

IT – kostspielige Notwendigkeit oder Business Value Creator?

Selçuk Boydak & Katharina Fulterer

Im Folgenden werden mögliche Gründe für diese Kontroverse aufgezeigt, indem auch die IT-Nutzenseite in die Betrachtung einbezogen wird.

Does IT matter?

Vor mehr als drei Jahren versah der US-amerikanische Autor Nicholas Carr seinen Artikel in einer Ausgabe des Harvard Business Review mit der provokanten Überschrift «IT doesn't matter» und löste damit eine Debatte in Fachkreisen aus. Carr stellte die Hypothese auf, dass IT immer weniger differenzierende Merkmale besitze und zunehmend austauschbar werde, vergleichbar mit Strom aus der Steckdose. Im Zuge der hitzigen Diskussion, die nach dem Erscheinen des Artikels entbrannte, fand Carr einige prominente Befürworter. Diese Experten bekräftigten, dass sich

In den letzten Jahren wurde von verschiedenen Experten konstatiert, dass die IT den Unternehmen keinen strategischen Nutzen mehr bringe und stattdessen einen überdimensionierten Kostenfaktor darstelle. Eine Befragung führender Top-Manager ergab, dass die IT in der Praxis durchaus als echter Business Value Creator gesehen wird.

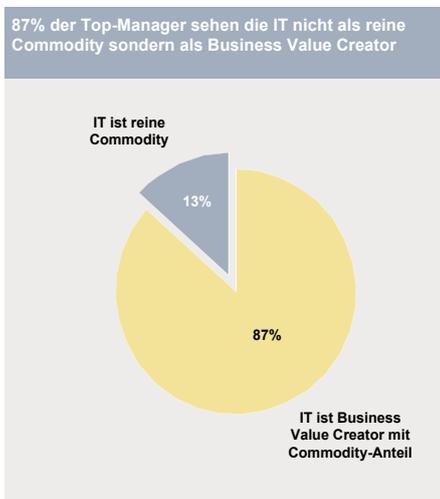
die IT immer mehr zur reinen Commodity entwickle und dadurch ihre Bedeutung als strategischen Unternehmensfaktor verliere. Andere Experten widersprachen vehement und unterstrichen die Rolle der IT als echten Business Value Creator.

Kostspielige Notwendigkeit oder Business Value Creator?

Dieser kontrovers diskutierten Kernfrage widmete sich auch das von der Schweizer Beratungsfirma Boydak Management Consulting im November 2006 organisierte IT-Strategie-Forum am Zürichsee. Im Rahmen der bereits zum vierten Mal stattfindenden Fachtagung für technologieinteressierte Top-Manager wurden über 80 Führungspersonlichkeiten internationaler Grossunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum (darunter Novartis, Credit Suisse, Swiss Re, Audi, Swisscom, Deutsche Telekom u.a.m.) nach ihrer Meinung gefragt.

In der entscheidenden Kernfrage ergab sich ein sehr klares Bild. Nur 13 % der Manager sehen die IT als reine Commodity. Eine deutliche Mehrheit von 87 % bezeichnet IT als Business Value Creator mit Commodity-Anteilen (siehe Grafik 1).

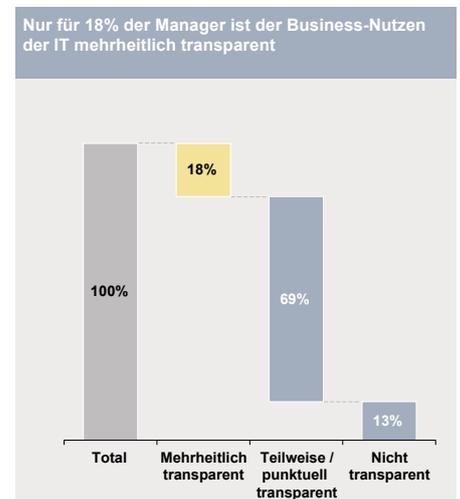
Die Manager gaben an, die IT in verschiedenen, sehr wichtigen Dimensionen als strategischen Wettbewerbsvorteil wahrzunehmen, der echten Business-Nutzen für das Unternehmen kreiert. Als besonders bedeutsam wurde die Rolle der IT im Hinblick auf die Optimierung von Geschäftsprozessen, die Forcierung von Innovation im Unternehmen sowie die Verbesserung von Kundenbindung und -ausschöpfung gesehen (siehe Grafik 2).



Grafik 1



Grafik 2



Grafik 3

In der Diskussion wurde deutlich, dass es in fast jedem Unternehmen eine Reihe wichtiger, unternehmensspezifischer Anwendungen gibt, die einen unverzichtbaren Beitrag für die Differenzierung im Wettbewerb und damit für den Unternehmenserfolg leisten. Gleichzeitig sehen die Manager jedoch auch reine Commodity-Bereiche, wo eine möglichst grosse Kosteneffizienz im Fokus stehen sollte. Als Beispiele wurden insbesondere Themen in der IT-Infrastruktur wie Netzwerkmanagement, Workplace Management und weite Teile des Rechenzentrumsbetriebes genannt.



