

Sparst du noch oder verdienst du schon?

Nur selten gelingt es der IT, ihren Nutzen nachzuweisen. Zu lange lag das Augenmerk bloß auf den Kosten. Was kann die IT jetzt tun, um einen maximalen Wertbeitrag zu erbringen?

VON SELÇUK BOYDAK*

Zwischen dem Erfolg von Unternehmen und der Leistungsfähigkeit ihrer IT besteht nachweislich ein direkter Zusammenhang. Nur eine effektive IT erlaubt einen hohen Automatisierungsgrad und ist deshalb ein Garant für die Effizienz und Qualität der Geschäftsprozesse sowie für global skalierbare Geschäftsmodelle. Ohne eine geeignete IT-Unterstützung lassen sich Informationen und Daten nicht für eine Differenzierung im Wettbewerb nutzen.

Trotz dieser hohen Bedeutung gelingt es der IT heute selten, den von ihr geschaffenen Business-Nutzen nachzuweisen. Wie soll sie sich aber als Business-Enabler und wertschaffender Produktionsfaktor positionieren, wenn die Diskussionen immer noch in erster Linie um reine Kostenaspekte kreisen?

Entscheidende Fragen des Topmanagements bleiben bislang unbeantwortet: Inwieweit schaf-

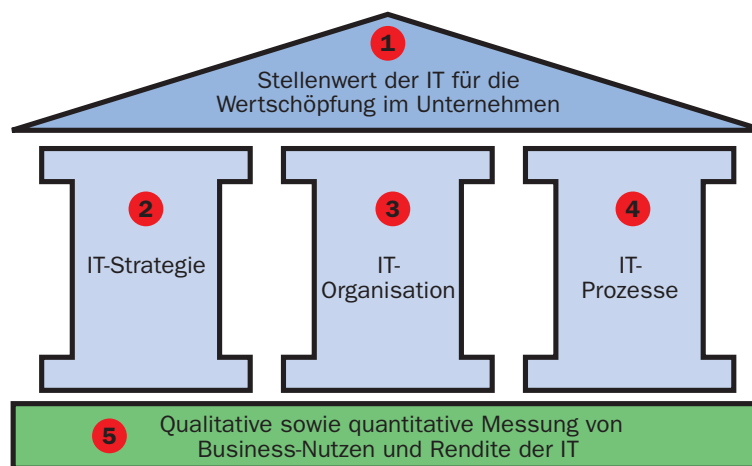
fen wir Innovation durch die IT? Rentieren sich unsere IT-Ausgaben? Sollten wir eher mehr oder weniger für unsere IT ausgeben? Wie können wir den Business-Nutzen und Wertbeitrag der IT steigern?

Um diese Fragen beantworten zu können, muss es der IT gelingen, sich aus der Kostenecke zu befreien, in die sie gedrängt wurde. Dafür sollte sie sich in den folgenden fünf Dimensionen wertorientiert aufstellen und auf diese Weise ihren Wertbeitrag für das Unternehmen verbessern.

1 Stellenwert im Unternehmen

In einigen Branchen, beispielsweise Banken und Versicherungen, wird die IT bereits als zentraler Teil der Wertschöpfung wahrgenommen. Ihre Bedeutung ist dort anerkannt. Die IT wird als entscheidender Innovationsfaktor gesehen, weil sie es ermöglicht, neue Produkte zu lancieren und das Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb herauszuheben.

Die Säulen der Wertorientierung



Quelle: Boydak Management Consulting

Eine IT, die sich wertorientiert aufstellen will, muss fünf Dimensionen berücksichtigen.

Der hohe Stellenwert, den die IT in Banken und Versicherungen genießt, spiegelt sich auch in der Verankerung des CIO wider. Die IT-Verantwortlichen sind dort häufig auf höchster Unternehmensebene angesiedelt. Sie gehören zum obersten Führungs-

kreis (Vorstand oder Geschäftsleitung). Manchmal kombiniert ihr Aufgabenbereich die IT mit Back-Office-Abwicklungen; dann tragen sie den Titel COO. Auf diese Weise ist es für die IT einfacher, sich als echter „Business Value Creator“ zu positionieren.

2 IT-Strategie

Die Grundlage für eine erfolgreiche Wertorientierung der IT bilden die Schwerpunkte und Ziele der IT-Strategie. Sie müssen sich konsequent und konsistent aus den Geschäftsanforderungen und -prioritäten ableiten. Nur dann ist zum Beispiel sichergestellt, dass sich der mittel- bis langfristige Bebauungsplan für die Weiterentwicklung der IT-Architektur an den künftigen Bedürfnissen des Business und an einer maximalen Wertschöpfung durch IT ausrichtet. Umgekehrt sollte die Geschäftsstrategie Chancen und Potenziale berücksichtigen, die sich aus einem innovativen Technikeinsatz ergeben.

3 IT-Organisation

Ein zentraler Aspekt für die wertorientierte Ausrichtung der IT-Organisation betrifft die organisatorische Verzahnung von Business und IT. Um sie zu ermöglichen und zu erhalten, ist eine effektive Übersetzungsfunktion notwendig, die sowohl die Sprache des Business als auch der IT versteht. Sie sollte die Anforderungen verständlich für beide Seiten formulieren und priorisieren. Zudem muss sie dafür sorgen, dass Fachspezifikationen angemessen verfasst sind, mit einer geordneten Abnahmeprozedur an die IT übergeben werden und ausreichende Tests durchlaufen. Diese Übersetzungsfunktion kann im Business, in der IT oder separat verankert sein.

Die organisatorische Ausrichtung der IT sollte mit der Organisation und Strategie des Gesamtunternehmens übereinstimmen. Es ist zum Beispiel sinnvoll, in einem eher zentral organisierten Unternehmen auch die IT eher zentral zu organisieren.

