Die ersten 100 Tage in neuer Position:

Quick Wins für CIOs!

Dr. Lothar Dietrich
Geschäftsführer
Manß & Partner GmbH
(CIO Babcock Borsig AG bis 12/2002)

Executive Forum, Dresden

Dank an die Mitautoren!

Zur Idee und Zielsetzung:

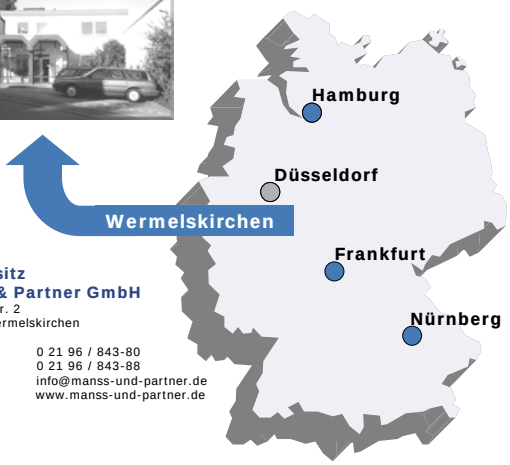
- ➔ Praxiserfahrung für andere
- ➔ Beitrag für Kostensenkung und Leistungssteigerung in Unternehmen
- ➔ Mögliche Hebel aufzeigen
- ➔ IT als Bestandteil im Unternehmen erklären

Feedback zum Stand des Buches

Die ersten 100 Tage in neuer Position : Quick Wins für CIOs

1. Wertbeitrag der IT im Unternehmen
2. Unternehmensstrategie oder auch IT-Strategie?
3. Hebel zur Kostensenkung
4. Hebel zur Leistungssteigerung
5. IT-Controlling
6. Fazit / Ausblick

IT-Beratung Manß und Partner GmbH



Hauptsitz
Manß & Partner GmbH
Handelsstr. 2
42929 Wermelskirchen

Telefon: 0 21 96 / 843-80
Telefax: 0 21 96 / 843-88
E-Mail: info@manss-und-partner.de
Internet www.manss-und-partner.de

Geschäftsstelle Hamburg
Kibbelsteg 15
20457 Hamburg

Telefon: 0 40 / 3 25 07 1 - 30
Telefax: 0 40 / 3 25 07 1 - 59
E-Mail: info.hh@manss-und-partner.de

Geschäftsstelle Frankfurt
Vorstadt 38
61440 Oberursel

Telefon: 0 61 71 / 5 86 9 - 0
Telefax: 0 61 71 / 5 86 9 - 19
E-Mail: info.f@manss-und-partner.de

Geschäftsstelle Nürnberg
Am Tower 11
90475 Nürnberg

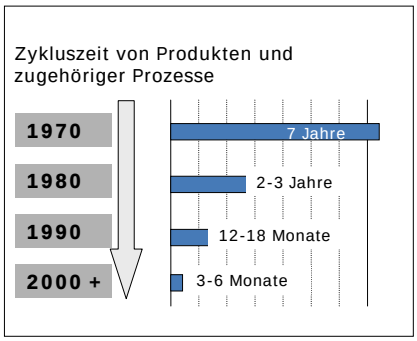
Telefon: 0 91 28 / 9 11 9 - 0
Telefax: 0 91 28 / 9 11 9 - 19
E-Mail: info.n@manss-und-partner.de

bm+p GmbH
Bismarckstr. 101
40210 Düsseldorf

Telefon: 0211 / 178 85 - 0
Telefax: 0211 / 178 85 - 22
E-Mail: postmaster@bmup.de

