

IT-Management 2005

Standortbestimmung und Trends in der Schweizer Informatik

ADVISORY

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	2
2	Zusammenfassung	3
3	Teilnehmerprofil	4
4	Organisation und Steuerung der IT	5
4.1	Das IT-Umfeld 2005	5
4.2	Entscheidungskompetenzen des CIO	7
4.3	Instrumente der Informatiksteuerung	8
4.4	IT-Sourcing	9
5	Betriebskosten und Investitionen	11
5.1	Entwicklung des IT-Budgets	11
5.2	IT-Kosten pro PC-Arbeitsplatz	12
5.3	Verteilung des Investitionsvolumens	14
5.4	Verrechnung der IT-Kosten	15
6	Die IT-Leistungen im Rückblick	17
6.1	Die wichtigsten Erfolge im Jahr 2004	17
6.2	Zufriedenheit mit der IT-Leistungserbringung	18
6.3	Qualität in den IT-Prozessen	19
6.4	Qualität im Outsourcing	20
6.5	Einfluss der Entscheidungsautonomie	21
7	Die IT-Planung 2005	22
7.1	Schwerpunkte	22
7.2	Messung der Leistungsziele	23
7.3	Einsatz von Standards und Normen	24
8	IT-Risikomanagement	25
8.1	Die Top-IT-Risiken 2005	25
8.2	Informationssicherheit	26
8.3	IT-Projektmanagement	27
8.4	Investitionsschutz von «Business Cases»	29
9	Ausblick	30
10	Kontakt	32

1 Vorwort



Gregor Frey
Partner



Thomas Sutter
Senior Manager

Geht es heute nur darum, Kosten und Risiken zu reduzieren, während gleichzeitig Qualität und Effizienz in der IT erhöht werden sollen? Sehen sich die Informatikverantwortlichen in der Schweiz einer Situation gegenübergestellt, welche als «Quadratur des Kreises» umschrieben werden kann? Oder befindet sich die IT nach einer turbulenten Phase aufgrund der Wirtschaftsflaute nun wieder auf einem gesunden Wachstumspfad, auf welchem die optimale Unterstützung des Hauptgeschäfts eines Unternehmens den IT-Einsatz bestimmt? Welche Ziele verfolgt die IT und wie steht es zurzeit mit den Kosten und der Effizienz?

Diese Fragestellungen bildeten die Ausgangslage der KPMG-Studie «IT-Management 2005». Die Erhebung ist eine Fortsetzung der breit anerkannten KPMG-Studie aus dem Jahr 2003, welche sich den Themen IT-Investitionen und IT-Leistungen in der Schweiz widmete. Die Fragen wurden teilweise exakt von der Erhebung 2003 übernommen, um die Vergleichbarkeit über die Zeit zu gewährleisten sowie Trends und Aussagen von damals erneut zu betrachten. Zusätzlich wurde der Fragekreis um aktuelle Themen erweitert.

An der aktuellen Studie haben 135 Unternehmen aus der Deutschschweiz und der Romandie teilgenommen. Sie repräsentieren verschiedene Branchen und unterschiedliche Unternehmensgrößen, so dass interessante Erkenntnisse über den ganzen Markt gewonnen werden konnten. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist dabei zu berücksichtigen, dass es sich bei den Angaben mehrheitlich um Selbsteinschätzungen der CIOs handelt. Die Studie gibt folglich eine Bewertung der IT-Leistungen aus ihrer eigenen Sicht wieder. Wir sind überzeugt, dass diese Erhebung sowohl den IT-Verantwortlichen als auch der Geschäftsleitung Erkenntnisse und Vergleichszahlen vermitteln kann, welche zu einer Standortbestimmung und zur Identifikation von Verbesserungspotenzial in der IT verwendet werden können.

Unser herzlicher Dank gilt den Teilnehmern unserer Studie, ganz speziell denjenigen Unternehmen, welche bereits 2003 involviert waren. Ein weiteres Dankeschön geht an die KPMG-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter der Abteilung Information Risk Management, welche bei der Datenerhebung und -auswertung mitgewirkt haben. Ein besonderer Dank gebührt dem Kernteam, Stefanie Lustenberger, Ralf Ploner, Philipp Brunschwiler, Daniel Markward und Kathrin Birrer.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'G. Frey'.

Gregor Frey

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'T. Sutter'.

Thomas Sutter

2 Zusammenfassung

Der hohe Spardruck ist noch nicht vorbei

Obwohl sich im Markt eine Entspannung abzeichnet, bleibt der Druck, die Kosteneffizienz zu erhöhen, bei den CIOs bestehen. Dabei steht heute jedoch nicht mehr das Ziel im Vordergrund, die Budgets zu reduzieren, sondern es müssen vielmehr mit den bestehenden finanziellen Ressourcen zusätzliche Aufgaben gelöst und neue Technologien beherrscht werden. Dies bedingt nach wie vor bei einigen Unternehmen ein Turn-Around-Management.

Eingeschränkte Entscheidungskompetenz der CIOs

Trotz des hohen Spardrucks und der anhaltenden Restrukturierungen hat nur rund ein Viertel der CIOs die Entscheidungskompetenz über strategische IT-Ziele und das IT-Budget. Der Auftrag der CIOs liegt mehr in der Umsetzung der vorgegebenen Ziele.

Die Kenngrösse «IT-Kosten pro Arbeitsplatz»

Die Finanzdienstleister betreiben das informatikintensivste Geschäft. Dies spiegelt sich an den durchschnittlichen Kosten pro Arbeitsplatz wider: mit 22'400 CHF sind sie weit entfernt von den anderen Branchen, welche zwischen 8'800 und 14'400 CHF pro Arbeitsplatz veranschlagen.

Die Zufriedenheit mit der IT nimmt zu

Was die Zufriedenheit mit der Informatik anbelangt, zeichnet sich in beinahe allen Branchen ein positiver Trend ab. Mit Ausnahme der Finanzdienstleister scheinen die in den letzten beiden Jahren durchgeführten Effizienzsteigerungsmassnahmen auch punkto IT-Qualität eine Verbesserung gebracht zu haben.

Fokus auf verbesserte Unterstützung der Geschäftsprozesse

Diesen positiven Trend wollen die CIOs aufrecht erhalten, indem sie sich in der IT-Planung 2005 darauf konzentrieren, die Geschäftsprozessunterstützung und den IT-Servicegrad zu verbessern. Hingegen musste in der Studie auch festgestellt werden, dass die Leistungsziele der CIOs nur teilweise mit ihrer IT-Planung übereinstimmen. Das Management tut sich sichtlich schwer mit der Formulierung von messbaren Zielen.

IT-Security und Projektmanagement stellen die Top-IT-Risiken

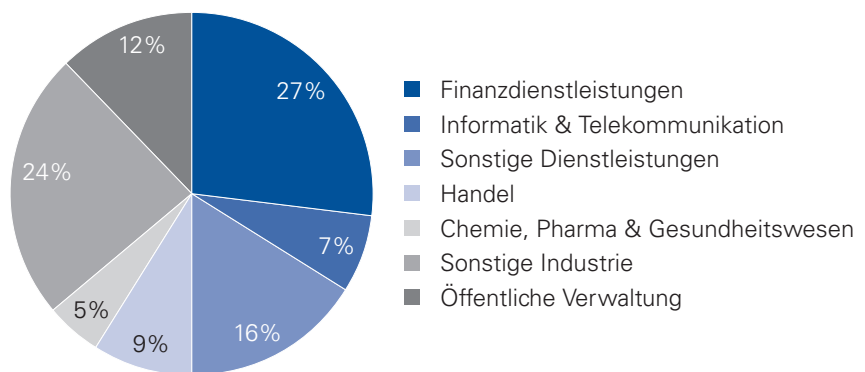
Welche Herausforderungen müssen die CIOs im Jahr 2005 meistern? Jedes zweite Risiko ist entweder der IT-Security oder dem Projektgeschäft zuzuordnen. Dabei stimmt die CIOs bedenklich, dass das Sicherheitsbewusstsein der Endbenutzer noch immer ungenügend ist. Um im Projektgeschäft erfolgreich bestehen zu können, legen die meisten Befragten darauf Wert, in den frühen Projektphasen eine hohe Planungsqualität zu erreichen.

3 Teilnehmerprofil

Die folgenden Angaben über die Studienteilnehmer sowie zu den erhobenen Daten und Auswertungen sollen dem Leser ein besseres Verständnis zur Interpretation der Resultate ermöglichen.

Basierend auf der Top-1000-Liste der Handelszeitung 2004 wurde bei der Auswahl der Studienteilnehmer darauf geachtet, dass in der Stichprobe Unternehmen verschiedener Branchen und unterschiedlicher Grösse vertreten sind.

Prozentuale Aufteilung der Teilnehmer nach Branchen



Studienteilnehmer nach Unternehmensgrösse:

- 25% «grosse» Unternehmen
- 42% «mittlere» Unternehmen
- 33% «kleine» Unternehmen

Der Teilnehmerkreis bestand aus total 135 Unternehmen, wovon 50 bei einem persönlichen Gespräch interviewt wurden. Die restlichen 85 Erhebungen gingen auf dem schriftlichen Weg ein. Die Datenerhebung wurde im Zeitraum von Februar bis April 2005 durchgeführt. Befragt wurden CIOs (Chief Information Officer), IT-Leiter und IT-Leiterinnen, welche nachfolgend vereinfacht CIOs genannt werden. 38% der Teilnehmer der KPMG IT-Management Studie im Jahr 2003 nahmen auch an der vorliegenden Erhebung teil.

Bei der Segmentierung der Unternehmen nach Grösse wurden Unternehmen mit mehr als tausend Mitarbeitenden als «gross» bezeichnet, solche mit 200 – 1000 Mitarbeitenden als «mittel» und Unternehmen mit weniger als 200 Angestellten gelten als «klein».

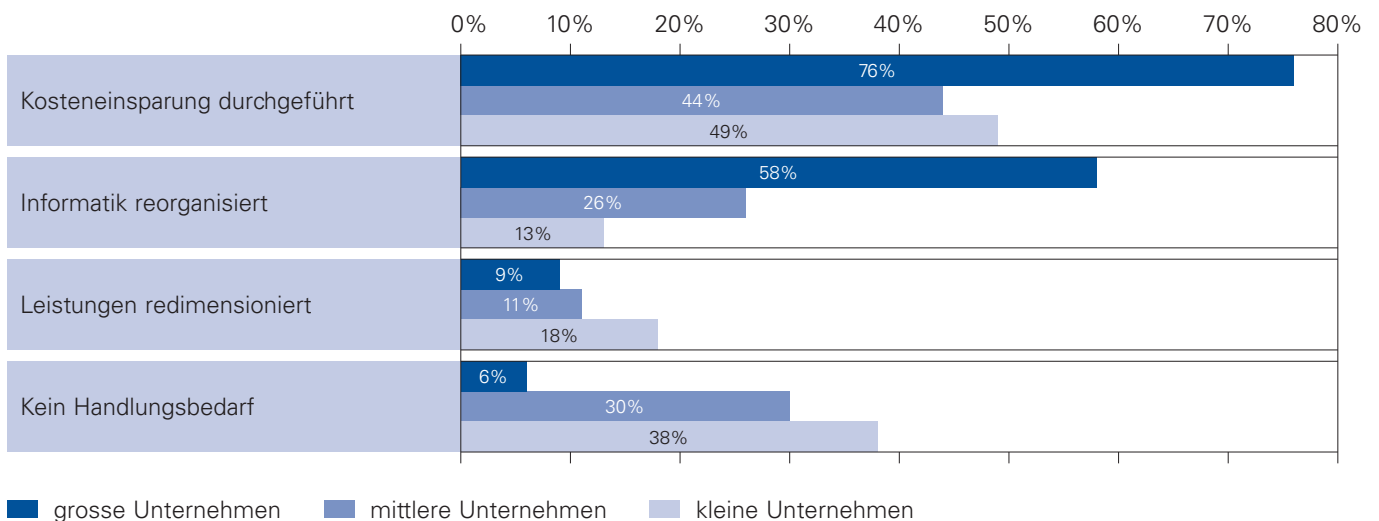
Durch Verknüpfungen von Antworten auf verschiedene Fragen entstanden Erkenntnisse, die über die blosser Wiedergabe der erhobenen Zahlen hinausgehen. Die unterschiedliche Antwortqualität machte es teilweise nötig, die Stichprobe für gewisse Auswertungen zu verkleinern. Es wurde jedoch stets darauf geachtet, dass jeder Auswertungsgruppe ein Minimum an Antworten zugeordnet wurde, um aussagekräftige Resultate zu erhalten.

