



IT ist solide, aber schwerfällig

Datum: 21.11.2008
Autor(en): Joachim Hackmann
URL: <http://www.computerwoche.de/1879568>

Viele Fachabteilungen sind zufrieden mit der Verlässlichkeit ihrer internen IT. Innovativ ist sie in ihren Augen jedoch nicht.



Selçuk Boydak, Gründer und Geschäftsführer der Boydak Management Consulting AG: Die IT tut ihren Dienst genauso ordentlich wie ein Fahrstuhl im Bürogebäude.

Die interne **IT**¹ tut sich in vielen Unternehmen vor allem mit dem Prädikat "solide" hervor. In der Regel funktionieren Applikationen und **IT-Infrastruktur**² so gut, dass Anwender wenig Anlass zu Beschwerden haben. "Die IT ist zuverlässig", bestätigte Selçuk Boydak, Gründer und Geschäftsführer der **Boydak Management Consulting AG**³. "Sie tut ihren Dienst genauso ordentlich wie ein Fahrstuhl im Bürogebäude." Der Vergleich ist wenig schmeichelhaft. In einem Atemzug mit einem Fahrstuhl genannt zu werden entspricht weder Anspruch noch Selbstverständnis der internen **IT**⁴. Die Beteiligten wollen für das Kerngeschäft mehr leisten, als nur Daten zu verarbeiten. Sie möchten innovativ sein, Prozesse gestalten und dem Geschäft nutzen.

IT schafft zu wenig Innovationen

Allerdings zeigt eine Umfrage von Boydak, wie weit der Großteil der IT-Abteilungen von diesem Ziel entfernt ist. Zwar sagten rund zwei Drittel der befragten Manager aus 60 Unternehmen, sie seien zufrieden mit ihrer IT, halten sie also für eine solide Unternehmensabteilung. In der Rolle einer wertschaffenden Kraft für das Kerngeschäft sehen sie jedoch nur 39 Prozent. Die übrigen 61 Prozent klassifizieren sie als infrastrukturelle Notwendigkeit oder Gebrauchsgut - wie einen Fahrstuhl. "Die IT ist relativ gut, was den IT-Betrieb betrifft. Sie ist aber auch reaktiv, teuer und langsam", fasst Boydak die Ergebnisse der Umfrage zusammen. Enorme Bremswirkung entwickeln seiner Meinung zufolge gewachsene Applikationslandschaften und komplexe IT-Installationen. Allein ihr dauerhafter und

ordentlicher Betrieb erfordere große Kompetenz und Anstrengungen. Viel Raum für neue Impulse und Umsetzung innovativer Ideen bleibe den IT-Experten nicht. Boydak sprach vor rund 80 Managern aus IT- und Fachabteilungen auf dem von seinem Haus veranstalteten **IT-Strategieforum im schweizerischen Pfäffikon**⁵.

Kosten müssen stimmen



In den besten Unternehmen schluckt der IT-Betrieb nur die Hälfte des Budgets.

In der Umfrage konnten 70 Prozent der Manager den Nutzen der **IT**⁶ nicht benennen. "IT-Ausgaben rentieren sich nicht", glaubt beispielsweise mehr als die Hälfte der Führungskräfte. Das Urteil ist dem Bauchgefühl geschuldet und entbehrt oft einer Analyse der Geschäftszahlen. Mehr als drei Viertel der Befragten messen nämlich nicht den Business-Nutzen der IT und weisen ihn folglich auch nicht aus. Wenn also 56 Prozent der Manager resümieren, dass sich die IT-Kosten nicht steuern lassen, sind Zweifel an einer nüchternen Betrachtung von Ursache und Wirkung angebracht.

Eine detaillierte Betrachtung der Antworten weist auf das Kernproblem hin. Eine Kosten-Nutzen-Betrachtung der IT-Ausgaben in der Projektarbeit gibt es "mal mehr, mal weniger", so Boydak, "im IT-Betrieb findet man eine solche Analyse jedoch kaum". Bleiben die objektive Messung und der konsequente Nachweis des Geschäftsnutzens aus, drohen **voreiliges Outsourcing**⁷ und undifferenzierte Sparmaßnahmen nach dem Rasenmäherprinzip. "Beides hat in der Vergangenheit enorme Werte zerstört und wenig Effekte gezeigt", warnte der Manager.

