

Geld ist nicht alles, Portfoliomanagement schon

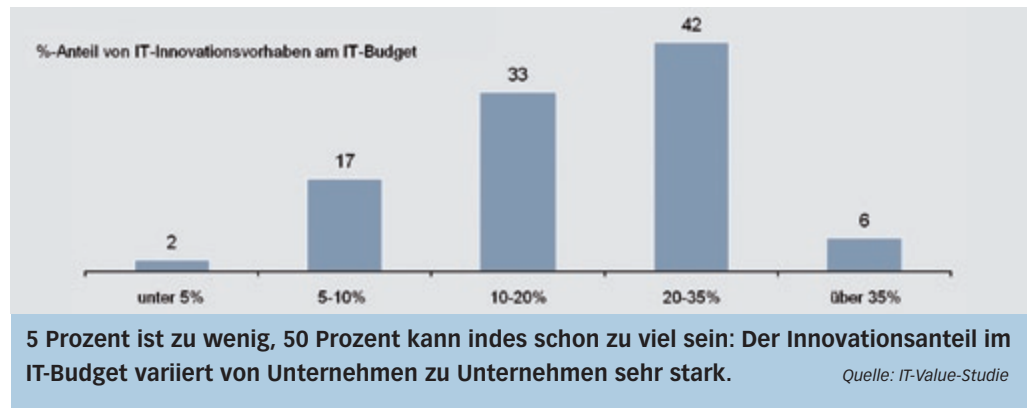
Zwischen Investitionsruinen und Spareifer: Die IT-Value-Studie rät CIOs, Innovationen strukturiert anzupacken und nicht devot alles umzusetzen, was auf dem Wunschzettel des Business steht. Selbst dann nicht, wenn die Mittel vorhanden wären. *Thomas Brenzikofer*

Eine Kennzahl, die unter CIOs gern herumgereicht wird, ist das Verhältnis zwischen Change the Business (CTB) und Run the Business (RTB) – zu Deutsch: Welcher Teil des IT-Budgets kann effektiv in neue Projekte investiert werden und wie viel verschlingt der Betrieb und die Wartung bestehender Systeme? Selbstredend zeugt eine möglichst hohe CTB-Ratio von grosser Innovationskraft einer IT-Organisation. Für Marktauguren wie Gartner sind 30 Prozent CTB die unterste Schwelle, um als CIO und nicht als reiner Systemadministrator durchzugehen.

Die IT-Value-Studie von Boydak Management kommt zu einem etwas differenzierteren Schluss. Nicht zuletzt, weil der Begriff «IT-getriebene Innovationen» sehr eng gefasst wird. Vom IT-Budget müssen gemäss Boydak nicht nur die wiederkehrenden RTB-Kosten abgezogen werden, sondern auch einmalige Ausgaben für anfallende Software-Updates, neue Security- oder Compliance-Anforderungen, also Pflichtinvestitionen und Muss-Projekte, die keinen Business-Case aufweisen. Der Umstieg auf ein neues Betriebssystem, etwa auf Windows 7, dürfte demnach nicht unter CTB fallen, Konsolidierungsvorhaben im Hardwarebereich indes schon, da sie Einsparungen bei den Betriebskosten mit sich bringen.

Untergrenze bei 10 Prozent

Auf der Basis der Auswertung von gut 60 Workshops in grösseren deutschen und Schweizer Firmen hat die IT-Value-Studie einen Mittelwert für die CTB-Ratio von 21 Prozent ermittelt. Allerdings ist die Spannweite erheblich: So gibt es Unternehmen, die mit unter 5 Prozent Innovationsanteil im IT-Budget kaum mehr Luft zum Atmen haben, während sich andere mit 50 Prozent und mehr offensichtlich von Projekt zu Projekt stürzen. Der Durchschnitt taugt somit kaum als Benchmark. Die IT-Value-Studie teilt deshalb die untersuchten IT-Organisationen aufgrund verschiedener Kriterien in Leader und Follower. Zu erwarten wäre nun gewesen, dass die Peers über einen wesentlich höheren Innovationsanteil in ihrem IT-Budget verfügen. Doch Fehlanzeige: Im Schnitt stecken



sowohl die Followers wie Leader mit 21 versus 22 Prozent fast gleich viel in IT-getriebene Innovationen. Allerdings zeigt sich auch, dass keiner der Leader eine CTB-Ratio von unter 10 Prozent aufweist, sondern entweder auf 10 bis 20 Prozent oder auf 20 bis 35 Prozent kommt. Interessant: Mit einem CTB-Anteil von über 35 Prozent ist keiner der Peers unterwegs.

Was lässt sich daraus schliessen? Gemäss Studienautor Selçuk Boydak ist bei 10 Prozent CTB-Anteil wohl die untere Schmerzgrenze festzulegen. Zudem scheint es dem Stellenwert einer IT-Organisation eher abträglich zu sein, wenn ein Zuviel an Innovationen gestemmt werden muss. Einerseits weil Projekte dann kaum mehr einen Priorisierungsprozess durchlaufen und somit nicht verhindert werden kann, dass Überflüssiges umgesetzt wird. Andererseits erhöht ein Zuviel an Vorhaben die Projektrisiken. Nicht zuletzt führt eine übertriebene Innovationsstätigkeit auch zu einer Überforderung des Anwenders und fördert somit die generelle Unzufriedenheit mit der internen IT.

IT-Organisation im Sandwich

Geld spielt also eine Rolle, aber nicht die ausschlaggebende, wenn es darum geht, die Innovationskraft von IT-Organisationen zu bewerten. Wichtiger ist das Vorhandensein eines im Unternehmen verankerten Prozesses, über den die IT-Innovationen strukturiert gemanagt werden. Dazu gehört insbesondere ein Projektportfoliomanagement, das für alle Beteiligten transparent macht, was warum von wem mit welcher Zielsetzung weiterverfolgt wird.

Ebenfalls empfehlenswert sind Initiativen zur Ideenförderung, sei es über Incentives, spezielle interne Taskforces oder institutionalisiertes Trendscouting. Gerade in diesen Punkten spricht die IT-Value-Studie dann auch eine deutlichere Sprache. So ist bei 72 Prozent der Leader die Verantwortung für Innovationen in der IT-Organisation spezifisch festgelegt. Bei den Followern ist dies nur bei 39 Prozent der Fall. Nahezu 100 Prozent der Leader verwenden ein Verfahren, um Projekte einheitlich zu klassifizieren und zu priorisieren. Bei den Followern sind es etwas mehr als die Hälfte.

Gemäss Boydak muss sich der CIO in der Innovationsfrage zwischen zwei Extremsituationen zu positionieren wissen: Winkt er nämlich sämtliche Projekte, die vom Business an die IT-Organisation herangetragen werden, durch, muss er letztlich den Kopf hinhalten, wenn lauter Investitionsruinen produziert werden. Umgekehrt birgt auch der Rückzug ins Schneckenhäus, indem sämtliche Vorhaben aus Risikoaversion (never change a running system) frühzeitig abgeblockt werden, seine Gefahren. «Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten», beobachtet Boydak, «ist es für viele CIOs verlockend, sich beim CEO und CFO als rigoroser Kostensparer zu positionieren und dem Business sämtliche Projekte zu streichen.» Nur: «Der Boomerang kommt bestimmt, spätestens dann, wenn die Märkte wieder anziehen und das Business glaubhaft machen kann, dass das Unternehmen wegen versäumter Innovationen das geforderte Wachstum nicht erreichen kann.»