4 Organisation und Steuerung der IT

4.1 Das IT-Umfeld 2005

Der Handlungsbedarf in der Informatik als Reaktion auf das aktuelle Marktumfeld ist nach wie vor recht gross und gegenüber 2003 nur unwesentlich gesunken. Vor allem die grossen Unternehmen haben den Informatik-«Turn Around» noch nicht abgeschlossen.

Reaktion der IT auf das veränderte Marktumfeld in den letzten 2 Jahren



Nach wie vor stehen die Firmen unter einem grossen Spardruck, der in den letzten zwei Jahren sogar noch leicht gestiegen ist. Sparübungen sind in der Informatik also noch bei weitem nicht abgeschlossen. Als Ursache geben die CIOs ganz allgemein Marktdruck aus einer eher nach aussen gerichteten Sichtweise respektive Kostendruck aus der internen Perspektive an. Insbesondere bei den grossen Unternehmen waren Kosteneinsparungen ein allgegenwärtiges Thema. Bei mittleren und kleineren Unternehmen waren knapp die Hälfte der IT-Abteilungen in den letzten beiden Jahren davon betroffen. Nur die Chemie- und Pharmabranche sowie die Informatik und Telekommunikation bildeten dabei mit Sparmassnahmen bei weniger als der Hälfte der Unternehmen eine Ausnahme.

«Die Tendenz, die Kosten für IT-Investitionen ständig zu rechtfertigen, absorbiert mehr Ressourcen als die mögliche Kosteneinsparung.»

*Daniel Hüsler, Leiter Informatik
ABB Schweiz, Hochspannungstechnik*

«Der finanzielle Druck auf IT-Leistungen im öffentlichen Bereich wird in den nächsten Jahren noch grösser werden.»

*Jari Bach, Chief Information Officer,
Generalsekretariat EDA*

Trotz bleibendem Kostenspardruck scheint aber etwas mehr Ruhe in die Informatik eingekehrt zu sein. Reorganisationen haben im Vergleich zu 2003 um 15% abgenommen, obwohl wiederum über die Hälfte der grösseren Unternehmen in den letzten beiden Jahren davon betroffen war. Jede dritte IT-Abteilung aus den Branchen Finanzdienstleistungen, sonstige Industrie und öffentliche Verwaltung war 2004 oder ist 2005 mit einer Reorganisation beschäftigt. In den anderen Branchen betrafen Reorganisationen etwa 20% der Unternehmen.

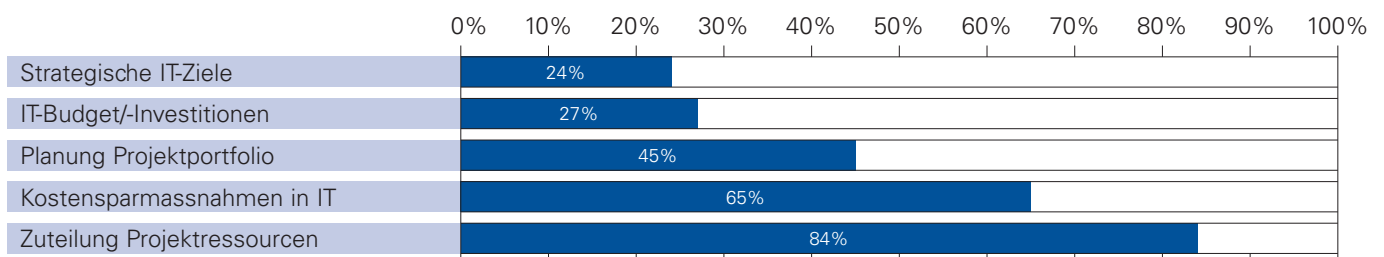
Die IT-Leistungen wurden 2004/2005 nur in wenigen Unternehmen redimensioniert. Bei den kleineren Unternehmen waren solche Massnahmen häufiger ein Thema als bei den grösseren Firmen. In den meisten Fällen war die Redimensionierung der IT-Leistungen auch mit einer Einsparung von Kosten verbunden.

Aus den Antworten der CIOs wird klar, dass neben einer Effizienzsteigerung in der Informatik vermehrt neue Lösungen gefunden werden müssen, um Kosten einsparen und die engen Budgetgrenzen einhalten zu können. Auswirkungen dieses Kostendrucks sind deshalb noch immer Stellenabbau in der Informatik, vermehrter Einsatz von externen Partnern im Sinne einer Auslagerung von fixen Kosten und Zurückstellen von Projekten. Leider geht diese Entwicklung oftmals mit einem gewissen Qualitätsverlust und/oder einer Erhöhung der Risiken einher, wie die befragten CIOs punktuell vermerken.

4.2 Entscheidungskompetenzen des CIO

Wie gross ist die Entscheidungskompetenz eines CIOs? Worüber entscheidet er selber, für welche Bereiche gibt er Empfehlungen an ein übergeordnetes Gremium ab?

Entscheidungskompetenz des CIO



Interessant ist die Analyse was genau in der Kompetenz des CIO liegt und was ihm das oberste Management vorgibt. Denn obwohl viele Entscheide meistens auf Diskussionen in Gremien beruhen, zeigt die Praxiserfahrung, dass jeweils eine Person den finalen Entscheid trifft und trägt. Nur rund ein Viertel der CIOs haben die Entscheidungskompetenz über strategische IT-Ziele und das IT-Budget. Auch die Planung und Priorisierung des Projektportfolios liegt mit 55% tendenziell in den Händen der Vorgesetzten des CIO.

«Leistung, Qualität und Kosten zu hinterfragen ist die permanente Aufgabe eines dynamischen und verantwortungsbewussten CIO.»

*Adrian Boss, Chief Information Officer,
Unique Airport*

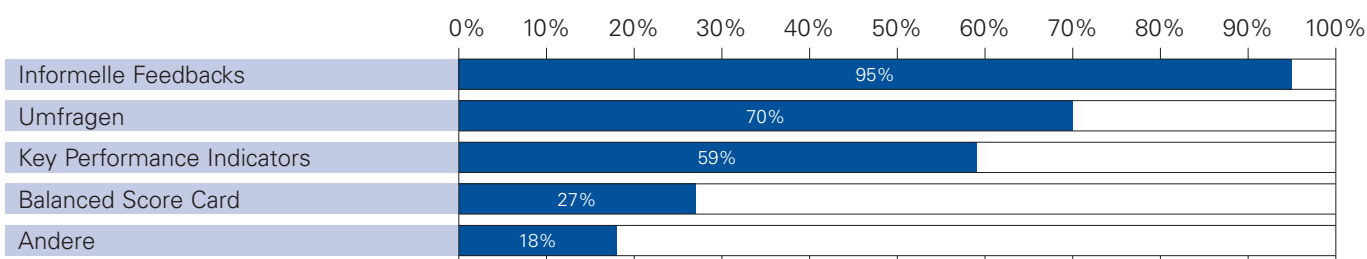
Bei den Kostensparmassnahmen hingegen ist die Entscheidungskompetenz bei 65% der Befragten gegeben. Diese Autonomie ist jedoch mit Vorsicht zu geniessen, denn wer das «was» klar vorgegeben bekommt, hat bei dem «wie» oft nicht mehr allzu viel Spielraum. In der Praxis sieht das beispielsweise so aus, dass der CIO als Rahmen gesetzt bekommt eine Redimensionierung vorzunehmen und deshalb das Budget um 10% gekürzt wird. Wie er diese Vorgaben umsetzt, ist ihm überlassen. Die selbe Situation stellt sich im Projektgeschäft, wo die Planung des Projektportfolios oft vorgegeben wird, die Zuteilung der Ressourcen jedoch relativ deutlich in den Kompetenzbereich des CIO fällt.

Zwischen den Branchen sind beträchtliche Unterschiede auszumachen. Bei den stark regulierten Finanzdienstleistern können 42% der CIOs gewisse Bereiche selber verantworten, wohingegen im Handelssektor der Freiraum mit 62% bedeutend grösser ist. Unterschiede bezüglich Entscheidungsfreiraum je nach Unternehmensgrösse lassen sich nicht nachweisen.

4.3 Instrumente der Informatiksteuerung

Wie verändert sich der Einsatz der Informatikmittel? Gewinnt die formale Führung tatsächlich an Bedeutung und bewahrheitet sich die These, dass die Balanced Scorecard an Verbreitung gewinnt?

Verwendete Instrumente zur Leistungsmessung



Das informelle Feedback ist weiterhin das verbreitetste Instrument, um die IT-Leistung zu messen. Es liegt im Umfeld der Informatik, insbesondere natürlich bei Helpdesk-Abteilungen, auf der Hand, dass die IT-Leistung anhand der spontanen Aussagen von Benutzern beurteilt wird, wobei hierbei vor allem die negativen Feedbacks vorherrschen dürften. Deshalb ist es auch notwendig, neben dieser Art der Leistungsmessung auch andere Instrumente einzusetzen.

Ein formelles Feedback wird in Form von regelmässigen Benutzerumfragen in 70% der Unternehmen eingeholt. Daneben wird die IT-Führungstätigkeit in der Mehrzahl der befragten Unternehmen (59%) durch den Einsatz von Key Performance Indicators (KPI) unterstützt.

An Bedeutung gewonnen hat die Balanced Score Card (BSC), welche in 27% der Unternehmen auch für die IT eingesetzt wird. Der direkte Vergleich zur IT-Management Studie von 2003 (mit Unternehmen, die an beiden Studien teilgenommen haben) zeigt gar eine Verdoppelung auf 35%. Die formale Führung, welche durch den gezielten Einsatz der BSC gefördert wird, erhöht nachweislich die Qualität der erbrachten IT-Leistungen, wie in der Studie 2003 eindrücklich gezeigt werden konnte. Offensichtlich hat sich diese Erkenntnis auch in der Führungsstrategie diverser Unternehmen durchgesetzt, und der Einsatz der BSC hat dadurch klar an Bedeutung gewonnen. Keines der Unternehmen, welches 2003 bereits Balanced Scorecards einsetzte, hat seither von diesem Führungsinstrument abgesehen. Nachhaltiges Management scheint an Wert zu gewinnen.