Ist Ihre IT wert, was sie kostet?

Möchten Sie in einem schnellen Test den Wert- und Innovationsbeitrag Ihrer IT ermitteln? Unter <http://www.computerwoche.de/1870144>²⁴ finden Sie einen Self-Check, den die COMPUTERWOCHE zusammen mit Boydak Management Consulting betreibt. Der Test setzt sich aus 19 Fragen zusammen und beansprucht etwa 20 Minuten.

Mehr als 100 Leser haben den Testparcours bereits absolviert.

Eine Zwischenanalyse ergibt folgendes Bild:

- Für 59 Prozent der Leser ist IT eine infrastrukturelle Notwendigkeit beziehungsweise "Commodity", 41 Prozent erachten IT als wertschaffend.
- In 54 Prozent der Unternehmen ist das Topmanagement nicht davon überzeugt, dass sich IT-Ausgaben rentieren.
- 13 Prozent der Teilnehmer können auf eine IT-Strategie verweisen, in 36 Prozent der Fälle gibt es keine. Die verbleibenden 51 Prozent räumen ein, dass die IT-Strategie den Bezug zum Geschäft vermissen lässt.
- 36 Prozent investieren nur ein Zehntel des IT-Projektbudgets in Innovationsvorhaben.
- Das Business-IT-Alignment haben 27 Prozent der Teilnehmer eigener Einschätzung zufolge gut gelöst, 43 Prozent sehen Nachholbedarf.
- Der IT-Nutzen wird nur in jedem fünften Unternehmen gemessen und ausgewiesen.
- Die IT-Kosten für Kernprozesse kennen 63 Prozent der Antwortenden nicht.
- Eine systematisch abgeleitete Sourcing-Strategie, die Kernkompetenzen definiert, verfolgen etwa 29 Prozent der Teilnehmer.

Sparen schafft Freiheiten



Eric von den Berg, CIO des schweizerischen Sanitärtechnik-Herstellers Geberit: Man kann sich im Vorstand noch so viel Mühe mit der Präsentation von Innovationen geben. Wenn die IT-Kosten nicht stimmen, wird man nicht ernst genommen.

Wie wichtig eine gesunde Kostenbasis für die interne **IT**⁸ ist, wurde auf dem von Boydak veranstalteten Management-Forum deutlich. Wer die Ausgaben im Griff hat, schafft nicht nur Gestaltungsfreiräume, sondern findet auch Gehör: "Man kann sich im Vorstand noch so viel Mühe mit der Präsentation von Innovationen geben. Wenn die **IT-Kosten**⁹ nicht stimmen, wird man nicht ernst genommen", schilderte Eric von den Berg, CIO des schweizerischen Sanitärtechnik-Herstellers **Geberit**¹⁰. Er kann auf eine schlanke **IT**¹¹ vertrauen, die er zum Teil von seinem Vorgänger übernommen hat, und sieht sich daher nicht ständig im Kreuzfeuer der Kritik.

Wer allerdings an diesem Punkt verharrt, schöpft die Möglichkeiten der IT nicht aus, warnt Andreas Kaelin, als Geschäftsleitungsmitglied bei der **Luzerner Kantonalbank**¹² zuständig für Logistik und Services: "Die IT braucht eine klare Governance und muss intelligente Lösungen für interne Kunden sowie einheitliche Plattformen für den effektiven Betrieb bereitstellen." Das sei die Pflicht. Die Kür hingegen bedeute, die IT auch darüber hinaus nutzbringend für die Bank einzusetzen.



Andreas Kaelin, als Geschäftsleitungs- mitglied bei der Luzerner Kantonalbank: Die IT braucht eine klare Governance und muss intelligente Lösungen für interne Kunden sowie einheitliche Plattformen für den effektiven Betrieb bereitstellen.

Beispiele für die Notwendigkeit eines IT-Business-Alignment gibt es für CIOs aus Banken und Versicherungen zuhauf, denn dort ist IT Basis des Kerngeschäfts. Die Herausforderung für die Banken-IT besteht darin, Neuerungen nicht aus dem Blickwinkel des technisch Machbaren voranzutreiben, sondern in den Fachabteilungen zu erfahren, was sinnvoll und gefragt ist.

Was wollen die Fachabteilungen?



Die meisten CEOs nehmen ihre IT-Organisation als starr und langsam wahr. Nur ein Viertel ist wirklich zufrieden.

