Wertbeitrag: Viele Firmen tappen im Dunkeln

Inwiefern die IT tatsächlich zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt, können die wenigsten Unternehmen einschätzen. Die meisten messen die Projektleistungen nicht.

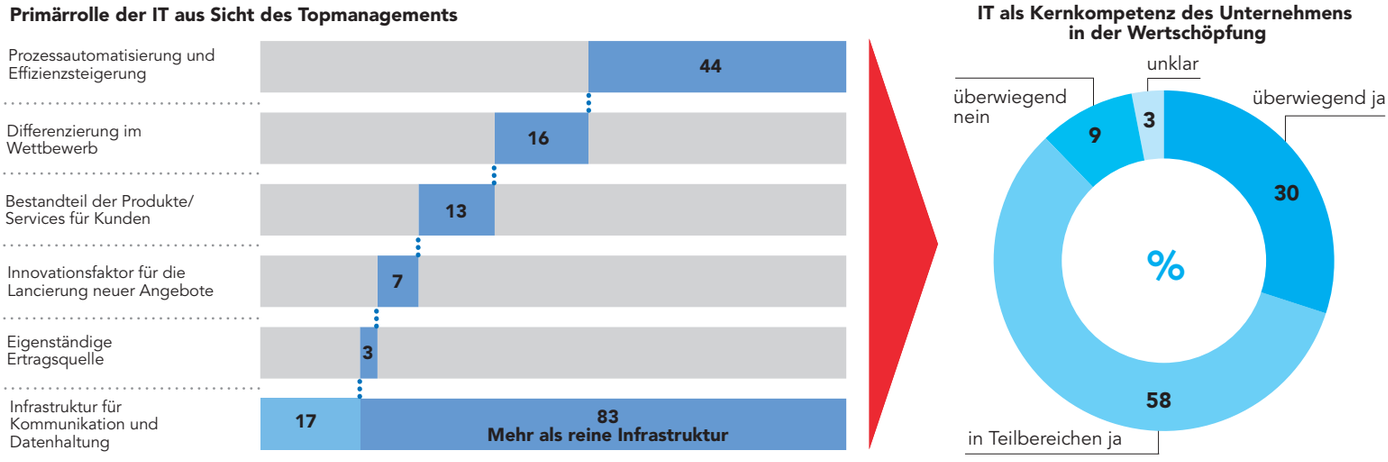
Von **Karin Quack***

Sparst du noch oder verdienst du schon? So lautet die Eingangsfrage eines „Selfcheck“ auf *www.computerwoche.de*, an dem rund 1200 Nutzer – vollständig anonym – teilgenommen haben. Demnach ist es um den Wertbeitrag der IT zum Unternehmenserfolg in den meisten Betrieben des deutschsprachigen Raums nicht gut bestellt. Unter anderem deshalb, weil es zu wenig Budget für Innovationen gibt. Allerdings macht sich die breite Mehrheit der Unternehmen nicht einmal die Mühe, zu messen und auszuweisen, was die Informationstechnik zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Der Selfcheck entstand in enger Zusammenarbeit zwischen der Schweizer Unternehmensberatung Boydak Management Consulting und der COMPUTERWOCHE. Die Berater überprüften die Ergebnisse anhand einer tiefer gehenden Einzelbefragung von mehr als 60 Topmanagern großer Konzerne. „Innerhalb gewisser Toleranzen“, so das Consulting-Unternehmen, würden sich die Antworten „mehr oder minder“ decken. Hier die wichtigsten Erkenntnisse: Dass die IT für den Geschäftserfolg unabdingbar ist, bestreitet kaum einer der Befragten. Vor allem hinsichtlich der Prozessautomatisierung und Effizienzsteigerung gestehen sie ihr eine tragende Rolle zu: 44 Prozent betrachten diese Aufgabe als „Primärrolle“ der IT. 16 Prozent sehen die IT sogar als einen differenzierenden Faktor im Wettbewerb. Andererseits

Die Bedeutung der IT für den Unternehmenserfolg

Nur sieben Prozent der Befragten sehen in der IT einen „Innovationsfaktor“, mit dem sich neue Angebote entwickeln und auf den Markt bringen lassen. Doch immerhin jeder Dritte hält sie für eine echte Kernkompetenz des Unternehmens.

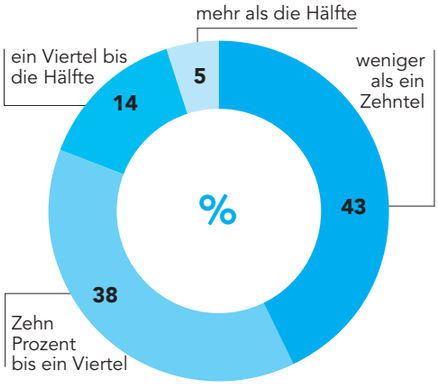


Angaben in Prozent; **Quelle:** Boydak Management Consulting

Foto: Fotolia/Maria. P.

Wenig Budget

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen gibt für Innovationsvorhaben höchstens zehn Prozent des Projektbudgets aus.



Angaben in Prozent;
Quelle: Boydak Management Consulting

sind 17 Prozent der Ansicht, ihre Aufgabe beschränke sich im Wesentlichen auf die Bereitstellung der Infrastruktur für Kommunikation und Datenhaltung. Als Innovationsfaktor, mit dessen Hilfe sich neue Angebote schaffen lassen, wird die IT nur in sieben Prozent der Unternehmen verstanden.

Zwei Drittel sehen die IT als reine Commodity

Trotzdem betrachten drei von zehn Unternehmen die IT „überwiegend" als eine ihrer Kernkompetenzen in der Wertschöpfung. Vermutlich ist diese Gruppe weitgehend identisch mit den 35 Prozent, die in der IT einen „echten Business Value Creator" sehen. Die anderen zwei Drittel und damit die überwiegende Mehrheit äußerte allerdings die Ansicht, die IT sei eine infrastrukturelle Notwendigkeit beziehungsweise Commodity. In den Großunternehmen ist dieses Verhältnis etwas günstiger als in den kleinen und mittleren Betrieben, sprich: ungefähr fifty-fifty.

Dass die IT in den Augen des Fachbereichs-Managements nicht allzu viel zum Unternehmenswert beiträgt, lässt sich aus Sicht der Boydak-Experten vor allem mit zwei anderen Befragungsergebnissen erklären: In vier von fünf Unternehmen ist das Management offenbar der Ansicht, die IT habe ihre Pflicht, also den täglichen Betrieb, gut im Griff. Die IT setze keine neuen Impulse, die zu einem Mehrwert für das Geschäft führen würden, sagen aber ebenso viele. Die Folge: Die IT wird in drei Viertel der befragten Unternehmen als rein reaktiv wahrgenommen.

Mit der reinen Pflichterfüllung könnten IT-Verantwortliche keinen Blumentopf gewinnen, warnt Boydak Management Consulting. Selbst wenn sie die letzten Prozentpunkte an Effizienz herauskitzelten, werde das allenfalls wohlwollend zur Kenntnis genommen. Die Schlacht gewinnen könne die IT nur, wenn sie nicht mehr die Effizienz, sondern die Effektivität in Angriff nehme.

Das Business kann die besten Projekte nicht ermitteln

Die IT treibe das Thema „IT-Innovation mit echtem Mehrwert für das Business" nicht konsequent genug voran, kritisierte Boydak. Allerdings treffe die IT hier keineswegs die Alleinschuld. Auch die Strategien des Business vernachlässigten das innovative Potenzial der Informationstechnik. Ein Indikator dafür sei, dass nicht einmal ein Drittel der Befragten über ein Projekt-Portfolio-Management verfüge, mit dem sich die aus Sicht des Business vielversprechendsten IT-Vorhaben identifizieren ließen.

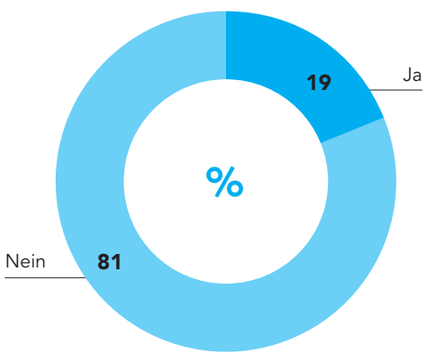
Hinzu kommt, dass in Innovationen häufig zu wenig investiert wird: Der Befragung zufolge ist der dafür vorgesehene Anteil an den Projektbudgets in fast jedem zweiten Fall kleiner als zehn Prozent. Insgesamt vier Fünftel der Unternehmen geben höchstens 25 Prozent der Projektmittel für Innovationen aus. Die Berater erklären das damit, dass die komplexen IT-Landschaften hohen Betriebsaufwand erforderten.

Nur vier Fünftel messen den Wertbeitrag systematisch

Zudem gilt auch hier die Binsenweisheit: Was nicht gemessen wird, lässt sich auch nicht managen. Nur 23 Prozent der Befragten messen und beobachten kontinuierlich die Effektivität der Prozesse für IT-Entwicklung und Betrieb – und zwar aus der Sicht des Business. Nicht einmal jedes fünfte Unternehmen ist in der Lage, den konkreten Nutzen der IT für den Unternehmenserfolg systematisch zu messen sowie auszuweisen. Dazu Boydak Management Consulting: „Dadurch kann der Mehrwert selbst in den Fällen, in denen er geschaffen wird, nicht überzeugend vermittelt werden."

Meistens Blindflug

Wird der IT-Nutzen aus Sicht des Business gemessen und ausgewiesen? – Nicht einmal in einem von fünf Unternehmen!



Angaben in Prozent;
Quelle: Boydak Management Consulting

Zehn Erfolgsfaktoren

1. **Durchgängige Ausrichtung** der IT an den Zielen und Prioritäten des Topmanagements.
2. **Differenzierte Festlegung** der Ziele und Aufträge für die IT je Geschäftsbereich.
3. **Aktive Forcierung** von IT-Innovationen mit echtem Mehrwert für das Business.
4. **Ganzheitliche Betrachtung** und Entwicklung sowohl der Business- als auch der IT-Architektur.
5. **Miteinander verzahnte** Personal- und Sourcing-Strategien für die IT.
6. **Starke Führungsfähigkeiten** im IT-Middle-Management.
7. **Ausreichend exponierte** Einbindung der IT in die Führungsstruktur.
8. **Strategie- und Governance-konforme** Aufgabenteilung zwischen dem Business und der IT.
9. **Unternehmensweit effektiv** verankerte Kernprozesse der IT-Steuerung hinsichtlich
   – Innovations-Management,
   – Projekt-Portfolio-Management,
   – Projekt-Management und -Controlling,
   – IT-Architektur-Management sowie
   – Überführung von Projektergebnissen in den IT-Betrieb.
10. **Systematisiertes Messen** und Ausweisen von Business-Nutzen und Rendite der IT für
    – Projekte,
    – IT-Betrieb und
    – Gesamtunternehmen.

Aus Sicht der CEOs kostet die IT mehr, als sie wert ist

Die Folgen dieses Versäumnisses sind für die IT fatal: Nur 49 Prozent der Topmanager äußerten in der Befragung die Überzeugung, dass sich die IT-Ausgaben ihres Unternehmens wirklich rentierten. Im Umkehrschluss bedeutet das: Mehr als die Hälfte der Firmenchefs und Finanzverantwortlichen ist der Ansicht, dass die IT nicht wert ist, was sie kostet. ◀

*Karin Quack
kquack@computerwoche.de