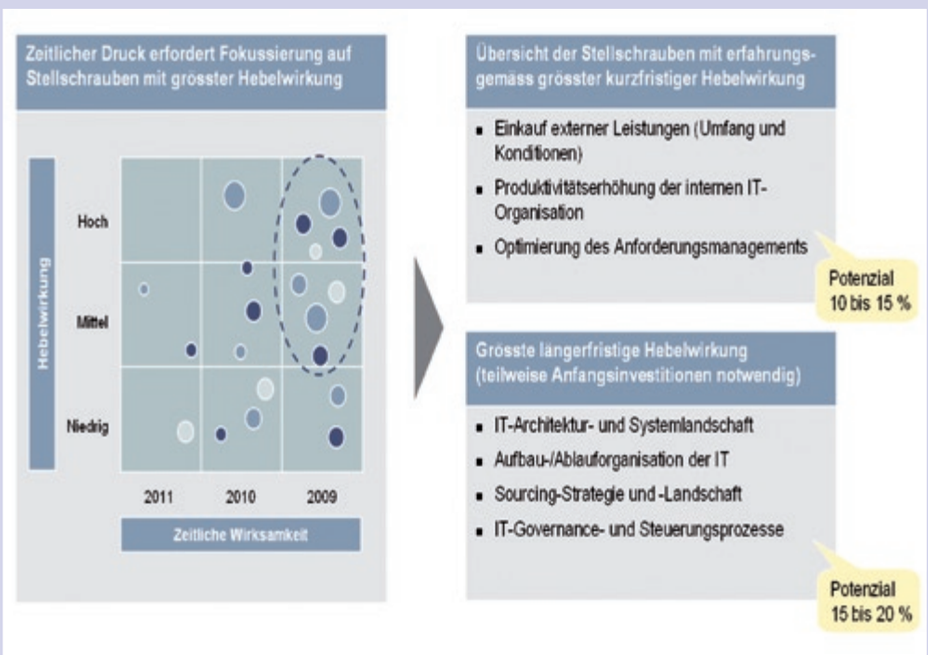
Wenn der Rotstift für den CIO zum Boomerang wird

Es gibt kaum eine IT-Organisation, die nicht mit Kostensenkungen konfrontiert ist. Doch die Notbremse zu ziehen und sämtliche Projekte zu stoppen, ist der falsche Ansatz. Wie man das Streichkonzert richtig orchestriert, zeigt die IT-Value-Studie von Boydak Management Consulting. *Thomas Brenzikofer*

«Zwei Drittel der CIOs sind aktuell mit Budgetkürzungen konfrontiert», schätzt Selçuk Boydak, Autor der IT-Value-Studie und Geschäftsführer von Boydak Management Consulting. Ein Phänomen, das auch von anderen Quellen bestätigt wird. In einer von der Netzwoche in Zusammenarbeit mit dem IT-Executive-Forum Anfang des Jahres durchgeführten Umfrage gaben rund 20 Prozent der Befragten an, zwischen 2 und 10 Prozent des IT-Budgets einsparen zu müssen. Weitere 20 Prozent waren gar mit Sparvorgaben von über 10 Prozent konfrontiert. Ein Blick in die Geschäftsberichte des ersten Quartals 2009 legt die Vermutung nahe, dass sich die Situation seither eher akzentuiert als entschärft hat.

Sein Unwesen treibt der Rotstift inzwischen in praktisch allen Branchen. Allerdings sind die Auswirkungen nicht überall gleich. Während etwa die IT-Leiter in der Industrie schon länger vom Chef, eben meist der CFO, an der kurzen Leine geführt werden, betreten CIOs in der Finanzindustrie nach Jahren des kontinuierlichen Ausbaus jetzt Neuland, wenn es ums Sparen geht. «Viele IT-Executives haben in ihren Reihen niemanden, der das schon einmal gemacht hätte», so Boydak, und er gibt unumwunden zu: «Das ist natürlich auch ein schönes Terrain für Berater.»



Erhebungen der IT-Value-Studie zeigen: Mehr als 15 Prozent Sparpotenzial bis zum Ende des Jahres liegen in vielen IT-Organisationen nicht drin.