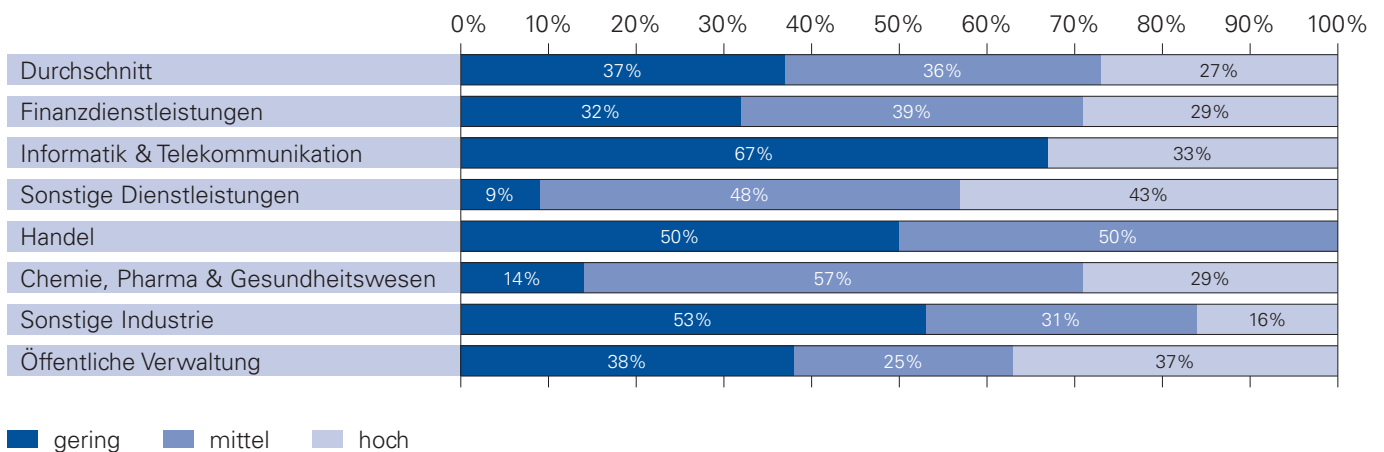
Die BSC wird in jedem zweiten grossen Unternehmen angewendet, KPI ist sogar zu 80% verbreitet. Diese formellen Führungsinstrumente werden bei grösseren Unternehmen bedeutend häufiger eingesetzt als bei kleinen und mittleren.

Bei der Betrachtung des Formalisierungsgrades ist nicht weiter verwunderlich, dass dieser mit zunehmender Organisationskomplexität entsprechend zunimmt. Eher erstaunt, dass nach wie vor 15% in der Kategorie «grosse Unternehmen» ihre Informatik sehr informell führen. Bei den mittelgrossen Unternehmen sind es 30% und bei den kleinen Unternehmen setzen über 55% auf Pragmatismus.

4.4 IT-Sourcing

Das Bedürfnis nach Outsourcing fängt schon bei kleinen Unternehmen an und zeigt sich bei mittleren oder grossen Unternehmen unverändert. Ein Unterschied hingegen lässt sich bei der branchenbezogenen Untersuchung ausmachen. Vor allem bei den Dienstleistungsunternehmen ausserhalb der Banken- und Versicherungsbranche ist eine hohe Affinität für Outsourcing festzustellen, wo hingegen sich im Handel eher Zurückhaltung zeigt.

Grad des Outsourcings



Es besteht ein eindeutiger Trend zu selektivem Outsourcing. Diejenigen Leistungen, welche als nicht business-kritisch eingestuft werden, können nach CIO-Meinung auch ausgelagert werden.

Zu den am häufigsten ausgelagerten Leistungen zählen der Netzwerkbetrieb und die Netzwerk-Security. Zu letzterer sind jedoch auch Strömungen in Richtung vermehrter Inhouse-Verantwortung festzustellen. Bei diesen Unternehmen hat sich die IT-Security jeweils zu einem allzu wichtigen strategischen Faktor entwickelt, als dass man die Verantwortung für diese Aufgabe aus der Hand geben möchte.

Auch Entwicklungsarbeiten werden häufig ausgelagert. Dabei steht in der Regel das Bedürfnis im Vordergrund, personelle Ressourcen flexibel einsetzen zu können. Darüber hinaus führt der Komplexitätszuwachs in der Informatik auch zu einem stärkeren Trend Richtung Standard-Software und somit gleichzeitig zu einer Abkehr von Individualentwicklungen.

Auf die Frage, welches Know-how aus Sicht der Informatikleiter nicht ausgelagert werden soll, steht das unternehmensspezifische Prozess- und Applikations-Wissen an oberster Stelle. Die Firmen sind sich einig, dass diese Bereiche auf keinen Fall ausgelagert werden sollten. Dies geht Hand in Hand mit der Aussage, dass die strategische Ausrichtung der IT ebenfalls im Unternehmen verbleiben soll, denn nur profunde Kenntnis über das Geschäft ermöglicht es, die IT richtig aufzustellen und flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren.

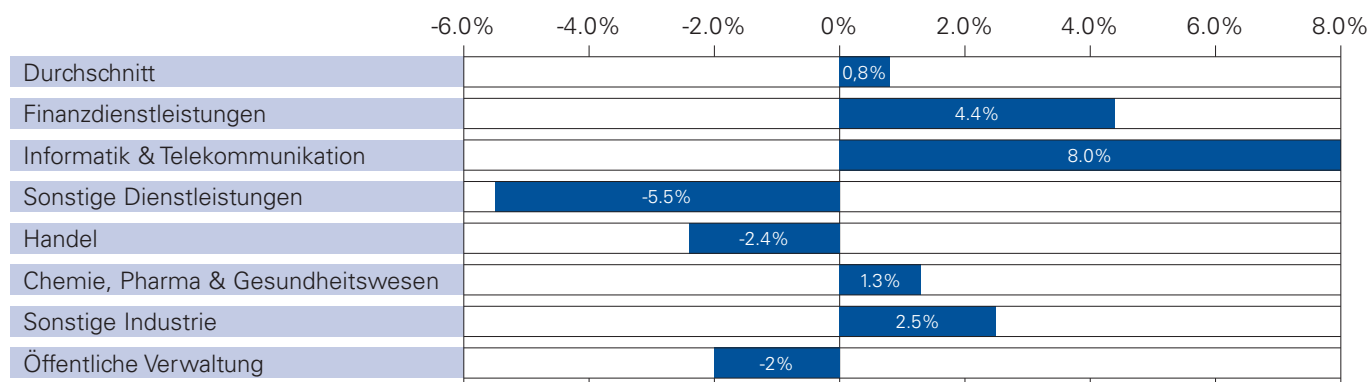
Etwas über 10% der Unternehmen betreiben ihre IT heute im «Full Outsourcing». Ein Entwicklungstrend ist kaum auszumachen: Weder in Richtung Outsourcing noch in Richtung erneutes Insourcing ist zum heutigen Zeitpunkt eine deutliche Tendenz festzustellen. In der IT-Planung 2005 hat jedoch das Sourcing-Thema nur bei wenigen Unternehmen einen hohen Stellenwert eingenommen.

5 Betriebskosten und Investitionen

5.1 Entwicklung des IT-Budgets

Gesamthaft gesehen bleiben die IT-Budgets 2005 praktisch unverändert. Das Sparpotenzial scheint in vielen Branchen ausgereizt zu sein und eine weitere Reduktion des IT-Budgets ist ohne Leistungsabbau nicht mehr möglich. Die Branchen zeigen aber ein sehr unterschiedliches Bild.

Entwicklung der IT-Budgets 2004 – 2005

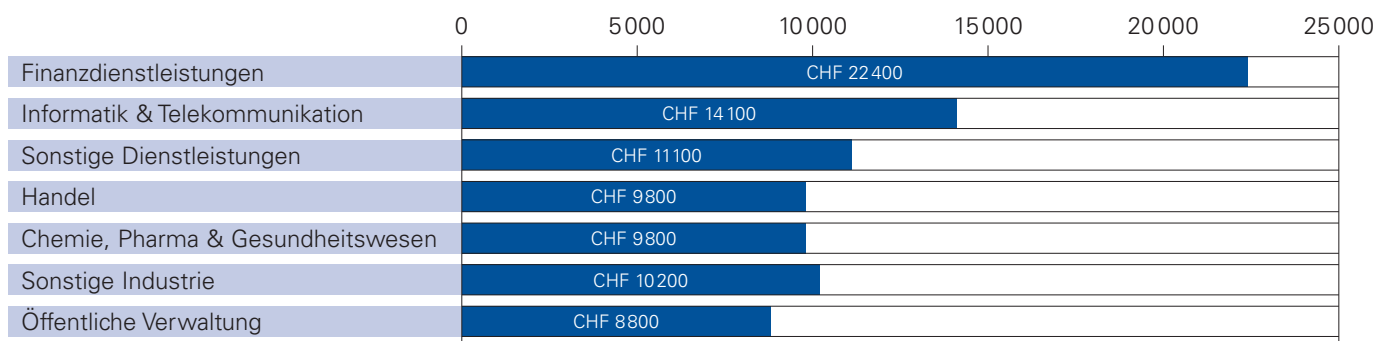


Die durchschnittliche Zunahme der IT-Budgets gegenüber dem Vorjahr fällt mit 0,8% gering aus, wobei je nach Branche Unterschiede auszumachen sind. Im Vergleich zu den Vorjahren nimmt die Wachstumsrate des IT-Budgets jedoch klar ab, was darauf schliessen lässt, dass die Kostensparmassnahmen unterdessen greifen und Überkapazitäten und Ballast abgebaut werden konnten. Im Gegenzug werden zurückgestellte Projekte nun teilweise reaktiviert und neue IT-Investitionen getätigt, weshalb die IT-Budgets in der Regel nicht reduziert wurden. Es ist anzunehmen, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzen wird und dass Mittel, welche durch Kostensenkungsmassnahmen verfügbar werden, in Projekte zur Effizienzverbesserung sowohl im Kerngeschäft als auch innerhalb der IT eingesetzt werden.

5.2 IT-Kosten pro PC-Arbeitsplatz

Die unterschiedlichen Kostenstrukturen der einzelnen Branchen verunmöglichen einen Vergleich über die Grenzen hinweg. Obwohl auch innerhalb der Branchen Unterschiede in der Abhängigkeit von der IT und somit auch Unterschiede in den Kosten bestehen, bleibt die Kennzahl «Kosten pro PC-Arbeitsplatz» ein interessanter Indikator für die Entwicklung der IT-Kosten.

Durchschnittliche IT-Kosten pro PC-Arbeitsplatz



Die zunächst einfach scheinende Frage nach den Kosten eines PC-Arbeitsplatzes ist von mehreren Faktoren abhängig; daher führen unterschiedliche Messverfahren auch zu unterschiedlichen Aussagen. In dieser Studie wurde ein pragmatischer Ansatz verfolgt, bei welchem die IT-Betriebskosten anhand der unterschiedlich strukturierten Zahlenangaben bestimmt wurden. Diese Kosten wurden anschliessend ins Verhältnis zu den von der IT-Abteilung betreuten Geräten (PCs, Notebooks, Terminals) gesetzt.

Erwartungsgemäss findet man die höchsten Kosten in der Finanz- sowie in der Informatik & Telekommunikations-Branche, da diese stark von der IT abhängig sind. Die hohe Verfügbarkeit, die Ansprüche an die Servicequalität, die erhöhten Sicherheitsbedürfnisse und die Verwendung bzw. Entwicklung neuer Technologien hat ihren Preis und treibt die Kosten dementsprechend in die Höhe.

Die Sparbemühungen der öffentlichen Verwaltungen haben sich direkt in tieferen Kosten pro Arbeitsplatz manifestiert. Dasselbe gilt auch für Firmen, die im Handel, den sonstigen Dienstleistungen oder im Chemie, Pharma & Gesundheitswesen tätig sind.

Ein Blick auf die Abschreibungen zeigt, dass über alle Branchen hinweg ca. 20% der Informatikkosten für Abschreibungen aufgewendet werden. Die verbleibenden 80% müssen vom CIO umsichtig eingesetzt und verwaltet werden. In den meisten Fällen lässt dies keine grosse Kostenreduktion ohne gleichzeitigen Leistungsabbau mehr zu, was sich anhand des aufgezeigten Verlaufs des IT-Budgets klar belegen lässt.

