

# Die Entwicklung eines standardisierten KPI-Katalogs

Die Bedeutung von IT-Services – das heißt Dienstleistungen auf der Basis von Informationstechnologie, die die Businessprozesse der Kunden unterstützen – hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Unternehmen erhoffen sich dadurch unter anderem Verbesserungen in Effizienz und Servicequalität sowie eine höhere Zufriedenheit ihrer Nutzer. Doch nur, wenn IT-Services messbar sind, kann der tatsächliche Erfolg dieser Dienstleistungen für den täglichen Geschäftsbetrieb auch belastbar festgestellt werden.



Das Center of Competence Application Management von msgGillardon hat einen standardisierten KPI-Katalog mit Kategorien gemäß der ITIL-Prozesse (Information Technology Infrastructure Library) erstellt, der durch eine standardisierte Beschreibung der Key-Performance-Indikatoren und der Messmethode jederzeit die Zuverlässigkeit eines IT-Services wiedergeben kann.

### KEY-PERFORMANCE-INDIKATOREN (KPI) – AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Mit Key-Performance-Indikatoren werden in der Betriebswirtschaftslehre allgemeine Kennzahlen bezeichnet, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen.

Aufgrund ihres Leistungsbezugs dienen sie dem Management und Controlling dazu, Unternehmensprozesse, einzelne Projekte oder Abteilungen zu kontrollieren und entsprechend zu bewerten. Je nach eingenommener Perspektive (beispielsweise internes Rechnungswesen, Kunden oder Management) werden als KPI verschiedene Größen herangezogen.<sup>1</sup>

### MOTIVATIONSAKTOR MESSBARKEIT

Mittels IT-Services können die von den Kunden angestrebten Ergebnisse erleichtert und gefördert werden, ohne dass die Kunden selbst Verantwortung für bestimmte Kosten und Risiken, die im Zusammenhang mit dem IT-Service stehen, tragen zu müssen. Da jedoch der Wert des IT-Services nicht im Voraus gemessen werden kann und IT-Services zur selben Zeit produziert und konsumiert werden, wird der Wert eines IT-Services durch den Kunden selbst definiert.

Andererseits lässt sich Zufriedenheit nur subjektiv zu beurteilen. Der Serviceverbrauch wird durch den Anwender beeinflusst. Die Qualität kann erst nach der Nutzung gemessen werden.

### QUALITÄT MESSBAR MACHEN

Da Services parallel produziert und konsumiert werden, ist es im Vorfeld notwendig, anhand von klar definierten Kriterien den Wert eines Services messbar zu machen. Nur so können sowohl Kunden als auch Provider beurteilen, ob die vorgegebene Qualität auch erreicht wurde.

- KPIs sind ein adäquates Mittel, um verschiedene Wertkriterien zu definieren und zu messen.
- KPIs können sowohl absolut als auch relativ bewertet werden.
- KPIs werden häufig sowohl als Spektrum mit definierten Grenzwerten als auch als prozentuale Messgröße definiert.

Damit sowohl beim Kunden als auch beim Provider eine eindeutige Bewertungsgrundlage vorliegt, müssen KPIs Folgendes enthalten:

- Eine Beschreibung des zu erreichenden Ziels (spezifisch, messbar, akzeptiert, realisierbar, terminiert) und des KPIs,
- eine Definition der verwendeten Begriffe sowie
- eine Kategorisierung; eine Abrechnungsmethode; der zu betrachtende Zeithorizont; die Berechnungsformel; die Grenzwerte, Erfahrungswerte, Einflussfaktoren; mögliche Maßnahmen; einen Aggregationslevel; die Datenherkunft; eine Dimension.

KPIs ergeben Potenziale zwischen Leistungserbringer und Kunde. Sie können auch eine Herangehensweise für Optimierungsmaßnahmen sein.

**Wichtig dabei: Was nicht gemessen wird, kann auch nicht optimiert werden!**

### KEINE MESSUNG OHNE REGELN: DER KPI-REGELKREIS

Durch die Definition der Messgröße können die Istwerte analysiert werden. Anhand von Branchenwerten, Standortvergleichen,

Assessments und Benchmarks können Sollwerte geschaffen und bewertet werden. Die anschließende Definition und Umsetzung der Maßnahmen gewähren Synergieeffekte über alle IT-Services hinweg. Ebenso können Erfahrungen aus heterogenen Kundenumfeldern und Kundengrößen herangezogen werden.

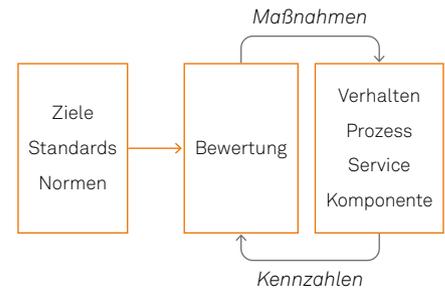


Abbildung 1: Der KPI-Regelkreis

**Standardisierung sorgt für Vergleichbarkeit**

### STRUKTURIERUNG EINES KPI-KATALOGS

- **Kategorisierung** der KPIs nach ITIL-Phasen, Prozessen und Funktionen anhand von Expertise aus Kundenprojekten.
  - Standardisierte **Beschreibung** des KPIs und der Messmethodik.
  - **Definition** von Richtwerten auf Basis der Erfahrungswerte des Center of Competence Application Management
- **Priorisierung** der KPIs, um anhand von Benchmarks die Eignung für ein Service Level Agreement hervorzuheben.
  - Durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen vertraglichen Vereinbarungen gegenüber den Kunden (Festpreisprojekte/Zeit und Material/ Werk- oder Dienstleistungsvertrag) kann ein KPI priorisiert werden.

