

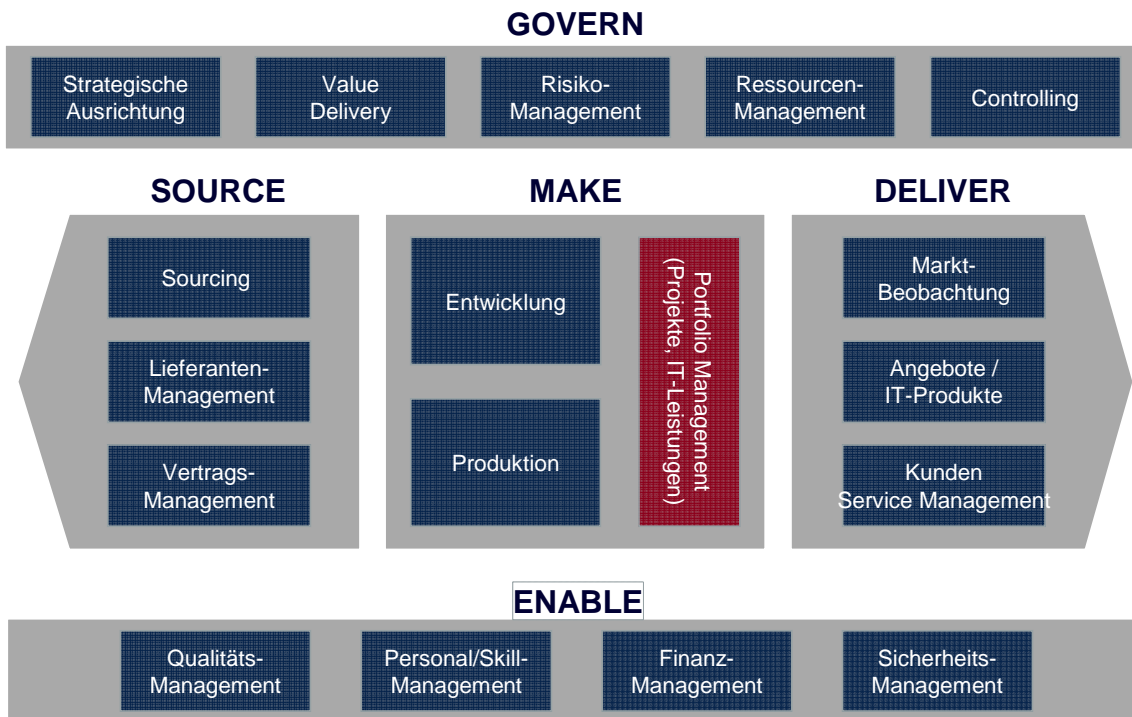


Integriertes IT-Portfolio Management als Schlüsselfaktor für die IT-Industrialisierung

Autor: Mark Flühmann, Partner

Spätestens seit dem Platzen der Internetblase bemüht sich die ICT-Branche um die Steigerung von Effizienz und Effektivität - ein Spagat zwischen Standardisierung zur Kostenoptimierung und Flexibilisierung zur Erfüllung von Kundenansprüchen. Einhergehend mit der Industrialisierung des Informationsmanagements im weitesten Sinne steht der Wandel von der Projekt- zur Produktorientierung. Im Fokus stehen dabei der Aufbau eines kundenorientierten und standardisierten Marktleistungsportfolios sowie die optimale Steuerung der Leistungserstellung und Verwendung der verfügbaren Mittel.

Auf Basis eines adaptierten Modells des integrierten Informationsmanagements (Rüdiger Zarnekow, Walter Brenner, Universität St. Gallen) soll dieser Artikel für verschiedene Situationen aufzeigen, weshalb ein integriertes IT-Portfolio Management (Produkt- und Projektportfolio) ein Schlüsselfaktor für die IT-Industrialisierung darstellt.