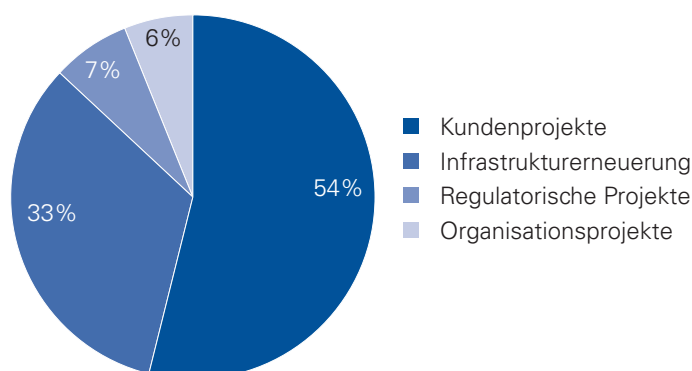
Müssen die Arbeitsplatzkosten dennoch weiter reduziert werden, werden in diesem Zusammenhang auch immer wieder die Szenarien «Outsourcing» bzw. «Make or Buy» erwähnt. Ob nun mit einer dieser Methoden deutliche Kosteneinsparungen erzielt werden können, konnte im Rahmen dieser Studie nicht schlüssig beantwortet werden. Es bleibt dabei, dass Pro und Kontra der einzelnen Lösungen im Einzelfall genau abgewogen werden müssen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Spielraum eines CIOs durch die geforderten Leistungen und das in den letzten Jahren immer weiter gekürzte Budget immer kleiner geworden ist. Weitere Sparübungen sind meist mit einem wesentlichen Leistungsabbau verbunden, was in den persönlichen Gesprächen mit den CIOs mehrmals zum Ausdruck kam.

5.3 Verteilung des Investitionsvolumens

In welche Projektarten teilt sich das Investitionsbudget für die IT auf? Sind Unterschiede zwischen 2004 und 2005 auszumachen?

IT-Investitionsbudget 2005



Kundenprojekte und die Erneuerung der IT-Infrastruktur sind über alle Branchen hinweg diejenigen Positionen, in welche am meisten investiert wird. Organisatorische und regulatorisch bedingte Projekte spielen nur eine untergeordnete Rolle.

«Nach wie vor werden IT-Investitionen zu wenig businessorientiert, sondern technologieorientiert vorgenommen.»

*Bruno Schmid, Leiter IT/Organisation
Coultts Bank von Ernst*

Mehr als die Hälfte des IT-Investitionsbudgets wird für Firmenprojekte eingesetzt. Mit Kundenprojekten sind dabei hauptsächlich interne Kunden der Informatik gemeint, also andere Abteilungen respektive das «Business». Die Informatik ist also in erster Linie dazu da, das Kerngeschäft zu unterstützen und die Geschäftsbedürfnisse in Bezug auf IT abzudecken. In vielen Fällen geht es bei solchen Projekten um die Optimierung der Geschäftsprozesse. Im Vergleich zu 2004 haben sich 2005 insbesondere in der sonstigen Industrie (von 48% auf 57%), in der öffentlichen Verwaltung (von 48% auf 55%) und in der Informatik & Telekommunikation (von 27% auf 36%) wesentliche Veränderungen zugunsten der Kundenprojekte ergeben. Bei den Finanzdienstleistern (von 48% auf 43%), im Bereich Chemie, Pharma und Gesundheit (von 43% auf 39%), und speziell im Handel (von 42% auf 31%) ist der Investitionsanteil für Kundenprojekte hingegen gesunken.

Für die Erneuerung der IT-Infrastruktur wird durchschnittlich ein Drittel des Investitionsvolumens aufgewendet. Insbesondere im Handel weicht dieser Anteil mit 53% für 2004 und 59% für 2005 jedoch wesentlich vom Durchschnitt ab. Von 2004 auf 2005 stark reduziert wurde der Anteil für Infrastrukturinvestitionen in der sonstigen Industrie (von 38% auf 27%) und der öffentlichen Verwaltung (von 44% auf 34%). In diesen beiden Branchen fand eine Verschiebung zugunsten von Kundenprojekten statt.

«Die Kunst ist es, den individuell besten Mittelweg zwischen Investitions-Stop und Vollgas zu finden. Hierzu braucht es auch Top Management Involvement.»

Florian Büchting,
Chief Information Officer,
SR Technics

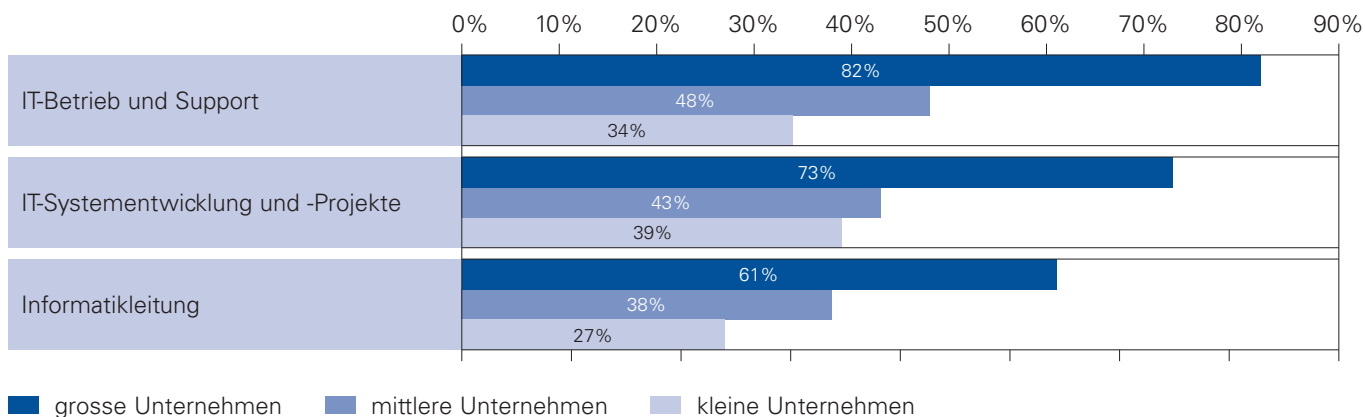
Mit 7% fällt der Investitionsanteil für regulatorisch bedingte Projekte gering aus. In den meisten Branchen ist dieser Anteil sogar noch niedriger. Einzig im Finanzumfeld werden grössere Summen dafür investiert. 2005 werden im Durchschnitt 19% des IT-Investitionsbudgets der Finanzunternehmen für Projekte aus dem regulatorischen Bereich aufgewendet. Im Vordergrund stehen Themen wie der Sarbanes-Oxley Act Section 404, das Geldwäscherei-Gesetz, Archivierungsgrundsätze und Basel II-Richtlinien.

Auch IT-interne Reorganisationsprojekte (z.B. die Umsetzung von neuen Prozessen) spielen mit durchschnittlich etwas über 6% am Investitionsbudget eine untergeordnete Rolle. Einzig bei den Unternehmen der Informatik & Telekommunikation liegt der Anteil mit rund 15% weit über dem Durchschnitt.

5.4 Verrechnung der IT-Kosten

Welche IT-Kosten werden 2005 weiterverrechnet? Im Vergleich zur Studie 2003 ist bei den befragten Unternehmungen keine Tendenz zu erhöhter Weiterverrechnung der Kosten feststellbar. Es sind jedoch Unterschiede zwischen kleinen und grossen Unternehmen sowie zwischen den einzelnen Branchen erkennbar.

Weiterverrechnung der IT-Kosten



«Die IT-Leistungen müssen eine transparente Kostenstruktur haben und so beschaffen sein, dass der Kunde weiss, was er bekommt.»

*Markus Grossenbacher, CIO
Swisscom Broadcast*

Durchschnittlich werden die Kosten nur von 47% der befragten Unternehmen weiterverrechnet. Eine Aufteilung in die Kategorien Informatikleitung, Betrieb und Support sowie Systementwicklung und Projekte zeigt, dass an erster Stelle die Kosten für den Betrieb und Support weiterverrechnet werden.

Ein differenzierteres Bild ergibt sich bei der Aufteilung der Unternehmungen nach Anzahl Mitarbeiter. Erwartungsgemäss können vor allem die grossen Unternehmungen die Kosten genauer beziffern und sind somit auch in der Lage, diese den Leistungsbezügern in Rechnung zu stellen. Im Vergleich zu den grossen Unternehmungen, von denen 82% der Teilnehmer in erster Linie die Kosten für den IT-Betrieb und den Support weiter belasten, sind es bei den mittleren Firmen nur noch 48 und bei den kleinen sogar nur noch 34%. Mit 39% steht für die kleinen Firmen die Weiterverrechnung der Kosten für die IT-Systementwicklung und die Kosten für IT-Projekte im Vordergrund. Unabhängig von der Unternehmensgrösse wird jedoch am wenigsten Wert auf die Weiterverrechnung der Kosten für die Informatikleitung gelegt.

Die Auswertung nach den einzelnen Branchen zeigt, dass nur rund 30% der Firmen in der Finanzbranche die Kosten für den IT-Betrieb und den Support sowie die Systementwicklung und die Projekte weiterverrechnen. Bei der Informatikleitung sind es sogar nur 19%. Mit diesen Werten positioniert sich die Finanzbranche in allen Teilbereichen mit grossem Abstand auf dem letzten Platz.

Überdurchschnittlich häufig werden die Kosten von Firmen aus dem Chemie, Pharma & Gesundheitswesen und den Sonstigen Dienstleistern weiterverrechnet. Das Chemie, Pharma & Gesundheitswesen führt die Statistik mit 83% in den Bereichen Systementwicklung und Projekte sowie IT-Betrieb und Support an. Nur die Kosten für die Informatikleitung werden in der Branche Sonstige Dienstleistungen (57%) noch häufiger als bei Chemie, Pharma und Gesundheitswesen (50%) weiterverrechnet.

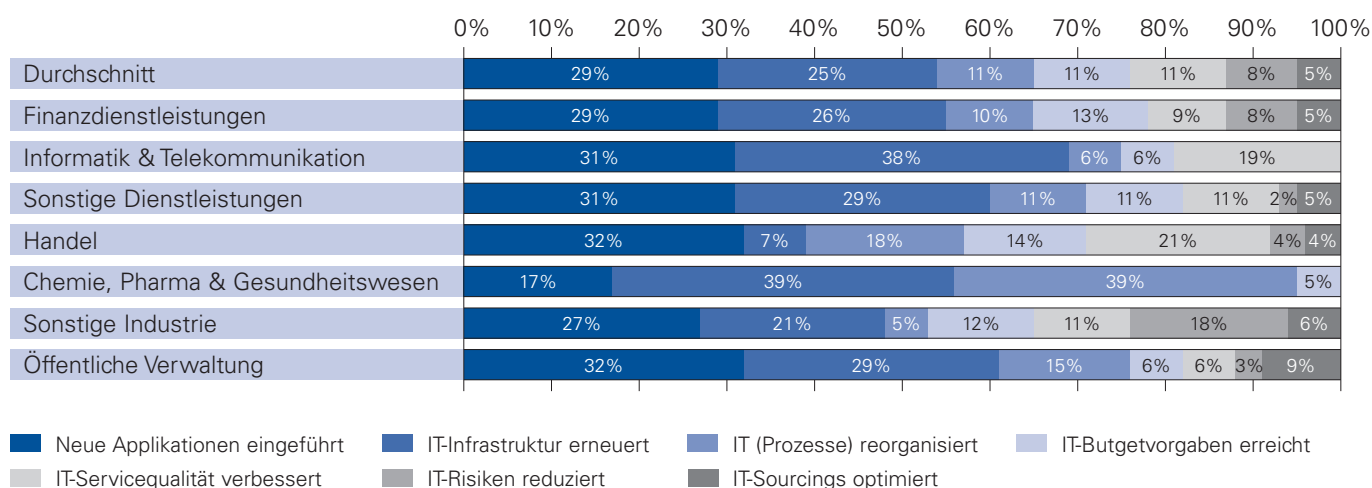
Im Mittelfeld bleibt das Bild unklar. Von den öffentlichen Verwaltungen werden die Kosten tendenziell aber weniger häufig weiterverrechnet als in den Branchen Handel, Informatik & Telekommunikation oder Sonstige Dienstleistungen.

