

Steuerung und Messung der Produktivität von IT-Services-Organisationen – zwischen Theorie und Praxis



PAC Research Report für das vom Bundesministerium für Bildung und
Forschung geförderte Projekt „ProdIT“

Dezember 2012

Prod·IT

PAC
Pierre Audoin Consultants

Inhalt

1. Einleitung	4
1.1 Ziele, Inhalte, Methodik	4
1.2 Hintergrund zu ProdIT	5
2. Analyse	6
2.1 Produktivität von Dienstleistungen in der Theorie	6
2.1.1 Grenzen herkömmlicher Produktivitätskonzepte	6
2.1.2 Modell zur Produktivität von Dienstleistungen	8
2.1.3 Zwischenfazit	13
2.2 Praktische Ansätze für die Produktivitätssteuerung	14
2.2.1 Kennzahlensysteme und Standards: Überblick	14
2.2.2 Balanced Scorecard	15
2.2.3 EFQM Excellence Modell	20
2.2.4 Rolle und Einsatz von Kennzahlen	21
2.2.5 Zwischenfazit: PAC-Vorgehensmodell	24
2.3 Empirische Bestandsaufnahme	26
2.3.1 Inhalte, Methodik und Zusammensetzung der Stichprobe	26
2.3.2 Geschäftsfokus und Produktivitätsziele	27
2.3.3 Rolle und Bedeutung der Produktivitätssteuerung	30
2.3.4 Herausforderungen der Produktivitätssteuerung	32
2.3.5 Charakteristika der Angebote und Positionierung	33
2.3.6 Handlungsfelder zur Produktivitätsverbesserung	34
2.3.7 Einsatz von Kennzahlen zur Produktivitätssteuerung	43
2.3.8 Zwischenfazit	47
3. Fazit und Aussicht	49
3.1 Implikationen für IT-Dienstleister	49
3.2 Implikationen für die Forschung	50
3.3 Aussicht	51

Abbildungen

Abb. 1: Drei Forschungsperspektiven von „ProdIT“	5
Abb. 2: Produktivität von Dienstleistungen (Grönroos und Ojasalo, 2004).....	9
Abb. 3: Einflüsse auf die Steuerung der Dienstleistungsproduktivität	11
Abb. 4: Balanced Scorecard Methodik	16
Abb. 5: Spezifikation der Balanced Scorecard	17
Abb. 6: EFQM-Grundprinzipien	20
Abb. 7: EFQM Excellence Modell	21
Abb. 8: PAC-Vorgehensmodell zur Produktivitätssteuerung	24
Abb. 9: Zusammensetzung der Stichprobe	27
Abb. 10: Umsatzbedeutung von IT-Services und Leistungsangeboten.....	28
Abb. 11: Produktivitätsziele im IT Outsourcing & PS-Geschäft	29
Abb. 12: Aussagen zur Produktivität im IT PS-Geschäft	31
Abb. 13: Herausforderungen der Produktivitätssteuerung.....	32
Abb. 14: Charakterisierung der eigenen Dienstleistung	33
Abb. 15: Top-6 Handlungsfelder zur Verbesserung der Performance.....	35
Abb. 16: Relevanz von Maßnahmen zur Prozessoptimierung.....	36
Abb. 17: Relevanz von kundengerichteten Maßnahmen.....	37
Abb. 18: Relevanz von mitarbeitergerichteten Maßnahmen.....	38
Abb. 19: Relevanz von partnergerichteten Optimierungsmaßnahmen.....	39
Abb. 20: Anzahl und Umsatzanteil von Servicepartnern	40
Abb. 21: Veränderung des Umsatzanteils von Servicepartnern	41
Abb. 22: Veränderung des Umsatzanteils als Sublieferant	42
Abb. 23: Kennzahleneinsatz bei der Steuerung der Produktivität	43
Abb. 24: Einsatz übergreifender Steuerungssysteme	44
Abb. 25: Einsatz von Kennzahlensystemen zur Lieferantensteuerung	45
Abb. 26: Eingesetzte Kennzahlen zur Messung der Lieferantenperformance.....	46
Abb. 27: Nutzung von erfassten Kennzahlen bei der Lieferantensteuerung	47

1. Einleitung

1.1 ZIELE, INHALTE, METHODIK

Dieser Report richtet sich primär an Verantwortliche in IT-Dienstleistungsunternehmen, die sich mit Methoden zur Messung, Steuerung und nachhaltigen Verbesserung der Produktivität beschäftigen. Darüber hinaus bietet der Report praktischen Input für Forschungsprojekte, die sich mit der Produktivität von Dienstleistungen befassen.

Die Analyse setzt sich im Wesentlichen aus drei Teilen zusammen.

- Im ersten Teil wird aus **theoretischer Sicht** aufgezeigt, wie „Produktivität“ im IT-Services-Umfeld definiert werden kann und wo die Unterschiede zu Produktivitätskonzepten in herkömmlichen Industrien liegen.
- Darauf aufbauend werden im zweiten Teil der Analyse **praktische Ansätze** zur Produktivitätssteuerung im IT-Dienstleistungsumfeld vorgestellt sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung diskutiert.
- Der dritte Teil der Analyse bietet eine **empirische Bestandsaufnahme** zum Status quo der Produktivitätssteuerung bei Anbietern von IT Professional Services in Deutschland. Sie zeigt, welche Rolle deutsche IT-Dienstleister der Produktivitätssteuerung beimessen, welche Ziele sie hierbei verfolgen, wo sie Handlungsfelder zu nachhaltiger Verbesserung sehen und für welche Themen heute die Produktivitätsentwicklung anhand von Kennzahlen gemessen wird.

Basis für die Erstellung dieses Reports sind eine umfangreiche Auswertung von Zweitliteratur, ein Workshop mit mehr als 50 Teilnehmern aus der IT-Services-Branche, Expertengespräche mit mehr als 20 Verantwortlichen von IT-Dienstleistungsunternehmen sowie eine Online-Befragung, an der 44 Anbieter von IT Professional Services teilnahmen (siehe Abschnitt 2.3 für eine genaue Beschreibung der Methodik und Zusammensetzung der Stichprobe).¹ Einige Auszüge aus den Expertengesprächen wurden als Marginalien eingebaut, um die Analysen zu illustrieren.

¹ Wir bedanken uns beim BITKOM Arbeitskreis „Professional Services“, der die Konzeption und Umsetzung der empirischen Studie aktiv unterstützte. Und natürlich danken wir allen Gesprächspartnern und Befragungsteilnehmern für die zahlreichen Anregungen.

1.2 HINTERGRUND ZU 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 Organisationssicht – 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.

Dieser Report fasst wesentliche Ergebnisse des ersten Projektabschnitts, in der die Sicht der externen IT-Dienstleister im Fokus steht, zusammen.

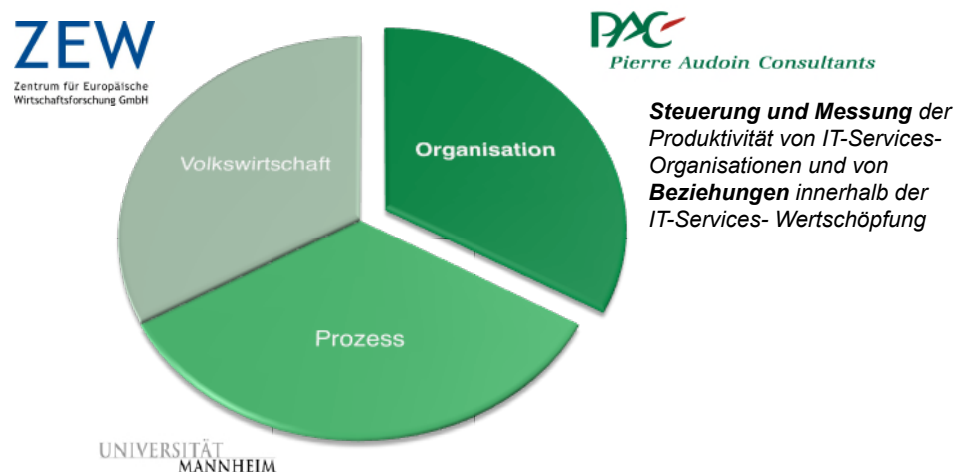


Abb. 1: Drei Forschungsperspektiven von „ProdIT“

2. Analyse

2.1 PRODUKTIVITÄT VON DIENSTLEISTUNGEN IN DER THEORIE

2.1.1 Grenzen herkömmlicher Produktivitätskonzepte

Eine hohe Produktivität – darin sind sich heute nahezu alle IT-Services-Anbieter, genauso wie z.B. Automobil- und Maschinenbauer einig – ist essenziell, um im zunehmend internationalen Wettbewerb dauerhaft zu bestehen. Einigkeit besteht auch weitgehend darin, dass die Produktivität anhand von Kennzahlen gemessen und gesteuert werden soll, um diese nachhaltig zu verbessern.

Aber schon bei der Frage „Was ist Produktivität?“ scheiden sich die Geister. Die Antwort „Produktivität = Output/Input“ mag Verantwortliche in herkömmlichen Industrien teilweise noch zufrieden stellen, für Dienstleistungen funktioniert dieses Konzept jedoch nicht.

Denn diese aus der klassischen Betriebswirtschaftslehre bekannte Definition basiert auf Annahmen, die in der Dienstleistungspraxis nur schwer zu erfüllen sind:

- Input und Output lassen sich anhand technischer Kriterien präzise beschreiben und sind voneinander abgrenzbar.
- Die Qualität kann bei gleichartigem Output als konstant vorausgesetzt werden.
- Die Produktivität (als Messgröße für die Performance der Produktionsprozesse) kann losgelöst von anderen Geschäftsbereichen (Sales, Marketing etc.) sowie unabhängig von der Kundenmeinung und Schwankungen in der Nachfrage betrachtet werden.

In der klassischen Industrieproduktion „à la Ford“ sind diese Voraussetzungen weitgehend erfüllt. Hier lässt sich auch Produktivität relativ einfach messen und steuern.

Für moderne Industrieunternehmen, bei denen Serviceorientierung eine immer wichtigere Rolle spielt, und erst recht für reine Dienstleistungsunternehmen treffen diese Annahmen jedoch nicht zu. Denn Dienstleistungen sind per Definition individuell, erfordern die Mitwirkung des Kunden und lassen sich nicht lagern, da Leistungserbringung (Delivery) und Konsum zeitlich zusammenfallen.

Die Steuerung bzw. Messung der Produktivität wird damit ungleich schwieriger.

- Fraglich ist, wie der **Output** einer Dienstleistung definiert, bewertet und abgegrenzt werden kann. Eine Beraterstunde oder ein Workshop zum Beispiel können sowohl als Input als auch als Output definiert werden.
- Die Qualität einer Dienstleistung kann nicht als konstant angenommen werden. **Servicequalität** ist ein komplexes Konstrukt, dessen Bewertung davon abhängt, wie die einzelnen Kunden sowohl die technische Qualität als auch die Qualität der Interaktion beurteilen. Zudem spielen bei der Bewertung das Image des Dienstleisters genauso wie die Erwartungen des Kunden eine wichtige Rolle. Ein Vergleich der Produktivität selbst von gleichartigen Dienstleistungen ist, wenn diese für unterschiedliche Kunden erbracht werden, nahezu unmöglich.
- Damit geht auch einher, dass die Performance von Produktion oder Delivery – sprich: die Produktivität – im Dienstleistungsgeschäft **nicht losgelöst** vom Rest des Unternehmens, insbesondere von Marketing und Vertrieb betrachtet werden kann.
 - Denn über **Marketingaktivitäten** werden das Image des Anbieters geprägt und Erwartungen geschürt – alles Faktoren, die bei der Bewertung der Qualität durch den Kunden einfließen.
 - Der **Vertrieb** wiederum wirkt bereits an der Erstellung der Dienstleistung mit. Schließlich müssen im Vertriebsprozess Anforderungen aufgenommen und Kunden häufig schon beraten werden. Umgekehrt haben die in der Delivery tätigen Mitarbeiter durch die i.d.R. enge Interaktion mit den Kunden einen maßgeblichen Einfluss auf den Vertriebserfolg.
- Nicht zu vergessen: Der **Kunde** selbst beeinflusst durch seine Mitwirkung bei der Erstellung der Dienstleistung die Produktivität – ob durch Lieferung von benötigten Informationen oder als Qualitätskontrolleur. Klar ist auch: Je besser sich Kunde und Dienstleister kennen, desto produktiver können beide zusammenarbeiten.
- Umgang mit **Nachfrageschwankungen**: Im klassischen Produktivitätskonzept wird die Produktivität unabhängig von der Nachfrage betrachtet. Wenn Produkte eingelagert werden können, ist dies tolerierbar. Aber Dienstleistungen sind nicht lagerbar – und damit hochgradig abhängig von der Nachfrage. Wer die Produktivität von Dienstleistungen betrachtet, der muss somit auch die Fähigkeit zur Reaktion auf Nachfrageschwankungen beachten.

Kurz gesagt: Das klassische Produktivitätskonzept ist für die Steuerung und Messung der Produktivität von Dienstleistungen schlicht unbrauchbar.

2.1.2 Modell zur Produktivität von Dienstleistungen

In der Wissenschaft wird die Frage, wie die Produktivität von Dienstleistungen gesteuert werden kann, bereits seit längerem diskutiert. Ein aus Sicht von PAC wegweisendes und praxisnahes Modell entwickelten Grönroos und Ojasalo, 2004.²

Produktivität muss die Gesamtperformance unterstützen!

Die beiden Autoren warteten zunächst mit einer wichtigen Erkenntnis auf: Eine Verbesserung der Produktivität im herkömmlichen Sinne – also eine Verbesserung der Prozesseffizienz in der Delivery – kann im Dienstleistungsgeschäft unter Umständen ein schlechteres Geschäftsergebnis bewirken.

So führt beispielsweise eine Standardisierung und Automatisierung von Prozessschritten nur dann zu einem besseren Geschäftsergebnis, wenn es gelingt, den Kundenstamm zu halten bzw. (preissensitive) Kunden hinzugewinnen. Denn die Maßnahmen können bewirken, dass sich Kunden mit hohem Bedarf an individueller Betreuung (und ggf. einer überdurchschnittlich hohen Zahlungsbereitschaft) vom Unternehmen abwenden, da sie die Servicequalität als niedriger empfinden. Werden die verlorenen Umsätze nicht durch Neugeschäft kompensiert, verschlechtert sich das Geschäftsergebnis.

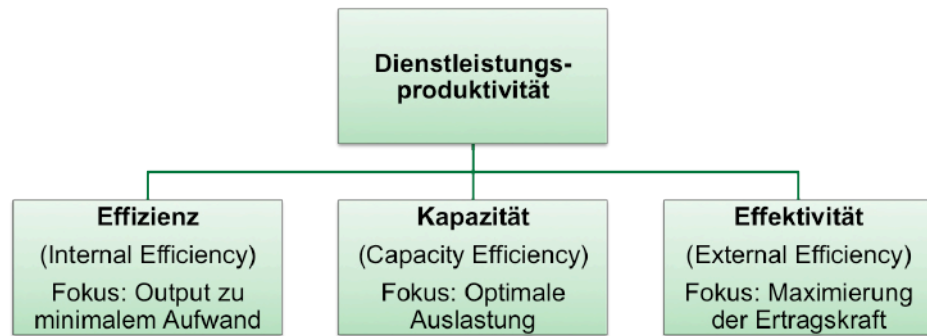
Produktivitätssteuerung ist aber kein Selbstzweck. Wenn eine Verbesserung der „Produktivität“ (im herkömmlichen Sinne) zu einer Verschlechterung des Geschäftsergebnisses führen kann, dann ist dieses Konzept unbrauchbar.

Produktivität von Dienstleistungen wird von drei Faktoren beeinflusst

Alternativ schlagen die beiden Autoren eine gesamtheitliche Sichtweise auf die Produktivität von Dienstleistungen vor, in der drei Produktivitätsziele betrachtet werden: (Prozess-)Effizienz (Internal Efficiency), Effektivität (External Efficiency) und ein Kapazitätsmanagement, in dessen Ergebnis die Ressourcen optimal an die Nachfrage angepasst werden (Capacity Efficiency).

² Grönroos, Ojasalo (2004): „Service productivity – Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services“, Journal of Business Research, Vol. 57, April.

Service-Produktivität nach Grönroos & Ojasalo (2004)



© PAC 2012

Abb. 2: Produktivität von Dienstleistungen (Grönroos und Ojasalo, 2004)³

Die **Prozesseffizienz** (Internal Efficiency) verkörpert die traditionelle Sicht auf Produktivität – also die Fähigkeit des Unternehmens, definierte Leistungen mit möglichst geringem Aufwand zu erstellen. Maßnahmen zur Steigerung der Prozesseffizienz im Dienstleistungsgeschäft sind beispielsweise die Standardisierung und Automatisierung von Prozessschritten.

Eine Steigerung der Produktivität im herkömmlichen Sinne könnte auch erzielt werden, indem mit dem gleichen Ressourceneinsatz möglichst viel produziert wird. Dies macht aber im Dienstleistungsgeschäft keinen Sinn, da der Output direkt von der Nachfrage vorgegeben wird. Man kann eben keine Implementierungsleistungen oder Workshops auf Lager produzieren.

Die **Effektivität** (auch External Efficiency) bezeichnet die Fähigkeit des Unternehmens, das Ertragspotenzial zu maximieren – also möglichst hohe Erträge für die erbrachten Dienstleistungen, z.B. durch überdurchschnittlich hohe Tagessätze zu erzielen. Die Höhe des Ertragspotenzials hängt letztlich davon ab, wie der Kunde Wert und Qualität der Dienstleistung (Outcome) bewertet.

