

Viele Unternehmen verhalten sich bezüglich der Chancen der IT so, als wäre ein Automobil lediglich zur Einkaufsfahrt in den nächsten Supermarkt zu gebrauchen. Kein Zweifel, mit einem Mercedes, BMW oder Audi lassen sich komfortabel alle täglichen Besorgungen erledigen. Aber bekanntlich können die Erzeugnisse deutscher Ingenieurskunst noch viel mehr. Ihre eigentlichen Qualitäten entfalten sie, wenn es darauf ankommt: Auf der Überholspur oder auf nassen Bergstraßen in scharfen Kurven. Ähnlich wie in diesem Beispiel mit dem Auto verhält es sich in vielen Unternehmen mit der IT: Ihr Potenzial, maßgeblich zum Geschäftserfolg

nehmens. Sie bietet große Chancen, Wettbewerber hinter sich zu lassen und Spitzenpositionen zu erobern beziehungsweise auszubauen. Lynn Lawton brachte das Dilemma jüngst auf den Punkt. Nach den Worten der Vorsitzenden des IT Governance Institute (ITGI) in Rolling Meadows/Illinois bringen viele Organisationen auf der ganzen Welt »sinnlose Opfer an Geld, Produktionskräften und Wettbewerbsvorteilen, indem sie darauf verzichten, eine effiziente IT-Führung einzurichten«.

Was eine effiziente IT-Führung leisten sollte, steht in den IT-Governance-Regeln. Ihre wesentliche Aufgabe ist es, bei überschaubaren Risiken maximale Beiträge zum Unternehmenswert

cen ungenutzt verstreichen lassen. Dass es auch anders geht, zeigt ein eindrucksvolles Beispiel aus der Luftfahrt. Einer Airline gelang durch intelligenten Einsatz der IT ein Quantensprung. Sie prüfte zunächst, ob sich ihre größten Kostentreiber durch den Einsatz von modernerer Software reduzieren lassen. Mit Erfolg: Schließlich offenbarte vor allem der Kostenfaktor Flugbenzin ein hohes Einsparungspotenzial. Costcutter war die Implementierung einer neuen IT-gesteuerten Routenplanung zur Optimierung der Flugwege. Daraus resultieren Einsparungen, die bei weitem das gesamte IT-Budget des Unternehmens übertreffen. Die Implementierung der Software dauert nicht

IT als Werttreiber

Verpasste Chancen

Die meisten Unternehmen nutzen das strategische Potenzial der IT nur begrenzt.

beizutragen, wird stark unterschätzt. Die meisten Unternehmen optimieren zwar ihren IT-Betrieb fortlaufend; aber lediglich unter dem Aspekt des Kostendrucks. Unter dem Diktat von Budgetrestriktionen fristen Applikationen ein Nomadendasein zwischen Deutschland, Osteuropa und Indien. Unternehmen lagern IT-Leistungen aus. Nicht wenige holen sie dann enttäuscht wieder zurück. Wenn sie an IT denken, so denken sie lediglich an das Einsparen von Planstellen, die Minimierung von Serverkosten, die Optimierung von Netzwerken oder die Suche nach einem noch preiswerteren Hardwareanbieter.

Effiziente IT-Führung. Den wichtigsten Vorteil des IT-Einsatzes haben sie längst aus den Augen verloren. IT ist ein nachhaltiger Werttreiber eines Unter-

nehmens. IT kann jedoch viel mehr: Mit ihrer Unterstützung lassen sich oft Quantensprünge für den Unternehmenswert realisieren. Vorausgesetzt ein Unternehmen identifiziert systematisch deren Einflusspotenzial auf seine wesentlichen Kosten- und Werttreiber und richtet die IT-Architektur entsprechend aus.

IT spart eigenes Budget ein. In den Führungsebenen vieler Konzerne herrscht jedoch meist die Meinung vor, nach all den Jahren, in denen IT eingeführt, mehrfach umgebaut, erweitert und optimiert wurde, seien jetzt die Einsatzmöglichkeiten erschöpft. Künftig gehe es nur noch darum, den etablierten IT-Betrieb mit möglichst kleinem Etat weiterzuführen. Unternehmen mit dieser Einstellung laufen allerdings leicht Gefahr, große Chan-

cen zu verpassen. So stellt sich schon nach kurzer Zeit der Return on Investment ein.

Die Rolle des CIO. Da staunt der Fachmann und der Laie wundert sich. Wie kann es sein, dass eine Flugwegeoptimierung so gravierende Folgen hat? Die Antwort: An die Chancen der IT denken Unternehmen – wenn überhaupt – meist zuletzt; Quantensprünge werden ihr schon gar nicht zugetraut. Sie unterschätzen systematisch die Leistungsstärke der IT und nehmen die Rolle des IT-Chefs, des CIO, nicht ernst. Daher sind auch nur wenige IT-Verantwortliche in der ersten Führungsriege vertreten. Statt einer Hauptrolle spielen sie meist nur eine Nebenrolle und berichten vor allem in Deutschland oftmals an den CFO. Dies ist nach einer aktuellen Studie der Hackett-

Group (Miami/Florida) nicht Ziel führend. So heißt es darin: »Zum einen sieht der CFO bevorzugt auf die Kosten und verliert dabei den Nutzen leicht aus den Augen. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass ein Spartenvorstand die IT für seine eigenen Interessen mit Beschlag belegt, also vor allem zur Optimierung seines Bereichs einsetzt«.