Die ersten 100 Tage in neuer Position : Quick Wins für CIOs

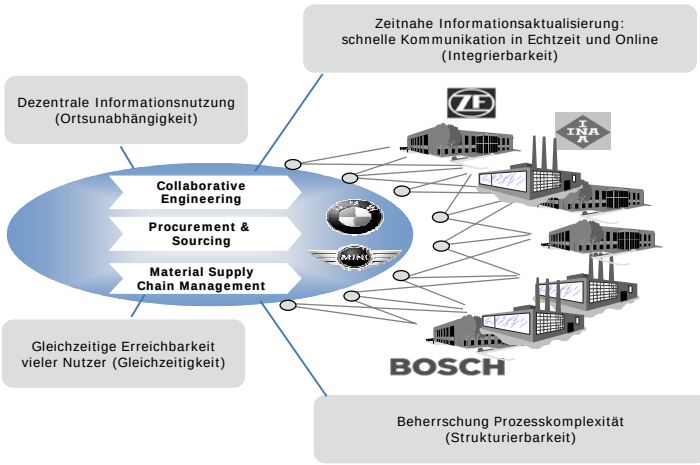
Marktzyklen werden immer kürzer



- Prozesse müssen immer schneller Kundenbedürfnissen und Märkten angepasst werden
- Herkömmliche IT-Prozesse werden diesen Forderungen nicht gerecht
- Ein erhöhtes Maß an Flexibilität, Implementierungs- und Durchlaufgeschwindigkeit ist gefordert

(zu Punkt 1)

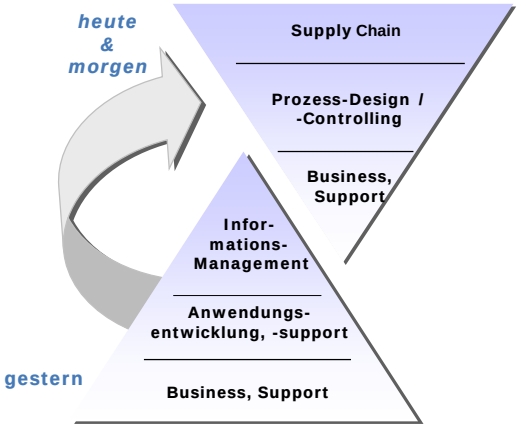
Neue Themen und Prozesse als Herausforderung



(zu Punkt 1)

Buch „IT im Unternehmen" (Kapitel Maidl, BMW)

Zukunftsorientierung der IT: Von Bit und Byte hin zu Prozessmanagement und Supply Chain



(zu Punkt 1)

Zur Position des CIO

- Wieviel Durchgriff im Unternehmen ist möglich und gewollt?
- Finanzholding, operative Holding oder operatives Unternehmen?
- CIO aus der Organisation oder mit neuem Vertrag?
- Entscheidungen im Profit-Center oder beim CIO? (Wo sind Budgets und Mitarbeiter?)
- Also: Wieviel Zähne hat ein CIO?

(zu Punkt 1)

Die ersten 100 Tage in neuer Position : Quick Wins für CIOs

Die richtigen Prozessführungsgrößen sind ausschlaggebend

Aus der strategischen Zielsetzung werden konkrete Zielvorgaben für die Optimierung der betroffenen Geschäftsprozesse abgeleitet

Produkt-gruppen	Marktsegmente A	B	C	D
I	■			
II				■
III	■	■		
IV				
V		■		

■ Geschäftsfelder (Produkt / Markt-Kombinationen)

Geschäftsfeldstrategie

Kritische Erfolgsfaktoren	Abdeckung	Strategischer Ansatz
• Produktqualität	+	
• Marktpräsenz	+	
• Preis	-	Standardisierung des Geschäfts
• Lieferzeiten	-	
• Servicegrad	-	
• Flexibilität	+	

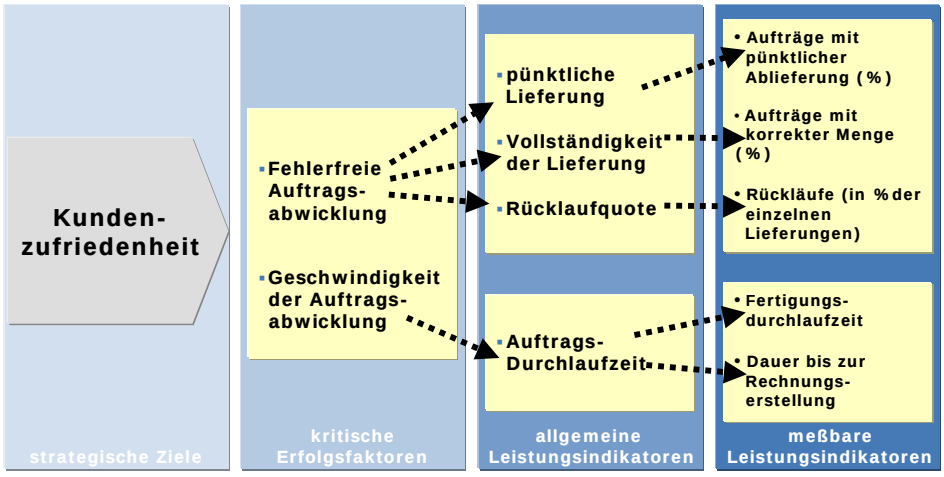
Parameter — Vorteile und Lücke — GF-Strategie

