

Der Wertbeitrag der IT –  
Eine Bestandsaufnahme

# We(a)nn die IT zählt

Die Diskussion um den Wertbeitrag ist ständiger Begleiter der Informationstechnik in den Unternehmen. Wer die aktuelle Debatte verfolgt, gewinnt den Eindruck, dass IT in jedem Fall eine strategische Steuerungsgröße des Unternehmens ist. Oder auch nicht – zieht man Nicholas Carr zu Rate. Die beiden Extrempositionen sind Sinnbild für die wenig ausgeprägte Differenzierung in der Diskussion. Dabei gilt: Nur wer den Wert der IT für die eigene Organisation kennt, weiß welche Stellhebel für eine optimale Gestaltung zu bedienen sind.



Im Januar sorgte Nicholas Carr wieder einmal für einen Aufreger. Der IT-Journalist, der mit dem 2003 im Harvard Business Review veröffentlichten Artikel »IT Doesn't Matter« und dem ein Jahr später folgendem Buch »Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage« für Aufruhr und viel Diskussion sorgte, stellte im Januar 2008 das nicht minder provozierende Buch »The Big Switch: Rewiring the World from Edison to Google« vor. Carr stellt damit nicht weniger als das – zumindest teilweise – Entschwinden der IT-Abteilungen in Unternehmen anheim.

Er kommt zu diesem Schluss aufgrund einer Analyse der ökonomischen und gesellschaftlichen Konsequenzen des Web-basierenden Computings. Die Auswirkungen insgesamt vergleicht er mit dem Aufkommen großer Elektrizitätsversorger anstelle der Selbsterstellung in den Firmen im frühen 20. Jahrhundert. Entwicklungen wie Internet-basierende Lösungen, Utility Computing oder Services à la SaaS, begleitet von der allgemeinen Tendenz der Vereinfachung, lassen die klassische IT-Abteilung langsam aber stetig beschäftigungslos werden. Der hochqualifizierte IT-König mit seinem exklusiven Wissen hat seine Schuldigkeit getan und gehört in Bälde der Vergangenheit an.

Die jüngste weltweit unter 1.500 CIOs durchgeführte Befragung von Gartner erbrachte ebenfalls das Ergebnis, dass die IT-Manager in den kommenden drei Jahren mit bedeutenden Veränderungen rechnen. Die US-Beratung hat die Erkenntnisse in dem Gartner Executive Program (EXP) Report »Making the Difference: Die 2008 CIO Agenda« niedergeschrieben. Die Schlussfolgerungen klingen – wenig überraschend – deutlich anders als bei Carr.

**Die CIOs haben es selbst in der Hand.** Danach macht IT den entscheidenden Unterschied bei der Änderung von Geschäftsprozessen, der Gewinnung neuer Kunden sowie der Entwicklung neuer Produkte und Services. Wie ein roter Faden zieht sich die herausragende Position der IT durch den gesamten Report. Aufgrund der starken Stellung im Unternehmen haben es nach Ansicht der Gartner-Analysten die CIOs selbst in der Hand, das Unternehmen auf den richtigen Weg zu führen, um »den Unterschied auszumachen«. Damit einher geht die Forderung, dass sie mehr auf Risiko und Innovation setzen müssen und nicht wie bislang auf Minimierung der Kosten und Risiken. Die Prioritäten für die IT-Investitionen (Tabelle) im laufenden Jahr deuten an, dass die CIOs die Veränderung beherzigen. Kostensparnis, im Vorjahr noch auf Rang 2 der Investitionsschwerpunkte, fiel auf Platz 5 zurück. Die Nummer 1 – Geschäftsprozessverbesserung – weist zugleich auf die unternehmerische Perspektive hin.

Um Emotionen und Aufmerksamkeit zu wecken, werden die eingangs skizzierten Positionen freilich überspitzt formuliert. Für beide Positionen lässt sich durchaus das eine oder andere Argument finden. In ihrer Absolutheit gehen sie jedoch an der Lebenswirklichkeit in den Unternehmen vorbei. Stattdessen tut eine Differenzierung Not, um den Nutzen-

» Der hochqualifizierte IT-König mit seinem exklusiven Wissen hat seine Schuldigkeit getan und gehört in Bälde der Vergangenheit an. «

