

Richtig gemessen ist halb gewonnen

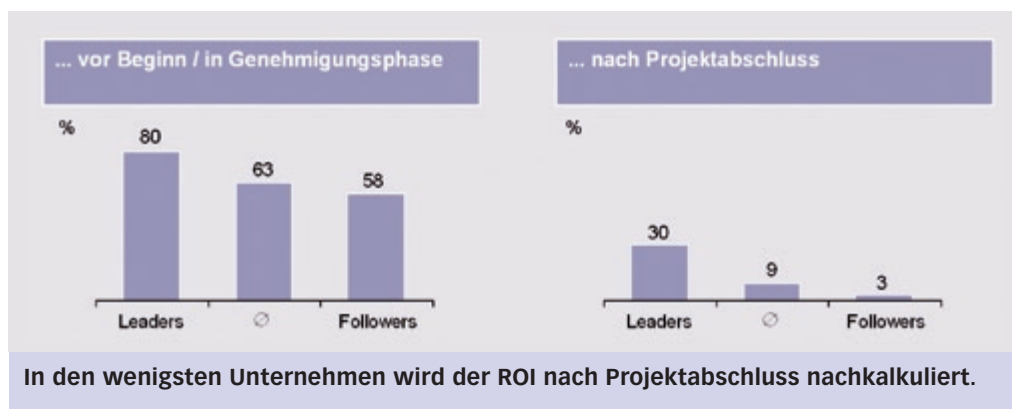
Die strategische Bedeutung der IT ist in vielen Unternehmen unbestritten. Den eigenen Wertbeitrag auch quantitativ ausweisen können indes die wenigsten IT-Organisationen. Als effektivste Messgrösse führt die IT-Value-Studie den IT-Wertschöpfungsgrad ins Feld. *Thomas Brenzikofer*

Was nicht gemessen wird, lässt sich auch nicht optimieren. So steht es in jedem besseren Managementhandbuch. Stimmt diese Binsenwahrheit, hätten IT-Organisationen grundsätzlich kein Verbesserungspotenzial. Denn gemäss der IT-Value-Studie von Boydak Management Consulting geben zwar 81 Prozent der Top-Manager an, dass die Messung und der quantitative Ausweis des Businessnutzens der IT ein wesentlicher Erfolgsfaktor darstelle. Wechselt man indes den Fokus vom Wünschbaren zu den real existierenden Verhältnissen, sieht es deutlich anders aus: Nur gerade 14 Prozent der IT-Executives sind der Meinung, der Businessnutzen der IT werde gut und überzeugend vermittelt, und 77 Prozent finden, dass die bestehenden Instrumente hierfür nicht ausreichend sind.

IT zieht den schwarzen Peter

Zweifellos ein ernüchterndes Resultat, zumal selbst die von der IT-Value-Studie ermittelte Peergruppe der «Leader» ebenfalls nicht auf einen Wert von über 50 Prozent kommt. Woran liegt das? «Offensichtlich ist man als CIO bislang ohne entsprechende Berechnungen durchgekommen, und da es sich um eine komplexe Materie handelt, liess man verständlicherweise lieber gleich die Finger davon», sagt Selçuk Boydak, Gründer und Geschäftsführer von Boydak Management Consulting. Allerdings sei zu konstatieren, dass der Druck vom CFO und CEO in den vergangenen Jahren zugenommen habe.

Dies lässt sich auch aus den Zahlen herauslesen. Denn immerhin berechnen zwei Drittel aller befragten Unternehmen den ROI eines Projekts aus, bevor sie dieses starten. Nach Projektabschluss kalkulieren indes nur die wenigsten nach, ob die Versprechen auch gehalten werden konnten. Eine Tatsache, die eigentlich nur einen Schluss zulässt: Um einen Investitionsantrag durchzubringen, braucht es geldwerte Argumente, danach kräht kein Hahn mehr. Dennoch rät Boydak den CIOs, auch nach Projektabschluss den Taschenrechner zur Hand zu nehmen – schon allein aus Selbstschutz. Denn nicht



selten heimst das Business sämtliche Meriten ein, wenn das Projekt gelingt. Bleibt der Erfolg indes aus, kann der schwarze Peter gut und gerne der IT zugeschoben werden.

Gralshüter der Businessmetrik

Nur, was soll gemessen werden? Relativ einfach ist es, etwa die IT-Betriebskosten auf den Arbeitsplatz umzulegen oder in Prozent des Umsatzes auszudrücken. Die Vergleichbarkeit solcher Metriken ist indes wenig aufschlussreich. So kann ein CFO seinem CIO jederzeit vorwerfen, im Benchmark mit Branchenkollegen zu teuer zu sein. Wenn indes die erhöhten IT-Kosten nachweislich die Agilität des Unternehmens erhöhen oder zu einer besseren Kundenbetreuung führen, geht die Rechnung wieder mehr als auf.

Darin liegt gemäss Boydak denn auch des Pudels Kern: «Die Nutzendimension erschliesst sich erst, wenn es gelingt, die Kostenbetrachtung mit einer vernünftigen Businessmetrik zusammenzubringen.» Letztere kann je nach Tätigkeitsfeld und Geschäftsstrategie von Unternehmen zu Unternehmen stark variieren. Der CIO steht hierbei denn auch in der Holschuld, die entsprechenden Metriken mit den Business-Units zu erarbeiten oder allenfalls auszuhandeln. Boydak geht sogar noch einen Schritt weiter und stipuliert, dass sich der CIO gegenüber der obersten Geschäftsführung gewissermassen als Gralshüter der anzuwendenden Businessmetriken positionieren könnte. Schliesslich hat kaum ein anderes Geschäftsleitungsmitglied einen derart umfas-

senden Über- und Einblick ins Operative wie der CIO in seiner Querschnittsfunktion.

Wenn IT-Ressourcen verpuffen

Neben der richtigen Businessmetrik, ob also Bestellsumme pro Kunde oder Stückzahlen in Minuten festgehalten werden, gilt es, auch sämtliche Nutzendimensionen abzudecken: die Produktivität, den Differenzierungsgrad im Wettbewerb, die Agilität des Unternehmens sowie dessen Innovationsfähigkeit. Danach muss eruiert werden, welche Funktionen und abhängig davon welche IT-Aktivitäten auf die ins Feld geführten Metriken einen Einfluss haben und welche nicht. In vielen IT-Organisationen, so Boydak, sei dann festzustellen, dass ein letztlich nicht vertretbarer Teil der Mittel in strategisch kaum signifikanten Anwendungen verpuffe, während für wirklich Matchentscheidendes zu wenig übrig bliebe.

Je nachdem wo und wie viele Ressourcen gebunden sind, kann der strategische Wertschöpfungsgrad einer IT-Organisation letztlich eruiert werden, aufgeteilt auf die Projekte sowie auf den Betrieb. Diese Zahl lässt sich dann unabhängig von Branche und Grösse des Unternehmens auch benchmarken. Wird etwa viel Effort für das Aufsetzen eines HR-Systems aufgewendet, obwohl das Personalwesen für ein Unternehmen kaum strategisch wichtig ist, dann zieht dies den Wertschöpfungsgrad der IT zwangsläufig nach unten. Anders kann sich ein CRM-Projekt, das zwar ein Grossteil des Projektbudgets verschlingt und hochkomplex ist, unterm Strich wieder auszahlen.