

Die Informationstechnologie soll die Geschäftsprozesse eines Unternehmens unterstützen und sichern, den erwarteten Nutzen liefern und Optimierungspotenziale erschließen. In vielen Unternehmen besteht jedoch eine deutliche Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Kunden und der letztlich erbrachten Leistung. Die Ursache liegt häufig in einem unterschiedlichen Verständnis der jeweiligen Commitments. Dieses spiegelt sich in den Service Level Agreements (SLA) wider - denn diese sind aus Anwendersicht schwer überprüfbar und die IT weiß nicht, wie sie sich verständlich machen soll.

Blickt man in die Sachgüterindustrie, z. B. in die Produktion von Automobilen, wird schnell deutlich: Hier regeln klare und nachprüfbar Commitments den Verkehr. Entkommen IT-Organisationen diesem Dilemma, wenn sie sich hieran orientieren? Lesen Sie selbst, wie das St. Galler IIM-Modell\* in der Praxis nutzbar wird.

von Jost Elliesen und Olaf Terhorst

## mgm.standpunkt

## Commitments, oder: Was die IT von der Industrie lernen kann.

Commitments sind der Schlüssel zum Erfolg. Ein Beispiel aus der Sachgüterindustrie: Bestellen wir ein Auto mit Navigationsgerät, dann wird das geliefert. Unser Autoverkäufer hat uns im Verkaufsgespräch klar gemacht, dass wir das Navigationsgerät nur in Kombination mit einem Sound-Paket bestellen können und dass das Fahrzeug zudem die gesetzlichen Abgasnormen erfüllt. Ganz ohne abschreckende Argumentationen über Fertigungsprozesse und Abhängigkeiten von Zulieferern. Wir wissen, was uns erwartet. Dasselbe Auto mit identischer Konfiguration ist auch online im Internetportal des Herstellers bestellbar.

Die Sachgüterindustrie ist also ein gutes Vorbild. Ihre Konzepte für die Planung, Bereitstellung und Lieferung von Dienstleistungen können leichter übernommen werden, wenn die betreffende "Zielorganisation" vergleichbare Merkmale aufweist. Typische Merkmale der industriellen Produktion der Sachgüterindustrie sind

- hoher Grad an Arbeitsteilung,
- hoher Grad an Mechanisierung und Automatisierung,
- Massenproduktion sowie
- starke Normierung und Standardisierung der Produktionsverfahren und Produkte.

Diese Merkmale erfüllen heutige IT-Organisationen nur zum Teil. Viele Unternehmen stellen sich entlang einer Wertschöpfungskette, vergleichbar mit einer industriellen Supply Chain, zwar ähnlich auf, übernehmen die Konzepte jedoch nur halbherzig.

Analysiert man erfolgreiche Konzepte der Sachgüterindustrie, sind zwei Aspekte entscheidend, um Services nach industriellen Maßstäben zu liefern:

- Durchbrechen der technikfokussierten Prägung der Zusammenarbeit zwischen Produzent und Anwender und
- eine klar getrennte Sichtweise von Absatz und Fertigung. Dies ermöglicht eine klare Sprache für die Commitments und ein gemeinsames Verständnis von ihrer Erfüllung.

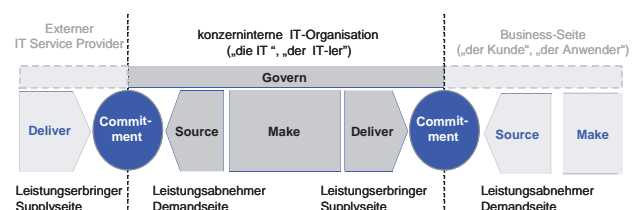


Abbildung: Commitments bilden - in der Produktion wie in der IT - die Schnittstelle zwischen Nachfrage und Lieferung

\*IIM-Modell: Industrialisierung des Informationsmanagements, siehe <http://iim.iwi.unisg.ch/>

## Commitments - aus Sicht des Kunden

Der Anwender (= Leistungsempfänger = Kunde) blickt auf das Absatzprodukt. In ihm spiegeln sich seine Erwartungen wider. Dies sollte deshalb das zentrale Objekt für die Commitments und ihre Erfüllung sein.

Aus Sicht des Anwenders sind verständliche, überprüfbare Qualitätsmerkmale und ein klarer Nutzen entscheidend. Schließlich entsteht für das Unternehmen der Nutzen eines IT-Produktes beim Leistungsempfänger in den Geschäftsprozessen. Ein für den Anwender erkennbarer, transparenter Nutzen seines IT-Produktes...