Systematische Prozessverbesserung

Geschäftsprozesse	Prozess-Führungsgrößen	IST	SOLL
Auftragsabwicklung	• Lieferzeiten	8 WO	2 WO
	• Liefertreue	50 %	90 %
	• Reaktionszeit-Angebote	1 Wo	1 Tag
	• Logistikkosten in %-Umsatz	10 %	6 %
Servicemanagement	• Produktivität in Umsatz pro MA (TSD Euro)	230	280
	• ...	...	...

(zu Punkt 2)

Vom strategischen Ziel zum messbaren KPI
(Key Performance Indicators = messbare Leistungsfaktoren)



(zu Punkt 2)

Die ersten 100 Tage in neuer Position : Quick Wins für CIOs

- **3. Hebel zur Kostensenkung**

Kritisches Prüfen von Verträgen

1. **Überprüfen und Nachverhandeln aller bestehenden Verträge**
2. **Umstellen von Verträgen von Consulting auf Festpreis**
3. **Lizenzverträge bündeln zu Unternehmenslizenzverträgen unter Abschluss von Rabattvereinbarungen**
4. **Bündeln der Beschaffung von Hard- und ggf. auch Software bei einem Lieferanten**
5. **Überprüfen der Bestandsverwaltung von PCs, Druckern, Software**
6. **Überprüfen der Möglichkeit der Reduzierung von Bandbreiten im Netzwerk (LAN und WAN) und des Entfalls von Anschlüssen**
7. **Überprüfen aller laufenden Projekte hinsichtlich Notwendigkeit und Priorität sowie Risiken der Termin- und Kosteneinhaltung**

(zu Punkt 3)

Anpassen von Leistungsniveaus und Mengen

1. **Reduzieren von Endgeräten und von eingesetzter Software bzw. Lizenzen**
2. **Optimieren von Hardwarekosten (sinken bei längerer Laufzeit) und Servicekosten (steigen bei längerer Laufzeit)**
3. **Anpassung von SLAs an den tatsächlichen Leistungsbedarf**
4. **Überprüfen der Auslastung von Netzen (z. B. bzgl. Bandbreiten)**
5. **Überprüfen des Nutzungsgrads von Anwendungen und Datenbanken**
6. **Differenzieren von Nutzeranforderungen durch ein Supportmodell**
7. **Identifikation und Reduktion von „Nice-to-have-Lösungen“**
8. **Kritische Überprüfung von Lizenz- und Wartungsverträgen, ggf. Kündigung oder Ersatz**

(zu Punkt 3)

Optimieren des IT-Einkaufs

1. **Standardisieren von Einkaufsprozessen (beispielsweise durch Einsatz von Warenkörben für C-Teile z. B. für Büromaterial und PCs)**
2. **Konzentration von Einkaufsvolumina**
3. **Reduzieren der Lieferanten- und Dienstleister-Vielfalt, Neuverhandlung bestehender Verträge**
4. **Standardisieren von Hardware und Software (viermal sparen: durch Einkauf von konsolidierter Menge, Vermeiden von Schnittstellensoftware, Konzentration von Know-how auf wenige Anwendungen, Reduzieren von Support-Kosten)**
5. **Überprüfen von Make- und Buy-Entscheidungen**
6. **Einführen von Vergabe- und Bewertungsrichtlinien**
7. **Nutzen von Synergieeffekten**

(zu Punkt 3)