Maßgeblich für die Wertschätzung der Dienstleistung ist allerdings nicht allein die technische Qualität der erbrachten Leistung (z.B. die Erbringung in „Time und Budget“). Auch die Qualität der Interaktion zwischen Dienstleister und

³ Grönroos, C./Ojasalo, K. (2004): „Service productivity – Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services“, Journal of Business Research, Vol. 57, April.

„Die Brand ist häufig entscheidend dafür, in welcher Höhe Preise gesetzt werden können. Das bedeutet, mit dem gleichen Mitarbeiter kann man in unterschiedlichen Firmen verschiedene Preise verlangen.“

Kunden während der Erbringung beeinflusst dessen Wertschätzung. Zudem spielt für die Bewertung der Servicequalität auch das Image des Dienstleisters eine wichtige Rolle. So weist Grönroos (1983)⁴ darauf hin, dass Kunden die Qualität über das Image „gefiltert“ wahrnehmen. Mit anderen Worten: Das Image ist quasi die Brille des Kunden, durch die er schaut, wenn er Ergebnis und Prozess der Leistung beurteilt.

Wer also die Effektivität der Dienstleistung erhöhen will, der muss die vom Kunden empfundene Servicequalität maximieren. Einfluss darauf haben sowohl die Delivery als auch der Vertrieb und das Marketing des Dienstleisters.

Das **Ressourcen- oder Kapazitätsmanagement** (Capacity Efficiency) spielt in der klassischen Industrieproduktion durch die Möglichkeit, auf Lager zu produzieren, nur eine untergeordnete Rolle. Ganz anders im Dienstleistungsgeschäft: Hier müssen Anbieter in der Lage sein, flexibel auf Änderungen in der Nachfrage zu reagieren und die Ressourcen entsprechend anzupassen.

Wichtig ist festzuhalten: Die drei dargestellten Faktoren beeinflussen sich wechselseitig. Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz können sich negativ auf die Effektivität und die Ressourcenauslastung auswirken und umgekehrt. So kann – wie im eingangs zitierten Beispiel – die Standardisierung und Automatisierung von Prozessschritten eine Effizienzsteigerung bewirken. Gleichzeitig können sich diese Maßnahmen aber negativ auf die Effektivität niederschlagen, wenn im Ergebnis viele Kunden die Servicequalität als niedriger empfinden.

Wer also Produktivität steuern will, muss Prioritäten setzen. Maßgeblich hierfür ist, mit welchem Gewicht diese drei Faktoren auf die Performance des jeweiligen Unternehmens einfließen.

⁴ Grönroos C. (1983): „Strategic management and marketing in the service sector“, Boston: Marketing Science Institute.

Gewichtung der Faktoren ist für jedes Unternehmen individuell

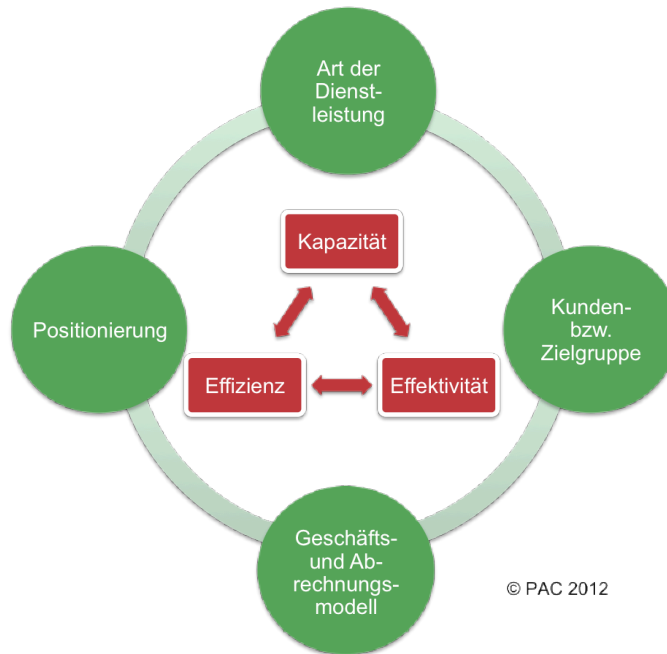


Abb. 3: Einflüsse auf die Steuerung der Dienstleistungsproduktivität

Die Verteilung der Gewichte ist in jedem Unternehmen verschieden und abhängig von unterschiedlichen Faktoren:

Art der Dienstleistung: Natürlich macht es für die Steuerung der Produktivität einen Unterschied, welche Leistungen erbracht werden. Bei typischen IT-System Monitoring-Leistungen zum Beispiel, die wenig individuell sind und ggf. hochgradig automatisiert und remote erbracht werden können, spielt die Prozesseffizienz eine wesentlich höhere Rolle als bei einer Managementberatung. Zu den Leistungsmerkmalen mit Auswirkungen auf die Gewichtung zählen insbesondere:

- Grad der Interaktion mit dem Kunden
- Individualität
- Wissensintensität
- Grad der Commoditisierung

Kunden bzw. Zielgruppen: Dienstleister, die preissensitive Kunden oder Kundenbranchen adressieren, werden eher auf die Effizienz als auf die Effektivität schauen – und umgekehrt. Wesentliche Zielgruppenmerkmale mit Auswirkung auf die Produktivitätssteuerung sind unter anderem:

„Bei Projekten im Massengeschäft geht es vor allem um Kapazität, Auslastung, Ressourcenmanagement, also insbesondere darum, ob wir genügend Leute haben. Hier zählen Verfügbarkeit und Schnelligkeit. Prozessstandardisierung ist dabei zentral.“

„Time & Material-Projekte stehen bei uns im Vordergrund. Entsprechend schauen wir auf Kapazitätsauslastung und Ressourcenplanung.“

„Man muss unterscheiden: Einerseits hohe Individualität und Komplexität (bei uns z.B. im SAP-Integrations-Umfeld) und andererseits das Massengeschäft, also Lösungen von der Stange (bei uns z.B. Lösungen für den Mittelstand). Wir werden nicht in allen Bereichen gleich wahrgenommen und wollen das auch nicht.“

- Preissensitivität
- Qualitätsbewusstsein
- Kaufkraft und finanzielle Stabilität
- Strategischer Wert der Dienstleistungen für das Geschäftsmodell der Kunden

Geschäfts- und Abrechnungsmodell: Wichtig für die Steuerung der Produktivität ist auch, in welchem Rahmen Leistungen erbracht und wie diese abgerechnet werden. Dienstleister, die Arbeitnehmer verleihen oder Leistungen im Projektgeschäft ausschließlich nach Time & Material (T&M) abrechnen, haben typischerweise einen starken Fokus auf das Ressourcenmanagement.

Darüber hinaus suchen sie i.d.R. nach Möglichkeiten, über eine hohe Effektivität überdurchschnittlich hohe Tagessätze zu erzielen. Umgekehrt bieten das Outsourcing-Modell bzw. Festpreisprojekte den Dienstleistern einen hohen Anreiz, Effizienzgewinne einzufahren. Zu den typischen Geschäftsmodell- bzw. Vertragsmerkmalen mit Einfluss auf die Steuerung zählen:

- Geschäftsfokus: Outsourcing, Projektgeschäft, Verleih von Arbeitnehmern, Unterstützung des Produktgeschäftes
- Abrechnung im Projektgeschäft: Abrechnung zum Festpreis, Abrechnung nach T&M
- Abrechnung im Outsourcinggeschäft: Fixed Fee, Beteiligung am Geschäftserfolg

Positionierung: IT-Dienstleister sind dem Marktumfeld nicht bedingungslos ausgesetzt. Sie können und sollten selbst Einfluss darauf nehmen, welche Kunden sie adressieren und wie sie die Leistungen umsetzen. Sie können die Kosten- oder Preisführerschaft in einem bestimmten Segment anstreben oder umgekehrt versuchen, sich über Qualitäts- und Innovationsführerschaft als Premiumanbieter zu positionieren.

So werden beispielsweise auch heute noch Service-Desk-Leistungen – eigentlich eine typischen Near- oder Offshore-Domäne – vom Hochlohnstandort Deutschland aus erfolgreich erbracht. Grundlage hierfür ist die Positionierung der Service-Desk-Anbieter als Qualitätsführer. Umgekehrt finden sich immer mehr Dienstleister, die ursprünglich hochpreisige ITK Professional Services heute im Fabrikmodell zu Niedrigpreisen anbieten.

Welches Gewicht der Effizienz, der Effektivität und dem Kapazitätsmanagement zugeschrieben wird, hängt damit auch von der Positionierung ab. Wer sich als Kostenführer etablieren will, der sollte den Fokus auf Effizienz steigernde Maßnahmen legen, wogegen Qualitätsführer stärker die Maximierung des Outcomes im Blick haben sollten.

2.1.3 Zwischenfazit

Die theoretischen Ausführungen lassen für die praktische Steuerung und Messung der Produktivität von IT-Dienstleistungen im Wesentlichen die folgenden drei Schlüsse zu:

1. Produktivität entspricht im Dienstleistungsumfeld der Gesamtperformance

Die Ausführungen haben gezeigt: Produktivität lässt sich im Dienstleistungsumfeld nicht als Output/Input definieren. Und selbst wenn es gelänge, ein Maß für den Output zu finden, könnte eine Steuerung allein nach der klassischen Produktivitätsformel dazu führen, dass sich bei steigender Produktivität das Unternehmensergebnis verschlechtert. Denn im Unterschied zur herkömmlichen Industrieproduktion kann im Dienstleistungsumfeld die Produktion (Delivery) nicht losgelöst von anderen Geschäftseinheiten (Marketing, Vertrieb, etc.) betrachtet werden.

Das einzig praktisch sinnvolle und realisierbare Maß für die Produktivität im Dienstleistungsumfeld ist damit – wie auch von Grönroos und Ojasala ausgeführt – der Unternehmensgewinn bzw. die Rendite als Ertrag/Kosten. Mit anderen Worten: Wer die Produktivität von IT-Dienstleistungen steuern will, muss die Gesamtperformance steuern.

2. Den Königsweg zur Steuerung der Produktivität gibt es nicht

Die Produktivität von Dienstleistungsorganisationen hängt im Wesentlichen von drei Zielgrößen ab: Effizienz, Effektivität und optimales Ressourcenmanagement. Mit welchem Gewicht diese drei Zielgrößen auf die Gesamtperformance wirken, stellt sich für jedes IT-Dienstleistungsunternehmen – abhängig von der Art der erbrachten Leistungen, von Abrechnungs- und Geschäftsmodellen sowie von der Positionierung im Markt – unterschiedlich dar.

Mit anderen Worten: Eine allgemeingültige Formel für die Produktivität(ssteuerung) gibt es nicht. Produktivität muss individuell gesteuert werden. Dabei müssen ggf. nicht nur das Unternehmen als solches, sondern vielfach auch dedizierte Geschäftsbereiche betrachtet werden. So gibt es zahlreiche IT-Dienstleistungsunternehmen, die in verschiedenen Geschäftsfeldern unterschiedliche Positionierungsstrategien umsetzen.

Die Individualität der Produktivitätssteuerung macht Benchmarking-Aktivitäten, die weiterreichen als der Vergleich von Ergebnis- und Umsatzentwicklung, komplex – ja nahezu unmöglich. Zwar lassen sich einige, in der IT-Services-Branche prominente Kenngrößen wie Umsatz pro Mitarbeiter unternehmensübergreifend vergleichen. Der Lerneffekt ist jedoch vergleichsweise gering. Denn der Vergleich allein sagt nichts darüber aus, wie und mit welchem Aufwand dieser Umsatz erzielt wurde und welche Strategie damit verfolgt wird.

„Performance-Messung? Die meisten messen einfach Kosten. Das greift aber zu kurz.“

„Das Benchmarking ist enorm schwierig. Jedes Unternehmen legt – wenn es überhaupt Kennzahlen misst und veröffentlicht – eine andere Methodik zugrunde. Oft unterscheidet sich diese sogar innerhalb eines Unternehmens, z.B. zwischen unterschiedlichen Ländern.“

3. Unternehmen müssen Prämissen setzen, Produktivität muss gesamtheitlich gesteuert werden

Da die drei Zielgrößen – Effektivität, Effizienz und Ressourcenmanagement – in Wechselwirkung zueinander stehen, müssen Unternehmen Prämissen setzen. Sie müssen abhängig von Positionierung, Marktlage und Art der Leistung entscheiden, welches Gewicht sie einzelnen Zielgrößen beimessen, um darauf aufbauend Entwicklungsmaßnahmen zu definieren und passende Kennzahlen für die Steuerung auszuwählen.

Darüber hinaus wird eine Steuerung der Produktivität nur dann erfolgreich sein, wenn sie auf einer Gesamtbetrachtung beruht, also sowohl die Delivery als auch andere Geschäftseinheiten einbezieht sowie die Wirkung der Maßnahmen auf alle relevanten Zielgrößen betrachtet wird.

2.2 PRAKTISCHE ANSÄTZE FÜR DIE PRODUKTIVITÄTSSTEUERUNG

2.2.1 Kennzahlensysteme und Standards: Überblick

In der Praxis existieren zahlreiche Standards und Kennzahlensysteme, die als Basis für die Produktivitätssteuerung herangezogen werden können, die jedoch unterschiedliche Ziele verfolgen. Im Wesentlichen unterscheiden wir zunächst zwischen Prozessstandards auf der einen und gesamtheitlich ausgerichteten Steuerungssystemen auf der anderen Seite.

Prozess-, Projekt- und allgemeine Qualitätsmanagement-Standards zeigen auf, wie interne Abläufe idealtypisch abgebildet und verbessert werden können. Häufig liefern sie auch das Rüstzeug in Form von Kennzahlen und Methoden, um Fortschritte zu messen und Verbesserungsmaßnahmen zu definieren.

Beispiele für Prozess-, Projekt- und Qualitätsmanagement-Standards im IT-Services-Umfeld sind:

- IT-Betrieb/IT-Service-Management nach ITIL, COBIT
- Projektgeschäft nach PMI Handbook
- CMMI für Softwareentwicklung
- Qualitätsmanagement nach ISO-Normen

Für IT-Dienstleister lohnt es sich in jedem Fall, sich mit den für ihr Geschäft relevanten Prozess-, Projekt- und Qualitätsmanagementstandards auseinander zu setzen. Viele haben diese bereits umgesetzt bzw. besitzen schon entsprechende Zertifikate. Allerdings reicht die Implementierung von ITIL, COBIT oder CMMI noch nicht aus, um die Produktivität der Serviceorganisation nachhaltig zu entwickeln.

Denn sie bieten keine gesamtheitliche, strategische Sicht. Sie fokussieren lediglich die Optimierung einzelner interner Abläufe, wogegen andere Perspektiven (Mitarbeiter, Partner, etc.) und Themen (Vertrieb, Marketing) nicht abgebildet werden.

Als Ausgangspunkt für eine gesamtheitliche Steuerung der Produktivität sollten deshalb **unternehmensübergreifende Steuerungs- und Kennzahlensysteme** stärker in Betracht gezogen werden. Prominentestes Beispiel hierfür ist die Balanced Scorecard, die auf Arbeiten von Kaplan und Norton⁵ in den 90ern zurückgeht und sich auch in der IT-Services-Branche als das am meisten verbreitete Verfahren einer gesamtheitlichen Performance-Steuerung durchgesetzt hat. Das Balanced Scorecard-Modell wird im nachfolgenden Abschnitt 2.2.2 kurz skizziert.

PAC empfiehlt, darüber hinaus aber auch andere Systeme und Standards als Ergänzung oder Alternative zur Balanced Scorecard-Methodik und als möglichen Rahmen für eine gesamtheitliche, strategisch ausgerichtete Produktivitätssteuerung zu prüfen. Beispielhaft hierfür wird in Abschnitt 2.2.3 das Excellence-Modell der European Foundation of Quality Management (EFQM) vorgestellt.

2.2.2 Balanced Scorecard

Übersicht

Ausgangspunkt für die Balanced Scorecard-Methodik ist eine Ursache-Wirkungs-Analyse, wobei typischerweise mindestens vier Perspektiven betrachtet werden: Ausgehend von der **Shareholder-Perspektive (Financial View)** wird ein Ziel bzw. eine Vision formuliert (z.B. Umsatzsteigerung, Gewinnung von Marktanteilen, etc.). Weiterhin wird aus **Kundenperspektive (Output)** gefragt, wie dieses Ziel erreicht werden kann (z.B. Ausbau des Bestandskundengeschäfts). Schließlich muss geprüft werden, wie die **Prozesse (interne Sicht oder Prozesssicht)** hierfür gestaltet werden müssen und welche Maßnahmen aus **Mitarbeitersicht (Input- bzw. Mitarbeiter- und Potenzialperspektive)** hierfür erforderlich sind.

⁵ Siehe z.B. Kaplan & Norton (1996): „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“, Harvard Business Review, Jan./Feb.



Abb. 4: Balanced Scorecard Methodik

Ziel der Analyse ist eine umfassende „Story“, in der die Vision formuliert und die Wege dahin aufgezeigt werden. Sie liefert die Basis für die Auswahl von Key Performance-Indikatoren, deren Spezifikation mit Soll- und Ist-Größen sowie die Formulierung von Maßnahmen, um Soll und Ist in Einklang zu bringen.

Die Balanced Scorecard ist eher ein methodischer Rahmen als ein fixer, unverrückbarer Standard. Wie sie erstellt und mit ihr gearbeitet wird, kann und muss jedes Unternehmen nach eigenem Ermessen festlegen. So steht es den Unternehmen frei, weitere Dimensionen – z.B. die Perspektive der Lieferanten oder Partner – aufzunehmen. Die Balanced Scorecard-Methodik ist auch nicht ausschließlich nur für die Steuerung gesamter Unternehmen, sondern auch für das Management einzelner Geschäftsbereiche oder Produktlinien nutzbar.

