

Technologieveressen und betriebsblind

Was passiert in den IT-Abteilungen? Wird eine Commodity gemanagt oder werden tatsächlich Firmenwerte geschaffen? Die Meinungen gehen auseinander. Die IT-Value-Studie zeigt warum. *Thomas Brenzikofer*

Für jeden zweiten Topmanager stellt die IT keinen eigentlichen Unternehmenswert dar. Für sie ist die IT nicht mehr als eine infrastrukturelle Notwendigkeit oder gar eine Commodity. Gleichzeitig erachten die Topmanager aber den Einsatz von IT als strategisch wichtig für ihr Unternehmen. Ein Paradox, das sich für Selçuk Boydak, Inhaber von Boydak Management Consulting, nur damit erklären lässt, dass der CIO zu wenig oder oft eben das Falsche unternimmt, um von der obersten Führungsebene richtig wahrgenommen zu werden. Was denn zu tun wäre, haben Boydak und sein Team im Rahmen der IT-Value-Studie zu ergründen versucht. Die Basis der Studie bildet die quantitative Aus-



Selçuk Boydak, Gründer und Geschäftsführer von Boydak Management Consulting:

«Die IT hat in vielen Unternehmen den Stellenwert eines Aufzugs. Funktioniert dieser, wird er nicht wahrgenommen, fällt er aus, sind alle genervt, wenn sie Treppen steigen müssen.»

wertung von über 60 halbtägigen Workshops, die in grösseren deutschen und Schweizer Unternehmen durchgeführt wurden. Darunter sind so bekannte Namen wie Credit Suisse, BMW oder Coop.

Aus IT-Sicht sind die Resultate durchwegs aufmunternd: 30 Prozent der Topmanager sehen in der IT eine Kernkompetenz ihres Unternehmens, 58 Prozent immerhin in Teilbereichen. Nur eine Minderheit von 17 Prozent meint, die Hauptaufgabe der IT liege einzig darin, die Infrastruktur in Schuss zu halten. Der grosse Rest attestiert der IT vielmehr eine Führungsrolle, wenn es darum geht, Prozesse zu automatisieren und effizienter zu werden (44 Prozent) oder sich vom Mitbewerber zu differenzieren (16 Prozent). Etwas weniger ausgeprägt wird der IT eine Primärrolle zugestanden als Bestandteil von Produkten und Services (13 Prozent) oder bei Innovationen und Neulancierungen (7 Prozent).

Reagieren statt agieren

Als lästiger Kostenblock wird die IT in den wenigsten Unternehmen empfunden. 45 Prozent der untersuchten Unternehmen haben die IT-Ausgaben in den vergangenen fünf bis zehn Jahren stark (19 Prozent) oder doch zumindest leicht (26 Prozent) ausgebaut. 28 Prozent haben die IT-Ausgaben gleich belassen und nur ein Viertel der Unternehmen hat sie gesenkt. 67 Prozent der Topmanager zeigen sich denn auch von der Rentabilität ihrer IT-Investitionen überzeugt. Auch mit dem Betrieb der IT ist eine überwiegende Mehrheit von 84 Prozent der teilnehmenden Unternehmen zufrieden.

Weshalb also erreicht die IT trotz solcher Glanzresultate nur im Topmanagement jedes zweiten Unternehmens die Wertschätzung, ▶

Die IT-Value-Studie: Exklusive Ergebnisse in der Netzwoche

In Kooperation mit Boydak Management Consulting wird die Netzwoche in den folgenden Ausgaben vertiefte Analysen aus der IT-Value-Studie publizieren. Folgende Themen stehen im Zentrum: IT-Kosten(-senkungen), IT-Infrastruktur und -Architektur, IT als Führungsaufgabe, IT-Investitionen und Innovation, IT-Benchmarking.

► die sie eigentlich verdient? Die Antwort auf diese Frage ist in einer anderen Zahl zu finden: So erachten 72 Prozent der Befragten ihre IT-Abteilung als reaktiv, wenn es um das Setzen von neuen Impulsen mit echtem Mehrwert für das Geschäft geht. Für Boydak ist demnach klar: «Die IT hat in vielen Unternehmen den Stellenwert eines Aufzugs. Funktioniert dieser, wird er nicht wahrgenommen, fällt er aus, sind alle genervt, wenn sie Treppen steigen müssen.»