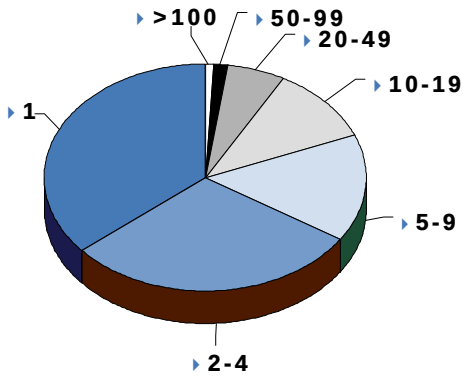
Konsolidieren der Infrastruktur

1. **Standardisierung, Konsolidierung und Zentralisierung von Servern, Netzwerk, PCs, Software (Standard-Plattformen)**
2. **Ausfallsicherheit, Verfügbarkeit und Datenschutz**
3. **Netzwerkoptimierung**
4. **Abschalten veralteter Software/Technologien und Ersatz durch Standard-Technologien und Erstellen eines Migrationskonzeptes zum Ersatz von veralteter Software**
5. **Erstellen von eindeutigen Betriebskonzepten inkl. Kontrollparametern für SLAs**
6. **Konsolidieren von vielen kleinen veralteten Servern zu wenigen leistungsstarken und kontrollierbaren Servern (Komplexitätsreduktion)**
7. **Einführen von Asset-Management**
8. **Archivieren von Altsystemen bzw. –daten**
9. **Konsolidierung der Druckerlandschaft**

(zu Punkt 3)

Fehlende Software-Standards führen zu kostenintensivem Wildwuchs

Anzahl der Anwendungen nach Anzahl der Anwender



Weiteres "unkontrolliertes Wachstum":

- Betriebssysteme
- Serverplattformen
- ERP-Systeme und -Release Versionen
- LAN-Topologien
- …

Anzahl der Anwendungen	Anzahl der Anwender
3	> 100
5	50 – 99
20	20 – 49
37	10 – 19
53	5 – 9
103	2 – 4

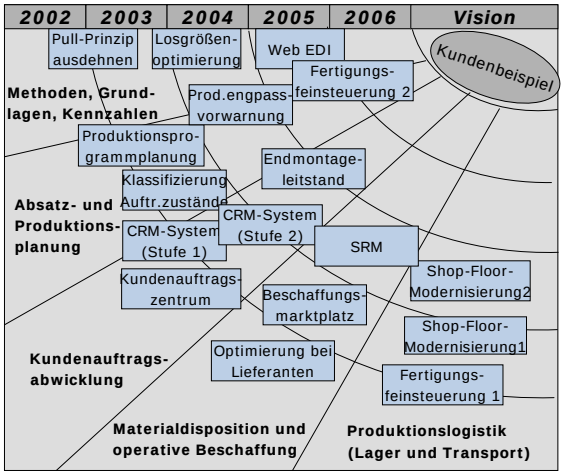
(zu Punkt 3)

Optimieren der Projekte

1. **Ermitteln des Projektstatus durch Audits; Erstellen eines Maßnahmenplans**
2. **Aufbau von Projektcontrolling und eines Risikobewertungssystems**
3. **Überprüfen und ggf. Ausdünnen der Anforderungskataloge**
4. **Implementieren von Projektorganisation**
5. **Einrichten eines Qualitätsmanagements**
6. **Definition eines Vorgehensmodells**
7. **Einführen eines Kapazitätsmanagements (Personalressourcen)**
8. **Konzentration auf die Risiko-Themen „Kosten und Zeit“**
9. **Beschneiden oder Stopp unnötiger Projekte**
10. **Priorisierung von Projekten nach Nutzen- bzw. Einsparpotenzial**

(zu Punkt 3)

Der CIO hat komplexe Themen zu behandeln



- Effizientes Projektmanagement
- Kosten-Nutzen-Rechnungen aller Projekte
- Stufenweise Planung der Projekte
- Schnelle Realisierung von „Quick-Wins“
- Reduzieren der Dienstleister-Vielfalt

(zu Punkt 3)

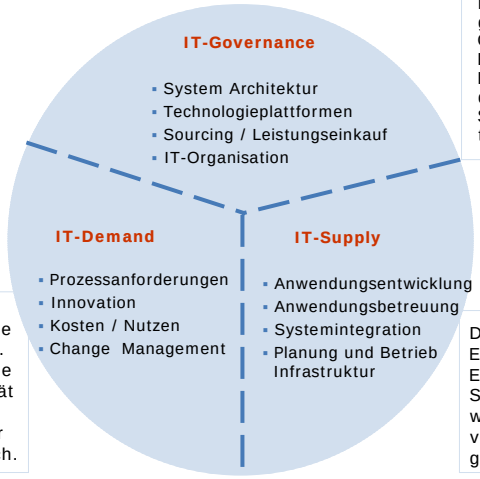
Verbessern von Organisation und Prozessen