Einsatz zur Produktivitätssteuerung in IT-Services-Organisationen

Damit eignet sich die Balanced Scorecard grundsätzlich auch gut für eine gesamtheitliche Produktivitätssteuerung in IT-Dienstleistungsorganisationen. Auch hier müssen zunächst Entwicklungs- bzw. Positionierungsziele formuliert werden. Nicht immer muss dies eine Steigerung von Umsatz oder Ertrag sein. So bieten beispielsweise viele IT-Produkthersteller Beratungs- und Implementierungsleistungen als Add-on zu den Produktangeboten. Primäres Ziel ist hier i.d.R., den Absatz der Produkte zu fördern.

Die formulierten Ziele bilden die Basis, um Entwicklungsfelder und -maßnahmen aus Kunden-, Prozess-, Mitarbeiter- und ggf. Partnerperspektive zu definieren. Maßgeblich hierfür sind die Prioritäten bei der Produktivitätssteuerung – also die Gewichtung von Effizienz, Effektivität und Ressourcenmanagement als Ziele bei der Verbesserung der Performance (vgl. Abschnitt 2.1).

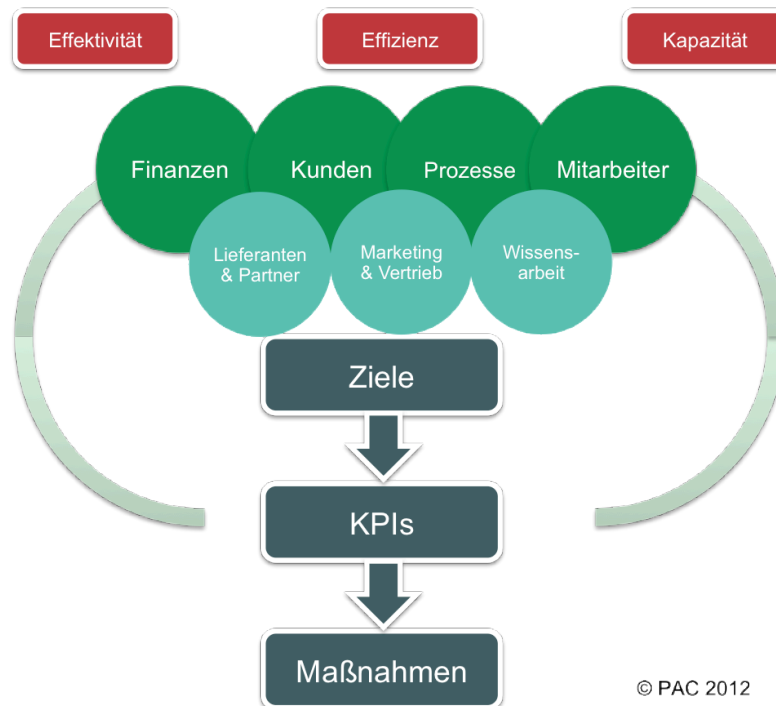


Abb. 5: Spezifikation der Balanced Scorecard

Nachfolgend haben wir beispielhaft zentrale Fragestellungen und Themen bei der **Spezifikation der Balanced Scorecard** aufgelistet (vgl. auch Abbildung 5).

- **Shareholder/Finanzperspektive (Ergebnis):** Welche strategischen oder finanziellen Ziele werden anvisiert?
 - Profitabilität
 - Umsatzsteigerung
 - Marktanteile
 - Unterstützung anderer Geschäftszweige

- **Kunden (Output):** Welche Kunden muss ich adressieren und wie muss ich aus deren Perspektive aufgestellt sein, um diese Ziele zu erreichen?
 - Kundengruppen: Neukunden vs. Bestandskunden, Massenmarkt vs. Nische, lokal ansässige versus überregionale/internationale Kunden, etc.
 - Positionierungsmerkmale: Preis, Qualität, Innovation, Servicebereitschaft, Flexibilität, etc.

- **Prozesse:** Wie müssen meine Prozesse ausgerichtet sein, um den benötigten Output zu liefern? Welche Prozesse und Managementthemen müssen adressiert werden?
 - Projektmanagement
 - IT-Service-Management
 - Ressourcenmanagement
 - Qualitätsmanagement
 - Kundenbeziehungsmanagement

- **Mitarbeiter (Input)** Welche Maßnahmen sind auf Mitarbeiterebene notwendig, um die Erreichung der Ziele zu unterstützen?
 - Qualifikation/Skills-Management
 - Personalstruktur
 - Motivation

Weitere wichtige Dimensionen

Um die Produktivität von IT-Dienstleistungsorganisationen gesamtheitlich zu entwickeln, sollten weitere Dimensionen in Betracht gezogen werden bzw. die genannten Dimensionen ggf. mit den folgenden Perspektiven erweitert werden.

- **Lieferanten & Partner:** Mit zunehmender Reife des Sektors hat die Bedeutung von Lieferantenbeziehungen im IT-Dienstleistungsumfeld deutlich an Bedeutung gewonnen. So wird heute insbesondere im IT-Outsourcing-Umfeld ein signifikanter Teil des Umsatzes über Lieferanten generiert. Auch im IT Professional Services-Bereich hat die Einbindung externer Partner, z.B., um Kapazitäts- und Know-how-Lücken zu schließen, eine große Bedeutung. Umso wichtiger wird es, Lieferanten und Partner auch bei der Steuerung der Produktivität zu berücksichtigen.

- **Marketing, Vertrieb, Kundenservice:** Die Prozessbetrachtung muss gerade im Dienstleistungsumfeld über die Delivery hinausreichen. Marketing, Vertrieb und Kundenservice haben einen wesentlichen Einfluss auf die Bewertung der Dienstleistung durch den Kunden und müssen deshalb gemeinsam mit der Delivery betrachtet werden.

- **Wissens(arbeiter-)management, Zusammenarbeit und Vernetzung:** Viele IT-Dienstleister bezeichnen (zu Recht) Wissen als ihre wichtigste

strategische Ressource. Die Frage, wie Wissen entwickelt, ausgetauscht und produktiv in den Prozessablauf eingebracht werden kann, ist deshalb zentral für die Steuerung der Performance von Dienstleistungsorganisationen. Entsprechend sollte diese Entwicklungsperspektive, z.B. als Teil der Mitarbeiter-Dimension mit in die Entwicklung der Balanced Scorecard einfließen.

Bewertung

Die Balanced Scorecard-Methodik bietet – wenn richtig genutzt – einen professionellen Rahmen für eine gesamtheitliche Steuerung der Produktivität – von der Vision über die Gewichtung verschiedener Produktivitätsziele bis hin zur Definition geeigneter Maßnahmen. Wichtig ist jedoch, dass Vorlagen zur Implementierung des Modells nicht blind übernommen, sondern an die Bedingungen des Unternehmens und Geschäftszweigs angepasst werden.

Zudem verleitet die Balanced Scorecard-Methodik dazu, bei der Produktivitätssteuerung kurzfristige Finanzziele in den Vordergrund zu stellen sowie auf Kennzahlen als Steuerungs- und Kontrollinstrument zu vertrauen. Mit anderen Worten: Die Balanced Scorecard wird vielfach genutzt, um Verantwortlichkeiten für Fachbereiche und Mitarbeiter zu definieren und anhand von Kennzahlen zu kontrollieren, um selbstgesetzte Umsatz- und Ergebnisziele zu erreichen.

Eine solche rein Kennzahlen-basierte Steuerung der Organisation mag in herkömmlichen Industrien funktionieren. Im IT-Dienstleistungsgeschäft wird dies aus Sicht von PAC nicht gelingen. Dafür ist es erstens zu komplex, um alle Wirkungszusammenhänge in einem Kennzahlensystem abzubilden. Zweitens spielen Menschen und menschliche Interaktionen im vielfach individuellen und wissensintensiven Dienstleistungsgeschäft – und somit Vertrauen, Motivation, etc. – eine herausragende Rolle.

Die Produktivität lässt sich unter diesen Voraussetzungen nur nachhaltig entwickeln, wenn die Unternehmensziele im Einklang mit denen der Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft stehen. Deshalb lohnt es sich, alternativ oder ergänzend zur Balanced Scorecard auch andere Ansätze, die eine ganzheitliche Sicht auf die Geschäftsentwicklung fordern, als Rahmen für die Produktivitätssteuerung zu prüfen. Ein Beispiel hierfür ist das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), das im nachfolgenden Absatz kurz skizziert wird.

„Je kleiner ein Unternehmen ist, umso wichtiger wird die Finanzseite. Die Herausforderung ist aber gerade, nicht nur die Finanzseite zu betrachten, sondern auch die Aspekte Markt, Skills, Prozesse, etc.“

2.2.3 EFQM Excellence Modell

Die European Foundation for Quality Management formulierte acht Grundprinzipien, die aus ihrer Sicht notwendig sind, um in zunehmend reifen Märkten langfristig erfolgreich zu sein.

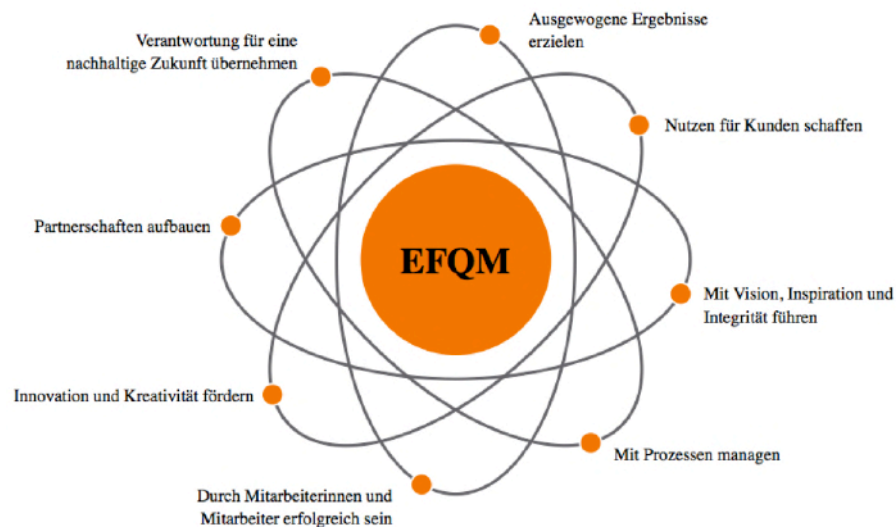


Abb. 6: EFQM-Grundprinzipien⁶

Ausgehend davon können sich Unternehmen selbst einschätzen, um Stärken und Potenziale zu ermitteln. Dabei unterscheidet EFQM nach Befähigern und Resultaten/Ergebnissen.

Befähiger auf dem Weg zu einer „exzellenten“ Organisation sind aus Sicht der EFQM die folgenden Faktoren:

- Führung
- Strategie
- Mitarbeiter
- Partnerschaften und Ressourcen sowie
- Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

Die Ergebnisse werden unterteilt in

- Kundenbezogene Ergebnisse
- Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- Schlüsselergebnisse (wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens)

⁶ Quelle: Wikipedia (http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/0/0a/EFQM-Modell_2010.svg)

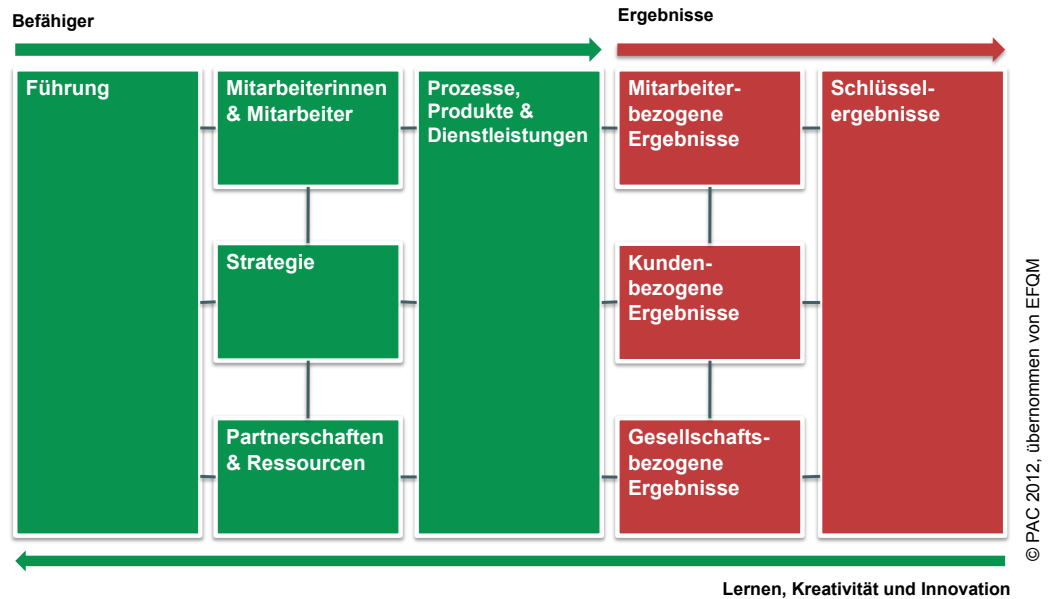


Abb. 7: EFQM Excellence Modell⁷

Das EFQM-Modell fokussiert damit – im Vergleich zur Balanced Scorecard – wesentlich stärker eine nachhaltige Unternehmens- bzw. Produktivitätsentwicklung. Neben den Interessen der Stakeholder fließen hier – mit ähnlich hohem Gewicht – auch die Interessen von Kunden, Mitarbeitern und Gesellschaft ein.

Gleichzeitig gibt das EFQM-Modell auch Anlass, Führung und Strategie sowie das Management der Partner als Befähiger der „Excellence“ zu hinterfragen. Es verlangt also einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen.

2.2.4 Rolle und Einsatz von Kennzahlen

In diesem Report verzichten wir bewusst auf die Auflistung und Systematisierung von Kennzahlen zur Produktivitätssteuerung. Erstens gibt es bereits zahlreiche Anregungen dazu in der Literatur, z.B. im Umfeld der aufgelisteten Prozessstandards und Steuerungssysteme.

Zweitens stellt aus Sicht von PAC nicht der Mangel an Kennzahlen die primäre Herausforderung bei der Produktivitätssteuerung dar. Viel wichtiger ist es, aus einer Vielzahl an möglichen Indikatoren die richtigen auszuwählen und diese richtig einzusetzen. So sind wir in den Recherchen zu diesem Projekt auf mehrere hundert Maßzahlen und Performance-Indikatoren gestoßen, die

⁷ Quelle: Website EFQM (<http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>)

unmittelbar oder mittelbar zur Steuerung der Produktivität beitragen können. Gleichzeitig schilderten uns viele Gesprächspartner die immensen Risiken, die mit Fehlern bei der Auswahl und Nutzung von Kennzahlen einhergehen.

Wesentliche **Risiken beim Kennzahleneinsatz** sind u.a.:

- **Steuerung in die falsche Richtung:** Kein noch so perfektes Kennzahlensystem kann eine schlechte Strategie ersetzen. Im Gegenteil: Es kann sogar den Trend in die falsche Richtung verstärken, da Mitarbeiter und Manager die Kennzahlen als Orientierung nutzen. Anstatt die Gründe für eine schlechte Performance zu hinterfragen, werden noch mehr Anstrengungen daran gesetzt, die über Kennzahlen definierten (fehlleitenden) Ziele zu übertreffen.
- **Demotivation der Mitarbeiter:** Kennzahlenziele geben Mitarbeitern Anreiz und Orientierung. Sind aber die Vorgaben zu ambitioniert oder angesichts einer sich ändernden Marktlage kaum erreichbar, wird durch eine Kennzahlen-basierte Steuerung leicht das Gegenteil erreicht. Sie führen dann zur Resignation oder fördern Mitarbeiter, die – ohne Rücksicht auf Negativeffekte – einzig versuchen, ihre Kennzahlen zu erfüllen. Ein perfektes Kennzahlensystem, das all diese Effekte berücksichtigt, ist jedoch im komplexen Dienstleistungsgeschäft kaum zu realisieren.
- **Trugschlüsse durch falsche oder verfälschte Messung:** Kaum eine Kennzahl zur Steuerung der Produktivität kann ohne menschliches Zutun gemessen werden. Damit erhöht sich nicht nur der Arbeitsaufwand für die Mitarbeiter, sondern auch die Fehleranfälligkeit. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter ihren Einfluss auf die Messung nutzen können, um Ergebnisse in ein günstiges Licht zu rücken.
- **Sinkende Produktivität durch Produktivitätssteuerung:** Je größer die Unternehmen und je komplexer das Geschäft, desto höher wird der Aufwand für die Erfassung und Auswertung von Kennzahlen – sowohl für die in der Erfassung involvierten oder anhand von Kennzahlen gesteuerten Mitarbeiter, als auch für das Management und nicht zuletzt ebenso für die IT. Im schlechtesten Fall drückt die Produktivitätssteuerung damit sogar die Produktivität.

Natürlich werden gerade im komplexen Dienstleistungsgeschäft Kennzahlen benötigt, um zu lernen und um Geschäftsrisiken frühzeitig zu erkennen – und somit Maßnahmen und Strategien mit Blick auf Vision und Geschäftsziele laufend zu justieren. Die oben aufgelisteten Risiken sollten jedoch Anlass geben, Ziele, Umsetzung und Umfang der Kennzahlensteuerung genau und kritisch zu hinterfragen. Unternehmen verkaufen schließlich Produkte und Dienstleistungen, keine Kennzahlen.