- unterstützt das Qualitätsmanagement,
- ermöglicht einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und
- erhöht die Akzeptanz des Anwenders für "optimierte Produkte".

100-prozentig bekannte, eindeutige und nachhaltige Leistungszusagen mit verständlichen Qualitätsmerkmalen erhöhen somit die Zufriedenheit des Anwenders mit seinem IT-Produkt.

## Commitments - aus Sicht der IT

Die Herausforderung für IT- wie Produktionsverantwortliche ist, einen (IT-)Betrieb sicherzustellen, der die Erwartungshaltung der Kunden exakt erfüllt und hilft, die gesetzten wirtschaftlichen Parameter zu erreichen.

Wie in der Industrie entspricht einem Absatzprodukt für den Anwender genau ein Fertigungsprodukt in der (IT-) Produktion. Dieses dient als zentrales Objekt für Planung und Abrechnung sowie für die Bereitstellung von Betriebsmitteln - spezifiziert in Stücklisten von Vorprodukten und -leistungen und deren in Arbeitsplänen formulierten Aktivitäten.

Die Leistungsbeschreibung einzelner Vorprodukte/-leistungen kann nun einheitlich über Kundengrenzen hinweg erfolgen. Kundenspezifische (IT-)Produkte werden aus modularen Vorleistungen kombiniert.

## Das SLA-Management steuert die Commitments

Das Management der Service Level Agreements vereint alle Commitments der Fertigungsprodukte mit dem des Absatzproduktes. Oder bezogen auf die IT: Aus den Merkmalen der modularen Vorleistungen können die Leistungsmerkmale des Anwenderproduktes generiert werden.

\* Weitere Informationen: <http://www.mgm-cp.com/mgm/organisation/indima.html>

In der letzten Ausbaustufe bestellen Kunden ihre geforderten IT-Dienstleistungen aus einem anwenderorientierten Katalog in einem Self-Service Portal, dem zentralen Kommunikationsmedium für Bestellungen. Hier sind Qualitätsmerkmale und Commitments an die bestellten Produkte gekoppelt. Abhängigkeiten zwischen Produkten werden sofort erkannt - unmögliche Kombinationen werden unterbunden, zwingend notwendige Kombinationen sind technisch hinterlegt. Ähnlich wie in dem zu Beginn beschriebenen Online-Konfigurator des Automobilherstellers.

Service Level Agreements werden auf diese Weise automatisiert erstellt - und das SLA-Management fokussiert sich auf die Steuerung und Einhaltung der Commitments.

## Fazit

Commitments stehen im Zentrum der Zusammenarbeit zwischen Leistungsabnehmer und Leistungserbringer. Auf Basis des St. Galler IIM-Modells lassen sich - gepaart mit Erfahrungen der Umsetzung - mittels "industrialisiertem IT-Management\* (IndIMa)" große Potenziale heben. Dabei ist es gleich, ob Sie mit einer ERP-gestützten Steuerung der IT das große Rad drehen oder durch die prinzipielle Anwendung von Commitments für das Management der Kundenbeziehungen klein starten.

Eindeutige und am Nutzen für die Anwender orientierte Commitments mit messbaren, vordefinierten Qualitätsmerkmalen schaffen Transparenz, verringern Reibungsverluste und vermeiden Ressourcenverschwendung.

Durch Konzentration auf Commitments und deren Erfüllung wird die IT-Organisation eine aktive Rolle des Fertigers einnehmen und nutzenorientierte Services in den Geschäftsprozessen effizient bereitstellen. Weg vom reinen "passiv Systeme betreiben und auf Störungen warten", hin zu dem Anspruch, einen eigenen Wertbeitrag zu leisten.

Sie möchten ein vertiefendes Gespräch führen oder haben einen anderen Standpunkt? Ihr Ansprechpartner ist:

Olaf Terhorst, Senior Manager  
E-Mail: [olaf.terhorst@mgm-cp.com](mailto:olaf.terhorst@mgm-cp.com)

mgm consulting partners GmbH  
Holländischer Brook 2, D-20457 Hamburg  
Teldefon +49 40 / 80 81 28 20 - 432  
Fax +49 40 / 80 81 28 20 - 388

Unsere Standpunkte finden Sie auf [www.mgm-cp.com](http://www.mgm-cp.com)