

Selçuk Boydak: «Die IT ist längst ein überlebenswichtiger Erfolgsfaktor»

Was bringt IT? Gemäss der berühmten Publikation von Nicholas G. Carr «IT doesn't matter» nichts. Der Unternehmensberater Selçuk Boydak hat eine etwas differenziertere Sicht. Seit Jahren untersuchen er und sein Team den Wertbeitrag von IT-Organisationen. Im Gespräch mit der Netzwoche verrät er, was er dabei herausgefunden hat. Interview: Thomas Brenzikofer

ZUR PERSON

Selçuk Boydak

WERDEGANG

Geboren 1970 in Istanbul, aufgewachsen in Deutschland. Studierte als Stipendiat einer Hochbegabtenförderung Medizin in Münster und später Wirtschaftsingenieurwesen in Istanbul. Begann nach dem Studium seine Laufbahn als Strategieberater. Stieg bei der Boston Consulting Group rasch in das deutsche Führungsteam für Banking auf. Wurde 2000 von der Dresdner Bank (später Allianz Gruppe) abgeworben, um als CEO eine Tochtergesellschaft für den KMU-Markt aufzubauen. Akquirierte mit seinem Team innerhalb der ersten zwei Aufbaujahre über 60 000 Geschäftskunden, bevor er ausstieg und seine Firmenanteile veräusserte. Gründete als Unternehmer, Netzwerker und Botschafter in Sachen «IT Value» die Boydak Management Consulting mit Sitz am Zürichsee in der Schweiz. Selçuk Boydak ist verheiratet, Vater einer Tochter und wohnt in der Gemeinde Freienbach am Zürisee.

STICHWORTE

Das kann ich jederzeit empfehlen?

Ein verlängertes Wochenende in meiner Heimatstadt Istanbul, der energiegeladenen Trend-Metropole am Bosphorus und diesjährigen Kulturhauptstadt Europas.

Darüber habe ich zuletzt gelacht?

Meine Tochter. Sie kann ein echter Clown sein. Ich weiss nicht, vom wem sie das hat.

Darüber habe ich mich zuletzt geärgert?

Über mich selbst. Als mich ein guter Freund fragte, warum ich als einer der ehemaligen B2B-E-Business-Pioniere im deutschsprachigen Raum noch immer keinen gescheiterten Online-Blog habe. Er hatte völlig Recht. Kommt aber bald!

Heute in zehn Jahren?

So wie jetzt kann's von mir aus weitergehen.

Herr Boydak, IT-Organisationen müssen sich vermehrt Kosten-Nutzen-Diskussionen stellen. Warum ist das Thema erst in den vergangenen Jahren aufgekommen und nicht schon in den 90er-Jahren, als vielerorts wie wild darauflos investiert wurde?

In den meisten Führungsetagen standen die IT-Kosten in den 90er-Jahren wirklich noch kaum im Fokus, auch wenn man da und dort bereits Benchmarks einführte. Die Wende brachten der E-Business-Hype und die darauffolgende harte Landung nach dem Jahrtausendwechsel. Die vorangegangenen Ausgabenexzesse machten vielerorts das Anziehen der Kostenschraube unumgänglich.

Seither ist man aber auch nicht wieder aus dem Kostenmodus herausgekommen, was ja nicht unbedingt positiv ist.

Die alleinige Kostenbetrachtung auf Basis von Kosten-Benchmarks führt in der Tat selten zu aussagekräftigen Ergebnissen. Im Zentrum einer jeden Investition sollten ja eigentlich der angestrebte Nutzen und die entsprechende Rendite stehen. Doch viele IT-Organisationen tun sich sehr schwer damit, ihren wirtschaftlichen Nutzen für das Business glaubwürdig darzustellen. Stattdessen flüchtet man sich in für das Management eher langweilige Kennzahlen, wie Kosten pro E-Mail-Account und dergleichen. Damit lässt sich das Match jedoch nicht gewinnen, sondern man gerät noch mehr in die reine Kostenecke. Der beste Ausweg ist, den Mehrwert der IT für das Business in den Vordergrund zu stellen und überzeugend rüberzubringen. Sobald dies geschieht, treten die Kosten von selbst in den Hintergrund. Man stelle sich das Potenzial vor: Unternehmen geben bis zu 30 Prozent ihrer gesamten direkt beeinflussbaren Ausgaben für IT aus. Es geht um viele Milliarden. Tendenz steigend. Wenn man den Nutzen der IT sichtbar machen und dadurch viel besser steuern kann, hat man ein unglaublich starkes Instrument in der Hand. Das ist doch eine fantastische Chance! **Und wird in der Praxis kaum wahrgenommen.**