## Top 10 Business and Technology Priorities in 2008

### Top 10 Business Priorities

1. Business process improvement
2. Attracting and retaining new customers
3. Creating new products and services (innovation)
4. Expanding into new markets or geographies
5. Reducing enterprise costs
6. Improving enterprise workforce effectiveness
7. Expanding current customer relationships
8. Increasing the use of information and analytics
9. Targeting customers and markets more effectively
10. Acquiring new companies and capabilities (mergers and acquisitions)

### Top 10 Technology Priorities

1. Business intelligence applications
2. Enterprise applications (ERP, CRM and others)
3. Servers and storage technologies
4. Legacy modernization, upgrade or enhancement
5. Technical infrastructure
6. Security technologies
7. Networking, voice and data
8. Collaboration technologies
9. Document management
10. Service-oriented architecture (SOA) and service-oriented business applications (SOBA)

Quelle: Gartner EXP (Januar 2008)

beziehungsweise Wertbeitrag der IT benennen zu können. Für die Bewertung einer Güte- und Leistungsbewertung ist es daher ratsam, die Bedeutung der IT für und im eigenen Unternehmen zu definieren.

**Hinreichende oder notwendige Bedingung.** Die erste Überprüfung der eigenen Datenverarbeitung betrifft die Klärung des Charakters: Ist der Einsatz der Informationstechnik nicht nur der Treiber für bestimmte Geschäftsmodelle, sondern erfüllt dieser darüber hinaus auch die Voraussetzung für eine Differenzierung im Wettbewerb? In Anlehnung an die Mathematik handelt es sich dabei um die Frage, ob die IT hinreichende oder notwendige Bedingung für den Geschäftsbetrieb ist.

Diese grundsätzliche Frage wird ergänzt, zum Teil auch überlagert von dem Aspekt der Ausrichtungsschwerpunkte und der organisatorischen Aufstellung: Ist die IT im Unternehmen eine reine Service-Organisation? Hat sie Beratungsaufgaben? Übernimmt sie Hoheitsfunktionen im Sinne einer

Standardisierung? Spielt die IT eine aktive Rolle in dem Unternehmensstrategieprozess? Oder ist sie ein eigener Geschäftsbereich, der sich als Dienstleistungsanbieter im externen Markt profiliert?

Die Antwort auf die Frage nach der hinreichenden und notwendigen Ausrichtung liegt in der Natur der IT selbst. Denn die Informationstechnologie ist in den Unternehmen grundsätzlich in zwei Rollen – der betriebswirtschaftlichen und/oder der technischen – präsent. Die öffentlichen Diskussionen über das Verständnis und den Wertbeitrag der IT behandeln in der Regel die betriebswirtschaftliche Datenverarbeitung, ohne dies jedoch explizit zu benennen. Das liegt vermutlich daran, dass Sinn und Zweck der technischen Datenverarbeitung gar nicht diskutiert wird. Für bestimmte Branchen etwa in der chemischen Industrie zählt höchste Verarbeitungsleistung schlechterdings als Voraussetzung für die Geschäftstätigkeit im hinreichenden Sinne, etwa in der Entwicklung. Sie ist deshalb in der

Regel auch direkt in den Fachabteilungen angesiedelt und unterliegt in den wenigsten Fällen der Regentschaft des CIOs.

Niemand wird ernsthaft eine Diskussion um Wert und Nutzen der technischen Datenverarbeitung anstoßen. Betriebswirtschaftlich geprägte Anwendungen zur Unterstützung der Logistik, zum Kundenbeziehungsmanagement o.ä. sind zwar auch wichtig – im genannten Sinne aber oft »nur« notwendig und nicht hinreichend. Dies hängt von der Strategie eines Unternehmens ab. So war zumindest in der Startphase die Logistik für den Computerhersteller Dell ein eindeutiges Differenzierungsmerkmal.

Um ihrem unternehmensspezifischen Auftrag gerecht zu werden, gilt es aber auch für die »notwendige« IT, eine Abwägung zwischen einer Spezialisierung einerseits und einer Vielseitigkeit im Auftragspektrum andererseits vorzunehmen. Vielseitigkeit und Spitzenleistungen in einzelnen Disziplinen schließen sich hier ebenso aus wie in anderen Lebensbereichen auch. Denn nur eine strategiekonforme Definition der Rolle für das Unternehmen erlaubt eine konsequente und zielgerichtete Ausrichtung der IT-Prozesse auf den Bedarf und eine entsprechende Qualifikation der Mitarbeiter für die damit verbundenen Anforderungen.

» Die Antwort auf die Frage nach der hinreichenden und notwendigen Ausrichtung liegt in der Natur der IT selbst. «

### Fahrplan für die gute IT-Strategie im betriebswirtschaftlichen Aufgabenfeld

- Die IT ist nicht Selbstzweck. Sie hat Strategie- und Umsetzungsverantwortung. Sie muss die Wertschöpfung unterstützen und das Potenzial besitzen, auf Änderungen in den Geschäftsprozessen flexibel und zeitnah zu reagieren.
- Dem Anforderungsmanagement kommt eine zentrale Bedeutung bei der Identifikation der Nutzenpotenziale zu. Die hierfür notwendigen und leider seltenen Skills gilt es als Beratungs- und Service-Funktion für die Wertschöpfungsbereiche des Unternehmens zu positionieren.
- Die Organisation des IuK-Bereichs richtet sich an den Geschäftsspezifika seiner internen Kunden aus und ist, wie andere Unternehmensbereiche, geschäftsprozessorientiert aufzustellen.
- Die Transparenz der Leistungen und der Kosten des IuK-Bereichs dienen nicht einer defensiven Kosten-, sondern einer aktiven Nutzenargumentation. Neue IT-Investitionen müssen einen sicheren und schnellen Return On Investment (ROI) bieten.
- Eine explizite Sourcingstrategie liefert die Kriterien für den Umfang von Eigen- und Fremdleistung

### Einstellung des Managements und Branchenzugehörigkeit.

Anknüpfungspunkte für strategische Überlegungen lassen sich sowohl auf der Ebene des Betriebs und der Automatisierung der Geschäftsprozesse als auch mit Blick auf die Identifikation neuer Organisationsansätze mit Auswirkungen für den Marktauftritt des Unternehmens finden. Der jeweilige Nutzen lässt sich allgemein allerdings nur für jeden Einzelfall ausarbeiten und hängt stark von der Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens ab.

Die Frage zum Nutzen und Wertigkeit der eigenen IT bedarf deshalb erst einmal der grundsätzlichen Analyse der Einstellung des Managements zur IT als auch der Standortbestimmung des Unternehmens in Relation zur Branche. Wird die IT eher defensiv betrieben, bietet sich fallbezogen eine Positionsbestimmung der IT an, um beispielsweise Optimierungspotenziale in der durch die Firmengeschichte ge-

prägten IT-Landschaft aufzeigen. Dabei sollte die Analyse sowohl aktuelle Positionierung und Kompetenz der IT als auch die Aufdeckung versteckter Nutzen und Kosteneinsparpotenziale innerhalb der IT und der Fachbereiche mit im Auge behalten, um Transparenz über Aufwand, Kosten und Nutzen einer Neupositionierung der IT zu gewinnen.

Mit diesem Wissen lassen sich »Quick Wins« zur sofortigen Umsetzung identifizieren, aber auch ein mittel- und langfristiger Maßnahmenplan für den Aufbau und/oder Umbau der IT definieren. In größeren Organisationen kann das Ergebnis der Analyse zusätzlich in der Entwicklung eines konzernweiten Projekt-Portfoliomanagements münden, um einen formellen, an den Unternehmenszielen ausgerichteten Planungsprozess zu etablieren. Der Portfolioansatz stellt an dieser Stelle eine geeignete Bemessungsgrundlage dar, die Anforderun-

gen aus den Business Units und der IT-Prioritäten mit Rationalisierungseffekten auszubalancieren. Die Frage der Vielseitigkeit versus Spitzenleistung beziehungsweise Standardisierung versus Spezialisierung lässt sich dann leicht mit Blick auf den Nutzenbeitrag für das Unternehmen bewerten. Denn auch in der IT greift zu einem Zeitpunkt das Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen (Sättigungsgesetz) aus der Volkswirtschaft.

### Nebeneinander der betriebswirtschaftlichen und technischen IT.

In einzelnen Fällen ist es sinnvoll, die technische und betriebswirtschaftliche IT einer gemeinsamen Untersuchung in Sachen Effizienz und Effektivität zu unterziehen. Die in der Regel schwache Verbindung zwischen beiden IT-Universen beinhaltet den Nachteil von Systembrüchen, doppeltem Aufwand für Sicherheitsstrukturen etc. Dies bedeutet zum einen, dass Synergieeffekte durch Standardisierung nicht genutzt werden. Zum anderen erschwert dieses Nebeneinander die leichte Umsetzung fortschrittlicher Konzepte wie Product Lifecycle Management (PLM) in der Organisation, da hierzu typische Funktionen der betriebswirtschaftlichen Datenverarbeitung, beispielsweise aus dem Marketing und aus dem Customer Relationship Management in die technische IT eingebunden werden müssen. Gerade weltweit führende Industrieunternehmen zeichnet der Fakt aus, dass ihre Wettbewerbsposition zwar von der Produktqualität und einer hervorragenden Logistik geprägt ist. Im Vergleich zur Konkurrenz erzielen sie mit diesen Stärken jedoch keinerlei Wettbewerbsvorteil. Allein die marktbeziehungsweise Markenpolitik sorgt für die nachhaltige Differenzierung, was wiederum das Marketing und das Customer Relationship Management in die Unternehmensstrategie einbindet. Für diese Unternehmen ist die Integration der technischen und betriebswirtschaftlichen Informationsprozesse essentiell.

Die Analyse der IT in den Unternehmen kann jedoch ebenso einen deutlichen Hinweis darauf geben, ein gänzlich neues Unternehmensmodell

» Auch in der IT greift zu einem Zeitpunkt das **Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen** (Sättigungsgesetz) aus der Volkswirtschaft. «

in Angriff zu nehmen. Liegt beispielsweise der Durchdringungsgrad der IT sowohl im Unternehmen als auch in der Branche bei 80 Prozent und mehr, taugt die Informationstechnik nur noch bedingt zur Differenzierung und wird über kurz oder lang zumindest in Teilen Commodity-Charakter erhalten. Spätestens in dieser Situation, ist es angebracht, die eigene Unternehmensstrategie kritisch nach potenziellen Gemeinsamkeiten mit Wettbewerbern zu durchleuchten. Insbesondere für Branchen wie Logistik-, Medien- oder TK-Industrie, die in Teilaufgaben von einem horizontalen Austausch geprägt sind, erschließen innovative Formen der Zusammenarbeit neue Potenziale. Das Buchungs- und Platzreservierungssystem Amadeus ist Beleg dafür, wie eine solche Form der wettbewerbsneutralen Kooperation in der IT für alle Beteiligten Vorteile im eigentlichen Geschäftsbetrieb erschließt. Die Auf- und Abgabe bestimmter Tätigkeiten, die vielleicht einmal als entscheidend

für die Differenzierung gegolten haben, führt hier zu einem erheblich Schub in Sachen Effizienz, Effektivität und Komplexitätsreduktion.

**Resümee.** IT Does Matter! Die Frage lautet allein, auf welche Art und Weise. Denn IT kann ein strategischer Bestandteil der Kernkompetenz und Produktzusammensetzung sein, IT kann jedoch auch ein konsumierter Dienst vergleichbar mit logistischen Leistungen sein – wichtig zwar für die Konkurrenzfähigkeit, aber nicht unerlässlich für das Unternehmen in der Marktteilnahme. Wer sich vor diesem Hintergrund die eigene Position vergegenwärtigt, weiß, wie er mit Blick auf die IT organisatorisch vorgehen hat und welche Stellhebel zu bedienen sind, um den höchstmöglichen Nutzen zu erschließen. Dabei ist die Forderung nach einer konsequenten Ausrichtung der IT-Investitionen am Geschäftsnutzen und Verzahnung von Unternehmens- und IT-Strategie, wie sie Gartner erhebt, nicht neu. Schließ-

lich liefert die Unternehmensstrategie die Metrik zur Bewertung aller Investitionen. Vor allem aber bedient dieser Ansatz die Effektivität in der IT. Der Frage nach der Effizienz liegen wiederum Überlegungen zur organisatorischen Aufstellung und zum Sourcing zugrunde. An dieser Stelle kommt im Übrigen auch Carr ins Spiel, dessen Überlegungen in Teilbereichen nicht nur zutreffen sondern bereits heute gelebte Praxis sind. Als Beispiel sei auf den Bezug von Rechenzentrumsleistung oder Ersatz früherer Mietleistung durch das Internet in der überbetrieblichen Kommunikation verwiesen. Die Folge war und ist eine Neuorientierung in der effizienten Wahrnehmung der Aufgaben. An dem grundsätzlichen Wert der IT für ein Unternehmen hat sich indes nichts verändert.

*Bruno Rücker*

---

Bruno Rücker ist Geschäftsführer von Insentis, einer Managementberatungsgesellschaft für IT-Strategien mit Sitz in Geisenheim