In Anlehnung an: Integriertes Informationsmanagement, 2005, Rüdiger Zarnekow, Walter Brenner, Uwe Pilgram

Budget und Kapazitätsplanung

Im periodischen Prozess der Jahresplanung steht ein Unternehmen vor der Herausforderung, den zukünftigen Absatz mit den Kunden abzuschätzen sowie die Verwendung von Mitteln zu planen. Während die Planung existierender Produkte vergleichsweise einfach ist, so stellen insbesondere erweiterte Leistungsanforderungen und neue Funktionalitäten eine Herausforderung dar. Bereits in dieser Phase sollten die notwendigen Entwicklungen (IT-Projekte) im Leistungskatalog eingeordnet werden und deren wiederkehrende Kostenfolgen auf IT-

Leistungen abgeschätzt werden. Ebenso sind natürlich die strategischen Vorgaben sowie Auswirkungen von technologischen und prozessualen Veränderungen im Leistungsportfolio zu berücksichtigen.

Da nur begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, müssen Projekte priorisiert und teilweise zurückgestellt werden. Es ist absolut entscheidend neben den typischen Projektportfolio-Kriterien auch die Auswirkungen auf den Leistungskatalog (bezüglich Leistungsspektrum und Kostenfolgen) bei der Priorisierung zu berücksichtigen, damit die Auswahl der Projekte optimal auf die Nachfrage hinsichtlich Kapazitätsveränderungen sowie Entwicklungsvorhaben abgestimmt werden kann.

Im integrierten Informationsmanagement wird der Begriff Produkt im Sinne von Angeboten am Markt verwendet (Deliver), während IT-Leistungen als Subset von Produkten durch die Entwicklung oder Produktion (Make) bereitgestellt werden.

Outsourcing

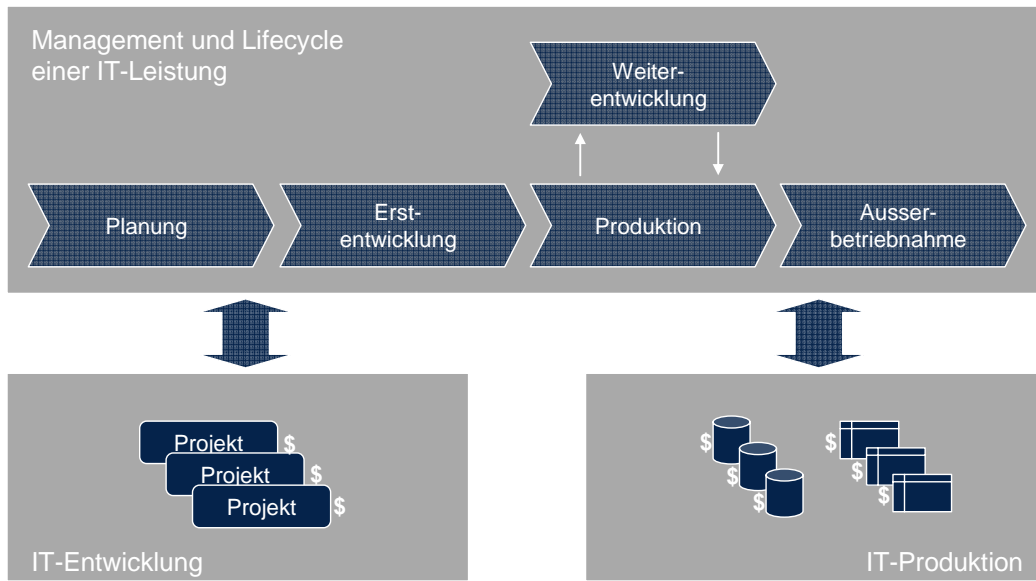
In aller Regel ist der Betrieb von IT-Services im Outsourcing (z.B. Managed Services) durch einen hohen Grad an kundenspezifischen Leistungen gekennzeichnet. Für den Outsourcing-Anbieter ist es von grosser Wichtigkeit, das Leistungsportfolio über die Vertragslaufzeit aktiv zu steuern. Zwei wesentliche Faktoren beeinflussen die Rentabilität des Angebotes für den Anbieter. Zum einen sind konsequent Kostenoptimierungen anzustreben, und zum anderen sind die zusätzlich erwünschten Erweiterungen zu attraktiven Bedingungen zu entwickeln. Lediglich durch ein integriertes Portfolio Management können Entwicklung und Produktion optimal gesteuert und die Mittelverwendung auf die Nachfrage abgestimmt werden. Bei Trennung von Produkt- und Projektportfolio besteht die Gefahr, dass Kosteneinsparungen auf den Produkten mit Weiterentwicklungen (Projekte) unvereinbar und deshalb ungenügend steuerbar sind.