Der Verzicht auf (einzelne) Kennzahlen zur Steuerung der Produktivität ist angesichts der aufgezeigten Risiken immer noch besser als eine Über- oder Falschsteuerung. So hat PAC im Rahmen dieses Projekts verschiedene IT-

„Ich habe eines gelernt: Es ist egal, ob die Skills top und erfüllt sind; wenn die Ziele auf wirtschaftlicher Seite nicht erreichbar sind, ist der Mitarbeiter nicht motiviert. Er geht dann auch ganz anders auf den Kunden zu.“

„Die Auslastung des Mitarbeiters ist nicht unbegrenzt ausdehnbar.“

„Zeitweise hatten wir eine Qualifikationsmatrix für Projektleiter. Sie gab einen Überblick darüber, wer welche Ressourcen hat. Das ist jedoch wieder etwas eingeschlafen. Der Aufwand war deutlich größer als der Nutzen.“

Services-Anbieter kennengelernt, die zwar Rahmenparameter messen, aber auf eine Feinsteuerung der Mitarbeiter nach Kennzahlen bewusst verzichten. Stattdessen konzentriert sich das Management darauf, ihren Mitarbeitern Visionen und Ziele des Unternehmens zu vermitteln.

Gerade im IT Professional Services-Geschäft, das wesentlich von Wissensarbeit geprägt ist, ist ein solches Vorgehen nachvollziehbar und auch empfehlenswert. Dies bestätigen u.a. die Ergebnisse eines aktuellen Forschungsprojektes von PAC und dem Personaldienstleister Hays zum Thema „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“, in dessen Rahmen Experten, Wissensarbeiter und Führungskräfte befragt wurden.⁸

Da Wissen fest an die Mitarbeiter gebunden ist, besitzen Führungskräfte nur wenig Einfluss auf die Art und Weise, wie sie ihre Arbeit tun. Um die Produktivität zu fördern – so die Essenz der Ergebnisse – müssen sie den Mitarbeitern ein hohes Maß an Selbstbestimmung und Flexibilität gewähren und für ein optimales Umfeld sorgen. Feinsteuerung wirkt in der Wissensarbeit dagegen zumeist „kontraproduktiv“. So lautet eine zentrale These zur Rolle von Führungskräften in der Wissensarbeit: „Wissensarbeiter benötigen Coaches, keine Kontrolleure!“⁹

Fazit: Erfolgsfaktoren für den Kennzahleneinsatz

Kennzahlen sind für eine nachhaltige Produktivitätssteuerung unerlässlich. Allerdings birgt deren Einsatz auch beträchtliche Risiken – im schlechtesten Fall kann der Kennzahleneinsatz die Produktivitätssteuerung „ad absurdum“ führen. Umso wichtiger ist es, die nachfolgenden Grundsätze, die PAC als Essenz aus den Expertengesprächen formulierte, beim Kennzahleneinsatz zu beachten.

- Kennzahlen zur Erfolgsmessung etablieren, aber um zu lernen – nicht, um zu kontrollieren!
- Auf wenige Kennzahlen beschränken: Aufwand und Erkenntnisgewinn müssen im Einklang stehen!
- Kennzahlen etablieren, die Erkenntnisgewinn versprechen: Die Erkennung von Zukunftsrisiken und Ursachen für aktuelle Schieflagen muss in den Fokus!
- Ergebnisse von Kennzahlensystemen kritisch hinterfragen und Kennzahlensysteme regelmäßig justieren!

⁸ Hays & PAC (2012): „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld – Thesenpapier im Rahmen einer Studie von PAC und Hays AG“ (URL: <http://www.wissensarbeiter-studie.de/pdf-download/>).

⁹ Ebenda.

2.2.5 Zwischenfazit: PAC-Vorgehensmodell

Sowohl die theoretischen Ausführungen als auch die Diskussion der vorgestellten Praxisansätze haben gezeigt: Die Produktivität von IT-Dienstleistungen muss gesamtheitlich gesteuert werden.

Die Balanced Scorecard bietet hierfür einen guten Rahmen, birgt aber wegen der starken Fokussierung auf Stakeholder-Interessen und die Nutzung von Erfolgskontrollkennzahlen auch Risiken. Deshalb empfehlen wir, alternativ oder ergänzend zur Balanced Scorecard auch den Einsatz von stärker strategisch orientierten Steuerungssystemen wie des EFQM-Excellence-Modells zu prüfen.

Kennzahlen sind notwendig, um Fortschritte zu messen sowie Geschäftsrisiken und Schiefagen frühzeitig zu erkennen. Sie sollten allerdings primär als Lern- und nicht als Kontrollsysteme etabliert werden. Darüber hinaus müssen Risiken, die mit einer kennzahlenbasierten Steuerung der Produktivität einhergehen, sowohl bei der Etablierung als auch bei der Weiterentwicklung der Kennzahlensysteme berücksichtigt werden.

Als Ergebnis der Analysen empfiehlt PAC, Systeme zur Steuerung der Produktivität von IT-Dienstleistungsorganisationen in vier Schritten zu entwickeln sowie die zugehörigen Erfolgsfaktoren zu beachten.



Abb. 8: PAC-Vorgehensmodell zur Produktivitätssteuerung

1. Vision und Ziele formulieren

Ausgangspunkt für eine gesamtheitliche Steuerung der Produktivität sind Vision und Ziele des Unternehmens.

- a. Rolle des Unternehmens aus Sicht der Stakeholder, aber auch aus Sicht der Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft betrachten
- b. Kurz-, mittel- und langfristige Ziele definieren sowie Rolle bzw. „Gewichtung“ von Effektivität, Effizienz und Kapazitätssteuerung bei der Erreichung der Ziele klären

2. Einflussfaktoren identifizieren, Wirkungszusammenhänge analysieren, Entwicklungsmaßnahmen definieren

- a. Wesentliche Produktivitätsfaktoren bzw. Einflussfaktoren auf die Performance identifizieren: Kunden, Mitarbeiter, Prozesse – aber auch Management, Partner, Wissen und angrenzende Prozesse (Marketing & Vertrieb) betrachten.
- b. Wirkungszusammenhänge analysieren: Welche Rolle spielen die verschiedenen Faktoren für die Erreichung der Ziele? Welche Maßnahmen können zur Erreichung beitragen?
- c. Maßnahmen definieren: Prioritäten setzen, realistische Ziele für die verschiedenen Stakeholder definieren.

3. Kennzahlensysteme entwickeln und umsetzen

- a. Geeignete Kennzahlen identifizieren bzw. entwickeln, um die Umsetzung der definierten Maßnahmen zu prüfen und Erfolge bei der Umsetzung zu messen
- b. Auf wenige sinnvolle Kennzahlen konzentrieren – Aufwand für die Erhebung und Auswertung mit Erkenntnisgewinn abwägen
- c. Möglichkeiten von Falschmessungen und Verzerrungen identifizieren, um gegenzusteuern
- d. Kennzahlen als Lernpunkte, nicht als Kontrollelemente, umsetzen: Ursachen für Ist/Soll-Abweichungen hinterfragen

4. Ergebnisse der Messung nutzen, um Produktivitätssteuerung fortlaufend zu justieren

- a. Hat sich das Umfeld geändert? Sind die gesteckten Unternehmensziele realistisch? Müssen die Gewichte bei der Produktivitätssteuerung angepasst werden?
- b. Stimmen die Wirkungszusammenhänge so wie sie analysiert wurden? Müssen weitere oder andere Produktivitätsfaktoren stärker berücksichtigt werden? Müssen Maßnahmen neu justiert werden?
- c. Wird das Richtige richtig gemessen? Setzen die Indikatoren zur Steuerung der Performance die richtigen Anreize? Sind weitere oder andere Kennzahlen für die Erfolgsmessung bzw. Indikatoren für die Steuerung notwendig?

2.3 EMPIRISCHE BESTANDSAUFNAHME

2.3.1 Inhalte, Methodik und Zusammensetzung der Stichprobe

Hintergrund und Inhalte der Befragung

Im August und September 2012 führte PAC in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis „Professional Services“ des ITK-Branchenverbands BITKOM eine Befragung unter IT-Dienstleistern im deutschen Markt durch.

Ziel der Untersuchung war es, einen Eindruck darüber zu gewinnen, wie IT Professional Services-Anbieter in Deutschland mit dem Thema „Produktivitätsmessung und -steuerung“ in der Praxis umgehen. Konkret befragten wir die Teilnehmer zu den folgenden Themen:

- Rolle und Bedeutung der Produktivitätsentwicklung und -messung und damit verbundene Herausforderungen
- Relevanz von Produktivitätszielen (Effektivität, Effizienz, Kapazitätsmanagement) für das Outsourcing- und IT Professional Services-Geschäft
- Bedeutung von prozess-, mitarbeiter-, kunden- und partnerorientierten Maßnahmen zur Steigerung der Performance und Einschätzung des Handlungsbedarfs
- Einsatz und Messung von Kennzahlen und gesamtheitlichen Steuerungssystemen

Die Befragung wurde online durchgeführt. Potenzielle Teilnehmer wurden über die Kommunikationskanäle von BITKOM und PAC auf die Befragung aufmerksam gemacht. Insgesamt wurden ca. 5.000 Unternehmen angesprochen. Es konnten 44 Teilnehmer gewonnen werden.

Die vergleichsweise niedrige Ausschöpfungsquote hat jedoch weniger mit mangelndem Interesse der Unternehmen am Thema Produktivitätssteuerung zu tun. Zum Vergleich: An einem Workshop, den PAC im Rahmen des ProdiT-Projektes zu diesem Thema durchführte, nahmen ca. 50 Personen teil. Vielmehr – dies bestätigten uns viele Experten in Einzelgesprächen – sind viele Unternehmen noch nicht so weit. Sprich: Sie sehen die Wichtigkeit des Themas, wollen sich dazu informieren, stehen aber bei der Umsetzung noch am Anfang.

Zusammensetzung der Stichprobe

Bei der Interpretation der Ergebnisse kann deshalb davon ausgegangen werden, dass in der Stichprobe vorwiegend Unternehmen vertreten sind, die

sich mit Thema intensiv beschäftigt haben und vergleichsweise weit vorangeschritten sind. Dabei handelt es sich offensichtlich vorwiegend um größere Unternehmen. PAC schätzt, dass durch die teilnehmenden Unternehmen insgesamt mehr als 60% des Umsatzes mit IT-Services in Deutschland repräsentiert werden.

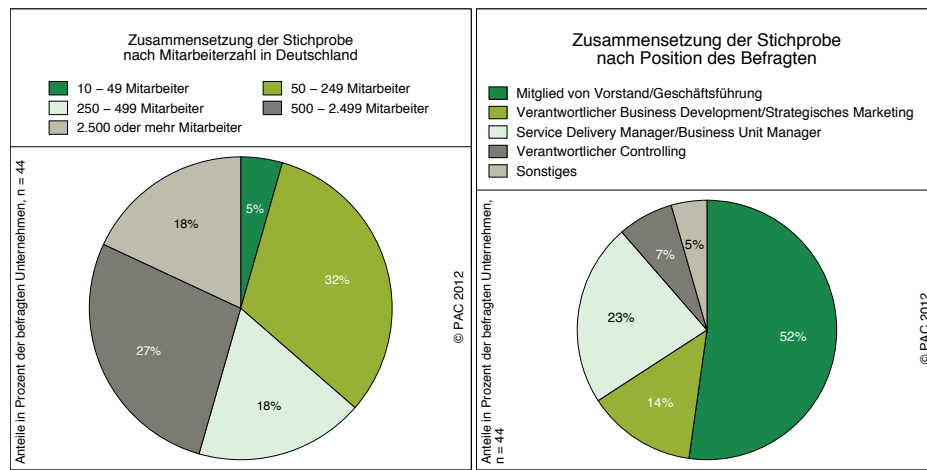


Abb. 9: Zusammensetzung der Stichprobe

Die Zusammensetzung der Stichprobe bestätigt zudem, dass die Produktivitätssteuerung als strategisches Thema behandelt wird. So gehören die Befragungsteilnehmer vornehmlich der ersten und zweiten Management-Ebene an (vgl. Abbildung 9). Die hohe strategische Relevanz und Sensibilität des Themas sind weitere Gründe für die relativ geringe Ausschöpfungsquote. Erstens sind die damit betrauten Führungskräfte nur schwer für empirische Befragungen zu gewinnen. Zudem erklärten uns einige Verantwortliche in Expertengesprächen explizit, dass die Produktivitätssteuerung ein kritischer Wettbewerbsfaktor sei – und deshalb keine Informationen nach außen gegeben werden (dürfen).

2.3.2 Geschäftsfokus und Produktivitätsziele

Trotz der begrenzten Teilnehmerzahl liefert die Stichprobe einen guten Querschnitt der IT-Services-Landschaft in Deutschland. So verdeutlicht die Zusammensetzung der Stichprobe, dass sich nur ein Teil der IT Professional Services Anbieter (ca. 50%) in Deutschland auf das ausschließliche Angebot von Dienstleistungen spezialisiert hat (vgl. Abbildung 10). Darüber hinaus gibt es viele Produktanbieter, z.B. Soft- oder Hardwarehersteller genauso wie Fachhändler, welche IT-Dienstleistungen als Add-on anbieten.

„Unser System an Messkriterien für die Unternehmensperformance soll nicht veröffentlicht werden. Es war ein Entwicklungsprozess von immerhin drei Jahren und wir haben somit viel Zeit investiert, um geeignete Kennzahlen und Maßnahmen zu finden. Wir sehen das nun eingesetzte System durchaus als einen USP.“

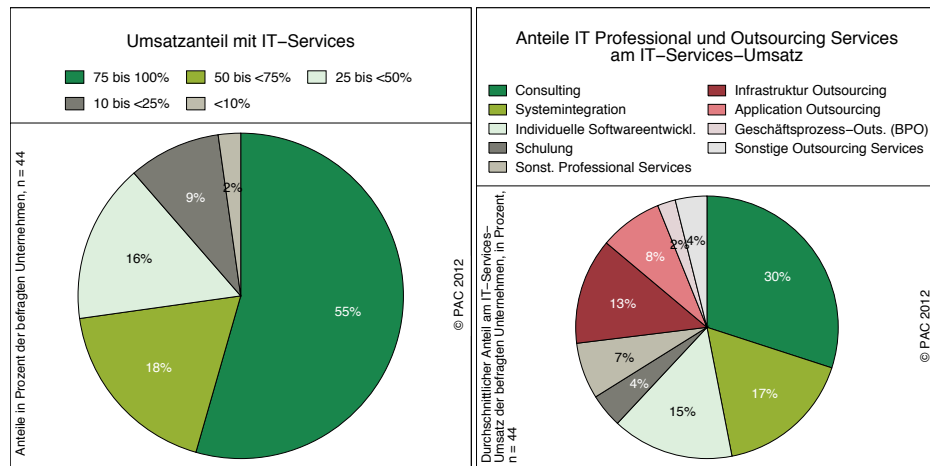


Abb. 10: Umsatzbedeutung von IT-Services und Leistungsangeboten

Die Heterogenität der Anbieter- und Angebotslandschaft muss selbstverständlich bei der Diskussion von Produktivitätszielen berücksichtigt werden. Dies wird durch die Befragungsergebnisse untermauert. So bieten viele IT-Dienstleister neben herkömmlichen IT Professional Services auch Outsourcing-Dienste an (vgl. Abbildung 10).

Befragt nach der Priorisierung von Zielen zur Verbesserung der Gesamtleistung zeigen sich erwartungsgemäß deutliche Unterschiede – je nachdem, ob die Steuerung der IT Professional Services (IT PS) oder der klassischen IT Outsourcing Services (IT OS) betrachtet wird (vgl. Abbildung 11). Während die meisten IT-Dienstleister bei der Entwicklung des PS-Geschäfts auf eine Verbesserung von Effektivität und Kapazitätsmanagement setzen, fokussieren sie im Outsourcinggeschäft eine Verbesserung der Effizienz.