4 IT-Prozesse

Die Verankerung wichtiger IT-Steuerungs- und Management-Prozesse ist von herausragender Bedeutung, wenn es darum geht, die strategische Ausrichtung konsequent umzusetzen. Dazu gehört beispielsweise ein übergreifendes Projekt-Portfolio-Management. Es kann ein wichtiger Faktor sein, um die Rolle der IT als Business Enabler zu festigen. Die Projekte müssen einheitlich bewertet und aussagekräftig priorisiert werden. Hauptkriterium für die Priorisierung sollte der erwartete Business-Nutzen sein. Außerdem muss sichergestellt werden, dass der geplante Nutzen tatsächlich erzielt wird. Weitere Beispiele für IT-Steuerungsprozesse sind IT-Planung und -Budgetierung sowie IT-Einkauf und Provider-Management.

5 Messen des Nutzens und der Rendite

Um den Business-Nutzen zu messen, kann man zunächst unterschiedliche „Werttreiber“ für die verschiedenen Themen identifizieren. Die wichtigsten Werttreiber lassen sich dann mit wertorientierten Kenngrößen (KPIs) hinterlegen.

Ein geeigneter quantitativer Indikator für den Wertbeitrag der IT ist die IT-Rendite. Sie ergibt sich aus der Gegenüberstellung von IT-Kosten und -Nutzen. Die IT-Rendite kann und sollte für das Gesamtunternehmen, für einzelne Bereiche oder auch für Projekte hergeleitet werden.

Um herauszufinden, wie der Status quo hinsichtlich der Wertorientierung in den Unternehmen aussieht, plant Boydak Management Consulting eine Studie, zu der große Unternehmen und Konzerne aller Branchen befragt werden sollen: „Ist Ihre IT ein echter Business Enabler?“ Einen Auszug aus dem Fragebogen stellt die COMPUTERWOCHE Ihren Lesern als „Quickcheck“ zur Verfügung (www.computerwoche.de). Hier können Sie sich mit minimalem Zeitaufwand einen Überblick verschaffen, wie es um den Wertbeitrag Ihrer IT bestellt ist. (qua) ♦

*SELÇUK BOYDAK ist Geschäftsführer der Boydak Management Consulting AG in Freienbach, Schweiz.

Kommentar

Autistentage tun gut

Kennen Sie das auch? Arbeitstage ohne – oder fast ohne – Termine? Sie sind selten wie dicke Südseeperlen. An diesen Tagen gibt es Stunden, in denen man sich ausschließlich auf eine Sache konzentrieren kann, ganz ohne Störung von außen. Man sitzt vor dem Bildschirm und bosselt an einer schwierigen Budgetfrage, an einem Architekturthema oder überlegt, wie sich die hohe Spannung zwischen den Teammitgliedern etwas senken lässt. Finden Sie dann sogar noch eine Lösung für das knifflige Problem, kann Arbeit überhaupt nicht befriedigender sein: Man hat etwas getan, eine Idee entwickelt, ein Problem aus der Welt geschafft – statt in endlosen Meetings, in denen alle nur gut aussehen wollen, ständig um den heißen Brei herumzureden.

Warum machen wir das nicht öfter? Den Terminkalender leeren, nachdenken und dann erst handeln, anstatt wie ein Business-Kasper (danke, Bully Herbig!) von Meeting zu Meeting zu hetzen, abends ausgelaugt zu sein und nichts bewegt zu haben.

Für den Anfang dürfte ein Nachdenktag pro Monat ausreichen. Mehr halten wir ohne Training wohl ohnehin nicht aus. An diesem Tag agieren wir egoistisch und arbeiten wirklich an den Dingen, für die wir bezahlt werden. Sie bekommen Ihr hoffentlich überdurchschnittliches Gehalt doch schließlich nicht dafür, mit anderen hoch bezahlten Kollegen in einem Konferenzraum zu tagen, Powerpoints anzuschauen und heimlich mit dem Blackberry herumzuspielen.

Stellen Sie sich die Möglichkeiten vor! Vielleicht würden wir es ja mit Nachdenken schaffen, Business und IT besser zu verzahnen oder unsere

Legacy-Probleme in den Griff zu bekommen, und der nächste Hype würde uns nicht mehr unvorbereitet treffen.

Utopie? Nicht unbedingt! Bei Google, einem der global am meisten bewunderten Unternehmen, dürfen Mitarbeiter mit zehn Prozent ihrer Arbeitszeit machen, was sie wollen. Wenn daraus neue Produkte entstehen, profitiert natürlich das Unternehmen. Diese beschränkte Zeithoheit der Mitarbeiter ist eine wichtige Ursache für die unbändige Innovationskraft des Suchmaschinenbetreibers. Ähnliches ist vom Chemiegiganten 3M bekannt. Dort dürfen die Forscher in ihrer

„personal time“ eigene Ideen verfolgen, auch Projekte, die ihre Vorgesetzten ablehnen. Die allgegenwärtigen „Post-it“-Klebezettel sollen aus so einem Projekt entstanden sein.

Wenn solche Freiräume in Ihren Unternehmen nicht angeboten werden, seien Sie ein bisschen anarchisch und nehmen Sie sich einfach diese Zeit. Wenn Sie Resultate vorweisen können, fragt sowieso niemand danach. Halten Sie es (ausnahmsweise) mit Ex-Kanzler Kohl: Wichtig ist, was hinten rauskommt!

Der Kolumnist verabschiedet sich mit diesem Beitrag in den Urlaub. Die nächste Herausgeber-Kolumne erscheint deshalb erst wieder in der Ausgabe 36.

Seien Sie ab und an ein bisschen anarchisch.



Christoph Witte, Herausgeber COMPUTERWOCHE