6 Die IT-Leistungen im Rückblick

6.1 Die wichtigsten Erfolge im Jahr 2004

Die Studienteilnehmer gaben über ihre drei wichtigsten im vergangenen Jahr in der IT erreichten Ziele Auskunft. Die frei formulierten Antworten wurden nachträglich kategorisiert. Das Ergebnis gibt klar zu erkennen, dass in einer Zeit, in welcher die IT weniger durch «Hype»-Themen getrieben wird, eine zukunftsgerichtete Informatikinfrastruktur oberste Priorität hat.

Prozentuale Aufteilung der IT-Erfolge 2004



Im branchenübergreifenden Durchschnitt haben das Einführen neuer Applikationen und die technologienahere Erneuerung der IT-Infrastruktur zusammen fast 50% der erreichten Ziele abgedeckt.

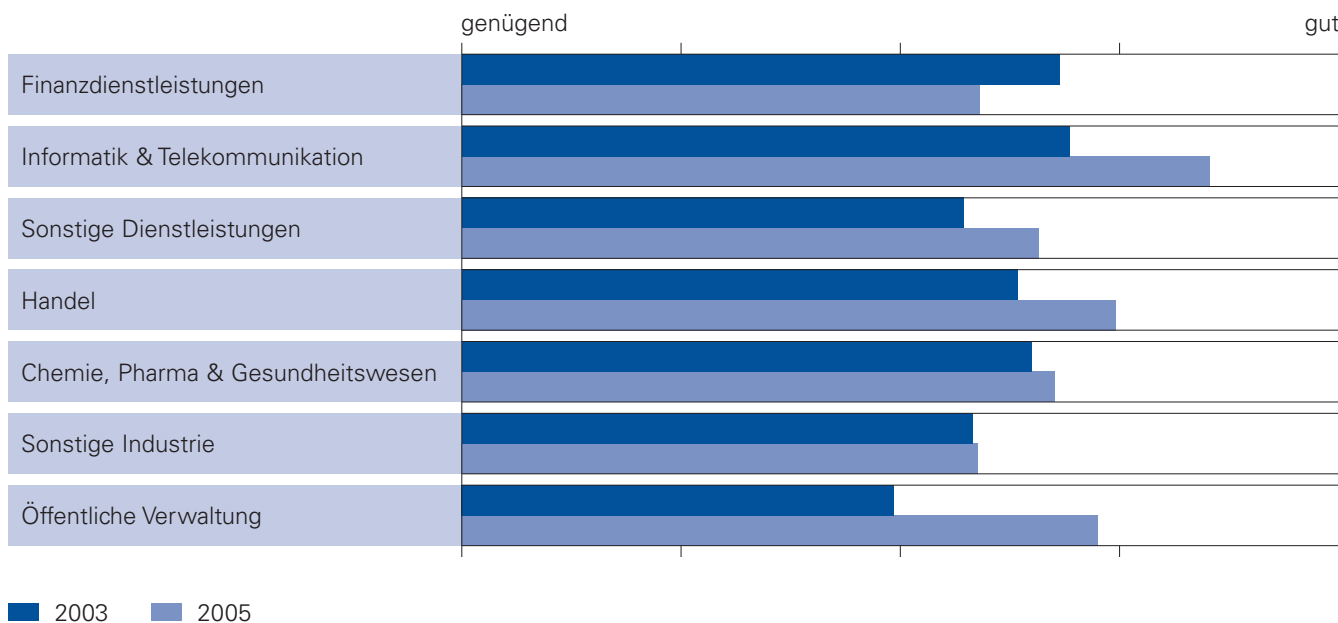
Eine Auswertung nach Unternehmensgrösse ergab keine signifikanten Unterschiede. Es sind jedoch bedeutende Abweichungen je nach Branche festzustellen. Im Bereich IT-Infrastruktur haben vor allem die Unternehmen der Informatik und Telekommunikation mit 38% sowie in Chemie, Pharma und Gesundheitswesen mit 39% Erfolge verzeichnet. Im Handel liegen die Erfolge in diesem Bereich mit 7% stark unter dem Durchschnitt. Wie in Abschnitt 5.3 erwähnt, gilt es für die Handelsbranche, diese Defizite mit neuen Investitionen aufzuarbeiten.

Im Chemie, Pharma & Gesundheitswesen wurden im letzten Jahr überdurchschnittlich viele Erfolge mit Reorganisationsprojekten erzielt. Bezüglich Servicequalität konnten sich die Unternehmen der Informatik & Telekommunikation sowie aus dem Handelsumfeld im Vergleich zu den anderen Branchen hervorheben. In der Industrie wurden Erfolge bezüglich Risikomanagement verzeichnet, wohingegen in diesem Bereich bei der Informatik & Telekommunikation sowie im Chemie, Pharma & Gesundheitswesen 2004 keine Erfolge verzeichnet wurden.

6.2 Zufriedenheit mit der IT-Leistungserbringung

Wie hat sich die Zufriedenheit mit der IT zwischen 2003 und 2005 verändert? Im Vergleich zur letzten Erhebung vor zwei Jahren hat sich eine klare Verbesserung gezeigt.

Zufriedenheit mit der IT-Leistungserbringung



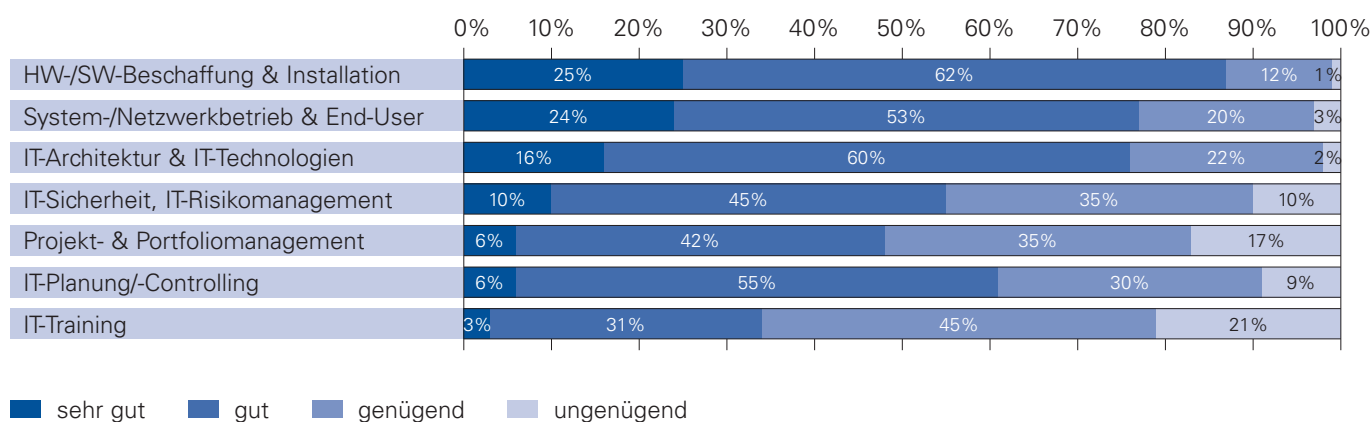
Einzig in der Finanzdienstleistungsbranche hat sich die Zufriedenheit mit der IT-Leistungserbringung tendenziell negativ entwickelt. Auf der anderen Seite wurde in der öffentlichen Verwaltung seitens der Informatikverantwortlichen der grösste Qualitätssprung festgestellt. In der Bundesverwaltung mag dies damit zusammenhängen, dass im Rahmen des mehrjährigen Reformprogramms «Nove-IT» die IT-Prozesse grundlegend überarbeitet wurden.

Die Führungsposition betreffend Zufriedenheit mit der IT-Leistungserbringung wird von der Informatik- und Telekommunikationsbranche eingenommen. Es scheint in diesem Umfeld eine sehr positive Entwicklung in den letzten beiden Jahren gegeben zu haben.

6.3 Qualität in den IT-Prozessen

In welchen IT-Prozessen wurde in den letzten Jahren am meisten bewegt und wo besteht heute noch der grösste Handlungsbedarf? Basierend auf den Qualitätseinschätzungen der CIOs lässt sich folgendes Bild zeichnen:

Beurteilung der Qualität in den IT-Prozessen



Die positive Entwicklung vorweg: noch vor zwei Jahren wurde die rote Laterne vom Prozess «IT-Sicherheits- und IT-Risikomanagement» getragen. Wo früher lediglich 46% der Befragten die Note «gut» oder «sehr gut» vergeben haben, sind es heute bereits 55%. Natürlich kommt die Motivation für Verbesserung nicht von ungefähr. Der zunehmende Druck seitens Verwaltungsrat und Regulationsbehörden ist nicht ohne Wirkung geblieben.

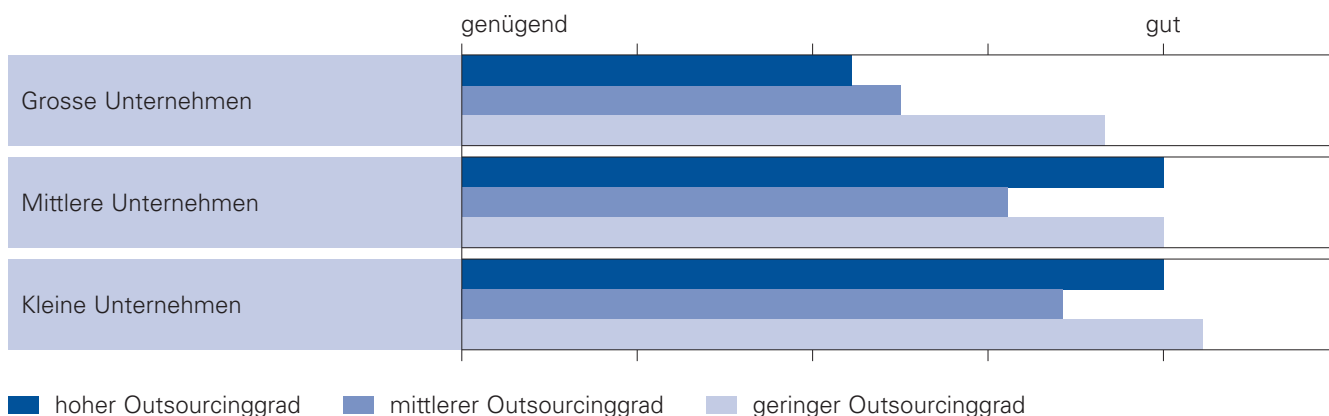
Auf der anderen Seite ist heute etwas Ernüchterung bezüglich des Projekt- und Portfoliomanagements eingetreten. Dies mag damit zusammenhängen, dass diese Themen vor zwei Jahren noch sehr im Trend lagen und sich dementsprechend noch einige Unternehmen in der Change Management-Kurve auf der Euphoriepitze bewegt haben. Veränderungen im Projektmanagement fordern das Unternehmen ganz aussergewöhnlich, da die persönliche Arbeitstechnik eines jeden, d.h. vom «einfachen» Projektmitarbeiter bis zum Vorsitzenden des Steuerungsausschusses, tangiert wird. Nachhaltiges Management ist deshalb das Zauberwort, was einige Unternehmen zur Kenntnis nehmen mussten.

Kaum verwundert, dass das IT-Training 2005 den Schlussrang bezüglich Qualität einnimmt. In Zeiten von besonderem Kostendruck werden Ausbildungsbedürfnisse als erstes von der IT-Traktandenliste gestrichen. Der Spitzenreiter ist hingegen nach wie vor der Prozess der Hardware- und Softwarebeschaffung und Installation.