1. **Ausrichten der IT-Strategie an der Unternehmensstrategie**
2. **Identifikation von IT-Kostentreibern und Optimieren des „magischen Dreiecks“ von Sicherheit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit (Motto: Vieles ist wünschenswert, aber nicht bezahlbar.)**
3. **Abschaffen bzw. Vereinfachen von aufwendigen Prozessen und Prozessschnittstellen**
4. **Prüfen von Kosten bzgl. Outsourcing und alternativ Insourcing**
5. **Prüfen, ob Service-Level vereinbart sind und eingehalten werden**
6. **Change Management zur Verbesserung der Akzeptanz**
7. **Einführen von Key Performance Indicators bzw. Balanced Scorecard**
8. **Einführen von Standards (Templates) bzgl. Abbildung von Prozessen (z. B. SAP R/3-Template für alle Gesellschaften eines Geschäftsfelds)**
9. **Ernennen von IT-Verantwortlichen in den Fachbereichen zur Durchsetzung von Standards und Überprüfung deren Einhaltung**

(zu Punkt 3)

Die ersten 100 Tage in neuer Position : Quick Wins für CIOs

IT ist eine unternehmensweite Aufgabe, in der verschiedene Rollen Aufgaben wahrgenommen werden müssen



Das Topmanagement gibt als oberstes Governance-Board den Rahmen in Form von Basisarchitekturen für die Applikationen und Standards für die technische Plattform vor.

Der Fachbereich hat die Gestaltungsaufgabe für seine Organisation. Als Nutzer der Systeme ist er für die Effektivität und die Nutzenrealisierung der Systeme verantwortlich.

Der IT-Bereich ist für Effizienz und Kosten von Entwicklung und Betrieb der Systeme verantwortlich. Er wird an der Einhaltung des vereinbarten Service-Levels gemessen.

(zu Punkt 4)

10 Strategien für erfolgreiches Management – die IT muss sich auf die Unternehmensstrategie ausrichten

Entwicklung

1. Strategische Produktentwicklung
Standardisierte Plattformen, Wiederverwendung von Prozessen und Zielen

2. Parallele Entwicklung
Integriertes Networking: Projektarbeit in internationalen Teams, Einbindung der Zulieferer

3. Virtuelle Produktgestaltung
Digitale 3D-Modelle, digitales Design, Simulation der Produktion

4. Wissens-Management
Verwaltung des geistigen Kapitals, weltweiter Zugriff auf eine virtuelle Bibliothek

Beschaffung

5. Auswahl und Einbindung der Zulieferer
Ermittlung von Kernkompetenzen, Zulieferer sind Partner

6. Supply Chain Management
Weltweit integrierter Erfüllungsprozess

Abwicklung

7. Product Lifecycle Management
Globale Integration & Kommunikation

8. Produktion
Straffung der internen Kapazitäten

9. Projekt-Management
„Starker" Projektmanager, Matrix-Team

10. Kunden- und Qualitätsmanagement
Customer Relationship Management

Weitere IT Aktivitäten 2005+ | IT Fokusthemen 2004+

(zu Punkt 4)

IT Ziele mit Schwerpunkt auf Kerngeschäftsprozesse

Optimieren des Beschaffungsprozesses
- @ Verbessern der Prozessqualität
- @ Öffnen neuer Beschaffungsquellen
- @ Kostensenkung

