerte ausschließlich als Lerninstrument.

Insgesamt bestätigen die Erfahrungen der drei Verantwortlichen, dass sich eine gesamt-heitliche Steuerung der Produktivität – ob nach BSC oder einer alternativen Methodik –

**Rückfragen zum Report und zu weiteren PAC-Forschungsarbeiten und -Angeboten rund um die Steuerung der Produktivität von IT-Organisationen beantworten Ihnen gerne:**

- Dr. Andreas Stiehler: [a.stiehler@pac-online.com](mailto:a.stiehler@pac-online.com)
- Dr. Katrin Schleife: [k.schleife@pac-online.com](mailto:k.schleife@pac-online.com)

Rückfragen zu weiteren Arbeiten des Forschungsprojektes ProdIT beantwortet:

- Dr. Marianne Saam: [saam@zew.de](mailto:saam@zew.de)

lohnt und auch für mittelständische IT-Dienstleister praktizierbar ist. Andere IT-Dienstleister sollten die Beispiele zum Anlass nehmen, die derzeit praktizierte Steuerung der Produktivität zu hinterfragen bzw. entspre-

chende Initiativen zur Einführung entsprechender Steuerungssysteme zu starten.

Allerdings sollten dabei auch die Hinweise der zahlreichen Gesprächspartner zu Risiken und Erfolgsfaktoren ernsthaft berücksichtigt werden, die im PAC-Report „Steuerung der Produktivität von IT-Dienstleistungsorganisationen in Theorie und Praxis“ noch umfassender diskutiert werden.

## 4. GLOSSAR

Begriff	Erläuterung
Balanced Scorecard (BSC)	Unternehmensübergreifendes Steuerungs- und Kennzahlensystem zur gesamtheitlichen Steuerung der Produktivität; Ausgangspunkt für die Balanced-Scorecard-Methodik ist eine Ursache-Wirkungs-Analyse, wobei typischerweise mindestens vier Perspektiven betrachtet werden: Shareholder-Perspektive (Financial View), Kundenperspektive (Output), Prozesse (interne Sicht oder Prozesssicht) und Mitarbeitersicht (Input- bzw. Mitarbeiter- und Potenzialperspektive)
Excellence Modell der European Foundation of Quality Management (EFQM)	Unternehmensübergreifendes Steuerungs- und Kennzahlensystem zur gesamtheitlichen Steuerung der Produktivität; ausgehend von acht Grundprinzipien können sich Unternehmen selbst einschätzen, um Stärken und Potenziale zu ermitteln
Great Place to Work	Great Place to Work® Benchmarkstudie und der angeschlossene Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ geben Unternehmen die Möglichkeit, die eigene Qualität und Attraktivität als Arbeitgeber messen und bewerten zu lassen und sich dabei gegenüber anderen Unternehmen zu positionieren
Incidences	Vorfälle aufgrund von Fehlern in der IT-Infrastruktur. Ihre Anzahl bzw. die Zeit bis zur Fehlerbehebung (s. Time to Resolution) gilt es zu reduzieren
Key Performance Indicators (KPIs)	Kennzahlen zur Messung der Erreichung der Unternehmensziele (Performance)
Tacit Knowledge	Implizites Wissen; lässt sich nur schwer zwischen Personen übertragen
Time to Resolution	Zeit, die der Service Desk bis zur Fehlerbehebung benötigt



## Über ProdIT

Dieser Report entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsvorhabens „ProdIT“ („Produktivität IT-basierter Dienstleistungen“), Projektträger ist der DLR. Gemeinsam untersuchen die drei Forschungspartner – ZEW Mannheim, Universität Mannheim und PAC – Methoden und Kennzahlen zur Steuerung und Messung der Produktivität in der IT-Services-Branche. Dabei wird das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven – aus volkswirtschaftlicher Sicht genauso wie aus Prozess- und Organisations-sicht – beleuchtet.

PAC befasst sich im Rahmen von ProdIT mit der produktivitätsorientierten Steuerung von IT-Services-Organisationen. Wir ermitteln, wie IT-Dienstleister die eigenen Ressourcen genauso wie Partner- und Kundenbeziehungen produktivitätsorientiert steuern, auf welche Herausforderungen sie dabei stoßen und inwieweit sich bereits Best Practices etabliert haben. Im Fokus stehen dabei sowohl IT-Dienstleistungsunternehmen, die auf dem externen Markt agieren, als auch IT-Abteilungen, die als Dienstleister gegenüber Fachbereichen und Endanwendern auftreten.

Nähere Informationen zum Projekt ProdIT unter [www.zew.de/prodIT2013](http://www.zew.de/prodIT2013).

## Über Pierre Audoin Consultants

PAC liefert fokussierte und objektive Antworten auf die Wachstumsherausforderungen der Akteure im Markt für Informations- und Kommunikationstechnologie (ITK) – von der Strategie bis zur Umsetzung.

Pierre Audoin Consultants wurde 1976 gegründet und ist ein unabhängiges Marktanalyse- und Beratungsunternehmen für den Software- und ITK-Services-Markt. Wir unterstützen ITK-Anbieter mit quantitativen und qualitativen Marktanalysen sowie strategischer und operativer Beratung. CIOs und Finanzinvestoren beraten wir bei der Bewertung von ITK-Anbietern und -Lösungen und begleiten sie bei ihren Investitionsentscheidungen. Öffentliche Organisationen und Verbände bauen auf unsere Analysen und Empfehlungen als Grundlage für die Gestaltung ihrer ITK-Politik.

Weitere Informationen unter [www.pac-online.de](http://www.pac-online.de).