6.4 Qualität im Outsourcing

Wie unterscheidet sich die Qualität in den IT-Prozessen, wenn nach Outsourcing-grad unterschieden wird? Diese Frage führte zu einem interessanten Ergebnis. Insbesondere im Bereich der IT-Architektur liessen sich nämlich Unterschiede zwischen Outsourcing- und Inhouse-Konstrukten ausmachen.

Qualität der IT-Architektur im Outsourcing



Basierend auf den Erhebungsdetails wurde eine Segmentierung des Outsourcing-grads vorgenommen und die Qualitätsbeurteilungen nach der Unternehmensgrösse (gemessen an Anzahl IT-Benutzern) analysiert. Ein hoher Outsourcinggrad entspricht dabei einem «Full Outsourcing»; einen mittleren Outsourcinggrad haben Unternehmen, die einige spezifische IT-Services ausgelagert haben; die Gruppe mit geringem Outsourcinggrad hat einen oder keinen Service ausgelagert.

«Mit einem konsequenten Outsourcing von Standard-IT-Leistungen bleibt mehr Zeit für die Umsetzung von Innovationen in den Business-Prozessen.»

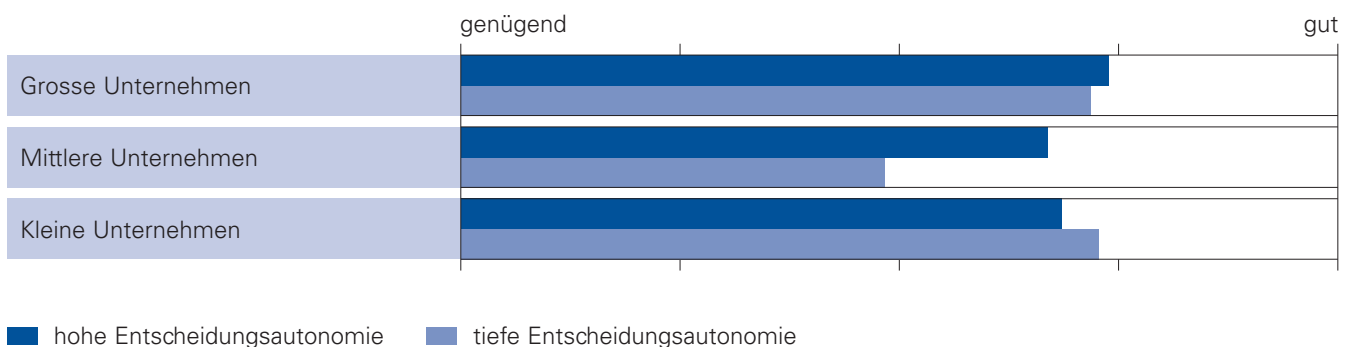
René Manser, Chief Information Officer MIBAG, Property + Facility Management

Die Auswertung macht deutlich, dass sich vor allem bei grossen Unternehmen ein Unterschied in der Qualität der IT-Architektur ausmachen lässt. Während im Insourcing die Note «gut» verteilt wird, bewegt sich beim Outsourcing der Durchschnitt lediglich in der Mitte zwischen «befriedigend» und «gut». Man tut sich also im Outsourcing bedeutend schwerer, die IT-Architektur unter Kontrolle zu halten. Dies erstaunt nicht, denn der Umsatz des Outsourcers bewegt sich in der Regel proportional zur Komplexität der IT-Landschaft, die er zu betreuen hat. Zusätzliche Anforderungen der Benutzer werden da gerne entgegengenommen und auch verrechnet. Zudem können grosse Unternehmen im Gegensatz zu mittleren und kleineren Unternehmen kaum von Skaleneffekten durch den Outsourcer profitieren. Es macht sich deshalb nicht bezahlt, eine ungenügend organisierte IT einfach auszulagern und somit das Problem wegzudelegieren.

6.5 Einfluss der Entscheidungsautonomie

Wie ist die Zufriedenheit mit den IT-Prozessen, bei unterschiedlicher Entscheidungskompetenz des CIO? Dieser Frage wurde nachgegangen, indem auf der Basis der Antworten die Autonomiesegmente «hoch» und «tief» gebildet wurden.

Einfluss der Entscheidungsautonomie auf die Qualität



Bei Grossunternehmen mit mehr als 1000 Angestellten wie auch bei Kleinunternehmen unter 200 Mitarbeitenden ist kein wesentlicher Unterschied in der Qualität der IT-Prozesse auszumachen, unabhängig davon, ob der CIO über ausgeprägte oder eingeschränkte Kompetenzen verfügt.

Der Unterschied bei mittleren Unternehmen ist nicht eindeutig zu erklären. Eine mögliche These wäre, dass im mittleren Grössensegment die Informatikleiter sehr gefordert sind, die pragmatische Führungskultur durch stärker formalisierte Prozesse zu ersetzen, um den anstehenden Komplexitätsschub beherrschen zu können. In dieser Phase haben Firmen, welche dem CIO eine hohe Entscheidungsautonomie einräumen, vergleichsweise einen höheren Zufriedenheitsgrad erreicht. Bei diesen Firmen sind vor allem die Prozesse «IT-Architektur» und «IT-Betrieb & Support» mit einem signifikant höheren Zufriedenheitsgrad versehen als bei grossen und kleinen Unternehmen. Diese Feststellungen lassen den Schluss zu, dass der CIO in der Wachstumsphase, in welcher der Reifegrad der IT-Prozesse signifikant zu heben ist, über erweiterte Kompetenzen verfügen sollte.

7 Die IT-Planung 2005

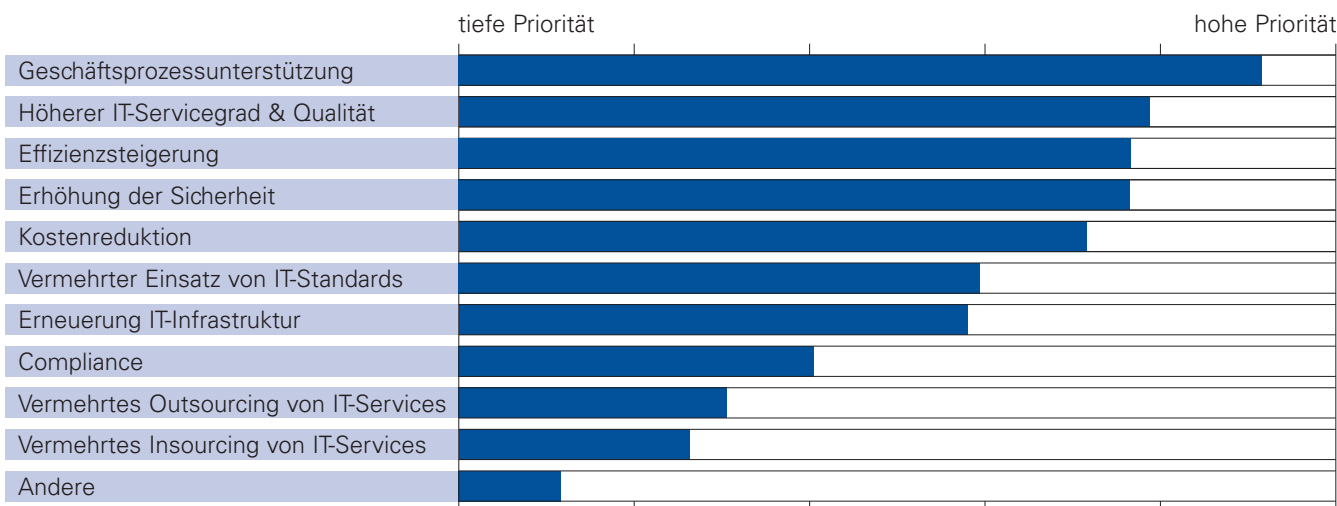
7.1 Schwerpunkte

«IT-Investitionen nützen nur soviel, wie man auch in die Fähigkeiten der Benutzer investiert.»

Marcel Tschanen, Leiter IT
Hapimag

In der Studie «IT-Management 2003» konnte das Problem des zunehmenden Projektstaus bei Unternehmen mit starkem Kostendruck festgestellt werden. In der diesjährigen IT-Planung wurden die Prioritäten klar in Richtung verbesserte Unterstützung der Geschäftsprozesse gelenkt.

Die Prioritäten in der strategischen IT-Planung 2005



Eine Verbesserung der Geschäftsprozess-Unterstützung steht zuoberst auf der Prioritätenliste der CIOs. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die entsprechenden Projekte erfolgreich umgesetzt werden. Dies wiederum bedeutet, dass dem Projektgeschäft in der Informatik eine zentrale Rolle zukommen muss, um die seitens der Benutzer in sie gesteckten Erwartungen erfüllen zu können. Der CIO ist vor allem dann gefordert, wenn es darum geht, neben diesen Erwartungen auch die konstant ambitionösen Budgetziele zu erreichen. Was das Budget anbelangt, hält sich die Investitionslust auch im Jahre 2005 noch stark in Grenzen.

Die Zieldimensionen «Kosten», «Qualität», «Effizienz» und «Sicherheit» haben in der IT-Planung 2005 etwa dieselbe Bedeutung wie vor zwei Jahren.

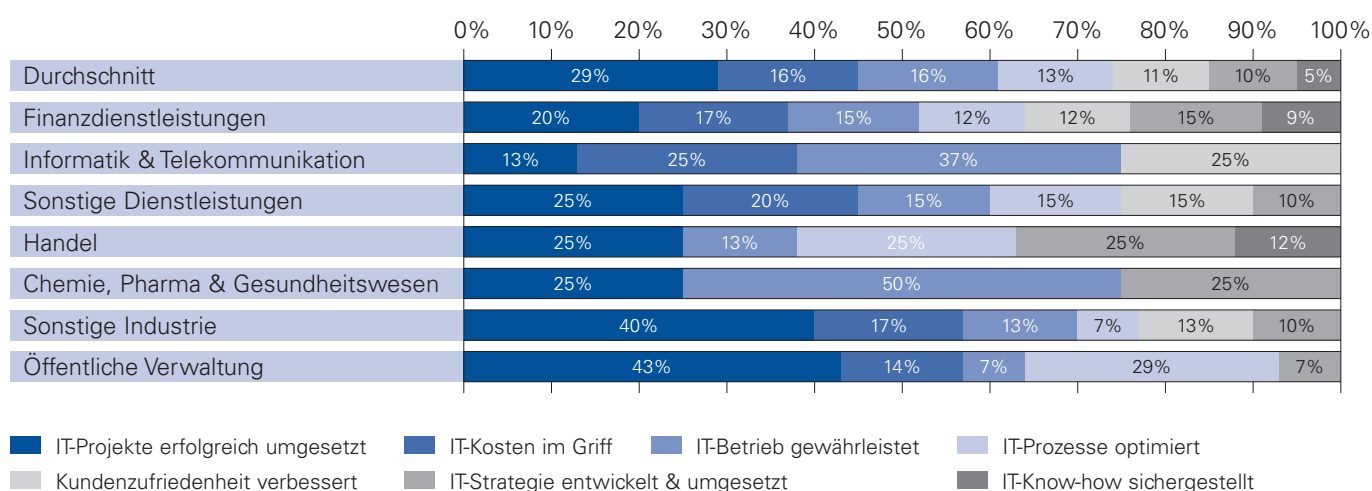
Was die Bedeutung der «Compliance» von regulatorischen Anforderungen anbelangt, sind grosse Branchenunterschiede auszumachen. In diesem Bereich sind vor allem Unternehmen stark gefordert, die im Laufe des nächsten Jahres den Anforderungen des Sarbanes-Oxley Act Section 404 entsprechen müssen. In diesem Fall erhält ein solches Vorhaben üblicherweise eine ausgesprochen hohe Priorität im IT-Management mit entsprechenden Kostenfolgen.

Weiterhin stabil verhalten sich die Unternehmen im Zusammenhang mit ihrer Sourcingstrategie. Weder einem vermehrten Outsourcing noch einem stärkeren Insourcing haben die CIOs in ihrer diesjährigen Planung eine hohe Priorität eingeräumt.

