

# «Eine IT, die einfach nur funktioniert, stiftet noch keinen Nutzen»

Viele CEOs fordern von ihren CIOs, mehr zu sein als blosse Infrastrukturverwalter. Allerdings gelingt dies erst wenigen IT-Organisationen. Im Gespräch mit der Netzwoche beschreibt Berater Selçuk Boydak, woran das liegt. *Interview: Thomas Brenzikofer*

**Herr Boydak, die IT-Value-Studie wurde 2008 durchgeführt. Seither hat sich wohl einiges verändert auf den Chefetagen der IT-Organisationen.**

Die Wirtschaftskrise war 2008 bereits im Anmarsch. Die Kernaussage der Studie hat sich seither weiter verschärft: Der Leidensdruck, sich mit dem Nutzen der IT auseinanderzusetzen, ist grösser geworden.

**Ist es denn heutzutage nicht augenscheinlich, worin der Nutzen der IT besteht?**

Die IT-Organisationen beherrschen zwar die Technologie. Hierfür bekommen viele CIOs Bestnoten. Das ist sicher ein positives Ergebnis unserer Studie. Allerdings wird in vielen Unternehmen inzwischen so viel Geld für IT ausgegeben, dass es dem Management nicht mehr genügt, wenn die IT einfach funktioniert. Vielmehr will man wissen, welchen Mehrwert die IT generiert oder generieren könnte. Dies transparent darzustellen, gelingt leider nur den wenigsten IT-Organisationen.

**Vielfach heisst es, IT ist Commodity, da genügt es doch, wenn sie funktioniert.**

Das Problem ist, dass sich die IT dann nur noch über die Kosten definieren kann. Was das heisst, haben jetzt in der Krise sehr viele IT-Organisationen hautnah erfahren müssen. Bei der ersten Kostensparrunde konnte sich der CIO vielleicht noch profilieren. Bei der zweiten wurde es schon schwieriger, und irgendwann ist der Plafond erreicht. Spätestens dann muss der CIO beginnen, Leistungen abzubauen und macht sich damit immer unbeliebter beim Business, was seine Stellung weiter untergräbt.

**Wenn man sich in den Unternehmen umhört, dann sind die IT-Budgets trotz Rezession eher mit Samthandschuhen angefasst worden. Anders als nach dem Platzen der Dotcom-Blase ist bei vielen IT-Organisationen offensichtlich gar nicht mehr viel herauszuholen?**

Diese Beobachtung ist tatsächlich zu machen, hilft aber noch nicht weiter. Denn nochmals: Eine IT, die einfach nur funktioniert, stiftet



Selçuk Boydak, Gründer der Boydak Management Consulting:

**«Viele CEOs sind heute in der misslichen Lage, dass sie zwar wissen, dass IT viel leisten könnte, aber nicht verstehen, wo anzusetzen ist, und dass sie auch vom CIO oder IT-Leiter dazu keine Auskunft bekommen, zumindest nicht eine, die sie verstehen.»**

noch keinen ausreichenden Geschäftsnutzen. Mit dem reibungslosen Betrieb allein vermag sich eine IT-Organisation innerhalb eines Unternehmens nicht nachhaltig stark zu positionieren. Dies zeigt unsere Studie in aller Deutlichkeit.

**Wie müsste sich denn ein CIO gegenüber dem CEO oder der Geschäftsleitung ins Spiel bringen?**

Der CIO sollte sich im Top-Management als Übersetzer zwischen IT und Business positionieren. Er sollte sicherstellen, dass die IT neben dem täglichen Betrieb auch fortlaufend neue Akzente mit echtem Mehrwert für das Business setzt. Gleichzeitig sollte er diesen Beitrag der IT zum Unternehmenserfolg sichtbar machen und vermitteln kön-

nen. Schliesslich hilft der Informatikeinsatz den Unternehmen heutzutage nicht nur, ihre Produktivität und die Qualität der erbrachten Leistungen zu erhöhen. Die IT kann ein wichtiger Enabler für Produkt- und Serviceinnovationen sein und dem Unternehmen dadurch echte Wettbewerbsvorteile verschaffen im Kampf um die Gunst des Kunden. Und auch für die übergreifende Flexibilität und Agilität eines Unternehmens – zum Beispiel im Rahmen von Übernahmen, Fusionen oder strategischen Neuausrichtungen – ist die IT ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Erfolg oder Misserfolg grosser Veränderungsvorhaben hängen oft davon ab, ob die IT eher Enabler oder Bremsklotz dieser Veränderung ist.

**Trotzdem wird bei der Unternehmensbewertung die Qualität der IT kaum je als Asset aufgeführt.**

Ja, leider ist die Wichtigkeit der IT noch nicht bei allen angekommen. Mehr noch: Oft werden IT-Probleme von den treibenden Akteuren gerade bei Fusionen und Übernahmen bewusst ausgeklammert, um den Deal-Abschluss nicht zu gefährden. Aber die gute Nachricht ist, dass hier eine Entwicklung in Gang gekommen ist. Immer mehr CEOs sind sich bewusst, dass sie die IT brauchen, um zu reüssieren. Auch bei grossen Unternehmenstransaktionen wird die kritische Rolle der IT zunehmend anerkannt. Festzustellen ist beispielsweise, dass sich Private-Equity-Unternehmen bemühen, hier entsprechende Kompetenz aufzubauen oder einzubeziehen.