Abschreckende Beispiele gab es vor allem in der Hochphase des Dotcom-Zeitalters. Holger Wegmann, Global Head of Business Operations and Innovation bei der **Deutschen Bank**¹³, erinnerte an die **Mobile-Banking**¹⁴-Projekte, an denen sich Anfang der 2000er Jahre fast jede Bank versuchte und die allesamt an den Grenzen der damals verfügbaren **Handys**¹⁵ und **Mobilfunknetze**¹⁶ scheiterten. "Mobile Banking war eine gute Idee, aber für den Kunden noch nicht praktikabel", sagte er. Heute funktionieren Bankgeschäfte mit dem **iPhone**¹⁷ reibungslos. Die Umsetzung dieses Vorhabens hat der internen IT der Deutschen Bank einen Achtungserfolg beschert.

IT bringt auch Industrien voran

Die Teilnehmer der Management-Konferenz versuchten sich gegen die Meinung zu stemmen, IT könne nur in Banken und Versicherungen wertschaffende Kraft sein, nicht jedoch in Industrieunternehmen. Boydak nannte verschiedene Beispiele, etwa die Automatisierung durch IT in der Produktion, E-Business-Plattformen für die Anbindung von Lieferanten und Händlern sowie den Internet-Zugang in

Autos. Ihm sprang Kai Beckmann, **CIO**¹⁸ bei **Merck**¹⁹, zur Seite.

Der Pharma- und Chemiekonzern hat die Transformation zu einer Business-orientierten und globalen IT nahezu abgeschlossen. Die interne IT-Organisation fühlt sich nun reif dafür, mehr Einfluss auf die Entwicklung des Geschäfts zu nehmen. Als Beispiel nannte Beckmann eine E-Commerce-Plattform für Chemieprodukte. Davon führt Merck nämlich 40 000 im Portfolio, Einkäufer kommen aus vielen kleinen Labors.

Reine Service-Provider chancenlos



Kai Beckmann, CIO bei Merck: Die IT muss sich als Partner im Konzern positionieren, der Werte schafft. Als reiner Service-Provider kann die interne IT den Wettbewerb mit Outsourcern wie IBM und HP nicht gewinnen.

Bei Merck gab es Überlegungen, ein Kundenportal nach dem Vorbild von **Amazon**²⁰ zu erweitern. Das wurde zwar verworfen, weil der Verkauf von Chemikalien anspruchsvoller ist als der Handel mit Büchern. "Aber vielleicht gibt es Up- und Cross-Selling-Möglichkeiten", sagte Beckmann. Auf jeden Fall müsse sich die IT mehr als Partner im Konzern positionieren, der Werte schafft. Die interne IT als reiner Service-Provider könne den Wettbewerb mit **Outsourcern**²¹ wie **IBM**²² und **HP**²³ nicht gewinnen.

Links im Artikel:

- ¹ <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/i/IT.html>
- ² <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/i/IT-Infrastruktur.html>
- ³ <http://www.boydak.biz/cms/>
- ⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Informationstechnik>
- ⁵ http://www.boydak.biz/cms/index.php?id=executive_networking
- ⁶ <http://de.wikipedia.org/wiki/Informationstechnik>
- ⁷ <http://www.computerwoche.de/tv/534/outsourcing-was-kann-ich-auslagern-.html>
- ⁸ <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/i/IT.html>
- ⁹ <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/i/IT-Kosten.html>
- ¹⁰ <http://www.geberit.ch/>
- ¹¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/IT>

- 12 <http://www.lukb.ch/>
- 13 <http://www.deutschebank.de/>
- 14 http://www.computerwoche.de/knowledge_center/it_strategie/1878622/
- 15 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/h/Handy.html>
- 16 http://www.computerwoche.de/knowledge_center/mobile_wireless/1873786/
- 17 <http://iphonetest.computerwoche.de/>
- 18 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/c/CIO.html>
- 19 <http://www.merck.de/>
- 20 http://www.computerwoche.de/knowledge_center/it_services/1876847/
- 21 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/o/Outsourcing.html>
- 22 http://www.computerwoche.de/knowledge_center/mittelstands_it/1874888/
- 23 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/h/HP.html>
- 24 <http://www.computerwoche.de/1870144/>

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. DPA-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in Computerwoche unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von Computerwoche aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.