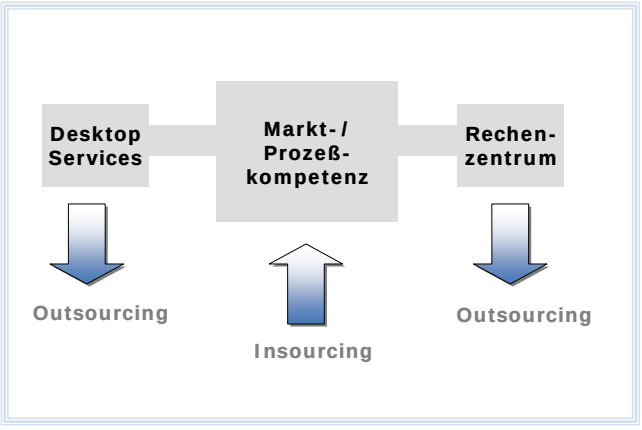
Optimieren der Konstruktions- und Herstellungsprozesse
- @ Verkürzen der Projektlaufzeiten
- @ Senken der Durchführungskosten

Erhöhen der Kundentreue
- @ Höhere Reaktionsgeschwindigkeit
- @ Verbessern des Service
- @ Senken der Servicekosten

Verbessern der Mitarbeiter-effizienz
- @ Verbessern des Informationsaustausches
- @ Steigern der Verarbeitungsgeschwindigkeit
- @ Größere Bereitschaft Änderungen vorzunehmen

(zu Punkt 4)

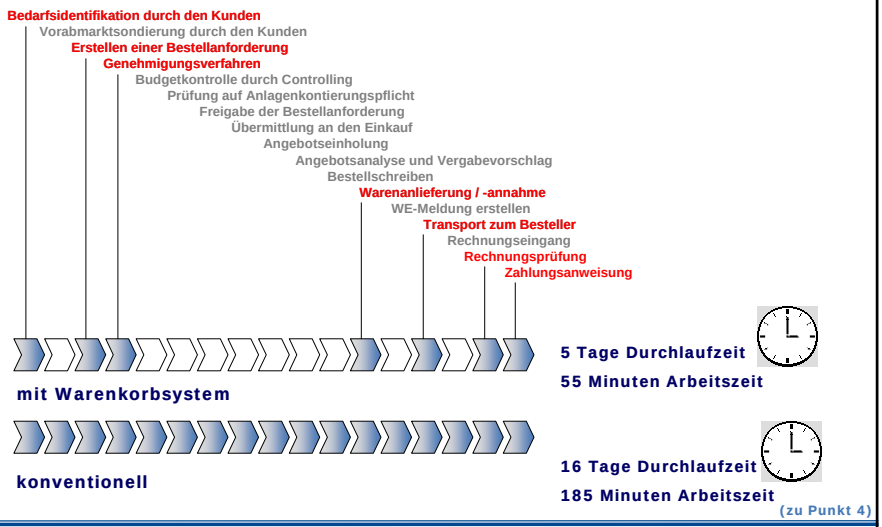
Kern-Kompetenzen müssen im Unternehmen bleiben! Outsourcing mit Service-Level-Agreements



- **Stärkung der Prozesskompetenz der IT**
  - → Reengineering von Prozessen
  - → Aufbau eines Competence Center für strategische Planung, Kernprozesse, Umstrukturierung
- **Überlassen von operativem IT-Personal an Outsourcing Partner**

(zu Punkt 4)

Reduzierung von Prozessschritten „Beschaffung C-Teile“ mit Warenkorbsystem



(zu Punkt 4)

Die ersten 100 Tage in neuer Position : Quick Wins für CIOs

IT-Controlling bei Kurzfristmaßnahmen

- **Aufbau eines Projektcontrollings**
- **Einführen von Verrechnungspreisen für die Bereitstellung von Services**
- **Entwickeln eines Modells für „Total Cost of Ownership“, mit dem IT-Kosten jeweils als Gesamtheit (Lizenzen, Hardware, Software, Betrieb, Personal, Beratung etc.) auf Anwendungen pro Arbeitsplatz bezogen werden**
- **Überwachen der Kostentreiber durch Geschäftsprozess-Management**
- **Einführen eines internen und externen Benchmarking**
- **Vorgabe von Kostensenkungszielen**
- **Einführen von Monitoring (Überwachung von Systemen und Leistungen)**

(zu Punkt 5)

Steuerungsziele IT Controlling (nach Schröder, Schering)

IT Finanzen	IT Organisation und Personal	Infrastruktur und Betrieb
Ergebnisüberblick / Ergebnissteuerung	Mitarbeiterzufriedenheit	Effizienzsteigerung
Investitionsüberblick / Investitionssteuerung	Kompetenzentwicklung	Standardisierung
Produktivitätssteigerung	Organisationsentwicklung	Stabilität
Budgetverteilung	Intensivierung von Partnerschaften	IT Sicherheit