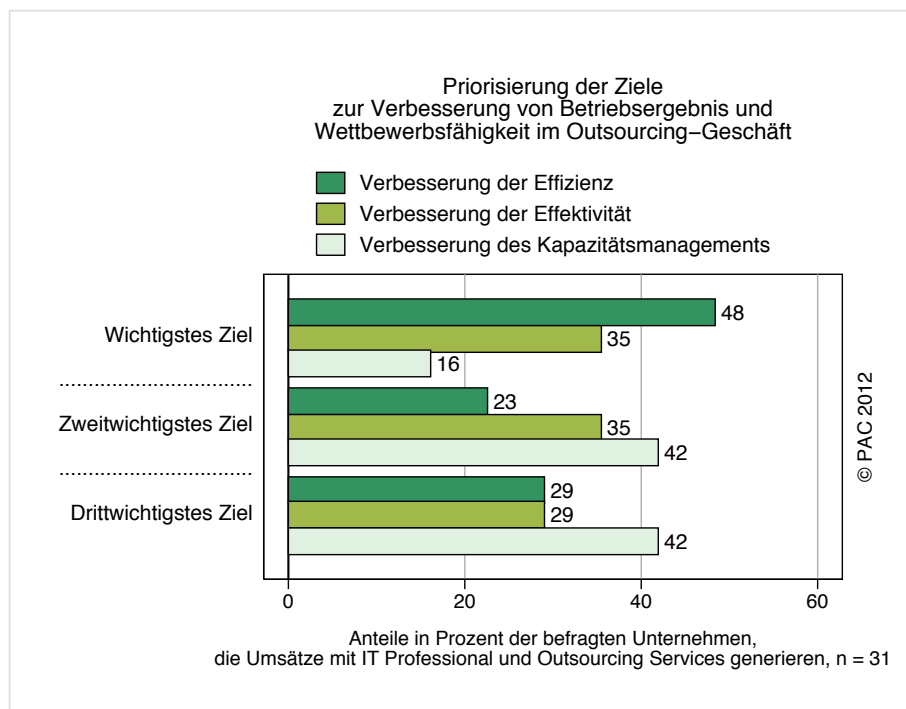
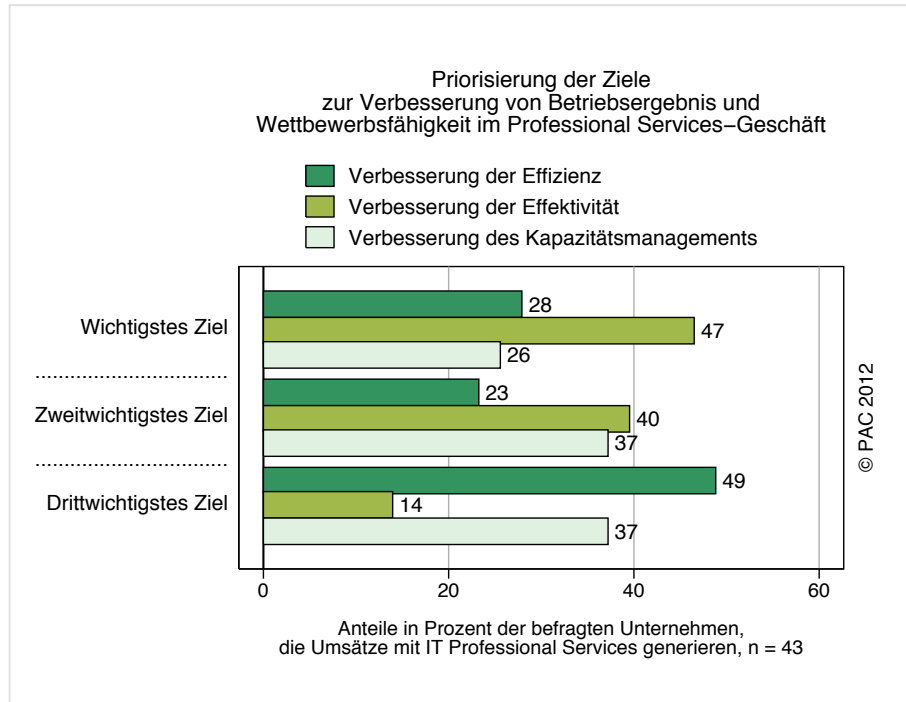


Abb. 11: Produktivitätsziele im IT Outsourcing & PS-Geschäft

Dies bestätigt einen generellen, von PAC bereits seit einigen Jahren verzeichneten Trend: IT OS-Angebote werden zunehmend industrialisiert, also über eine nach industriellen Normen organisierte Wertschöpfung erbracht. Damit kann die Produktivitätssteuerung wesentlich stärker nach klassischen Modellen – wie sie aus herkömmlichen Industrien bekannt sind – ausgerichtet werden.

Aus diesem Grund konzentrierte sich PAC bei allen vertiefenden Fragen zur Produktivitätssteuerung auf das Angebot von IT Professional Services, wo Fragen der Effektivität und des Kapazitätsmanagements – also Faktoren, welche die Produktivitätssteuerung von Dienstleistungen von der in klassischen Industrien unterscheiden – eine ungleich höhere Bedeutung innehaben.

Dennoch sollten sich auch IT Outsourcing-Organisationen mit Methoden zur Produktivitätssteuerung von Dienstleistungen beschäftigen. So beobachtet PAC auch eine steigende Anzahl an IT Outsourcing-Unternehmen, die verstärkt Servicequalität und Flexibilität als Differenzierungsmerkmale herausstellen. Tatsächlich wird es für Anbieter am Hochlohnstandort Deutschland immer schwieriger, im Wettbewerb mit Akteuren aus Niedriglohnländern allein mit einer höheren Effizienz zu punkten.

Mit anderen Worten: Wer Service Desk- oder Application Management-Dienste vom Standort Deutschland aus anbieten will, muss über Qualität und Flexibilität den Markt adressieren.

2.3.3 Rolle und Bedeutung der Produktivitätssteuerung

Unabhängig von der Art der angebotenen Leistungen und der Positionierung wird von nahezu allen IT-Dienstleistern die nachhaltige Steigerung der Produktivität als wichtigsten Mittel gesehen, um im Wettbewerb zu punkten – und weiterhin Leistungen auch vom Standort Deutschland aus anbieten zu können (vgl. Abbildung 12). Hierin unterscheidet sich die IT-Services-Branche kaum von anderen Industrien in Deutschland.

Zudem besteht bei den IT-Dienstleistern auch weitgehend Einigkeit darüber, dass die Performance anhand konkreter Kennzahlen gemessen werden muss. Knapp 80% der Befragten halten den Einsatz von Kennzahlen zur Produktivitätssteuerung für notwendig.

Weniger eindeutig sind dagegen die Befragungsergebnisse, wenn die praktische Umsetzung betrachtet wird – etwa, wenn nach einer umfassenden und systematischen Messung anhand von Kennzahlen gefragt wird. Aber immerhin jeder dritte Befragte stimmt der entsprechenden Aussage, dass dies im Unternehmen geschieht, voll und ganz zu. Ausgehend davon, dass es sich bei den Befragten um „Fortgeschrittene“ bei der Produktivitätssteuerung handelt (siehe Diskussion der Stichprobe oben), dürfte dieser Anteil im Gesamtmarkt jedoch deutlich geringer ausfallen.

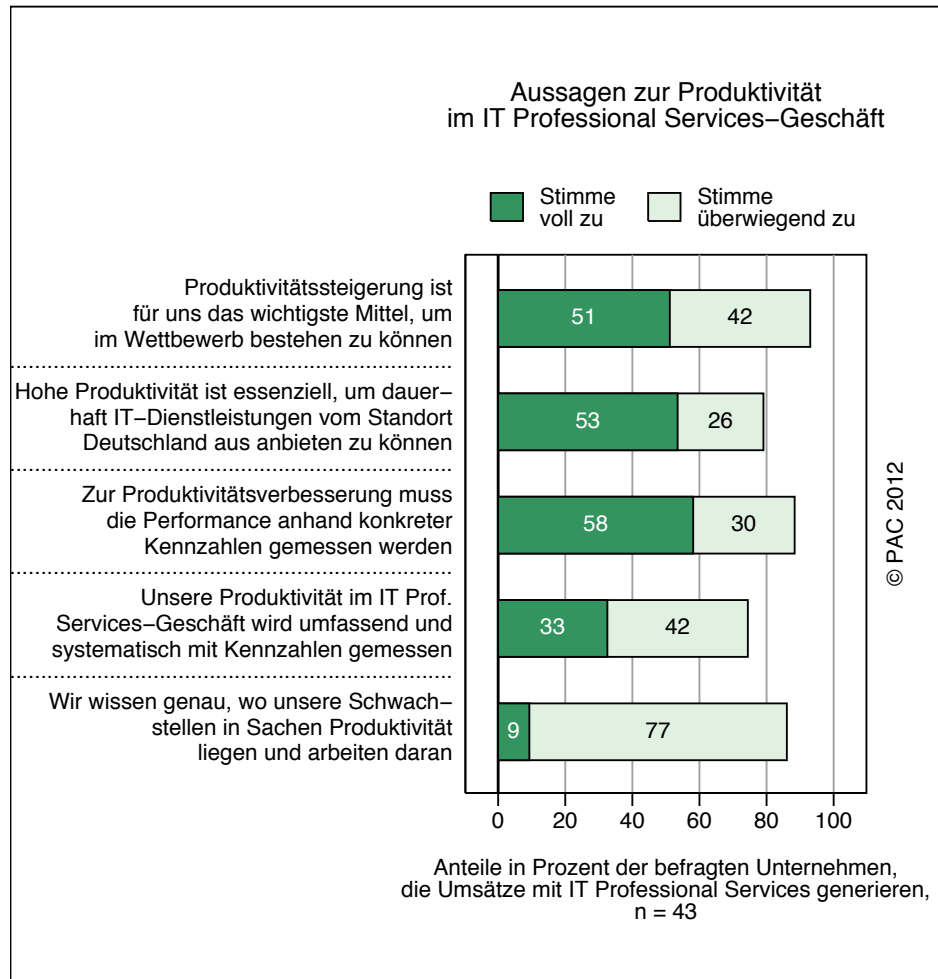


Abb. 12: Aussagen zur Produktivität im IT PS-Geschäft

Zudem muss auch kritisch hinterfragt werden, inwieweit die Kennzahlenmessung heute tatsächlich effektiv umgesetzt wird. So können nur 9% der befragten IT-Dienstleister der Aussage „Wir wissen genau, wo unsere Schwachstellen sind“ voll und ganz zustimmen. Mit anderen Worten, nur ein Drittel derjenigen, die nach eigenen Aussagen die Produktivität gesamtheitlich und kennzahlenbasiert steuern, erzielen damit ein befriedigendes Ergebnis.

Die Diskrepanz in den Aussagen, führt aus Sicht von PAC auf ein sehr unterschiedliches Verständnis der Produktivitätssteuerung zurück. Eine wirklich gesamtheitliche Sicht auf die Produktivität im IT-Dienstleistungsbetrieb, wie sie im Vorabschnitt diskutiert wurde, herrscht nur bei wenigen Dienstleistern vor. Die weiteren, in den nachfolgenden Abschnitten vorgestellten Befragungsergebnisse untermauern diese Interpretation.

2.3.4 Herausforderungen der Produktivitätssteuerung

Als echte Herausforderung der Produktivitätssteuerung im IT PS-Geschäft wird von einem signifikanten Teil der Befragten nur der hohe Aufwand für die Erfassung genannt. Dies erscheint angesichts der Komplexität des Themas bemerkenswert. Vom Großteil der Befragten wird sogar geradezu verneint, dass eine Produktivitätssteuerung nach Kennzahlen schwierig ist, da die Leistungen zu individuell oder das Geschäft zu komplex sind (vgl. Abbildung 13). Auch etwaige sonstige Herausforderungen wurden von kaum einem Dienstleister genannt.

Das Gesamtbild lässt jedoch daran zweifeln, ob – wie von der Mehrheit behauptet – Methoden und Kennzahlen zur Produktivitätssteuerung tatsächlich bekannt sind. In Gesprächen mit Verantwortlichen fand PAC diese Kritik häufig bestätigt. So reduzieren z. B. viele Verantwortliche das Thema Produktivität allein auf die Kapazitätsauslastung – sprich: die produktiven Stunden der Mitarbeiter. Von einer wirklich gesamtheitlichen Steuerung sind sie damit jedoch häufig noch weit entfernt.

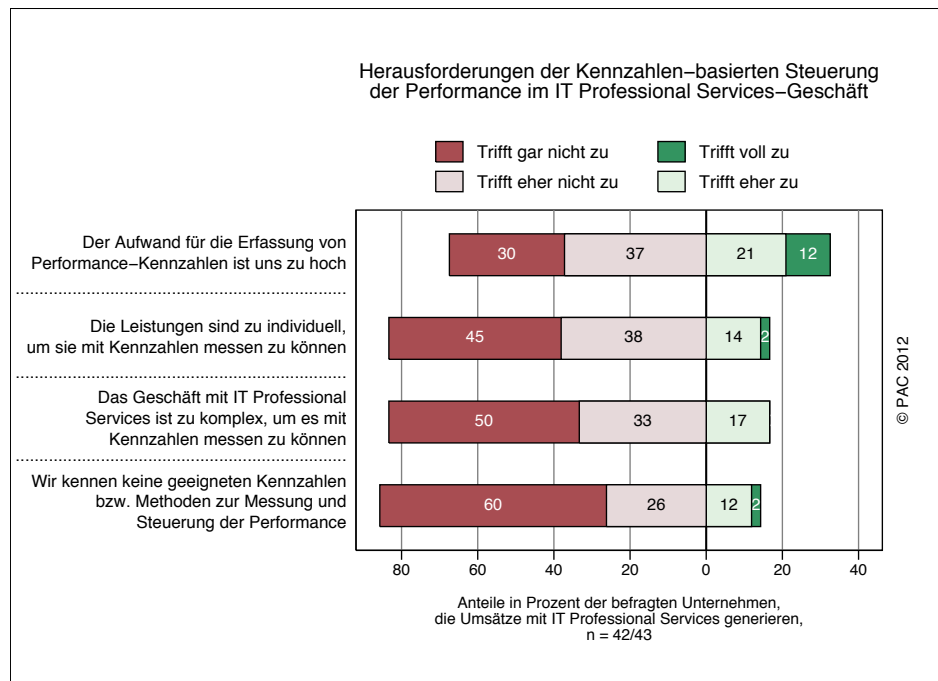


Abb. 13: Herausforderungen der Produktivitätssteuerung

2.3.5 Charakteristika der Angebote und Positionierung

Die Ausrichtung der Produktivitätssteuerung – dies wurde in Abschnitt 2.1 diskutiert – hängt wesentlich von den Charakteristika der angebotenen Leistungen, dem Geschäftsmodell und den Zielen des Unternehmens ab. So sind auch im IT PS-Geschäft nicht alle Leistungen hochindividuell und so komplex, dass sie durch Spezialisten erbracht werden müssen. Immerhin knapp ein Viertel der Befragten verneint dies für die IT PS-Angebote ihres Unternehmens und spricht eher von standardisierten Leistungen (vgl. Abbildung 14).

So beobachtet PAC auch im IT PS-Umfeld einen Trend zur Commoditisierung von Dienstleistungen, der mit zunehmendem Druck auf die Preise einhergeht.¹⁰ Immer mehr Leistungen, z.B. Maintenance- oder Migrationsdienste lassen sich industrialisiert – also modular, standardbasiert und prozessorientiert erbringen. Dies eröffnet auch Raum für die Integration von Offshore-Ressourcen – also die Erbringung einzelner Module in Offshore-Regionen.

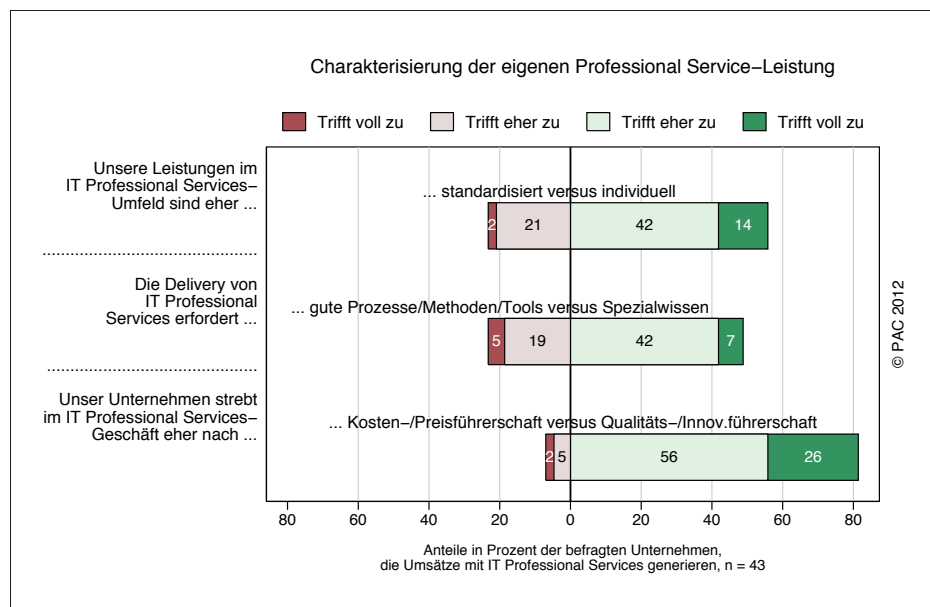


Abb. 14: Charakterisierung der eigenen Dienstleistung

Dennoch will sich der überwiegende Teil der IT-Dienstleister im PS-Geschäft eher als Premiumanbieter durch Qualitäts- und Innovationsführerschaft denn als Kosten- oder Preisführer positionieren. Dieses Resultat deckt sich mit weiteren

¹⁰ Siehe z.B. PAC/Berlecon (2010): „Preisanalyse IT-Services 2010. Zahlen, Fakten & Benchmarks zur Entwicklung der Tagessätze im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt“.

Studienergebnissen von PAC im PS-Umfeld: So versuchen viele IT-Dienstleister im PS-Geschäft beispielsweise ihre Beratungsleistungen auszubauen und sich so stärker am oberen Ende der Wertschöpfung festzusetzen bzw. sich als Branchen- oder Themenspezialisten zu positionieren, um dem zunehmenden Preisdruck bei IT-Services zu entgehen.¹¹

An diesem Bestreben ist (zunächst) nichts auszusetzen. Immerhin ist die Stellung Deutschlands als Exportnation insbesondere auch auf die erfolgreiche Positionierung vieler deutscher Unternehmen als Qualitätsführer zurückzuführen. Allerdings muss eine solche Positionierung auch durch eine entsprechende Produktivitätssteuerung untermauert werden.

Die Befragungsergebnisse liefern vor diesem Hintergrund ein ambivalentes Bild. Zwar stimmt die Priorisierung der Produktivitätsziele im IT PS-Umfeld durchaus mit der angestrebten Positionierung überein. Sprich: Der Großteil der IT-Dienstleister strebt im PS-Umfeld eine hohe Effektivität an, will also das Ergebnis durch eine höhere Ertragskraft, z.B. durch Durchsetzung überdurchschnittlich hoher Tagessätze, verbessern, wogegen das Effizienzziel (bessere Ergebnisse durch Reduzierung des Aufwands) eher nachgeordnet wird (vgl. Abbildung 11).

Allerdings spiegeln sich diese Ziele nicht in der Bewertung des Handlungsbedarfs bei Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung wider – wie im nachfolgenden Abschnitt diskutiert.

2.3.6 Handlungsfelder zur Produktivitätsverbesserung

Überblick

Die Befragungsteilnehmer wurden gebeten, Bedeutung und Handlungsbedarf von insgesamt 20 Maßnahmen zur Verbesserung der Performance zu bewerten. Darunter waren – ähnlich der Dimensionen in der Balanced Scorecard – Prozess-, Mitarbeiter, Kunden- und Partner-gerichtete Maßnahmen.

