

# Lässt sich der Geschäftsnutzen von IT ausweisen?

**IT wird immer wieder als «Business Value Creator» ins Feld geführt. Um den Geschäftsnutzen der IT nachvollziehbar und transparent auszuweisen, bedarf es allerdings der richtigen Steuerungssystematik.**



**Dr. Grzegorz Gurgul**  
ist Senior Consultant der Boydak  
Management Consulting AG

Der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) in Unternehmen gewinnt in zunehmendem Masse an Bedeutung. Sie widerspiegelt sich qualitativ in der integralen Automatisierung der Geschäftsprozesse und quantitativ im Umfang der ICT-Ausgaben. Unbestritten ist, dass ICT-Innovationen die Kommunikation und Zusammenarbeit in und zwischen den Unternehmen nachhaltig geprägt und verbessert haben. In ausgewählten Branchen investieren mittelgrosse und grosse Unternehmen demnach auch mehr als ein Fünftel des internen Verwaltungsaufwandes in IT. Vielfach steht die IT an zweiter Stelle nach den Personalkosten.

Vor dem Hintergrund des hohen Ausgabenanteils und des starken und zunehmenden Grades der IT-Durchdringung in den Unternehmen ist es nicht verwunderlich, dass die Erwartungshaltung der Geschäftsleitung an das Nutzeninkasso der IT im Unternehmen erheblich ist. Hier aber ist das vielleicht grösste Entwicklungspotenzial im IT-Management auszumachen: Die oft mangelnde Fähigkeit, den Geschäftsnutzen der IT hinreichend zu messen, gezielt zu optimieren und überzeugend darzustellen. Diese Schwachstelle lässt einige Experten wie Nicolas Carr sogar die simple Lösung propagieren, die «Cost of Ownership» müsse durchgängig gesenkt werden. Sie argumentieren, dass der Einfluss der IT-Investitionen auf den Gewinn oder den Shareholder Value nur schwer nachgewiesen werden kann und die IT keine Differenzierung im Wettbewerb bringe.

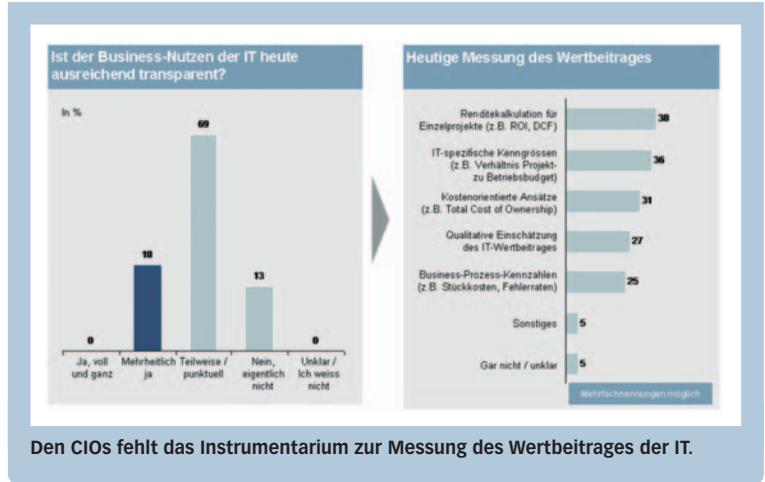
## **IT matters**

Eine kürzlich unter Top-Managern aus dem deutschsprachigen Raum durchgeführte Untersuchung anlässlich des vierten IT-Strategie-Forums am Zürichsee Ende 2006 widerspricht dieser vereinfachten Aussage und der Wahrnehmung, dass die IT nur eine marginale Rolle auf der Geschäftsseite spiele. Im Gegenteil, die befragten Top-Manager sind vom strategischen Nutzen überzeugt: Nur 13 Prozent von ihnen sehen die IT als eine leicht zu ersetzende Commodity-Ressource. Aus der Untersuchung geht zudem hervor, dass es in jedem Unternehmen eine Reihe unternehmensspezifischer IT-Anwendungen gibt, die einen entscheidenden, unverzichtbaren Beitrag für die Differenzierung im Wettbewerb und damit für den Unternehmenserfolg leisten.

Schwieriger scheint jedoch die wertorientierte und objektive Nutzendarstellung auf der Geschäftsebene. Besonders schwer fällt es den Verantwortlichen, den Geschäftsnutzen zu quantifizieren. Fast alle Befragten (83 Prozent) gaben an, dass der Geschäftsnutzen der IT nur teilweise transparent ist oder sie halten den

**«Schwieriger scheint jedoch die wertorientierte und objektive Nutzendarstellung auf der Geschäftsebene.»**

Geschäftsnutzenausweis der IT sogar für vollständig intransparent. Infolgedessen ist die Mehrheit der befragten Top-Manager nicht von der Rentabilität der IT-Investitionen überzeugt. Und dies, obwohl die meisten IT-Manager der IT in wichtigen Bereichen wie der Verbesserung von Prozesseffektivität, -qualität und -effizienz einen echten Mehrwert zusprechen. Grund dafür ist laut Aussage der Manager, dass der tatsächlich realisierte IT-Nutzen überwiegend intransparent ist, da er aufgrund fehlender geschäftsnutzenorientierter Steuerungsinstrumente nicht ausreichend gemessen wird. Fundamentale und berechtigte Fragen der Geschäftsleitung über den Geschäftsnutzen der IT, über die adäquate Höhe des Budgets und die Hebel zur Steigerung des Wert- und Innovationsbeitrages der IT können nur unzulänglich beantwortet werden.



### Nutzendimension ausgeklammert

Die bisherigen Steuerungsinstrumente können die Fragen oft nicht ausreichend beantworten, weil sie sich vorerst auf technische Kenngrößen (Einhaltung von Service Levels wie Verfügbarkeit, Reaktionszeiten) sowie Kostenkennzahlen konzentrieren. Wenn wertorientierte Größen eingesetzt werden, so meist nur für das Fragment der einzelnen Projekte mit direkt kalkulierbaren Business Cases (z.B. Entwicklungskosten vs. Betriebskosten des Legacy Systems).

Die Nutzendimension geniesst in der bisherigen IT-Steuerung – wenn überhaupt – leider nur eine marginale Rolle. Um die bestehende Unzulänglichkeit eines adäquaten IT-Wertausweises aufzulösen, bedarf es einer konsequenten Erweiterung der IT-Steuerungsinstrumente. Der Aufwand für das Transformationsvorhaben lohnt sich in jedem Fall. So haben Unternehmensfunktionen wie HR oder Marketing, deren Wertbeitrag bis vor wenigen Jahren gar nicht oder zu wenig ausgewiesen wurde, mittlerweile Kenngrößen eingeführt, die vom Top-Management verstanden und anerkannt werden. Diese Chance bietet sich auch der IT. 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.

### Wertorientierung oberste Priorität

Die Überwindung der oben dargestellten Unzulänglichkeiten widerspiegelt die Agenda der Befragten für die kommenden Jahre. Die Darstellung des Wertbeitrags mittels wertorientierter Kennzahlen und eine verbesserte Annäherung der IT an die Unternehmensstrategie werden als prioritäre Aufgaben angesehen. Der Mehrheit der Technologiemanager ist bewusst, dass sie nur eine wertorientierte Sichtweise auf die IT und die IT-Führung zum nachhaltigen Erfolg führen wird.

Insgesamt ist die Ausrichtung der IT auf konsequente Wertorientierung ein sicherlich weit reichendes Transformationsvorhaben, bei dem zumindest in Teilen bisherige Einstellungen und Sichtweisen der Beteiligten nachhaltig zu verändern sind. Häufig gilt es dabei, eine zu sehr in sich gekehrte, technologiefokussierte IT-Organisation zu einer geschäftsorientierteren und insgesamt schlagkräftigeren Ausrichtung zu verhelfen. Deshalb bedarf es neben der eigentlichen Erweiterung der Steuerungsinstrumente auch intensiver begleitender Schulungen und Trainings der IT-Mitarbeiter wie auch der relevanten Vertreter der Geschäftsbereiche.