Durch den Best-Practice-Gedanken wurden achtzig KPIs entlang der gesamten Wertschöpfungskette an IT-Services und Prozessen ermittelt. »

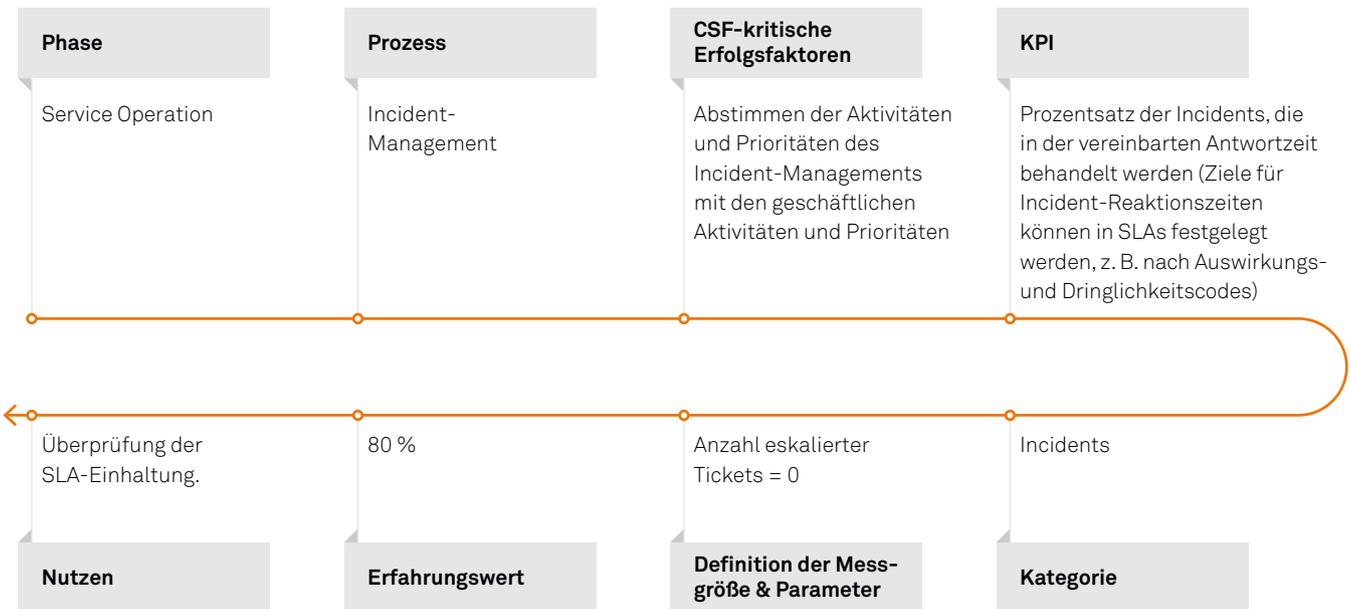


Abbildung 2: Elemente des KPI-Katalogs

Durch die Granularität der einzelnen Indikatoren kann jederzeit der Kunden- und Servicenutzen ermittelt werden.

### KPI-KATALOG IM ÜBERBLICK:

Durch die Kategorisierung entlang der ITIL-Prozesskette ist jederzeit die Darstellung der jeweiligen Messgröße möglich.

- **Phase:** ITIL-Phase gemäß ITIL-Lebenszyklus
- **Prozess:** ITIL-Prozess gemäß ITIL-Lebenszyklus
- **CSF-kritische Erfolgsfaktoren:** Erläuterung der Ziele, die es ermöglicht, die vorgegebene Messgröße zu erreichen.
- **KPI:** Definition der Key-Performance-Indikatoren anhand der ITIL-Phase
- **Kategorie:** Kategorisierung des KPI
- **Definition der Messgröße und Parameter:** Festlegung der Berechnungsmethodik, zur Ermittlung des KPI
- **Erfahrungswert:** Werte aus konkreten Erfahrungen auf Basis heterogener Kundenumfelder

- **Nutzen:** Darstellung des konkreten Kundennutzens

### DIE MEHRWERTE DES STANDARDISIERTEN KPI-KATALOGS IM ÜBERBLICK:

- Durch eine konkrete Szenariobetrachtung ist jederzeit ein differenzierter Überblick über die im Unternehmen eingesetzten IT-Prozesse möglich. Das schafft Transparenz zur Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten.
- Mithilfe des KPI-Katalogs kann eine gezielte, praxisnahe Schwachstellenanalyse erfolgen.
- Eine treffgenaue Messmethodik deckt Optimierungspotenziale auf, die zur gezielten Leistungsmessung der Provider beitragen, um entsprechendes Synergiepotenzial zu ermitteln.
- Die Messergebnisse tragen dazu bei, Verbindlichkeit in allen Geschäftsprozessen und deren konkrete Handlungsempfehlung sowie Schlussfolgerungen abzuleiten.

### Ansprechpartner



**Stefan Schenke**  
Senior IT-Consultant  
stefan.schenke@msg-gillardon.de



**Adrian Reich**  
Senior Business Consultant  
adrian.reich@msg-gillardon.de

1 Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/key-performance-indicator-kpi-52670> (aufgerufen am 07.01.2020).