Keine Geldfrage

Ein Rating der Antworten macht dann auch deutlich, dass die IT und ihre Leistungen im Topmanagement in der Tendenz eher unterschätzt, niemals aber überschätzt werden. Das Dutzend Unternehmen, in denen die IT-Abteilung nicht nur bezüglich Leistung, sondern auch hinsichtlich des Images zu punkten vermag, wurden in der Studie als Leader betrachtet, der sehr viel grössere Rest als Follower. Ziel der Übung war es, die Unterschiede der beiden Gruppen hinsichtlich gewisser Detailfragen herauszuarbeiten, um so taugliche Handlungsanleitungen für IT-Abteilungen zu gewinnen, wie es sich in die Leaderposition manövrieren lässt.

Dabei zeigt sich, dass bei den Leaders die IT vom Topmanagement zu 80 Prozent als proaktiv wahrgenommen, ihr Innovationsbeitrag zu 90 Prozent als sehr gut bewertet und der Wertbeitrag der IT zu 90 Prozent als gegeben betrachtet wird. Interessant ist zu sehen, welche Faktoren zu diesem Resultat führen – und vor allem auch, welche Punkte eher irrelevant sind. Dabei förderte die Studie durchaus Überraschendes zu Tage. Was offensichtlich für die Wertschätzung der IT im Topmanagement keine Rolle spielt, sind die strukturellen Merkmale des Unternehmens wie Grösse und Branche. Aber auch das Investitionsbudget ist nicht ausschlaggebend: die Gleichung, was kostet ist auch wichtig, geht also nicht auf.

Das zehnte Gebot

«Die beliebten Ausreden von CIOs, dass sie zu wenig Budget hätten und ihr Unternehmen halt zu klein sei, sind damit widerlegt», meint Boydak zu diesem Befund. Ebenfalls in die Irre führt die weitverbreitete Meinung unter CIOs, sie würden an Bedeutung verlieren, wenn die IT oder Teile davon outgesourct würden. Auch hier konnte die Studie keinen kausalen Zusammenhang zur Wertorientierung der IT feststellen. Höchstens einen indirekten Einfluss auf das Image der IT-Abteilung hat das Management der IT-Infrastruktur – dann nämlich, wenn Probleme auftauchen.

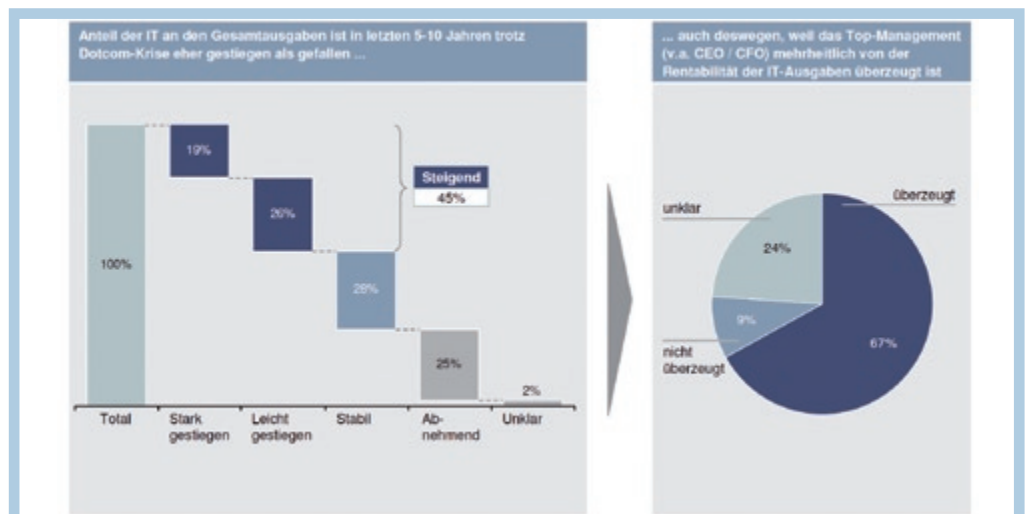
Ansonsten ist mit dem Thema Infrastruktur in der Chefetage nicht zu punkten.