7.2 Messung der Leistungsziele

Wie sehen die persönlichen Leistungskriterien der CIOs aus? Mit der Formulierung von messbaren Zielen tun sich die Geschäftsleiter sichtlich schwer.

Wichtigste Leistungsziele für den CIO



Geht man von einer übergeordneten Perspektive aus, könnte man annehmen, dass die Schwerpunkte der strategischen IT-Planung in den Leistungszielen des CIOs abgebildet werden sollten. Das ist aber nur teilweise der Fall. Wichtiger sind Projekte und das tägliche Geschäft. Bei der Formulierung von messbaren Zielen tun sich die Unternehmen aber vielfach schwer.

Das häufigste messbare Ziel in den Führungssystemen der befragten Unternehmen ist im Projektgeschäft angesiedelt. Dabei werden die Messkriterien vor allem auf das Einhalten von Budget und Terminen angesetzt. Eine untergeordnete Priorität erhält in diesem Zusammenhang die qualitative Dimension, was die CIOs unter Umständen dazu veranlassen könnte, bei der Funktionalität Abstriche vorzunehmen.

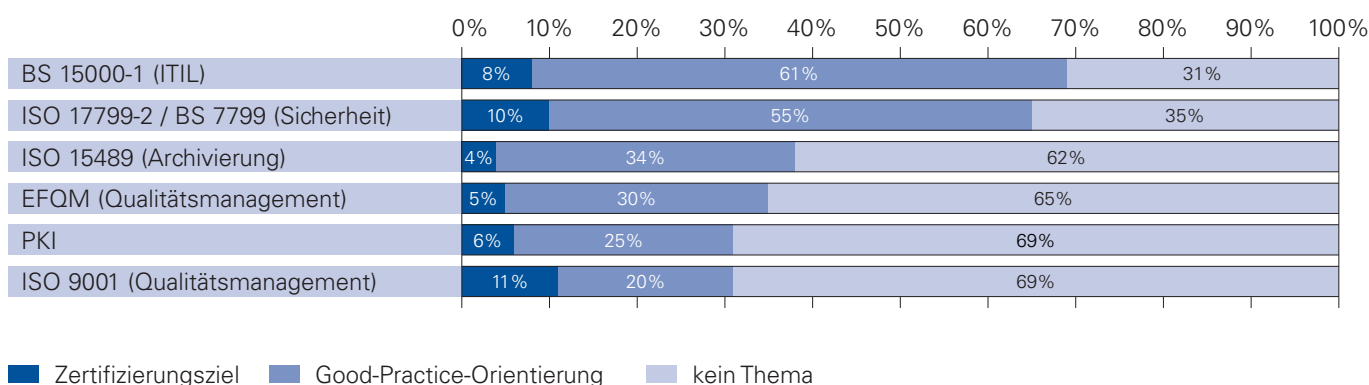
Dass es grosse Unterschiede zwischen den Branchen gibt, macht die Grafik deutlich. Dabei erstaunt beispielsweise, dass im Handel – obwohl in der Budgetierung von Neuinvestitionen in diesem Jahr sehr zurückhaltend – bei den CIOs keine finanziellen Ziele in ihren Leistungsbeurteilungen vorkommen.

Die Informatik- und Telekommunikationsindustrie zeigt sich im Rahmen der Leistungsziele des CIOs selbstbewusst. Eine Verbesserung der IT-Prozesse wurde von den Unternehmen dieser Branche gar nicht thematisiert.

7.3 Einsatz von Standards und Normen

Im Dschungel immer neuer Rahmenwerke haben sich die Studienteilnehmenden dazu geäußert, welche Standards und Normen im Jahr 2005 von Bedeutung sind.

Verbreitung von Standards und Normen



«Standardisierung, Homogenisierung und eine Reduktion auf das Wesentliche garantieren Effizienz, tiefe Kosten und Qualität.»

Moreno Ponci, Chief Information Officer
Allianz Suisse

Die Ära von ISO 9001 ist noch nicht abgeschlossen. 11% der Befragten arbeiten dieses Jahr noch an der Zertifizierung ihres Qualitätssystems. Andererseits hält sich die Motivation, das Gedankengut von ISO 9001 im Sinne einer Good-Practice-Orientierung einzusetzen, in Grenzen. Für 69% der Befragten ist ISO 9001 im Jahr 2005 kein Thema.

Um BS 15000-1 (IT Service Management) und ISO 17799-2 / BS 7799 (Informationssicherheit) kommt man indessen kaum herum. Zwei Drittel der befragten Firmen halten sich bei diesen Standards an eine Good-Practice-Orientierung. Auch verwenden immer mehr Unternehmen das Zertifizierungsziel dieser Standards als Führungsinstrument. Letzterer der beiden Standards hat vor allem in der Pharmabranche eine hohe Bedeutung. Über 30% der Befragten dieser Branche gaben an, dass sie die Zertifizierungsreife im Bereich Informationssicherheit anstreben.

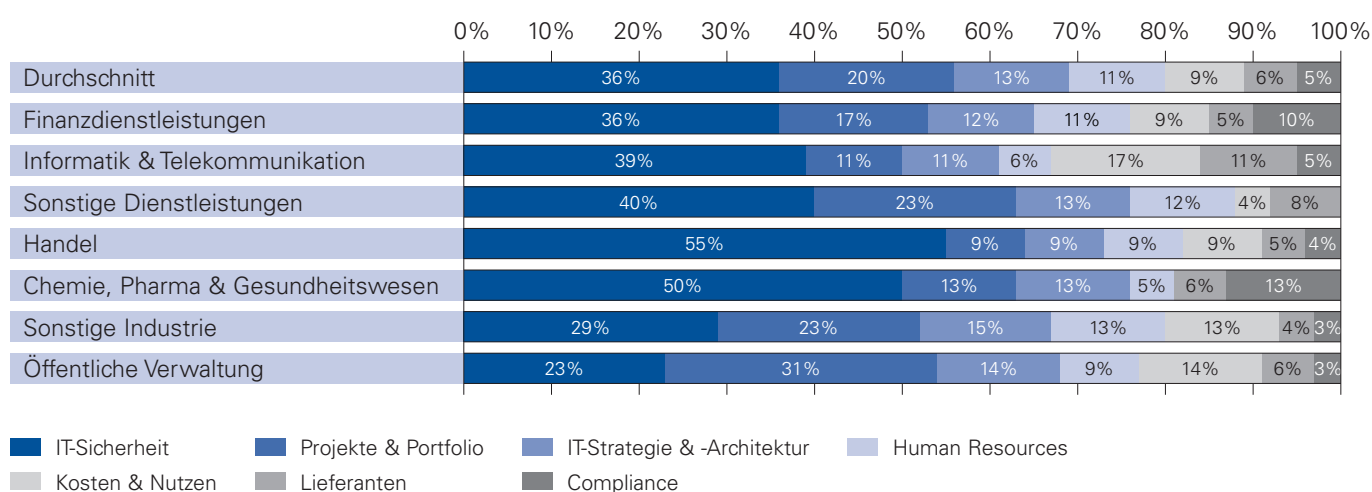
PKI (Public Key Infrastructure), EFQM (Business and Project Excellence) und Archivierung elektronischer Daten nach ISO 15489 sind in zwei Dritteln der Unternehmen zurzeit keine aktuellen Themen. Nur bei Anbietern von Zertifikaten bildet PKI eine Ausnahme. Diese Rahmenwerke werden, wenn überhaupt, nur im Sinne einer Best-Practice-Orientierung verwendet. Die Frage der Archivierung dürfte viele Firmen dennoch beschäftigen. Hierzu soll in erster Linie den Anforderungen der GeBüV (Geschäftsbücherverordnung) nach Schweizerischem Obligationenrecht (OR 957ff.) und den Mehrwertsteuer Richtlinien (LIDI-V) entsprochen werden, welche weniger umfangreich sind als die ISO-Norm 15489 und die Zertifizierung nach diesem Standard deshalb kein Ziel ist. Ausser für Banken, Versicherungen und Outsourcing-Anbieter, die grundsätzlich stärker reguliert sind und somit eine Zertifizierung mehr Sinn macht.

8 IT-Risikomanagement

8.1 Die Top-IT-Risiken 2005

Die IT-Risikomanager in den Schweizer Unternehmen werden sich im Jahr 2005 wohl auf die IT-Security und das Projektgeschäft fokussieren. Über 50% der genannten Risiken sind diesen beiden Bereichen zuzuordnen.

Top IT-Risiken



Die öffentlichen Verwaltungen scheinen die IT-Sicherheit im Griff zu haben. Im Branchenvergleich ordnen sie ihre konkreten Risiken am wenigsten häufig diesem Bereich zu. Dass hingegen über alle Branchen hinweg die IT-Security nach wie vor am häufigsten zu Sorgen Anlass gibt, mag auf den ersten Blick erstaunen. Es fragt sich, ob es nicht möglich ist, in dieser Disziplin einen angemessenen Reifegrad zu erreichen. 100% Sicherheit ist natürlich illusorisch. Viel wichtiger ist die Feststellung, dass die CIOs mit dieser Wertung auch ein hohes Mass an «Risiko Awareness» ausdrücken. Das ist die wichtigste Grundvoraussetzung, um Schäden durch mangelhafte Sicherheit zu vermeiden.

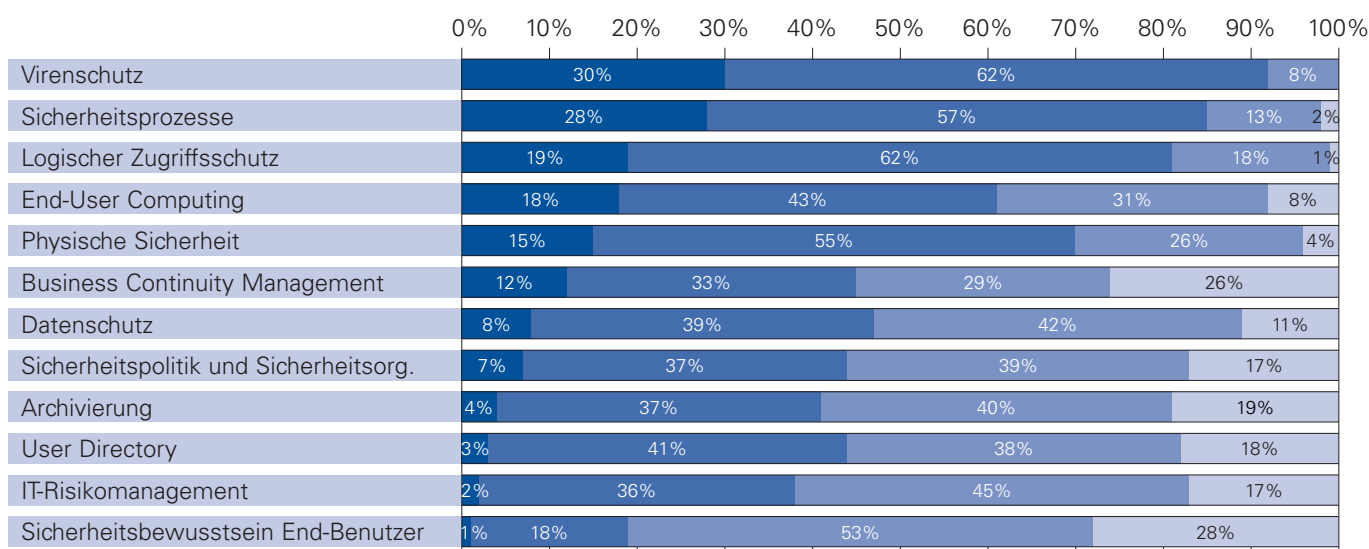
Im Branchenvergleich unterschiedlich bewertet wird das Risiko, nicht dem Kostenbudget oder den Kosten/Nutzen-Erwartungen entsprechen zu können. Vor allem in der Informatik- und Telekomindustrie ist der Kostendruck weiterhin sehr belastend.