**Und was sollte in den IT-Organisationen selbst geschehen?**

Zum einen müssen wir in der Lage sein, unser Fach besser zu vermitteln, und zwar allen Stakeholdern gegenüber. Die IT darf für das Business nicht mehr länger eine Blackbox sein. Heute will das Management wissen, was da vor sich geht und wie man mehr herausholen könnte. Als CIO muss man es sich zur obersten Pflicht machen, dies verständlich darzulegen. Viele IT-Organisationen sind jedoch heute von dieser Herausforderung noch überfordert.

**Sie sagen, die IT spielt in strategischen Überlegungen von Unternehmen eine immer wichtigere Rolle. Das hatten wir doch schon einmal. Auch in der Dotcom-Euphorie hat sich die Old Economy mit Blick auf den Börsenkurs darin bemüht, möglichst New Economy zu sein. Geblieben ist dann viel verbrannte Erde.**

Ich glaube nicht an einen zweiten Hype. Es ist nicht eine Frage der finanziellen Mittel. Zum Teil werden heute riesige Summen in IT investiert. Aber oft wird mit dem vielen Geld wenig Sinnvolles gemacht. Zudem ist festzustellen, dass selbst das, was sinnvoll ist, eben nicht ausreichend vermittelt werden kann. Dies führt zu einem latent hohen Misstrauen. Viele CEOs sind heute in der misslichen Lage, dass sie zwar wissen, dass IT viel leisten könnte, aber nicht verstehen, wo anzusetzen ist, und dass sie auch vom CIO oder IT-Leiter dazu keine Auskunft bekommen, zumindest nicht eine, die sie verstehen.

**Ein reines Sprachproblem, oder ist Informatik nicht einfach zu kompliziert?**

Dem ist wohl so. Die ganze Kunst liegt im Übersetzen des Technischen in den Businesszusammenhang. Dies hinzukriegen ist zugegebenermassen anspruchsvoll. Kein CEO oder Business-Manager ist bereit, sehr tief in die Materie einzusteigen. Deshalb muss eben der CIO dafür sorgen, sein Management in die Lage zu versetzen, die entsprechenden Businessopportunitäten zu erkennen.

**Wie viele CIOs sind denn schon so weit, fünf von zehn oder drei von hundert?**

Es sind weniger als 20 Prozent. Oft fehlt der Mut oder das Wissen, sich aktiv mit dem Business zu befassen und die wichtige Übersetzung zwischen Business und IT richtig anzupacken. Und dann gibt es viele, die sich

in der rein technischen Ausrichtung ihrer Tätigkeit wohlfühlen. Nicht, dass ich falsch verstanden werde: Auch diese technische Rolle ist sehr wichtig und wird es auch bleiben. Nur, die Brückenfunktion zwischen Business und Technologie kann so nicht wahrgenommen werden.

**Kann man denn von einem Generationenwechsel ausgehen? Irgendwann kommt ja eine Altersgruppe an die Macht, die Lochkarten nur noch aus Wikipedia kennt?**

Das Bewusstsein um die strategische Wichtigkeit von Technologie ist in den jüngeren Managementgenerationen sicher sehr viel ausgeprägter. Nur heisst das nicht automatisch, dass diese Leute dann auch wissen, wie anspruchsvolle Innovationsvorhaben zu managen sind. Im Gegenteil, bei den jüngeren Generationen ist oft eine Plug-and-Play-Erwartungshaltung festzustellen. Plug and Play ist in einer komplexen Unternehmens-IT jedoch heute leider noch nicht weitflächig realisierbar. Die strategisch interessantesten Bereiche sind meist auch die kompliziertesten. Deshalb glaube ich nicht, dass es eine Generationenfrage ist, ob ein CIO sein Standing verbessern kann.

**Sondern?**

Es ist eine Sache der Persönlichkeit: Bin ich bereit, mich mit dem Business auseinanderzusetzen, oder möchte ich mich lieber in meinen sicheren Technologiekeller zurückziehen? Auffallend ist, dass in einigen Unternehmen die strategischen IT-Taktgeber aus dem ehemaligen E-Business-Umfeld kommen. Vielleicht sind damals einige von ihnen gestrauchelt, aber offensichtlich haben sie die richtigen Lehren daraus gezogen und scheinen weniger Berührungängste zu haben, weder in puncto Business noch IT.

## Boydak Management Consulting und die IT-Value-Studie

Die Boydak Management Consulting AG (Boydak) ist eine auf das Thema «businessorientierte IT» spezialisierte Managementberatung mit Sitz in Freienbach (SZ) am Zürichsee. Sie unterstützt das Top-Management führender Unternehmen dabei, die IT als einen anerkannten Business Value Creator zu verankern, damit sie einen deutlich spürbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Mit der unternehmenseigenen Methode «IT Value Enhancer» hilft Boydak Management Consulting ihren Kunden, den Nutzen der Unternehmens-IT exakt zu erfassen, ihn zu benchmarken und mit gezielten Massnahmen zu optimieren. Das Verfahren eignet sich für die nachhaltige Verbesserung und den transparenten Ausweis des IT-Wertbeitrags im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit und im Zuge grösserer Unternehmenstransformationen wie Due Dilligence, Post-Merger-Integrationen und Restrukturierungen.

Im vergangenen Jahr hat Boydak im Rahmen der IT-Value-Studie in rund 60 Grossunternehmen untersucht, welchen Stellenwert die IT innerhalb des Unternehmens hat. Basis der Erhebung waren ein- bis zweitägige Workshops mit Vertretern der obersten Führungsebene, wobei sowohl die Sichtweise des Business wie auch jene der IT berücksichtigt worden ist.