Ausschlaggebend ist nicht nur der Mangel an Kommunikation sondern auch fehlendes IT-Verständnis außerhalb der IT-Abteilung. Die weit verbreitete Unterschätzung des IT-Potenzials beginnt schon bei der Stellenausschreibung für den IT-Chef. Statt mit einem IT-Spezialisten, der auch über den Tellerrand der Technik hinaus-

zieht uneinholbar davon. Die eigentliche Herausforderung für den CIO besteht nicht darin, die IT an die »Steckdose« zu liefern, sondern in der Beantwortung der geschäftskritischen Frage »Was machen wir mit der IT?«.

Defizite bezüglich der Kommunikation zwischen Unternehmensführung und IT-Abteilung bestätigte auch die jüngste ITGI-Studie. Zwar waren 93 Prozent der insgesamt 749 befragten Führungskräfte auf CEO- und CIO-Ebene aus 23 Ländern der Ansicht, IT spiele für die Unternehmensstrategie eine wichtige bis sehr wichtige Rolle. Aber nur 32 Prozent der Befragten erklärten, IT habe bei Vorstandssitzungen einen Stammplatz auf

Brille des CEO schauen zu lassen. Was sind die Wachstumstreiber des Unternehmens? Wie sehen die Stellschrauben aus, die Erträge steigern und Kosten senken? Was muss das Unternehmen besser als der Wettbewerb können? Hier können für einen auf IT eingeschworenen Technikerspezialisten einige Lehrstunden über das ABC der Betriebswirtschaft den Horizont erweitern.

Wichtig ist eine strategisch orientierte Zusammenarbeit von IT-Führung und CEO zu etablieren, um die Werttreibende Bedeutung der IT für das Unternehmen überhaupt erst identifizieren zu können. Externe Hilfe hat sich bewährt, um das jahrelange Nebeneinander-her-leben von CEO und IT-Füh-



schauen und strategisch denken kann, besetzen Unternehmen solche wichtigen Positionen bevorzugt mit reinen Technikexperten. Businessorientiertes Denken ist für sie nur ein untergeordnetes Auswahlkriterium. Sie sehen die Hauptaufgabe eines CIO darin, den Status quo der IT sicherzustellen und das Budget immer weiter zu optimieren. Eine Innovationen fördernde, strategisch orientierte Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und IT-Unit kann so nicht entstehen. Sie ist jedoch Voraussetzung für die von Lynn Lawton bemängelte fehlende »effiziente IT-Führung«. Sollte es in einem Unternehmen – ähnlich wie im Airlinebeispiel – ein brachliegendes Potenzial für den IT-Einsatz geben, so wird es nicht erkannt. Große Chancen verstreichen ungenutzt. Schlimmstenfalls ergreift sie der Wettbewerber und

der Agenda. Da verwundert es nicht, daß 36 Prozent der Befragten die Ausrichtung der IT-Strategie an der Unternehmensstrategie als durchschnittlich, dürftig oder mangelhaft bezeichnen und nur 18 Prozent der Befragten angeben, die IT-Abteilung informiere das Unternehmen immer über mögliche Geschäftschancen.

Neue Qualität der Zusammenarbeit von CIO und CEO.

Die Symptome sind offensichtlich, die Diagnose ist gestellt. Wie aber wird ein IT-Chef für einen CEO zum Gesprächspartner auf Augenhöhe? Es gilt, strategische Profilierung und operative Exzellenz der IT in Einklang zu bringen. So ist es wichtig, den IT-Spezialisten zunächst für das Geschäftsmodell seines Unternehmens und seiner Branche zu sensibilisieren. Es kommt darauf an, ihn durch die

rung zu beenden und eine neue Qualität der Zusammenarbeit zu begründen. In der Praxis erzielen Workshops auf Basis der Szenario-Technik große Erfolge. Als nächstes präsentiert die Unternehmensführung Zahlen zu ihren wesentlichen Wert- und Kostentreibern; die IT-Führung gewährt ihrerseits Einblicke in die vielfältigen Möglichkeiten der IT. Im Idealfall identifizieren CEO und CIO gemeinsam die Chancen, wie die IT ihrer Rolle als Wachstumstreiber und wesentlicher Costcutter gerecht wird. Dann haben viele Unternehmen Chancen, Quantensprünge zu vollbringen, ähnlich wie es der Airline mit der IT-gestützten Flugwegoptimierung gelungen ist.

Robert Duisberg

Robert Duisberg ist Berater bei der Insentis Managementberatung