

→ Seiten 34–35 Erfolgreicher mit business-orientierter IT
Seiten 36–37 «Kostenvorteil hat keine Top-Priorität»

Erfolgreicher mit business-orientierter IT

Wie trimme ich die IT-Abteilung vom Infrastrukturlieferanten zum Business-treiber? Der CIO hat zehn Stellschrauben, um die IT näher ans Business zu bringen – und die eigene Leistung messbar zu machen.

→ VON MARK SCHRÖDER

Wie arbeitet eine IT businessorientiert? Wie muss der Beitrag der IT zum Geschäftserfolg präsentiert werden, damit die Konzernleitung die Leistung auch positiv wahrnimmt? Antwort auf diese Fragen gibt eine Studie der Unternehmensberatung Boydak Management Consulting aus Freienbach (siehe Kasten). Laut Geschäftsführer Selçuk Boydak schafft es die IT-Abteilung in nur jeder fünften Firma, das Business adäquat zu unterstützen und der Geschäftsleitung ihren Anteil transparent zu machen. In 80 Prozent gibt es Defizite. Was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet, macht Boydak an folgenden zehn Punkten fest:

1 ZIELE DES TOPMANAGEMENTS

Es sind die IT-Organisationen erfolgreich, denen es gelingt, die IT an den Zielen und Prioritäten des Topmanagements auszurichten.

In 95 Prozent beschäftigt sich die IT allerdings mit dem mittleren Management. Jeder Manager der mittleren Führungsriege hat den Auftrag, seinen Bereich voran zu bringen. Dafür braucht er die IT, die infolgedessen mit Anforderungen aus dem gesamten Unternehmen überschwemmt wird. Die IT muss Prioritäten setzen und sicherstellen, dass das übergreifende Ziel erreicht wird: der Geschäftserfolg. Um nicht in Machtkämpfen aufgegeben zu werden, braucht die IT eine Stimme in der Unternehmensführung.

2 ZIELVORGABEN DER IT

Ebenfalls aus dem Vorstand kommt in erfolgreichen Konzernen die Vorgabe, in welchem Geschäftsbereich die IT welche Ziele erreichen muss. Auf höchster Ebene wird festgelegt, in welcher Abteilung die IT nur preiswert ist, wo sie hilft, Businesskosten zu senken, und wo sie Innovationen vorantreibt, damit sich die Firma im Wettbewerb differenzieren kann. Keine IT-Abteilung kann alle Bedürfnisse befriedigen.

3 INNOVATIONEN FÜRS BUSINESS

Viele IT-Organisationen tun sich schwer, IT-Innovationen mit echtem Mehrwert für das Business aktiv zu forcieren. Werden aber keine Schwerpunkte gesetzt, droht die IT zur reinen Commodity zu verkommen.

4 VERZAHNEN VON BUSINESS UND IT

Eine Voraussetzung, um mit IT-Innovationen das Geschäft voranzubringen, ist die Verzahnung von Business und IT. Die Architekturbetrachtung ist die Brücke, um Businessanforderungen in eine Technologiesicht zu überführen. Das Stichwort ist hier das «Enterprise Architecture Management», das von erfolgreichen Unternehmen umgesetzt wird.

5 PERSONAL- & SOURCING-STRATEGIE

Erfolgreiche Unternehmen pflegen eine ineinander greifende Strategie für ihr IT-Personal und das IT-Sourcing. Hier geht es um die

Frage, welche Fähigkeiten ein Unternehmen selbst aufbauen sowie weiterentwickeln will und welche zugekauft werden.

In der Mehrzahl der Unternehmen gibt es keine verzahnte Personal- und Sourcing-Strategie. So entsteht die Gefahr, dass zum Beispiel situativ eine Outsourcing-Entscheidung getroffen wird, die sich im Nachhinein als falsch erweist, weil sie nicht in die Gesamtstrategie passte.

6 STARKES MITTLERES MANAGEMENT

Personen, die sowohl die Anforderungen des Business als auch die der IT verstehen, sind in den meisten Unternehmen Mangelware. Erfolgreiche Firmen benötigen Spezialisten, die beide Seiten verstehen, das Business proaktiv beraten und die Veränderungsvorhaben in der IT begleiten können. Sie werden auf allen Ebenen gebraucht: der operativen, wenn es um das Testen einer Applikation geht, der mittleren, wenn es um das Priorisieren von Anforderungen geht, oder auf der höchsten, wenn die Geschäftsleitung überzeugt werden muss.

Erfolgreiche Unternehmen differenzieren sich durch stärkere Führungsfähigkeiten im mittleren IT-Management. Durch punktuelle Verbesserung der Managementfähigkeiten auf der mittleren Hierarchieebene profitiert ein Unternehmen von einem Multiplikatoreffekt, so dass die IT businessorientierter arbeitet. Schulungen von Mitarbeitern und die Rekrutierung

FOTO: FOTOLIA



MEHR ZUM THEMA

Boydak Management Consulting → www.boydak.ch
Swiss IT Leadership Forum → www.swiss-it-leadership-forum.ch
IT-Strategie-Forum am Zürichsee → www.it-strategie-forum.ch

von Experten sind geeignete Methoden, um das mittlere IT-Management zu stärken. Eine Neustrukturierung der IT ist nicht notwendig.

7 IT IN DIE KONZERNFÜHRUNG

Die Grundsatzentscheidung, ob der CIO in der Geschäftsleitung sitzt, ist dagegen kritisch für den Erfolg der IT. Die Erfolgsquote steigt, wenn der IT-Leiter auf Augenhöhe mit der Unternehmensführung sprechen kann. Mit dem CIO im Führungskreis wird die IT präsenter und der Austausch auf oberster Ebene vereinfacht. In erfolgreichen Unternehmen ist die IT in exponierter Position in die Führung eingebunden.

8 KLARE AUFGABENTEILUNG

Ein viel grösseres Gewicht hat das Wort des CIOs in der Geschäftsleitung, wenn Aufgaben zu Applikationsthemen zwischen Business und IT verteilt werden. Das funktioniert bei der Infrastruktur ganz gut, bei den Applikationen eher nicht. Erfolgreiche Unternehmen verzahnen die Aufgaben zwischen Business und IT. Allerdings muss berücksichtigt werden, wie das Unternehmen aufgestellt ist. Hier sind Strukturmerkmale ausschlaggebend wie etwa Grösse, Organisation, Führungsstruktur und Freiheitsgrade der Geschäftsbereiche. Auf diese Merkmale muss die Aufgabenteilung zwischen Business und IT justiert werden.



tionen systematischer, so dass das das Topmanagement wahrnimmt, dass die IT einen innovativen Beitrag leistet. Allerdings geben erfolgreiche Unternehmen keinesfalls mehr Geld aus, um Innovation voranzutreiben.

Diese strukturierte Herangehensweise findet sich in erfolgreichen Unternehmen zweitens auch beim Projekt-Portfolio-Management, also der Identifikation derjenigen Vorhaben mit der grössten Hebelwirkung für das Business. Beim dritten Aspekt der IT-Steuerung, dem Projekt-Management und -Controlling, werden die ausgewählten Vorhaben auch effektiv umgesetzt. Sie müssen aber viertens in die vorhandene IT-Architektur passen, damit sich das System nicht zum Beispiel vollkommen fragmentiert. Fünftens steuern erfolgreiche Firmen systematisch das Überführen von Projektergebnissen in den Produktivbetrieb. Insbesondere bei diesem letzten Schritt krankt es bei einer Reihe von Unternehmen, was dazu führt, dass Projekte auch nach dem offiziellen Abschluss nicht beendet

«IT kann nicht gewinnen, indem sie nur funktioniert. Die Topmanager nehmen das einfach nicht wahr»

sind. Bei weniger erfolgreichen Unternehmen entsteht Unzufriedenheit durch unfertige Produkte oder zu hoch gesteckte Erwartungen, die mit einer konzernweit verankerten IT-Steuerung vermeidbar gewesen wäre.

9 FIRMANWEITE IT-STEUERUNG

Die IT-Steuerung ist in erfolgreichen Firmen unternehmensweit verankert. Weniger erfolgreiche Wettbewerber haben eine eher unstrukturierte Organisation der Prozesse. Dabei geht es erstens um das Innovationsmanagement. In erfolgreichen Firmen ist geregelt, wie gute Ideen erkannt und konsequent umgesetzt werden. Diese Unternehmen managen Innova-

10 BUSINESSNUTZEN DER IT PRÜFEN

Alles richtig machen Firmen, die den Businessnutzen der IT regelmässig auf den Prüfstand stellen – für Projekte, den Betrieb und auch das Gesamtunternehmen. Gemessen wird mit objektiv nachvollziehbaren und quantitativen Methoden, nicht – wie heute oftmals üblich – über Kosten oder technische Kenngrößen wie SLAs (Service Level Agreements). ←

IT-Value-Studie

Das Management-Beratungsunternehmen Boydak aus Freienbach identifizierte die zehn Erfolgsfaktoren der businessorientierten IT in Befragungen von Führungskräften aus über 60 Unternehmen. Die befragten Mitglieder des Topmanagements stammen aus Banken, Versicherungen, Telekommunikationsfirmen, Konsumgüterherstellern, Handels- und Energie- sowie Hightech-Konzernen. Zwei Drittel der Unternehmen beschäftigen zwischen 5000 und 100 000 Mitarbeitern, das übrige Drittel zählt zum

gehobenen Mittelstand. Circa die Hälfte der Teilnehmer hat ihren Sitz in der Schweiz, darunter Sanitas, Kantonalbanken, Oerlikon, Wicor, Schweizerische Post und SBB. Anhand der strukturierten Interviews teilte Boydak die Unternehmen in Value-Leaders und Value-Followers ein. Ersteren gelingt die Ausrichtung der IT am Businessnutzen, zweiteren eher weniger. Der IT-Abteilung der «Followers» schafft es auch nicht, die eigenen Anstrengungen dem Topmanagement transparent zu machen.

Computerworld-Konferenz

10. Juni 2009 Dokumenten- & Printmanagement

Mittwoch, 10. Juni 2009, WTC Zürich

Dokumenten- und Printmanagement ist aus finanzieller Sicht vor allem Drucken: Hier lässt sich viel Geld sparen. An der Konferenz wird aufgezeigt, wie mit gezieltem Ressourcen-Einsatz optimale Leistungen erzielt werden können.

- **Wettbewerbsfähigkeit dank Print- und Dokumentenmanagement.** Matthias Kraus, Research Analyst, IDC
- **Managed Print Services – Der Garant für tiefere Printkosten.** Martin Wittwer, Head of End User Services CEA, Ernst & Young
- **Outputmanagement: Nachhaltigkeit als oberstes Gebot.** Beat Oberholzer, Leiter Solutions & Projekte, Graphax
- **Optimierung der Wertschöpfung durch ganzheitliches Dokumentenmanagement.** Christoph Sonderer, IT-Leiter, Ernst Grob AG
- **Compliance: Pflichten, Standards und Stolpersteine.** Marc Fischer, Rechtsanwalt & Mediator FHA

Teilnahmegebühr

- Teilnahmegebühr: Fr. 150.–
- Vorzugspreis für Abonnenten: Fr. 120.–

Anmeldung und weitere Informationen unter:

www.idg-events.ch/doku

GRAPHAX
DOCUMENT SOLUTIONS


KONICA MINOLTA

Triumph-Adler
The Document Business
CONSULTING REGULATION EXPERIENCE

neopost

OKI
PRINTING SOLUTIONS


PRINTFLEET™

Löwenfels
partner


EASY SOFTWARE
SOFTWARE FOR DOCUMENTS

events
Computerworld

IDG
COMMUNICATIONS

JETZT ANMELDEN:
SPEZIAL-
PREIS