Nahezu alle diese Maßnahmen wurden zwar von einem Großteil der befragten IT-Dienstleister als wichtig eingestuft. Jedoch zeigten sich zum Teil erhebliche Unterschiede und Widersprüche im Vergleich zu den vorher diskutierten Ergebnissen bei der Bewertung des Handlungsbedarfs.

Obwohl sich die meisten IT-Dienstleister als Premiumanbieter positionieren wollen (vgl. Abbildung 14) und das Effektivitätsziel priorisieren (vgl. Abbildung 11) sehen sie den mit Abstand größten Handlungsbedarf in der Erhöhung der

¹¹ Siehe z.B. PAC/Berlecon (2010): „Preisanalyse IT-Services 2010. Zahlen, Fakten & Benchmarks zur Entwicklung der Tagessätze im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt“ sowie Berlecon Research et al. (2009): „IT-Services Made in Germany. Stärken, Erfolgsbeispiele und Strategien deutscher IT-Dienstleister im internationalen Wettbewerb“ (URL: http://www.bitkom.org/files/documents/IT_Services_Made_in_Germany.pdf).

Prozesseffizienz, gefolgt von einer Verbesserung des Ressourcen- und Kapazitätsmanagements (vgl. Abbildung 15).

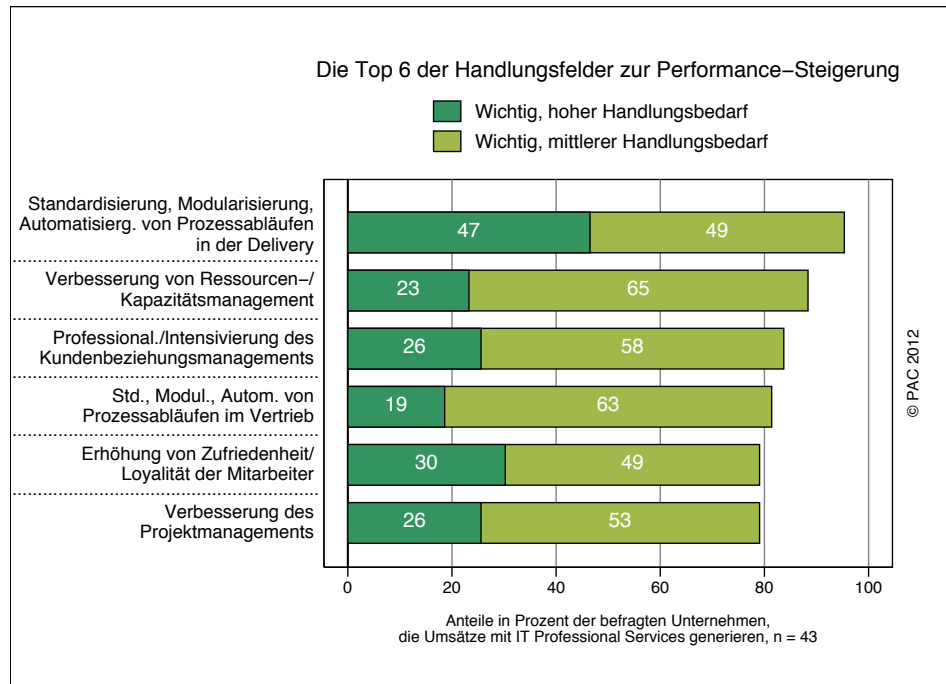


Abb. 15: Top-6 Handlungsfelder zur Verbesserung der Performance

Verbesserung von Prozessen und Abläufen

Sicher: Zur Positionierung am oberen Ende der Wertschöpfung gehört auch, dass (nachgeordnete) Leistungen in effizienter Weise erbracht werden. Und natürlich wirkt sich eine Standardisierung und Automatisierung von Prozessabläufen auch auf die Qualität und somit auf die Effektivität aus. Ebenso sind Kapazitäts- und Projektmanagement Grundvoraussetzungen, um im typischerweise projektbasierten IT PS-Geschäft zu bestehen.

Aus dieser Perspektive ist die hohe Gewichtung von Maßnahmen zur Optimierung von Prozessen und Abläufen nachvollziehbar (vgl. Abbildung 15). Wer aber als Qualitäts- und Innovationsführer überdurchschnittlich hohe Tagessätze erzielen will, der muss andere Prioritäten setzen.

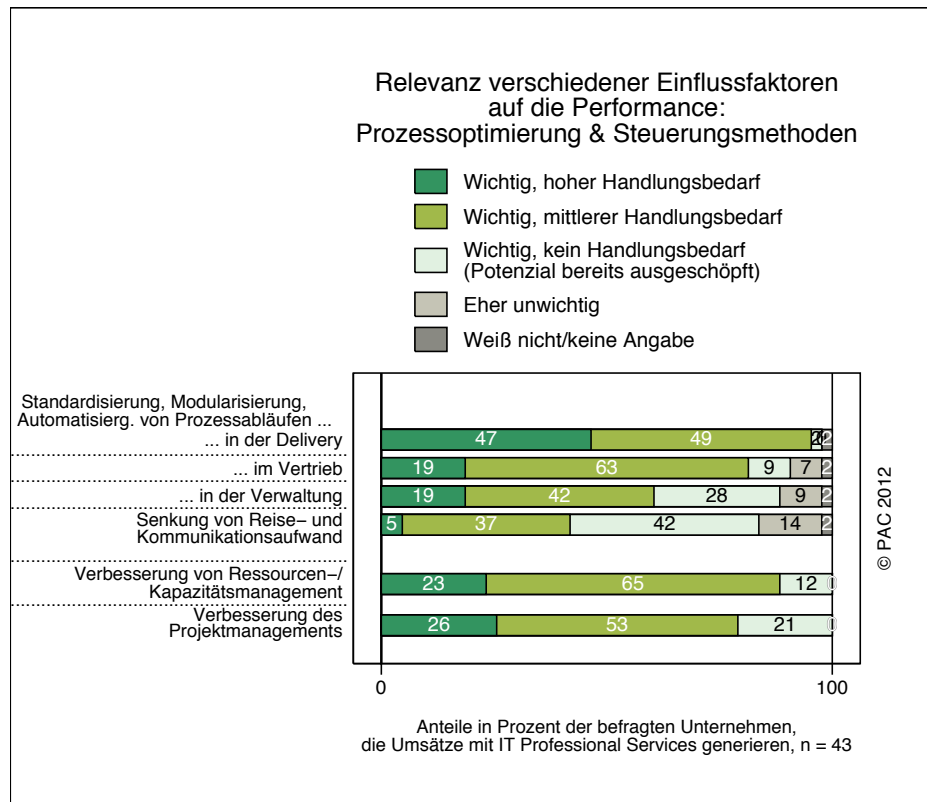


Abb. 16: Relevanz von Maßnahmen zur Prozessoptimierung

Kundengerichtete Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung

Erfolgskritisch für die Positionierung als Qualitätsführer und die Durchsetzung von Premiumpreisen ist die Bewertung des Outcomes durch die Kunden, die jedoch nicht allein von der rein technischen Qualität der Dienstleistung abhängt (vgl. Abschnitt 2.1). Die Verbesserung des Kundenbeziehungsmanagements ist hierbei ein wichtiger Faktor. Immerhin mehr als 80% der IT-Dienstleister sehen Handlungsbedarf, etwa ein Viertel der Befragten sogar hohen Handlungsbedarf in diesem Bereich (vgl. Abbildung 17).

Allerdings muss das Management der Kundenbeziehung (Account Management) noch mit weiteren kundengerichteten Maßnahmen einhergehen. Insbesondere müssen Vertrieb und Delivery reibungslos zusammenspielen, um gemeinsam Kundenpotenzial zu erschließen und die vom Vertrieb geschürten Erwartungen auch zu erfüllen. Dafür braucht es motivierte Mitarbeiter sowie ein tiefes Kundenwissen.

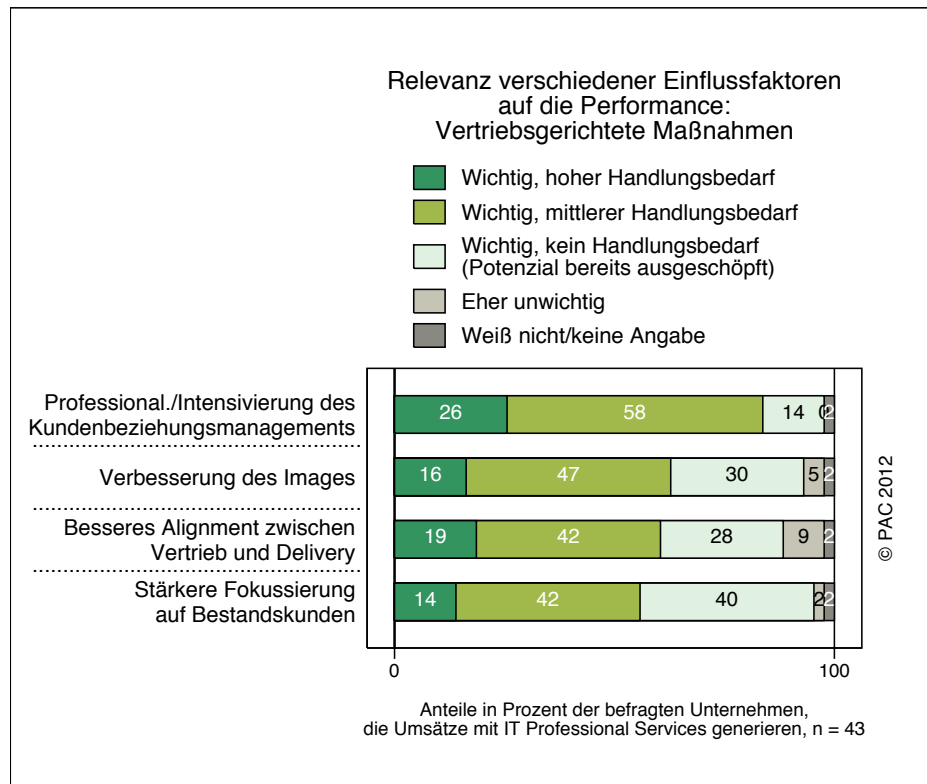


Abb. 17: Relevanz von kundengerichteten Maßnahmen

Nicht zuletzt hat das Image des Dienstleisters ebenso eine wesentliche Bedeutung. Es ist die „Brille“, durch die der Dienstleister vom Kunden bewertet wird. Wer sich als IT-Dienstleister stärker als Berater positionieren will, um überdurchschnittliche Preise zu erzielen, der muss als solcher auch im Markt wahrgenommen werden. Eine hohe technische Qualität reicht hierfür nicht aus.

Viele IT-Dienstleister halten diese Punkte zwar für wichtig, schätzen den Handlungsbedarf jedoch nicht als hoch ein bzw. sehen überhaupt kein Potenzial für Verbesserungen. Dieses Bild widerspricht jedoch den Erfahrungen, die PAC bei Analysen und in Kundengesprächen gesammelt hat. Die Ergebnisse zeigen eher, dass diesen kundengerichteten Themen immer noch eine vergleichsweise geringe Priorität zugeordnet wird. Diese Interpretation wird auch durch die Befragungsergebnisse zum Einsatz von Kennzahlen weiter untermauert (vgl. Abbildung 23).

Mitarbeitergerichtete Maßnahmen

Bemerkenswert ist der relativ hohe Anteil (48%) der IT-Dienstleister, die von einem hohen Handlungsbedarf zur Verbesserung des Wissensmanagements bzw. des Wissensaustauschs zwischen den Mitarbeitern berichten (vgl. Abbildung 18). Dieses Ergebnis ist nicht überraschend. Schließlich ist ein Großteil

der angebotenen IT-Dienstleistungen im wahrsten Sinne des Wortes wissensintensiv.

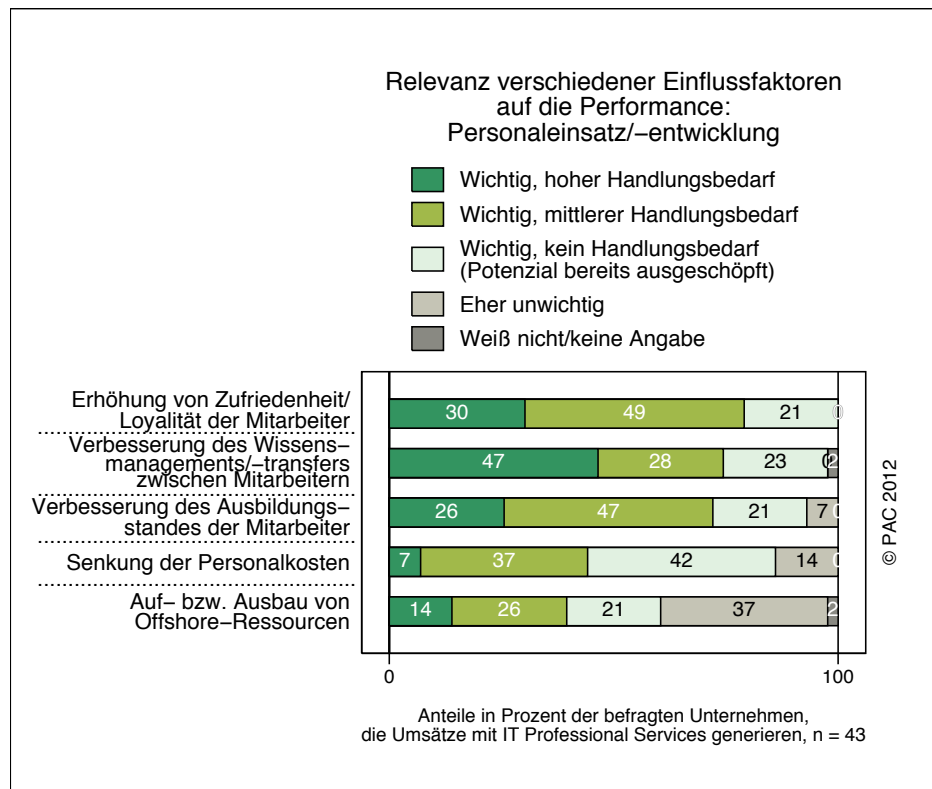


Abb. 18: Relevanz von mitarbeitergerichteten Maßnahmen

Allerdings sollte kritisch hinterfragt werden, ob die hier verfolgten Ansätze immer die richtigen sind. So zeigen aktuelle Studien zum Management von Wissen und Wissensarbeitern, dass der Aufbau von Wissensdatenbanken, der heute auch noch von vielen IT-Dienstleistern vorangetrieben wird, wenig erfolgversprechend ist.¹²

Denn Wissen ist fest an die einzelnen Personen gebunden. Die Produktivität von wissensintensiven IT-Dienstleistungsunternehmen hängt deshalb stark von der Motivation und Zufriedenheit einzelner Mitarbeiter ab. Zielführender im Sinne einer nachhaltigen Produktivitätserhöhung ist es deshalb, für die Wissensarbeiter ein optimales und motivierendes Umfeld zu schaffen. Deshalb

¹² Siehe die Ergebnisse von Hays & PAC (2012) „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld – Thesenpapier im Rahmen einer Studie von PAC und Hays AG“ (URL: <http://www.wissensarbeiter-studie.de/pdf-download/>).

sollte die Verbesserung der Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter mindestens ebenso hoch gewichtet werden wie das „Wissensmanagement“.

Partnergerichtete Maßnahmen

Der Ausbau und die verbesserte Steuerung von Beziehungen zu Dienstleistungslieferanten bzw. Partnern spielen für die Gesamtheit der IT PS-Anbieter bei der Entwicklung der Produktivität nur eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.¹³ Immerhin jeder zweite Befragungsteilnehmer berichtet jedoch mittleren oder hohen Handlungsbedarf für die Verbesserung des Partnermanagements (vgl. Abbildung 19).

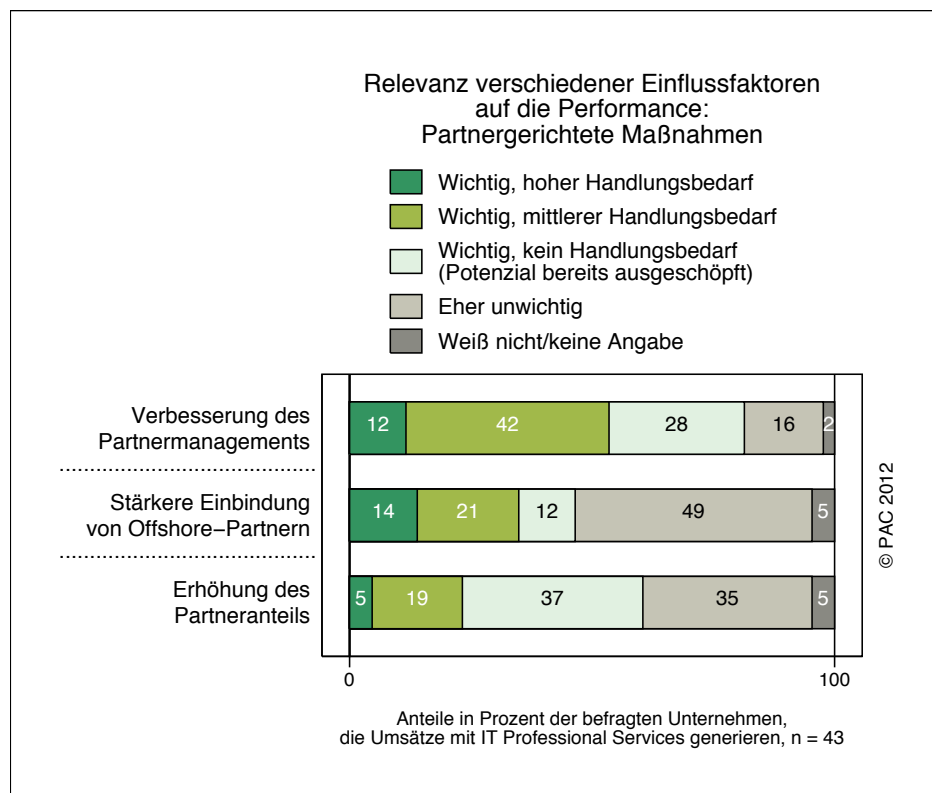


Abb. 19: Relevanz von partnergerichteten Optimierungsmaßnahmen

Bei der Interpretation dieses Ergebnisses muss berücksichtigt werden, dass 16% der befragten Unternehmen bislang noch mit keinem Service-Lieferanten zusammenarbeiten, partnergerichtete Maßnahmen also nur für etwas mehr als 80% der Anbieter überhaupt relevant sind. Immerhin jeder zweite IT-

¹³ Die Steuerung von Beziehungen zu Produkthanbietern wurde in dieser Befragung explizit nicht beleuchtet.