Leider nicht. Da es überwiegend noch nicht gelingt, den IT-Nutzen verständlich zu vermitteln, empfindet das Top-Management die IT immer noch oft als eine Art Black Box. Man weiss zwar, dass man sie braucht, kann den Nutzen jedoch nicht konkret genug fassen. Teilweise auch, weil die IT sich noch immer hinter einer Menge technischer Buzzwords verschanzt. Diese mangelnde Transparenz ist die Ursache für ein latentes Unwohlsein und Misstrauen der Unternehmensführung. Darunter leiden heute viele IT-Organisationen.

Wie macht sich das bemerkbar?

Ich erlebe beispielsweise immer wieder, dass hochrangige Manager anfangen, Erlebnisse aus dem privaten Bereich zum Vergleich heranzuziehen, weil ihnen bessere Bezugspunkte fehlen. Dies führt zu frustrierenden Aussagen wie «Privat ist mein Notebook doch auch nicht so teuer» oder «Warum kann mein Sohn seinen Rechner in weniger als einer Minute hochfahren, während es bei uns mehr als vier Minuten dauert?». All das sind typische Symptome dafür, dass es in diesen Unternehmen nicht gelungen ist, den Top-Kaderleuten ein schlüssiges Gesamtbild von der Rolle, der Bedeutung und dem Nutzen der IT zu vermitteln.

Woran liegt das?

Die zunehmende Komplexität der IT-Welt erfordert eine zunehmende Spezialisierung der Menschen. Es werden sehr unterschiedliche Skills benötigt. Dies gilt sowohl auf der operativen Sachbearbeiterebene als auch im Management. Eine weltweite IT-Infrastruktur mit globalen Rechenzentren zu betreiben, erfordert andere fachliche Skills, als gemeinsam mit dem Fachbereich eine hochspezialisierte Businessapplikation zu entwickeln. Nicht selten steigen im Laufe der Zeit gerade die ganz besonders guten und erfolgreichen Experten in der Unternehmenshierarchie auf und repräsentieren eines Tages grosse Teile, wenn nicht die gesamte IT gegenüber dem Business und dem Top-Management. Manche haben auf dem Weg nach oben die Fähigkeit entwickelt, die IT als



Rät CIOs dazu, proaktiv auf das Topmanagement zuzugehen und den Nutzen der IT besser sichtbar zu machen: Selçuk Boydak, Gründer und VR-Präsident der Boydak Management Consulting.

Ganzes in einen unternehmensstrategischen Gesamtkontext einzuordnen und dem Business in einer überzeugenden Art und Weise zu erklären. Andere haben es versäumt, sich diese Fähigkeit anzueignen. Sie versuchen, die IT über technische oder sehr spezifische Business-Prozess-Details näherzubringen. Das funktioniert jedoch gegenüber der Unternehmensführung nicht. Top-Manager wollen statt vieler Details das Gesamtbild verstehen.

Liegt die Verantwortung für das mangelnde gegenseitige Verständnis also ganz allein bei den IT-Managern?

Ganz und gar nicht. Viele Business-Manager haben ihrerseits Berührungspunkte, nachzuzufragen, wenn sie etwas nicht verstehen. Sie

fürchten, als inkompetent wahrgenommen zu werden. Es ist ein ganz natürlicher Reflex, sich am liebsten mit den Sachen zu beschäftigen, mit denen man sich besonders gut auskennt. Und daher bewegt sich jeder – ob im Business oder in der IT – am liebsten in der eigenen Welt. Sozusagen auf sicherem Terrain. Dieses Verhalten verstärkt die gegenseitigen Berührungspunkte und Verständigungsprobleme.

Seit Jahren wird doch aber über Business/IT-Alignment gesprochen.

Und genau damit sollten sich die IT-Kader auch in erster Linie beschäftigen. An Lippenbekenntnissen mangelt es auch nicht. Die Realität spricht jedoch eine andere Sprache. Schauen wir uns doch die heißen Themen

«Je besser man dem Business nachweist, dass man die Ressourcen in die richtigen, wirklich wichtigen Themen investiert, desto mehr tritt die absolute Höhe der IT-Kosten in den Hintergrund.»

an, über die in der IT-Community gesprochen wird. Bei den einschlägigen IT-Kongressen sind Breakout-Sessions zu Themen wie Cloud Computing meist überfüllt, während betriebswirtschaftliche und unternehmensstrategische Fragestellungen weit weniger nachgefragt werden. In Wahrheit haben wir in der IT-Community immer noch eine kräftige Schlagseite hin zum Technischen.