Quelle: Boydak Management Consulting

Fokus auf Quick Wins

Gemäss Boydak kann man als CIO vieles falschmachen. Das Schlimmste wäre, sich mit den Vorgaben – in der Finanzbranche sind dies zum Teil bis zu 30 Prozent der IT-Ausgaben – ins stille Kämmerlein zurückzuziehen, um dann mit der pfannenfertigen Lösung in der Geschäftsleitung punkten zu wollen. Denn der Beifall wird nicht lange währen. Der CFO wird konstatieren, dass er schon immer gewusst hat, dass die IT zu teuer ist, während die Businessverantwortlichen feststellen, dass gerade ihre «Lieblingsprojekte» gestoppt wurden. Dabei steht für den IT-Executive nicht wenig auf dem Spiel: Nebst der verlorenen Glaubwürdigkeit wird ein Investitionsstau produziert, der mitunter verbrannte Erde hinterlässt, was dem CIO in letzter Konsequenz nicht selten den Kopf kostet. «Genau dies ist im letzten Konjunkturzyklus passiert», konstatiert Boydak.

Doch, gibt es Alternativen zur Rasenmähermethode? Neben der geforderten Höhe der Kostensenkung ist vor allem die Frist zu beachten, innerhalb der die Mittel freigemacht werden sollen. Sogenannte Quick Wins sind zu erreichen, indem man an den externen Leistungen schraubt. So können eingekaufte Mengen reduziert und Stundenansätze oder allenfalls Lizenzen neu verhandelt werden. Ebenfalls ist es möglich, die Produktivität der internen IT-Organisation zu steigern. Letzteres zieht allerdings meist auch einen Stellenabbau nach sich. Gemäss Boydak sind dies zwar für den IT-Executive unangenehme Aufgaben, die aber den Vorteil haben, dass sie die Leistungen einer IT-Organisation noch nicht beeinträchtigen und das Vertrauen des Managements fördern, weil schnell Resultate ausgewiesen werden können.

TCO als Knacknuss

Erst in einem weiteren Schritt rät Boydak, die Anforderungen an die IT aufs Tapet zu bringen. Doch dies sollte der IT-Executive nicht in Konfrontation, sondern gemeinsam mit dem Business und im Einklang mit der Geschäftsstrategie unternehmen. In vielen Firmen ist dies kein einfaches Unterfangen. Nicht selten scheuen IT-Manager nämlich die direkte Diskussion mit dem Business. Als grösste Knacknuss erweist sich dabei, dass viele IT-Organisationen in den vergangenen Jahren ihre Leistungserbringung nach Massgabe der TCO-Betrachtung taxiert haben und entsprechend als Service dem internen Kunden weiterverrechnen. Wenn man nun den Service-Level reduziert, mag dies auf dem Reissbrett aufgehen. Möglicherweise

lässt sich indes an der Quelle der Leistungserbringung gar nicht an den Kosten schrauben, weil etwa die Kompetenz des Mitarbeiters, den man einsparen möchte, an einem anderen Ort unersetzlich ist.

Gemäss Erhebungen der IT-Value-Studie lässt sich durch kurzfristig wirksame Optimierungen der IT in den seltensten Fällen mehr als 15 Prozent sparen. In Industriebetrieben, in denen die IT-Organisationen oft schon sehr schlank aufgestellt sind, ist das Sparpotenzial meist deutlich tiefer, in der Finanzindustrie kann es hingegen deutlich darüber liegen. Dennoch, werden Budgetkürzungen von 20 Prozent und mehr verlangt, wird man dem Management klarmachen müssen, dass dies innert Jahresfrist nicht ohne Einbussen zu erreichen ist und sogar vorerst mit Investitionen verbunden sein kann. Vor allem dann, wenn es gewachsene IT-Landschaften zu konsolidieren gilt und die IT-Architektur neu aufgesetzt werden soll. Aber auch eine Änderung in der Ablauforganisation, möglicherweise verbunden mit einem Outsourcing oder Outtasking, führt zunächst einmal zur Eröffnung eines neuen Projekts, sodass die Hebelwirkung erst mit einem oder gar zwei Jahren Verzögerung einsetzt. Und bis dann – so die berechtigte Hoffnung vieler – müsste eigentlich die Krise überwunden sein.

Selçuk Boydak, Geschäftsführer von Boydak Management Consulting:
«Zwei Drittel der CIOs sind aktuell mit Budgetkürzungen konfrontiert.»