Dienstleister, bei dem Servicelieferanten zum Einsatz kommen, generiert darüber heute zwischen 10% und 25% seiner Umsätze im PS-Geschäft, knapp jeder Zehnte berichtet sogar noch höhere Umsatzanteile durch Partner (vgl. Abbildung 20).

Im Vergleich zum Outsourcinggeschäft, wo jeder dritte IT-Dienstleister mehr als 25% des Umsatzes aus Lieferantenleistungen generiert, ist der Partneranteil im IT PS-Geschäft freilich gering. Und er dürfte – legt man die Aussagen der Dienstleister zugrunde – auch in den nächsten Jahren nicht wesentlich steigen.

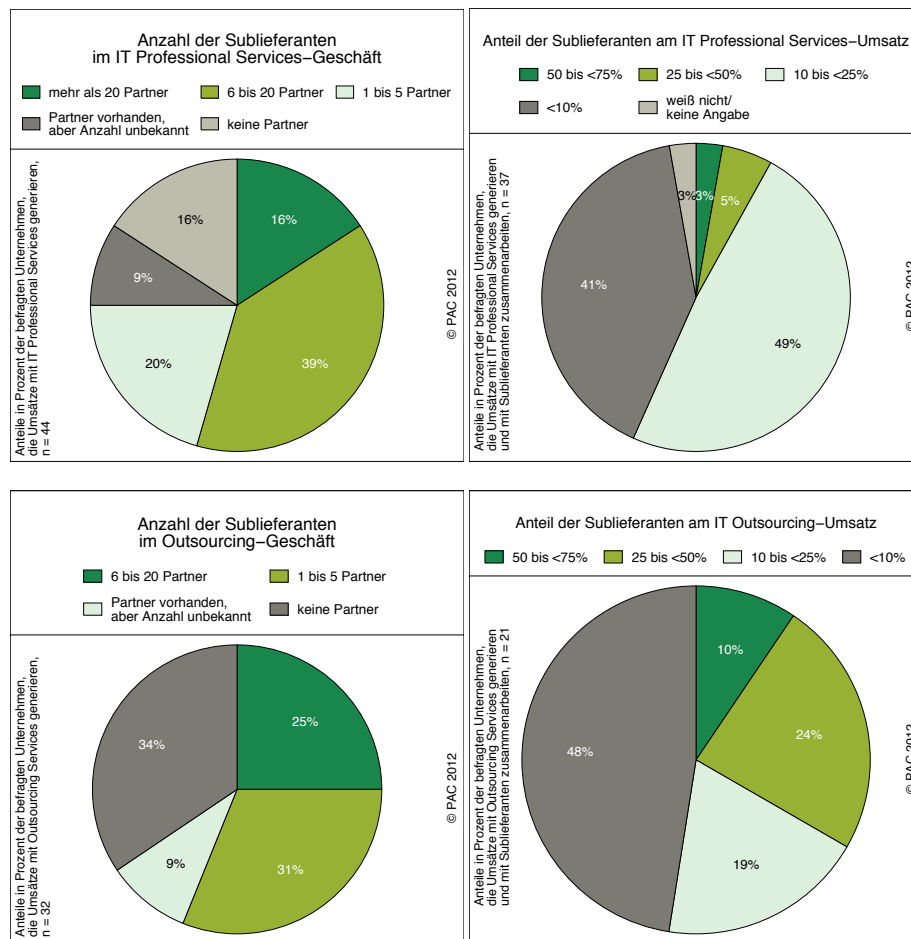


Abb. 20: Anzahl und Umsatzanteil von Servicepartnern

Inwieweit ein Ausbau des Partneranteils tatsächlich die Performance der Anbieter im IT PS-Umfeld erhöhen kann, wird kontrovers diskutiert. Für einen Ausbau des Partneranteils spricht die für eine Positionierung als Branchen- oder

Themenspezialist notwendige Spezialisierung. Darüber hinaus zeigen aktuelle Studien, dass die Zusammenarbeit von externen und internen Mitarbeitern in sog. Mixed Teams durchaus produktivitätsfördernd ist.¹⁴

Dagegen spricht, dass sich gerade eine hohe vertikale Integration – also die Fähigkeit, alle notwendigen Wertschöpfungsschritte aus einer Hand anzubieten – als Erfolgsfaktor für die so genannten Hidden Champions – also meist mittelständische, häufig in der Öffentlichkeit unbekannte Weltmarktführer aus Deutschland – erwiesen hat.¹⁵ Der Grund hierfür: Die Unternehmen können so wesentlich schneller und flexibler auf spezifische Kundenwünsche reagieren.

Darüber hinaus bereitet die Einbindung externer Spezialisten, die als Freiberufler tätig sind, auch wegen der Gesetzeslage Schwierigkeiten. Denn um Mixed Teams wirklich produktiv zu machen, müssen Externe tief in die Kommunikations- und Prozessabläufe integriert werden. Unternehmen, die eine solche Integration unterstützen, geraten jedoch leicht in den Verdacht, Scheinselbstständigkeit zu fördern. Aus dieser Perspektive sind die Befragungsergebnisse, die eine konstante bis rückläufige Entwicklung des Partnergeschäftes im PS-Geschäft zeigen, durchaus nachvollziehbar (vgl. Abbildung 21).

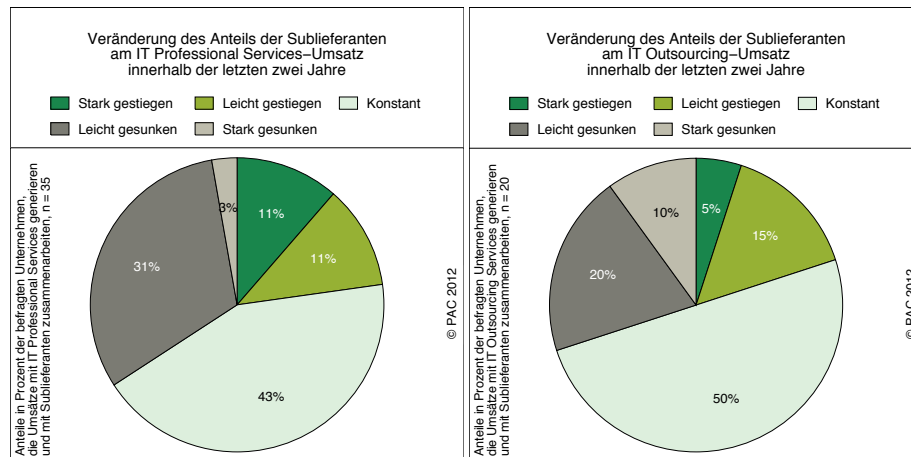


Abb. 21: Veränderung des Umsatzanteils von Servicepartnern

¹⁴ Siehe Hays/PAC (2012): "Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld. Ergebnisse einer empirischen Befragung unter festangestellten Wissensarbeitern" sowie "Spotlight zum Management von Wissensarbeitern. Im Spiegel der empirischen Ergebnisse" (URL: <http://www.wissensarbeiter-studie.de/pdf-download/>).

¹⁵ Siehe z.B. Marc Danner (2002): "Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen".

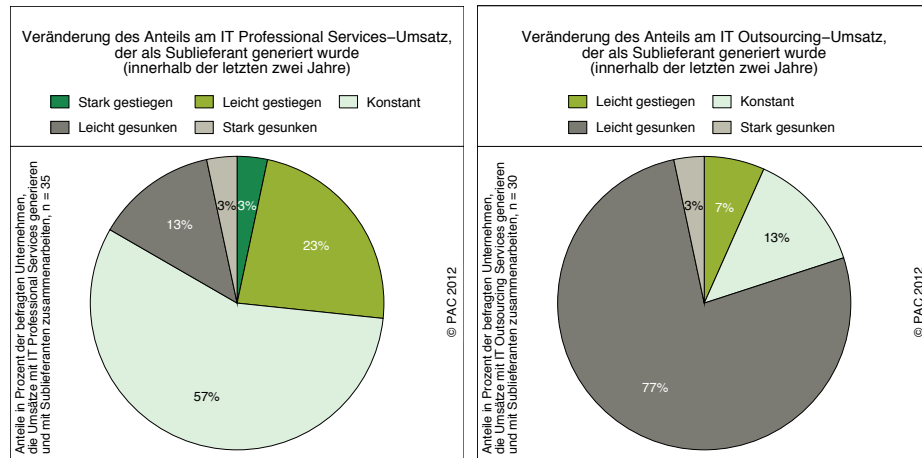


Abb. 22: Veränderung des Umsatzanteils als Sublieferant

Bemerkenswert ist jedoch, dass gerade im Outsourcing-Umfeld, das eher nach industriellen Normen organisiert ist, der Partneranteil während der letzten Jahre offensichtlich zurückgegangen ist. Dies spricht gegen die These, dass ähnlich wie in klassischen Industrien immer mehr Outsourcing-Dienste an Zulieferer ausgelagert werden, um durch die Konzentration auf Kernkompetenzen Effizienzgewinne einzufahren.¹⁶ Zumindest scheint bei der Fragmentierung der Wertschöpfung im Outsourcing-Markt eine Sättigungsgrenze erreicht zu sein.

Tatsächlich sind viele Dienstleister während der letzten Jahre dazu übergegangen, für den Betrieb globaler Liefermodelle eigene Ressourcen in Near- und Offshore-Regionen aufzubauen – wogegen zu Beginn des Internationalisierungstrends in der IT-Services-Branche häufig noch Ressourcen über Partner bereitgestellt wurden. Sie sind damit eher in der Lage, eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Einheiten (Off-, Near- und Onshore) trotz kultureller Unterschiede und Sprachbarrieren zu gewährleisten. Aus dieser Perspektive untermauern die Befragungsergebnisse, dass sich Liefermodelle aus der Industrie offensichtlich doch nicht problemlos auf das (Outsourcing) Servicegeschäft übertragen lassen.

¹⁶ Siehe Berlecon Research (2007): "IT-Services & Outsourcing: Ein Zuliefermarkt entsteht" (URL: http://www.berlecon.de/press/spotlights.php?we_objectID=335).

2.3.7 Einsatz von Kennzahlen zur Produktivitätssteuerung

Kennzahlen zur Steuerung der Performance

Nahezu alle (befragten) IT-Dienstleister nutzen heute Kennzahlen zur Steuerung der Performance – und auch über die Erhebung von allgemeinen Kennzahlen zur Geschäftsentwicklung hinaus. Von einer ganzheitlichen Kennzahlen-basierten Steuerung, die dazu beiträgt, auch die Effektivität des Geschäftes nachhaltig zu entwickeln, sind sie dennoch weit entfernt.

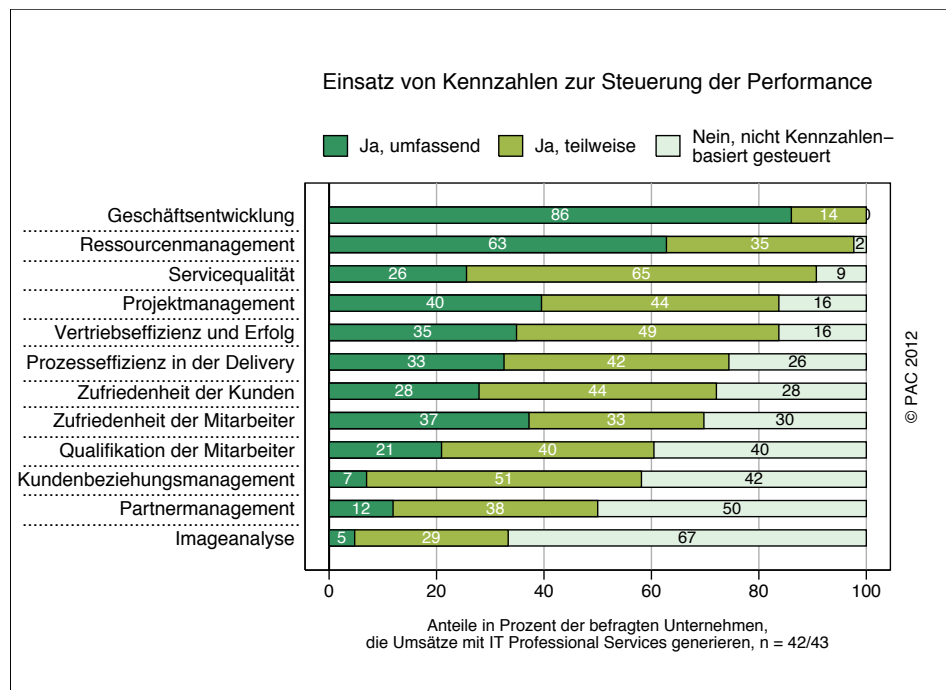


Abb. 23: Kennzahleneinsatz bei der Steuerung der Produktivität

Beispielsweise nutzt heute nahezu jeder der befragten IT-Dienstleister bereits Kennzahlen zur Unterstützung des Ressourcenmanagements (vgl. Abbildung 23). Typischerweise werden die Auslastung der Mitarbeiter bzw. deren Produktivstunden regelmäßig erhoben. Mehr als 80% der befragten Anbieter haben zudem Kennzahlen zur Unterstützung des Projektmanagements im Einsatz und etwa drei Viertel messen die Prozesseffizienz in der Delivery.

Dagegen bleiben aber kundengerichtete Indikatoren, die über den Vertriebs-erfolg hinausreichen, häufig unterbelichtet. Zur nachhaltigen Entwicklung von PS-Organisationen, die sich als Premiumanbieter positionieren und die Effektivität steigern sollen, reicht dies jedoch nicht aus. Denn Kennzahlen zum Vertriebserfolg schauen in der Regel in die Vergangenheit. Selbst wenn diese mit weiteren Kennzahlen wie Auftragseingang kombiniert werden, sind hierüber

nur kurzfristige Entwicklungen vorherzusehen. Damit kann allenfalls taktisch, aber nicht strategisch auf Marktentwicklungen reagiert werden.

Maßgeblich für das mittel- und langfristige Ertragspotenzial – also für eine strategische Steuerung und Entwicklung der Performance – sind dagegen eher die Kundenzufriedenheit, die Güte von Kundenbeziehungen (Kundenbeziehungsmanagement) genauso wie die Zufriedenheit und Qualifikation der Mitarbeiter und nicht zuletzt das Image des Unternehmens. Diese Indikatoren spielen beim Kennzahleneinsatz jedoch nur eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

Immerhin mehr als 90% der IT-Dienstleister geben an, die Servicequalität zu messen. Damit meinen sie aber typischerweise die technische Qualität, die anhand von Kenngrößen wie Anzahl der Reklamationen oder Projekte in Time & Budget einfach bestimmbar sind. Maßgeblich für das Ertragspotenzial ist jedoch die vom Kunden „gefühlte“ Servicequalität, bei der auch die Qualität der Interaktion mit dem Kunden (Kundenbeziehungsmanagement) und das Image des Dienstleisters (als Brille, durch die der Kunde die Dienstleistung beurteilt) spielen (vgl. Abschnitt 2.1).

Angesichts der bereits diskutierten Befragungsergebnisse überrascht es kaum, dass übergreifende kennzahlenbasierte Systeme zur Steuerung des PS-Geschäfts heute nur von jedem vierten befragten IT-Dienstleister eingesetzt werden (vgl. Abbildung 24). Hierbei ist die Balanced Scorecard – dies untermauern die Aussagen der Dienstleister – das am weitesten verbreitete Kennzahlensystem in der IT-Services-Branche.

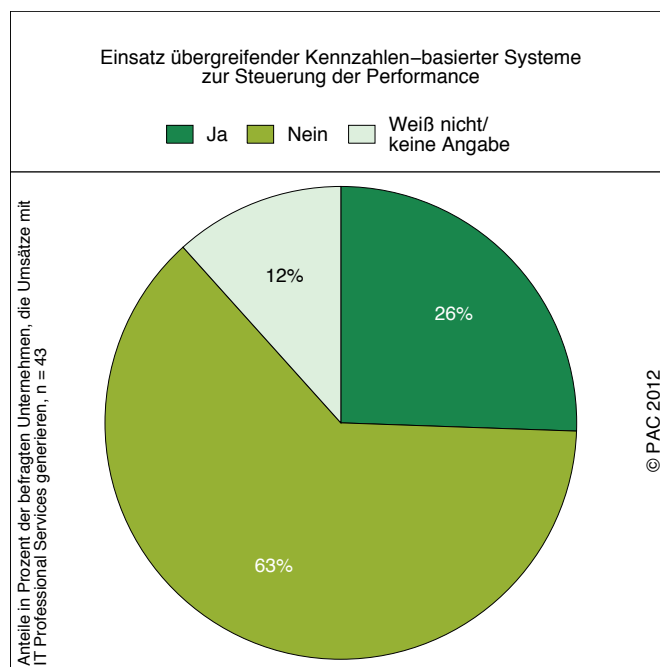


Abb. 24: Einsatz übergreifender Steuerungssysteme

„In einigen Teilbereichen arbeiten wir mit Technologiepartnern zusammen. Eine Messung der Partnerperformance erfolgt momentan jedoch nicht.“

„Wichtig ist: Welchen Profit zieht man aus der Partnerbeziehung? Was ist messbar? Es sind vor allem weiche Faktoren relevant, diese sind jedoch schwer messbar.“

Kennzahlen zur Steuerung des Partnergeschäfts

Auch ein strategisch ausgerichtetes Lieferantenmanagement hat sich in der IT-Services-Branche, zumindest im PS-Segment noch nicht breit etabliert. Dies würde voraussetzen, dass die Performance der Lieferanten systematisch und gesamtheitlich gemessen wird, die Kennzahlen in die Abrechnung einfließen und sich Dienstleister und Lieferanten regelmäßig über die Entwicklung der Performance austauschen.