Hauptproblem: IT-Nutzen ist nicht ausreichend transparent

Das sehr deutliche Befragungsergebnis zeigt, dass sich die Top-Manager beim 4. IT-Strategie-Forum am Zürichsee einig waren: IT ist ein Business Value Creator, oder anders ausgedrückt «IT does matter». Es stellt sich die Frage, weshalb der Stellenwert der IT als Nutzenstifter im Unternehmen in der öffentlichen Diskussion trotzdem oft in Frage gestellt wird. Auch hierauf gaben die Manager eine nachvollziehbare Antwort. Der tatsächlich realisierte IT-Nutzen ist mehrheitlich nicht transparent, da er aufgrund fehlender Steuerungsinstrumente nicht konsequent gemessen wird. 70 % der Befragten gaben an, dass der Business-Nutzen der IT nur teilweise oder punktuell transparent ist, 13 % halten ihn sogar für weitgehend intransparent (siehe Grafik 3). Deshalb ist es auch kaum verwunderlich, dass mehr als die Hälfte der Manager nicht von der

Rentabilität der IT-Ausgaben überzeugt ist. Hier liegt das eigentliche Steuerungsproblem, die bestehenden Instrumente zur Messung des IT-Wertbeitrages reichen in der Praxis schlichtweg nicht aus.

Herausforderung: Einführung einer wertorientierten IT-Steuerung

Um die bestehende Unzulänglichkeit eines adäquaten IT-Wertausweises aufzulösen, bedarf es einer konsequenten Erweiterung der IT-Steuerungsinstrumente. Fünf Stossrichtungen sollten hierbei im Vordergrund stehen:

1. IT Value Delivery Modell & KPIs:

Ein IT Value Delivery Modell beschreibt anhand kausaler Wirkungsketten wie die IT Wert im Unternehmen schafft. Ein geeigneter Indikator für den Wertbeitrag der IT ist die IT-Rendite, die sich aus zwei Dimensionen zusammensetzt:

IT-Kosten und -Nutzen. Beide Dimensionen lassen sich detaillierter in einzelne Werttreiber aufgliedern. Die wichtigsten Werttreiber wiederum können mit wertorientierten Kenngrössen (KPIs) hinterlegt werden.

2. IT-Value-Benchmarking: Nach der Einführung wertorientierter Kennzahlen, bildet ein IT-Value-Benchmarking die Basis für eine Diagnose und Standortbestimmung der eigenen IT. Der Vergleich mit relevanten Wettbewerbern ermöglicht, die IT-Performance auf allen relevanten Unternehmensebenen zu messen. Durch eine Aufgliederung entlang der wichtigsten Werthebel können die Ursachen für identifizierte Unterschiede weitergehend vertieft werden.

3. IT-Value-Strategie und -Roadmap: Auf Basis der Erkenntnisse des durchgeführten Benchmarkings werden die aus Wertsicht wichtigsten Eckpfeiler und Schwerpunkte der künftigen IT-Ausrichtung festgelegt (IT-Value-Strategie). Die für die Umsetzung dieser IT-Value-Strategie notwendigen strategischen Initiativen und Mass-

nahmen werden anschliessend für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren übersichtlich in Form einer IT-Value-Roadmap zusammengefasst.

4. IT-Value-Cycle: Die dauerhafte Verankerung der IT-Wertorientierung im Unternehmen erfordert eine wertorientierte Anpassung der wichtigsten Führungsinstrumente. Besonders wichtig ist die wertorientierte Ausrichtung von IT-Planung/-Budgetierung sowie IT-Erfolgsmessung und eine angemessene Koppelung des IT-Wertbeitrages an bestehende Anreiz- und Incentive-Systeme. In ihrer Gesamtheit sollen diese Führungssysteme einen positiven Regelkreislauf bilden, der die Wertorientierung dauerhaft fördert und auch fordert.

5. IT-Value-Culture: Die Wertorientierung in die Köpfe und Herzen aller Beteiligten zu tragen, ist ganz besonders erfolgskritisch. Eine unverzichtbare Voraussetzung ist die systematische Kommunikation des IT-Wertbeitrages.

Verbesserung des IT-Nutzens ausweises lohnt sich

Der Aufwand für das Transformationsvorhaben lohnt sich in jedem Fall. Nicht nur, weil die IT in die Lage versetzt wird, überzeugende Antworten auf die elementaren Fragen des CEO und CFO zu geben, sondern weil Wertorientierung nach modernen Managementprinzipien der IT eine ganz neue Perspektive mit nachhaltigen Vorteilen eröffnet.

Dies scheint auch den Teilnehmern des 4. IT-Strategie-Forums am Zürichsee bewusst gewesen zu sein. Als mit Abstand wichtigste Stossrichtung zur besseren Anerkennung der IT im Top-Management nannten 81 % die Steigerung und den transparenteren Ausweis des Business-Nutzens der IT – ein notwendiger Schritt, um die IT von ihrem Image als «ungeliebte Supportfunktion» wegzubringen und als etablierten Produktions- und Wertfaktor im Unternehmen in der Wahrnehmung aller Beteiligten zu verankern. ■

www.boydak.ch