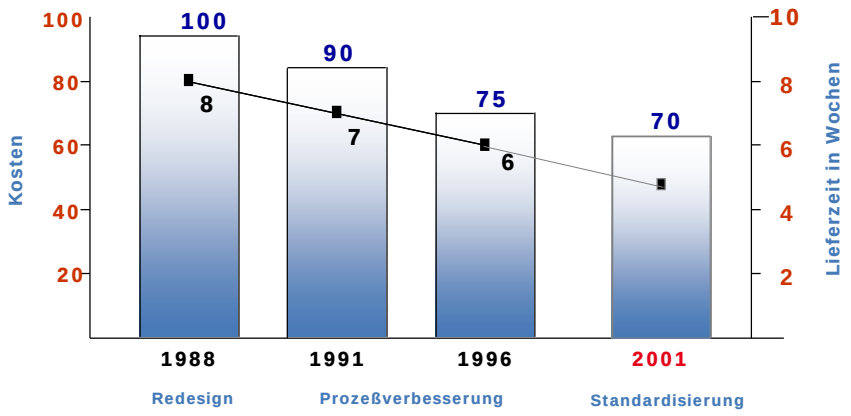
Interne Sicht (IT Bereich)

Wertschöpfung	Produkte & Services	Projekte
Geschäftsprozessgestaltung	Kundenzufriedenheit	Qualität der Projektabwicklung
Innovationsgrad	Servicequalität	Time-to-Market
Projektportfolio	Standardisierte System- und Anwendungslandschaft	Kooperationsgrad der Bereiche / Gesellschaften
Nutzen-Realisierung	Produktportfolio	Eigenleistungsanteil

Externe Sicht (IT Kunden)

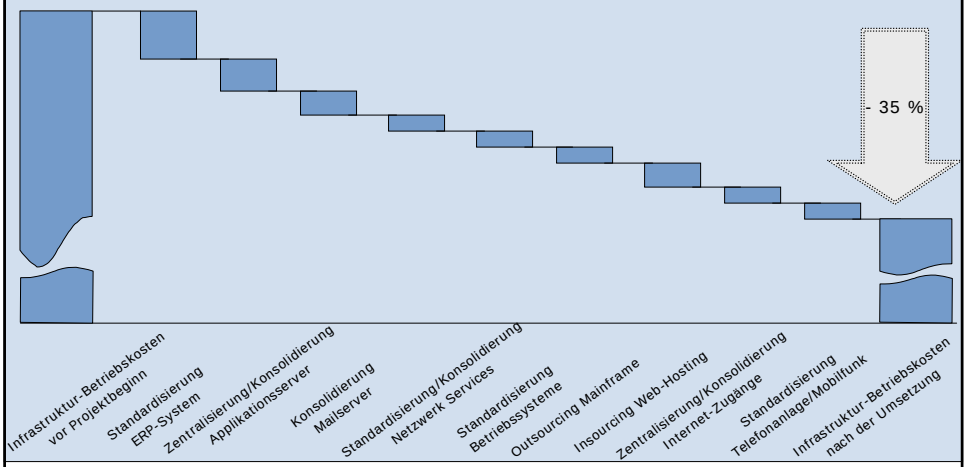
(zu Punkt 5)

Erschließen von Potenzialen durch systematische Prozessintegration



(zu Punkt 5)

Betriebskostensenkungen durch



(zu Punkt 5)

Cost Accounting in der Umsetzung – Voraussetzung ist ein wirksames Asset Management