Was verlangt denn das Business von der IT genau?

Man will dargelegt bekommen, welchen Beitrag die IT-Investitionen und -Ausgaben zum Erfolg eines Unternehmens beisteuern können und inwiefern sie dies auch tatsächlich tun – und zwar nicht nur in Worten ausgedrückt, sondern vor allem in Zahlen.

Und wie lässt sich der Wertbeitrag der IT denn ausweisen?

Das Rezept dafür basiert auf der gezielten Beantwortung von vier Kernfragen. Zuerst die wohlbekannteste Frage: Geben wir mehr oder weniger als andere für IT aus? Zur Beantwortung dieser Frage dienen zunächst die gängigen Kostenkennzahlen. Doch darf man hier nicht stehenbleiben. Denn wenn sich jemand rühmt, nur ein Prozent des Umsatzes für IT auszugeben, dann heißt dies nicht zwangsläufig, dass die IT besser aufgestellt ist. Möglicherweise ist man auch einfach unterinvestiert und verzichtet auf wertvolle Nutzeneffekte für das Business. Um keine falschen Rückschlüsse zu ziehen, müssen die Kennzahlen in den strategischen Gesamtzusammenhang des Unternehmens gestellt werden, um wichtige Rahmenfaktoren zu berücksichtigen: die Komplexität des Geschäftsmodells, die Güte der IT sowie die spezifische Skalenposition. Wir bezeichnen dieses Vorgehen als «mehrdimensionales Benchmarking». Es verhindert, «Äpfel mit Birnen» zu vergleichen und erhöht die Akzeptanz der Ergebnisse des Benchmarkings.

Somit erhält man zwar bereinigte Benchmarks. Aber man weiß immer noch nicht, ob man auch das Richtige tut.

Genau hier setzt der zweite Schritt an. Die Frage nach der strategischen Ressourcen-

«Es gibt zahllose Beispiele dafür, dass ganze Unternehmenstransformationen oder -transaktionen wegen einer schlechten IT scheitern oder eben nur dank einer guten IT gelingen.»

- Allokation: Tun wir mit den IT-Mitteln denn auch das Richtige? Um dies herauszufinden, berechnen wir das Verhältnis zwischen IT-Ausgaben für Commodity-Themen gegenüber IT-Ausgaben, die in für den Unternehmenserfolg wirklich wichtige, strategische Themen fließen. Bei dieser Betrachtung stellt man fest, dass die Mehrheit der Unternehmen weniger als 40 Prozent ihres IT-Budgets für die wirklich erfolgsrelevanten Themen ausgeben. Bei den echten IT-Champions hingegen beträgt diese Quote 60 Prozent und mehr. Viele Unternehmen könnten also den Anteil ihrer wettbewerbsrelevanten IT-Aktivitäten fast verdoppeln, was aus Business-Sicht eine immense Verbesserung darstellt.

Wie lauten Frage drei und vier?

Die dritte Frage lautet: Erreichen wir mit den IT-Aktivitäten auch den angestrebten Bottom-Line-Nutzen? Hierfür muss sich die IT zusammen mit dem Business auf Messgrößen einigen, die von aktuellem strategischem Business-Interesse sind. Bei grossen Versicherungen zum Beispiel besteht aufgrund der typischerweise eher heterogenen, trägen Legacy-Landschaften derzeit oft ein hohes Interesse an einer Verbesserung des Time-to-Market, der Zeit also, die es braucht, um ein neues Versicherungsprodukt im IT-System abzubilden. Diese Zeitspanne lässt sich als Kennzahl systematisiert messen und sowohl im Zeitverlauf beobachten als auch extern benchmarken. Die vierte Frage rundet das Bild ab: Wie wird der Beitrag der IT vom Management subjektiv wahrgenommen? Es kann ja sein, dass die IT einen sehr guten Job macht, dies aber auf Geschäftsleitungsebene gar nicht wahrgenommen wird. Dann hat man vor allem ein Kommunikationsproblem. Erst das Zusammenspiel der vier erwähnten Faktoren, also Kostengrößen, strategischer Wertschöpfungsgrad, businessrelevante Kennzahlen sowie die gefühlte Wahrnehmung des Managements, geben ein fundiertes und ganzheitliches Bild über den Beitrag einer IT-Organisation.

Sie haben im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit über die Jahre Datensätze von fast tau-

send IT-Organisationen ausgewertet. Was ist die Quintessenz Ihrer Untersuchungen?