Jeder zweite Dienstleister setzt zwar heute Kennzahlen für das Management der Servicelieferanten ein. Dies entspricht in etwa dem Anteil der IT PS-Anbieter, die heute einen signifikanten Anteil des Umsatzes über Lieferantenleistungen generieren. Allerdings nutzen nur knapp 60% dieser Akteure nach eigenen Aussagen ein Kennzahlensystem zur gesamtheitlichen Bewertung der Lieferanten (vgl. Abbildung 25). Der Rest fokussiert die Erfassung der Preise und in einigen Fällen noch die Erhebung von Kennzahlen zur (technischen) Servicequalität.

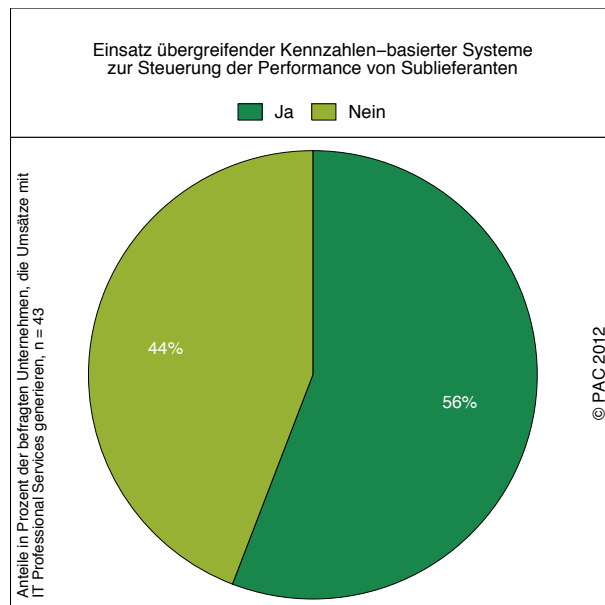


Abb. 25: Einsatz von Kennzahlensystemen zur Lieferantensteuerung

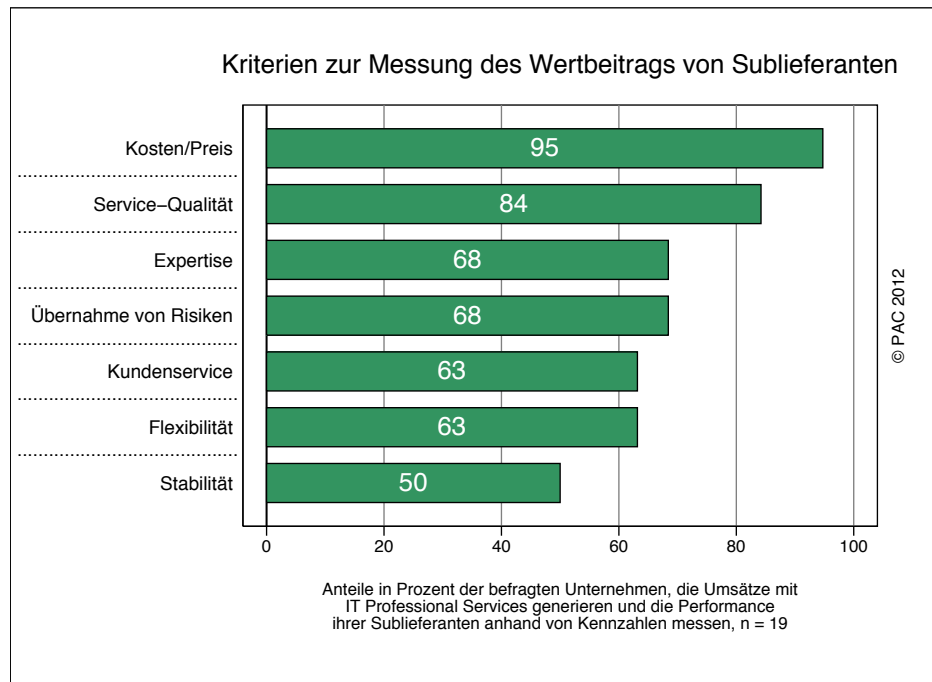


Abb. 26: Eingesetzte Kennzahlen zur Messung der Lieferantenperformance

Die ermittelten Kennzahlen werden zwar von den meisten Dienstleistern zur Auswahl der Lieferanten herangezogen und sind häufig Bestandteil von Vertragsverhandlungen. Jedoch fließen sie nur vergleichsweise selten in die Abrechnung ein und werden noch seltener auch regelmäßig an die Lieferanten kommuniziert (vgl. Abbildung 27).

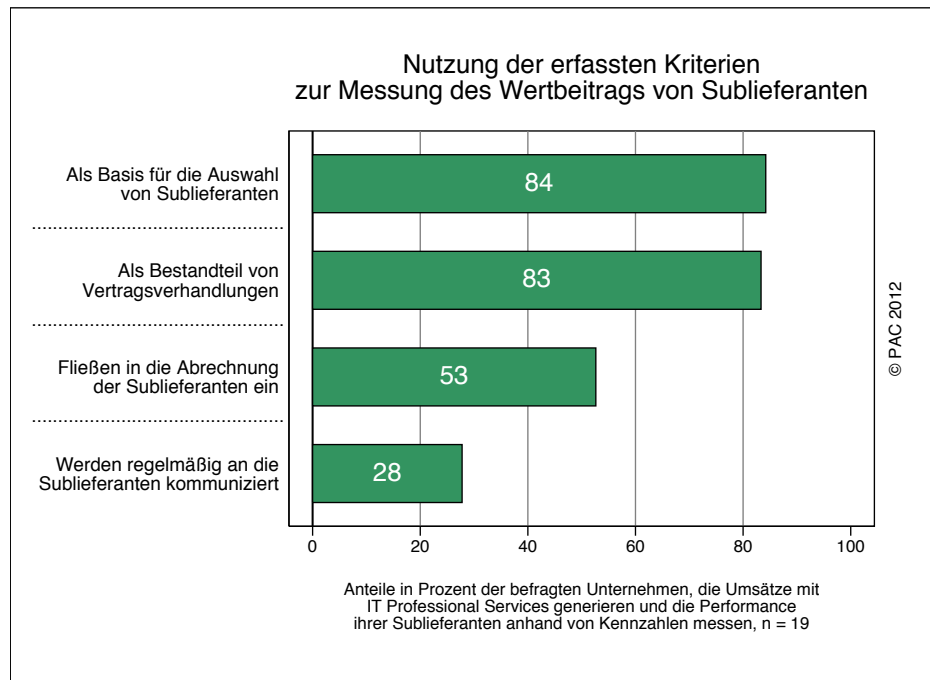


Abb. 27: Nutzung von erfassten Kennzahlen bei der Lieferantensteuerung

2.3.8 Zwischenfazit

Methoden zur gesamtheitlichen Steuerung der Produktivität sind im IT-Dienstleistungsumfeld – hier insbesondere im PS-Segment – noch wenig verbreitet. Zwar ordnen die meisten befragten IT-Dienstleister der nachhaltigen Entwicklung der Produktivität eine außerordentliche Bedeutung zu und betrachten hierfür eine regelmäßige Messung von Performance-Indikatoren für notwendig. Jedoch stehen sie bei der Umsetzung gesamtheitlicher Steuerungssysteme vielfach noch am Anfang. Dabei muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Befragten eher um Vorreiter bei der Produktivitätssteuerung handelt, das Bild für die Gesamtheit der IT-Dienstleister also eher noch kritischer ausfallen dürfte.

Viele IT-Dienstleister, darauf deuten die Befragungsergebnisse hin, reduzieren heute das Thema Produktivität auf eine Verbesserung der Prozesseffizienz sowie des Ressourcen- und Projektmanagements. Kunden- und mitarbeitergerichtete Verbesserungsmaßnahmen und eine Messung der Performance in diesen Feldern spielen dagegen nur eine untergeordnete Rolle. Die von vielen IT-Dienstleistern im PS-Geschäft angestrebten Positionierung als Premiumanbieter, verbunden mit dem Ziel das Ertragspotenzial auszubauen (Effektivität), wird damit nur unzureichend unterstützt.

Auch beim Management von Servicelieferanten stehen die meisten Dienstleister erst am Anfang. Ganzheitliche Steuerungssysteme und Methoden des Lieferantenmanagements haben sich hierbei noch nicht durchgesetzt. Dies liegt

allerdings zum Teil auch daran, dass der Anteil der Lieferanten am Serviceumsatz im IT PS- im Vergleich zum IT Outsourcing-Umfeld eher gering ausfällt.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang schließlich, dass der Umsatzanteil der Servicelieferanten im Outsourcing-Geschäft während der letzten zwei Jahre tendenziell zurückgegangen ist. Da es sich bei den Befragten in der Mehrzahl um Vertreter sehr großer Unternehmen handelt, die nach PAC-Schätzung etwa 60% der IT-Services-Umsätze in Deutschland generieren, kann dieses Ergebnis durchaus als signifikant betrachtet werden. Es deutet an, dass die Entstehung einer ähnlich starken Zulieferindustrie wie im Automobil- und Maschinenbau trotz fortschreitender Industrialisierung des Outsourcing-Segments eher unwahrscheinlich ist.

3. Fazit und Aussicht

3.1 IMPLIKATIONEN FÜR IT-DIENSTLEISTER

IT-Dienstleister, die die Produktivität als kritischen Wettbewerbsfaktor betrachten und nachhaltig verbessern wollen, müssen sich von alten Denkmustern verabschieden. Denn die Produktivität von Dienstleistungen – das haben die theoretischen Ausführungen gezeigt – lässt sich nicht mit klassischen Methoden messen und verbessern. Hierfür ist das Dienstleistungsgeschäft schlicht zu komplex.

Mindestens drei Produktivitätsziele müssen bei der Produktivitätssteuerung beachtet werden: Effizienz, Effektivität und ein ausgewogenes Kapazitätsmanagement. Alle drei Faktoren beeinflussen sich gegenseitig, weshalb bei der Produktivitätssteuerung eine Prioritätensetzung – sprich: eine Gewichtung der Ziele abhängig von der Art der angebotenen Dienstleistung und dem Geschäftsmodell – zwingend angezeigt ist.

Um die Produktivität nachhaltig zu verbessern, ist eine gesamtheitliche Steuerung des Dienstleistungsgeschäftes 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.

Strategische Steuerungs- und Kennzahlensysteme wie die Balanced Scorecard bilden für eine gesamtheitliche Steuerung der Produktivität einen guten Rahmen. Wichtig ist jedoch, dass die betrachteten Dimensionen nach Bedarf individuell erweitert und die Ziele nicht nur die Finanzperspektive widerspiegeln. Deshalb empfiehlt PAC, ergänzend oder alternativ zur Balanced Scorecard auch alternative Modelle wie das EFQM-Modell zu prüfen.

Der Einsatz von Kennzahlen birgt enorme Risiken, im schlechtesten Fall kann er sich direkt und indirekt, z.B. durch Frustration der Mitarbeiter, negativ auf die Produktivität auswirken. Entscheidend ist, die richtigen Kennzahlen richtig einzusetzen – und Kennzahlen als Lern- und nicht als Kontrollinstrumente einzusetzen. Insgesamt ist von einer Feinsteuerung der Mitarbeiter nach Kennzahlen eher abzuraten.

Als Essenz aus der Analyse empfiehlt PAC ein vierstufiges Vorgehensmodell, das erstens mit der Formulierung einer mittel- und langfristigen Vision und damit verbundenen Produktivitätszielen startet. Auf dieser Basis und nach der Analyse von Wirkungszusammenhängen werden konkrete Entwicklungsziele und Maßnahmen für unterschiedliche Felder und Perspektiven definiert. Dies wiederum bietet drittens die Basis für die Auswahl und den Einsatz von Kennzahlen. Die kontinuierliche Messung der Fortschritte als Lernpunkte, bietet wiederum die Grundlage, um (viertens) die Produktivitätssteuerung fortlaufend zu justieren.

Trotz unterschiedlicher Charakteristika der Dienstleistungen will sich – so die Ergebnisse der empirischen Befragung – die übergroße Mehrheit der IT-Dienstleister im Professional Services-Geschäft als Premiumanbieter positionieren. Hierfür ist eine nachhaltige Verbesserung der Effektivität – also des Ertragspotenzials – von überdurchschnittlich hoher Bedeutung. Konsequenterweise wird dieses Ziel – die Maximierung des Ertragspotenzials – von der Mehrheit der Dienstleister gegenüber Effizienz- und Kapazitätsmanagementzielen priorisiert.

Allerdings hängt das Ertragspotenzial – also der Wert, den Kunden für die Dienstleistungen zu zahlen bereit sind – nicht allein von der technischen Qualität der Services, sondern von der individuell vom Kunden empfundenen Qualität ab. Bei dessen Einschätzung spielen auch die Qualität der Interaktion zwischen Kunden und Dienstleister, dessen Erwartungshaltung und hierbei insbesondere das Image des Dienstleisters eine wesentliche Rolle.

Die Ergebnisse der empirischen Befragung deuten darauf hin, dass dieser Wirkungszusammenhang bei der Steuerung und Messung der Produktivität bislang häufig noch eine untergeordnete Rolle spielt. Folgerichtig haben auch nur vergleichsweise wenige Akteure heute bereits gesamtheitliche Steuerungssysteme implementiert und erfolgreich umgesetzt. Hier müssen die IT-Dienstleister ansetzen, um die Produktivität nachhaltig zu steigern und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

3.2 IMPLIKATIONEN FÜR DIE FORSCHUNG

Die Expertengespräche, die Workshop-Vorträge und -Diskussionsbeiträge, genauso wie die Ergebnisse der empirischen Befragung haben aus Sicht der IT-Services-Branche die in der Dienstleistungsliteratur vielfach diskutierten Schwierigkeiten bei der Produktivitätssteuerung bestätigt. Insbesondere das Modell von Grönroos und Ojasalo (2004) erwies sich als gut geeignet, um ein praktisch umsetzbares Produktivitätskonzept zu entwickeln.

Allerdings gibt es weder „DIE“ IT-Dienstleistung noch „DEN“ IT-Dienstleister. Die Heterogenität der Geschäftsmodelle und Leistungsangebote im IT-

Dienstleistungssektor muss berücksichtigt werden. Mit Blick auf die Produktivität muss insbesondere festgehalten werden, dass ein beträchtlicher Teil der Anbieter IT-Dienstleistungen als Add-on zu Produktangeboten bietet. Weiterhin zeigen sich große Unterschiede in der Produktivitätsbetrachtung zwischen Outsourcing- und Professional Services-Geschäft.

Bei der weiteren Erforschung des Themas muss ferner berücksichtigt werden, dass sich – trotz des großen inhaltlichen Interesses der Akteure – die Umsetzung empirischer Studien aufgrund der hohen strategischen Relevanz und Sensibilität des Themas schwierig gestaltet.

Die Befragungsergebnisse haben schließlich gezeigt, dass es in der Praxis weniger an neuen Kennzahlen und Kennzahlensystemen fehlt als vielmehr an einem vertiefenden Verständnis für die Wirkungszusammenhänge bei einer gesamtheitlichen Steuerung der Produktivität. Notwendig erscheint insbesondere ein klares Bild von der Relevanz verschiedener Einflussfaktoren auf das Ertragspotenzial.

3.3 AUSSICHT

PAC wird die hier diskutierten Fragestellungen noch durch die Präsentation von Fallbeispielen ergänzen. Der Fokus hierbei liegt auf Praxisbeispielen, die aufzeigen, wie gesamtheitliche Systeme der Produktivitätssteuerung, insbesondere auch durch mittelständische Akteure umgesetzt werden. Hierzu ist im Jahr 2013 die Veröffentlichung einer Kurzstudie geplant.

Darüber hinaus steht im Jahr 2013 als Schwerpunkt von PACs Forschungsaktivitäten in diesem Bereich die Produktivitätssteuerung von unternehmensinternen IT-Organisationen auf dem Programm. Mittels Expertengesprächen, Fallstudien und empirischen Erhebungen soll einerseits analysiert werden, wie und nach welchen Parametern interne IT-Organisationen externe Dienstleister auswählen, steuern und abrechnen. Andererseits will das Forschungsprojekt ergründen, wie die IT-Organisationen ihre eigene Performance steuern und gegenüber ihren Kunden, also den Fachbereichen, nachweisen.



Kontakt

Autoren:**Dr. Andreas Stiehler**

Principal Analyst – Connected Enterprise

+49 (0)30 28 52 96 26

a.stiehler@pac-online.com

Dr. Katrin Schleife

Senior Analyst – Retail & Cloud Computing

+49 (0)30 28 52 96 20

k.schleife@pac-online.com

Tobias Ortwein

SVP – Project Services & SAP Services Markets

+49 (0)89 23 23 68 26

t.ortwein@pac-online.com

Pierre Audoin Consultants (PAC)

Am Kupfergraben 6a

10117 Berlin

Tel.: +49 (0)32 28 52 96 0

Fax: +49 (0)30 28 52 96 29

E-Mail: info-germany@pac-online.com



Pierre Audoin Consultants

Gefördert vom:

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF),

Projekträger: DLR

Prod·IT