Produkt- und Prozess-Entwicklung

Es ist zu beobachten, dass IT-Projekte noch immer sehr stark auf die technischen Aspekte ausgerichtet sind und dem Servicemodell, sprich der Neuentwicklung oder Anpassung von Prozessen wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Jedes Produkt, jede Teilleistung wird durch unterschiedliche Leistungserbringer (intern oder extern) unterstützt. Um wirklich schlanke und effiziente Prozesse zu realisieren, müssen sämtliche Komponenten der Leistungserbringung im Prozesssystem abgebildet sein, um eine Triagierung von Anfragen oder Störungsbehebungen gewährleisten zu können. Ein auf den Leistungskatalog abgestimmtes Prozesssystem ist folglich ein weiterer Schlüsselfaktor für einen effizienten IT-Dienstleister.

Provokativ lässt sich formulieren, dass viele Projekte nur ungenügend mit dem Leistungsangebot abgestimmt sind. Wodurch sonst ist zu erklären, dass die IT es sich leisten kann, lediglich 40-60% der Projekte erfolgreich umzusetzen? Abhängig vom Untersuchungsbereich kann dieses Ergebnis teilweise noch geringer ausfallen. Der Rest verpufft ohne Wirkung und Konsequenzen. Wäre eine klare Nachfrage nach IT-Leistungen gegeben, müsste eine erheblich bessere Quote angenommen werden, da sonst die Diskussionen mit Kunden anspruchsvoller werden. Geht man weiter von der Vermutung aus, dass eine wesentliche Anzahl an Projekten ohne geeignete Prozess-Entwicklung oder -Anpassung in den Betrieb überführt wird, sind die Kostenfolgen noch deutlich negativer. Da Kostenoptimierungen ein dauerndes „Hot Topic“ eines IT-Dienstleisters darstellen, ist im Bereich der Projekt- und Projektportfolio-Gestaltung ein grosses Potential zu sehen. Sowohl die Initiativen aus dem Betrieb (primär Prozessoptimierungen) als auch die zusätzlich nachgefragten Leistungen müssen mit den IT-Leistungen abgestimmt und bezüglich ihrer Wirkung analysiert werden. Ein integriertes Portfolio bietet diese Möglichkeiten.

Neben den notwendigen Architektur- und Technologie-Vorgaben wird eine konsequente IT-Steuerung nur durch eine konsolidierte Betrachtung der Disziplinen Produkte, Produktion und Projekte erreicht. Das Mittel dazu bietet ein integriertes Portfolio Management, das in Abhängigkeit zur Leistungs-Nachfrage sowohl die Produktion als auch die Entwicklung steuert. Durch den integrierten Ansatz werden sämtliche IT-Leistungen im Sinne eines angebotsorientierten Lifecycles gesteuert. In der Konsequenz ergeben sich wesentlich klarere Verantwortungsstrukturen bezüglich Steuerung von Leistungen und Kosten. Dies bietet dem IT-Management eine hervorragende Möglichkeit, Mittel und Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.



Management und Lifecycle einer IT-Leistung