Die wichtigste Grunderkenntnis ist, dass IT heute in fast allen Branchen einen ganz wichtigen Produktionsfaktor darstellt. Sie wird als Mittel gesehen, um sich durch Innovation oder Effizienzsteigerungen an den mehrheitlich gesättigten Märkten erfolgreich halten und weiterwachsen zu können. Dennoch zeigen unsere Untersuchungen auch, dass der Grad der Anerkennung der IT im Top-Management von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ist. Viele IT-Organisationen können noch eine Menge tun, um ihren Stellenwert zu verbessern.

Ist es denn der CIO, der auf das Business zugehen muss oder umgekehrt?

Wenn das Business anfängt, Druck zu machen, ist es möglicherweise schon zu spät, und der CIO muss den Hut nehmen. Deshalb sollten CIOs ihr Glück in die eigene Hand nehmen, sich proaktiv verhalten und selbstbewusst auf das Business zugehen. In vielen Fällen wird genau das erwartet. Mittlerweile betrachten nicht nur Finanzdienstleister die IT als eines der wichtigsten Assets und messen den IT-Investitionen eine sehr hohe Priorität bei. Deshalb sind auch die Erwartungen an den CIO sehr hoch.

Dennoch ist es eher selten, dass die Aktie eines Unternehmens aufgrund einer veralteten IT-Landschaft von Börsenanalysten auf «hold» gesetzt wurde.

Stimmt! Die meisten Analysten verstehen die IT nicht gut genug, können sie nicht fundiert bewerten und ziehen sie deshalb auch nicht in Betracht. Auf der anderen Seite gelingt es auch den Unternehmen nicht, die Güte ihrer IT nachvollziehbar darzustellen. Dabei trägt die IT einen massgeblichen Anteil zum Erfolg eines Unternehmens bei, wenn es darum geht, die Produktivität zu erhöhen, neue Produkte zu lancieren und profitabel zu wachsen. Zudem hat sie einen entscheidenden Einfluss auf die übergreifende Flexibilität und Agilität eines Unternehmens. Es gibt zahllose Beispiele dafür, dass ganze Unternehmenstransformationen oder -transaktionen wegen einer schlechten IT scheitern oder eben nur dank einer guten IT gelingen. Die IT ist in vielen Unternehmen längst zu einem überlebenswichtigen Faktor geworden.

Es würde also für CEOs durchaus Sinn ergeben, sich an einer Bilanzpressekonferenz hinzustellen und zu sagen: Wir sind super, wir haben die beste IT?

Das geschieht ja mittlerweile schon. Beispielsweise hat der CEO einer international tätigen Bank im Rahmen einer Analystenkonferenz auf die Ergebnisse unserer Analysen

und Assessments Bezug genommen, um die Wichtigkeit und strategische Wettbewerbsfähigkeit seiner IT zu unterstreichen. Diese Art der Aufwertung der IT dürfte in zunehmendem Masse zum Regelfall werden. Nicht umsonst sitzen die CIOs in vielen Banken in der obersten Führungsetage.

Also zurück zu den goldenen Dotcom-Hype-Zeiten?

Nein, davon ist nicht auszugehen. Damals korrelierte der Aktienkurs zeitweise mit der Cash-Burn-Rate für IT. Heute ist jedem klar, dass hohe IT-Kosten per se noch kein Vorteil für das Unternehmen sind. Genau so sollte aber auch jedem klar sein, dass auch umgekehrt niedrige IT-Kosten allein noch kein Selbstzweck sind. Wenn man die IT nach nachvollziehbaren Kriterien steuert, wie vorher skizziert, werden diese Indikatoren als zunehmend wichtiger Erfolgsfaktor in die Beurteilung von Unternehmen einfließen. <

ZUR FIRMA

Boydak Management Consulting AG

Gründungsjahr

2003

Firmensitz

Freienbach (SZ)

CEO

Es gibt ein partnerschaftlich geführtes Managementteam

Inhaber

Selçuk Boydak (gleichzeitig VR-Präsident)

Mitarbeiter

15 Festangestellte sowie ein Staffing-Pool mit 150 Projektprofis (Freelancer)

Umsatz

Hat sich in den letzten beiden Jahren verdoppelt

Tätigkeit

Bietet strategische Managementberatung mit Fokus auf IT-/Business-Alignment und organisiert alljährlich im Herbst das «IT-Strategie-Forum am Zürichsee» mit über 100 Teilnehmern aus dem Topmanagement namhafter Unternehmen der DACH-Region.