Die Studie eruierte sodann zehn relevante Punkte für CIOs, um in der Geschäftsleitung als Leader wahrgenommen zu werden. Als oberstes Gebot gilt die konsequente Ausrichtung der IT an den Zielen und Prioritäten des Topmanagements. Die Voraussetzung hierzu ist die Verankerung des CIOs in der Geschäftsleitung, sei es als direktes Mitglied oder als Ansprechpartner der CEOs in technischen Fragen. Wenn sich der CIO hingegen nur auf das zweite Glied, also den Abteilungsleiter, fokussiert, ist es sehr viel schwieriger, eine Priorisierung der Projektvorhaben zu erreichen und das IT-Sourcing und die IT-Architektur konsequent an den Bedürfnissen der Geschäftsbereiche auszurichten. Oder in den Worten von Boydak: «Es gewinnt halt dann derjenige, der am lautesten schreit, und der CIO weiss nicht, wie er sich entscheiden soll.»

Worin Leader gegenüber Followers ebenfalls sehr viel besser abschneiden, ist bei den

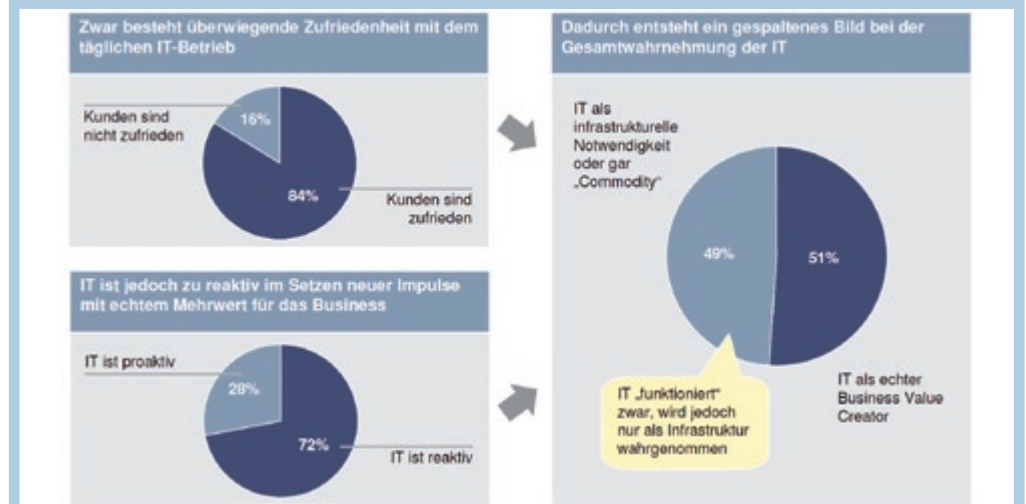
Managementfähigkeiten. Die Förderung von Führungsqualitäten im eigenen IT-Kader müsste somit auf der To-do-Liste eines jeden CIOs ganz oben stehen. Als weiteren wichtigen Punkt identifizierte die Studie die Kontrolle. Dies nicht nur zur besseren Steuerung der IT-Kernprozesse selbst, sondern insbesondere auch hinsichtlich der systematischen Messung sowie des Ausweises des Nutzens und der Rendite der IT. So gaben nur 15 Prozent der Follower an, dass sie den Erfolg ihrer strategischen Ziele und Initiativen auch mit Zahlen hinterlegen könnten. Bei den Leaders sind es 80 Prozent.

Fazit der Studie: In ihrem Fach, der Technologiekompetenz können CIOs nicht punkten. Diese wird vom Topmanagement in aller Regel stillschweigend vorausgesetzt. Entscheidend sind neben Softskills wie Kommunikations- und Führungsfähigkeiten vielmehr transparente Prozesse und nicht zuletzt betriebswirtschaftliche Fakten, die Licht in die Blackbox IT bringen.



Für IT wird tendenziell mehr Geld ausgegeben, was sich für zwei Drittel der Unternehmen auch rentiert.

Quelle: Boydak



Die IT hat den Betrieb im Griff, bringt sich aber nicht ein, und generiert deshalb in den Augen jedes zweiten Topmanagers keinen Unternehmenswert.

Quelle: Boydak