Beispiel

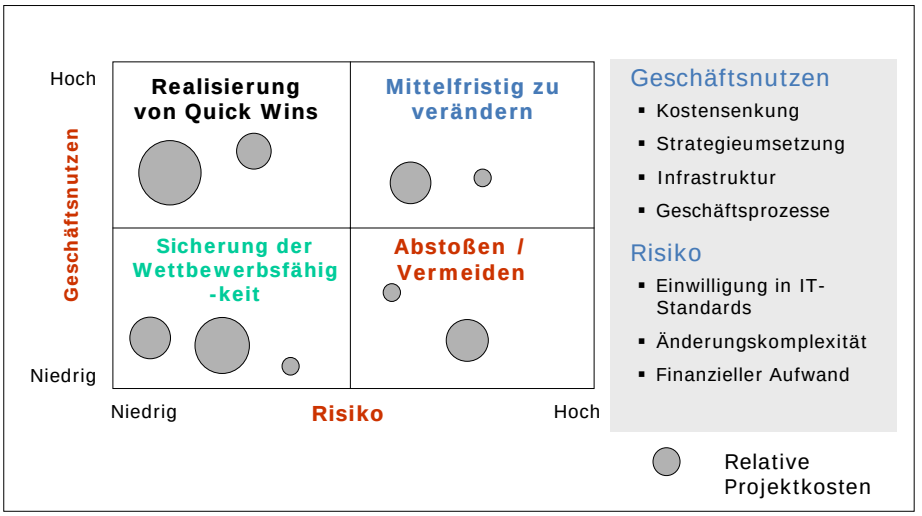
SP Leistung	Anzahl	Einheit	Kosten je Jahr und Einheit	Kosten/Jahr
R/3 Operativ	19	User	5.800,00 EUR	110.200,00 EUR
R/3 Info	23	User	3.500,00 EUR	80.500,00 EUR
R/3 HR	0	User	1.160,00 EUR	0,00 EUR
Mail	5	User	490,00 EUR	2.450,00 EUR
EDI	0	Systemanteile [%]	770,00 EUR	0,00 EUR
BDV	56	User	1.900,00 EUR	106.400,00 EUR
PDS	1	System	36.800,00 EUR	36.800,00 EUR
CAQ	18	User	1.070,00 EUR	19.260,00 EUR
CAD-CAM	15	Systemanteile [%]	1.350,00 EUR	20.250,00 EUR
PC-Betrieb	105	PC	1.660,00 EUR	174.300,00 EUR
Betriebssystem	77	PC	800,00 EUR	61.600,00 EUR
MS-Office	49	PC	310,00 EUR	15.190,00 EUR
Netports	11	Anzahl	150,00 EUR	1.650,00 EUR
Drucker	53	Anzahl	430,00 EUR	22.790,00 EUR
Summe				651.390,00 EUR

(zu Punkt 5)

Die ersten 100 Tage in neuer Position : Quick Wins für CIOs

- **6. Fazit / Ausblick**

Strategie zur Realisierung von Quick Wins



(zu Punkt 6)

IT Leistungssteigerung bei sinkenden Budgets erfordert 8 Handlungsfelder anzupacken (Schirra / Dietrich)

1 IT-Governance	Regeln der Beteiligten sowie ihrer Rollen zur Steuerung und Bereitstellung von IT-Leistungen
2 Produktorientierung	Ausrichten der Leistungen des IT-Providers an kundenorientiert definierten, benchmarkfähigen, mit SLAs hinterlegten Produkten
3 Controlling	Herstellen von Transparenz und Steuerbarkeit des IT-Providers durch Kunden und intern
4 Strategie	Entwicklung einer kundenorientierten Strategie des IT-Providers u. Ausrichtung des Leistungsportfolios auf Wettbewerbsfähigkeit
5 Organisation	Klare Trennung in Projekt-, Betriebs- und Servicegeschäft, untern.typische Elemente wie Vertrieb, Produktmanagement, etc.
6 Geschäftsprozessorientierung	Aufbau / Stärkung von Prozess-Beratungs-Kompetenz
7 Effizienz	Erreichen einer wettbewerbsfähigen Kostenposition
8 Personalmanagement	Einführung IT-Markt-üblicher Führungs-, Personalentwicklungs- und Entlohnungssysteme

(zu Punkt 6)

Lessons learned!

- Steigende Anforderungen von Markt u. Unternehmen – aber keine höheren Budgets!
- Der CIO ist noch auf dem Weg in die Zukunft!
- Der Weg von Bit & Byte zur Prozessorientierung!
- Kostensenkungen und Leistungssteigerung helfen Unternehmen und CIO!
- Am Ende zählen Zahlen – sprich „Ergebnis“ des Unternehmens!
- **Fazit:** CIOs können in 8 Handlungsfeldern gestalten!

(zu Punkt 7)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit