

25. Juni 2009, 13:25 Uhr

IT-Strategie

Der erfolgreiche Weg

Von [Nicolas Zeitler](#)

Erschreckend viele IT-Chefs scheitern bisher an der Ausrichtung der IT an die Geschäftsfunktionen. Das muss nicht sein. Mehrere Faktoren entscheiden über einen erfolgreichen Wertbeitrag der IT zum Business. Wir verraten, welche das sind.

Zehn Faktoren sind entscheidend für den Wertbeitrag der Informationstechnologie zum Geschäft eines Unternehmens. Das hat die internationale IT-Value-Studie des Schweizer Beratungsunternehmens Boydak Management Consulting ergeben. Demnach bieten sich die folgenden Stellschrauben an, um IT und Business in Einklang zu bringen:

1. Durchgängige Ausrichtung der IT an Zielen und Prioritäten des Top-Managements.
2. Differenzierte Festlegung der Ziele und Aufträge für die IT je nach Geschäftsbereich.
3. Aktive Forcierung von IT-Innovationen mit echtem Mehrwert für das Business.
4. Ganzheitlich verzahnte Betrachtung und Entwicklung von Business- und IT-Architektur.
5. Miteinander verzahnte Personal- und Sourcing-Strategien für die IT.
6. Starke Führungsfähigkeiten im IT-Middle-Management.
7. Ausreichend exponierte Einbindung der IT in die Führungsstruktur.
8. Strategie- und Governance-konforme Aufgabenteilung bei Applikationsaufgaben, vor allem zwischen Business und IT.
9. Unternehmensweit effektiv verankerte Kernprozesse der IT-Steuerung, konkret beim Innovations-Management, Projekt-Portfolio-Management, Projekt-Management und -Controlling, IT-Architektur-Management und bei der Überführung von Projekt-Ergebnissen in den IT-Betrieb.
10. Systematisierte Messung und Ausweis von Business-Nutzen und Rendite der IT für Projekte, Betrieb und Gesamtunternehmen.

Für die internationale "IT Value"-Studie hat Boydak Management Consulting aus Freienbach in der Schweiz Einzel-Workshops mit Führungskräften aus mehr als 60 großen Firmen durchgeführt. Dabei wurden nach Ansicht des Beratungsunternehmens alle wichtigen Dimensionen des IT-Managements erfasst. Die Auswirkungen der Wirtschaftskrise haben die Berater zusätzlich in Interviews erfragt.

Dabei ermittelten der Vorstandsvorsitzende Selçuk Boydak und seine Mitarbeiter die drei Faktoren, die derzeit besonders entscheidend für den Erfolg der Arbeit von IT-Abteilungen sind. Zwar räumt Boydak ein, dass "die Hebel, die man in der Krise bedienen muss, sich je nach Unternehmen unterscheiden". Gleichwohl habe sich ein "gemeinsamer Nenner" herauskristallisiert. Drei der zehn Erfolgsfaktoren werden den Befragten zufolge von vielen Managern als besonders wichtig angesehen.

1. Ausrichtung der IT-Strategie an Zielen des Top-Managements

Der Druck durch die Wirtschaftskrise und strategische IT-Arbeit sind für Selçuk Boydak kein Widerspruch. Im Gegenteil: Im gewöhnlichen Tagesgeschäft werde die IT-Abteilung aus allen Richtungen mit Anforderungen "überschwemmt", schildert Boydak. In der Krise dagegen könne und müsse sie sich auf das konzentrieren, was das Management vorgebe.



Boydak: Viele CIOs hätten noch "Angst, ihren Maschinenraum zu verlassen"

© 1&1/Andrea Fabry

Er räumt allerdings ein, dass das nicht immer leicht sei, vor allem in Firmen, in denen es mit dem Business-IT-Alignment bisher nicht weit her ist. Und die seien nicht in der Minderheit. "Insgesamt betrachtet sind die Unternehmen in diesem Punkt bisher erschreckend wenig weit gekommen", sagt der Berater. Nur in den wenigsten Betrieben sei die IT schon streng nach objektiv messbaren Größen ausgerichtet.

Als Hauptgrund für die nicht gelingende Geschäftsausrichtung sieht Boydak einen mangelhaften Dialog. Viele CIOs hätten noch "Angst, ihren Maschinenraum zu verlassen". Andere versuchten sich im Alignment, teils mit Unterstützung von Beratern. Allerdings wüssten sie häufig nicht, welche speziellen Fragen sie ans Management stellen sollten. Umgekehrt sei für die Business-Manager die IT eine "Black Box". Unter diesen Vorzeichen ergäben sich dann nur sehr abstrakte Vorgaben nach dem Muster "die IT muss flexibler sein". Ein dritter typischer Fall sei der CIO, der sich intensiv mit dem Umbau der IT-Architektur befasse und im Nachhinein versuche, diese Arbeit gegenüber dem Business zu rechtfertigen.

2. Innovationen mit Business-Mehrwert forcieren

Nur in jedem zweiten Unternehmen wird die IT als echter Wertschöpfer wahrgenommen, hat Selçuk Boydak bei den Gesprächen mit den Managern erfahren. Andernorts gelte sie eher als "infrastrukturelle Notwendigkeit" - ähnlich einem Fahrstuhl in einem Hochhaus, wie der Berater erklärt: Funktioniere der nicht, sei zwar der Betrieb ernsthaft beeinträchtigt, niemals werde man den funktionierenden Aufzug allerdings als Quelle von Impulsen für die Weiterentwicklung wahrnehmen. Als solche müsse sich die IT allerdings darstellen.

Trotz Wirtschaftskrise sieht Boydak derzeit Spielraum für Neuerungen. Langfristig rät er Unternehmen, etwa ein Fünftel ihres IT-Budgets in Innovationen zu stecken. Natürlich könne dieser Anteil in schwierigen Zeiten auch einmal geringer ausfallen. Und der Berater betont: Allein ein großer Anteil des Budgets für Innovationen sei noch lange kein Garant für den Erfolg. Außerdem müsse zunächst der erste Erfolgsfaktor umgesetzt sein, bevor sich die IT als Innovator verkaufen könne.

3. Den Wertbeitrag systematisch messen

Dass der Wertbeitrag der IT nicht messbar ist, ist die größte Legende", sagt Selçuk Boydak. Den meisten CIOs gelänge das schlicht nicht, deshalb stellten sie diese Behauptung gern auf. "Es reicht dafür natürlich nicht aus, ein paar Business Cases zu rechnen", sagt Boydak. Und: Die Messung des IT-Wertbeitrags sei die "am wenigsten entwickelte Dimension" in der Informationstechnologie.



Boydak: "Es gibt viele Zahlen, aber nur mit denen, die den Kapitän interessieren, erreiche ich auch etwas"

© Corbis

Um darin Erfolge zu erzielen, müsse der IT-Chef als erstes lernen, der Unternehmensführung nicht länger "Zahlen aus dem Maschinenraum" zu verkaufen. "Technische Kenngrößen und Kosten versteht der Kapitän nicht", sagt Boydak. Der CIO müsse sich erst einmal auf die Brücke des Schiffs begeben und nachsehen, was die Führung wissen wolle. Dann müsse er versuchen darzustellen, was er mit seiner Abteilung dazu beitragen könne.

"Es gibt viele Zahlen, aber nur mit denen, die den Kapitän interessieren, erreiche ich auch etwas", sagt Boydak. Eine wichtige Frage, die sich der IT-Verantwortliche zu stellen habe, sei zum Beispiel: Wie strategie-konform ist die IT?

Die IT-Value-Studie von Boydak hat auch Faktoren identifiziert, die offensichtlich keine direkte Bedeutung für die Wertorientierung der IT haben. Zum einen sind das strukturelle Merkmale eines Unternehmens, etwa die Branchenzugehörigkeit, Internationalität oder der Geschäftsmix. "Prinzipiell hat jedes Unternehmen die Chance, eine wertorientierte IT aufzustellen", sagt Selçuk Boydak. Allerdings räumt er ein, dass Firmengeschichte und die personelle Aufstellung der IT unter Umständen der Wahrnehmung der IT-Abteilung als business-orientiert im Wege stehen könnten.

Infrastruktur ohne Einfluss auf Wahrnehmung der IT

Auch die Infrastruktur ist nach Erkenntnissen aus der Studie kein Faktor, der eine am Business ausgerichtete IT fördert oder behindert. Dasselbe gilt für den Umfang der Investitionen in Innovationen, solange eine gewisse Mindestgrenze von etwa zehn Prozent überschritten ist. Auch den Umfang von Outsourcing sehen die Berater von Boydak als Faktor, der nicht kausal in Zusammenhang mit Business- und Wert-Orientierung steht. Wichtig sei keinesfalls, in welchem Umfang ein Unternehmen Leistungen nach außen verberge, sondern was in welcher Form an Dienstleister übertragen werde.

© manager-magazin.de 2009

Alle Rechte vorbehalten

[Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH](#)