Gut im Griff scheint man hingegen die Lieferanten sowie die regulatorischen Anforderungen zu haben, wobei in Betracht zu ziehen ist, dass in dieser Studie nur wenige teilnehmende Unternehmen die Anforderungen des Sarbanes-Oxley Act Section 404 zu erfüllen haben.

8.2 Informationssicherheit

Die Zufriedenheit mit dem Stand der Informationssicherheit hat sich in den letzten beiden Jahren kaum verändert. Die nachfolgend dargestellte Statistik zeichnet ein ähnliches Bild wie in der KPMG Studie «IT-Management 2003».

Zufriedenheit mit dem Stand der Informationssicherheit



■ sehr gut
 ■ gut
 ■ genügend
 ■ ungenügend

Das grösste Sorgenkind in der Informationssicherheit ist nach wie vor das Sicherheitsbewusstsein bei den End-Benutzern. Nur gerade 20% der befragten Unternehmen vergeben hier gute Noten. Alarmierend ist die Tatsache, dass die im Gesundheitswesen positionierten Unternehmen allesamt ein ungenügendes Sicherheitsbewusstsein attestieren.

Mit mangelndem Sicherheits- und damit auch mangelndem Risikobewusstsein ist es nicht verwunderlich, dass auch das Business Continuity Management in vielen Unternehmen (26%) ungenügend ausgeprägt ist – erfordert doch diese Disziplin das Verständnis von Auswirkungen vereinzelter System- respektive Geschäftsausfallszenarien. Mitunter erklärt das selbe Argument auch den Handlungsbedarf beim IT-Risikomanagement. Weniger als 40% der Studienteilnehmer machen dies heute gemäss Selbsteinschätzung gut.

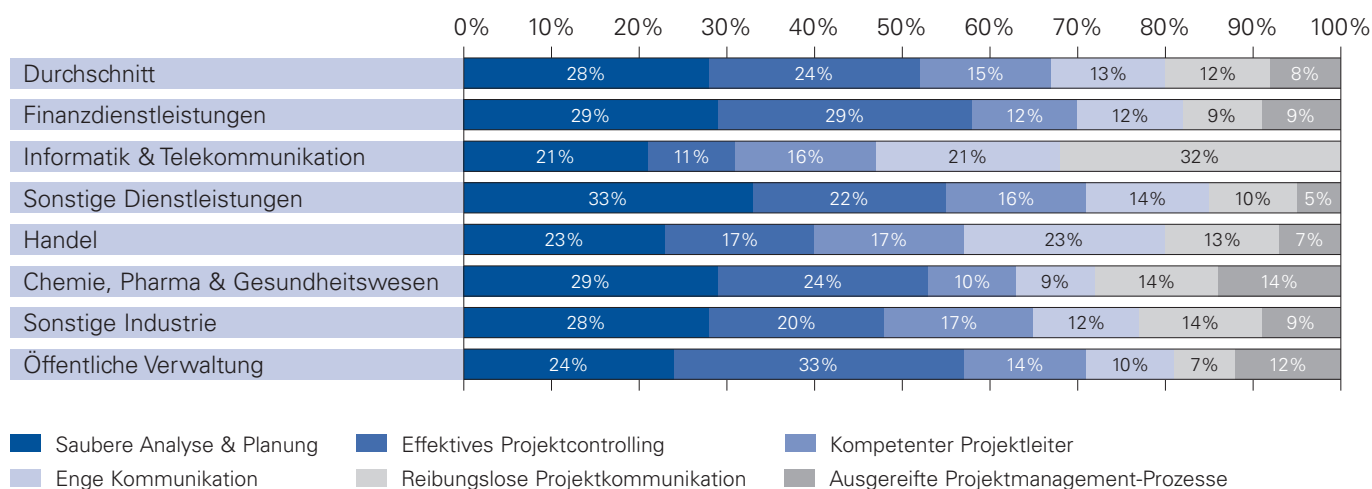
Zuversicht auf der anderen Seite herrscht beim Virenschutz, wo in den letzten Jahren einiges investiert wurde. Keines der befragten Unternehmen benotet sich hierbei mit einem «ungenügend». Die Finanzdienstleister geben sich sogar allesamt ein «gut» oder «sehr gut». Die Frage stellt sich, ob man sich hier nicht doch in falscher Sicherheit wiegt, da die Sicherheit nicht nur eine technische Angelegenheit ist, sondern die organisatorischen Aspekte mindestens ebenso betreffen. Diese Vermutung kann jedoch widerlegt werden, da 85% ihre Sicherheitsprozesse mit mindestens «gut» benoten.

Die Prioritätsverschiebungen der einzelnen Teilbereiche der Informationssicherheit im Vergleich zum Vorjahr zeigt ein sehr diffuses Bild. Die Prioritäten werden zwar stetig erhöht, eine entsprechende Zuteilung der Ressourcen für eine konsequente Umsetzung findet jedoch kaum statt. Dies provoziert die These, dass ein strukturierter methodischer Ansatz zum optimierten Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen kaum vorhanden ist.

8.3 IT-Projektmanagement

Während im Jahr 2004 noch 19% der im Portfolio geführten Projekte den Status «in Planung» aufwiesen, sind es in der IT-Planung 2005 bereits 27%. Dies mag teilweise erklären, warum die CIOs so stark am Projekterfolg gemessen werden. Damit diese ihre Projekte auch im Griff haben, wurden folgende Massnahmen zur Absicherung des Projekterfolgs genannt.

Massnahmen zur Absicherung des Projekterfolgs



Über alle Branchen hinweg wird eine sorgfältige Anforderungsanalyse und eine realistische Planung des Projekts als wichtigster Faktor für den Projekterfolg genannt. Ein fundierter «Business Case» mit einem ausgewiesenen Nutzen ist eine wichtige Grundlage für jedes erfolgreiche Projekt.

Wurde das Projekt einmal gestartet, ist zur Sicherstellung des Projekterfolgs ein effektives Controlling zu implementieren. Jede vierte Massnahme ist dem Projektcontrolling zuzuordnen, entweder nah am Projektgeschehen im Sinne einer operativen Unterstützung oder etwas distanzierter von einer projektneutralen Risikomanagement-Instanz. In jedem Fall wird von diesem Organ ein direkter Nutzen erwartet.

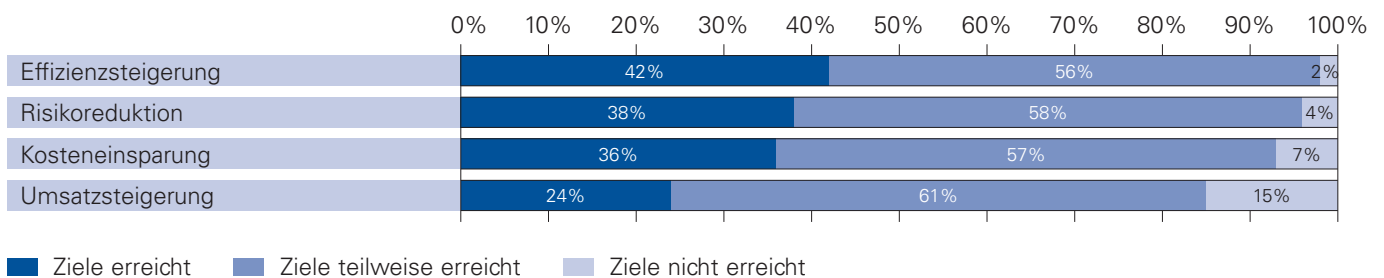
In der Informatik- und Telekommunikationsbranche besteht interessanterweise nicht die Meinung, dass ausgereifte Projektmanagement-Prozesse etwas zum Projekterfolg beitragen. In diesem Industriezweig wird vielmehr darauf geachtet, dass die projektorganisatorischen Rahmenbedingungen optimal gesetzt sind. Man ist es gewohnt, grosse Technologieprojekte durchzuführen. Bei der Auswertung des Projektportfolios ist jedoch anzumerken, dass in dieser Branche lediglich 58% der im letzten Jahr beendeten Projekte als erfolgreich ausgewiesen werden. Damit nehmen sie im Branchen-Quervergleich den Schlussrang ein, was die These zulässt, dass ein strukturiertes und standardisiertes Vorgehen auch für solche technologienahen Projekte nicht zu vernachlässigen ist.

Die Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchführen und abschliessen zu können, nimmt angesichts des grossen Projektvolumens nicht an Bedeutung ab. Es ist daher für alle Unternehmen wichtig, sich in diesem Bereich ständig weiter zu verbessern und über die Mittel und Fähigkeiten zu verfügen, ein Projekt bezüglich Qualität und Funktionalität, aber auch bezüglich Terminen und Kosten erfolgreich zu Ende bringen zu können.

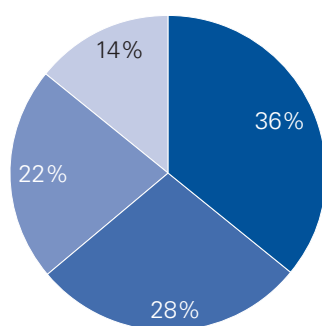
8.4 Investitionsschutz von «Business Cases»

Wo Kostendruck vorherrscht, sind die Projektleiter gefordert, ihre Projektanträge mit einem guten «Business Case» zu untermauern und dementsprechend einen grossen «Return on Investment» (ROI) zu prognostizieren. Die Studienteilnehmer wurden gefragt, auf welche Erfolgsdimensionen sich die vergangenen «Business Cases» abgestützt haben. Zudem haben die Teilnehmenden die Erfolgsquote in ihrem Bereich bewertet.

Business Cases in der Nachbetrachtung



Die Wirtschaftlichkeit der Informatikprojekte im Jahre 2005 wird als Erstes dadurch begründet, die Effizienz im Unternehmen zu steigern (36%). Jedes der befragten Unternehmen bearbeitet im Jahr 2005 mindestens ein Projekt im Hinblick auf eine mögliche Effizienzsteigerung. Ebenfalls wird häufig im Bereich Kostenreduktion ein Nutzenpotenzial geortet.



- Effizienzsteigerung
- Kosteneinsparung
- Erhöhung Marktanteil
- Risikoreduktion

Im Hinblick auf eine verbesserte Marktpositionierung zielen die «Business Cases» im Durchschnitt mit 22% Anteil darauf hin, den Marktanteil zu erhöhen. Aber Achtung, genau diese «Business Cases» sind auf wackligem Fundament gebaut. 15% der Projekte in diesem Bereich erreichen ihre Ziele nicht und 61% nur teilweise. Besonders hart trifft es die Industriebranchen, in denen das Risiko, dass die marktorientierten «Business Case»-Ziele nicht erreicht werden, bei 40% liegt.

Erstaunlicherweise ist auch Ernüchterung bei «Business Cases» festzustellen, welche eine Verbesserung der Kostenstruktur zum Ziel hatten. Davon ist vor allem die öffentliche Verwaltung betroffen. 23% der vorkalkulierten Wirtschaftlichkeitsüberlegungen liessen sich nicht umsetzen, und keiner der befragten CIOs im öffentlichen Sektor gab an, dass ein Kosteneinsparprojekt bei Abschluss vollauf die ursprünglichen Ziele erreicht hat.

Am erfolgreichsten realisiert sind diejenigen «Business Cases», welche eine Effizienzsteigerung erreichen wollten.

9 Ausblick

Aufgrund der Studienergebnisse und unserer täglichen Beratungspraxis sehen wir nachfolgende Marktentwicklungen als wesentliche Herausforderungen für CIOs und IT-Abteilungen.

Die Informatik muss professioneller werden

IT-Abteilungen müssen grundsätzlich professioneller werden. Dies beinhaltet den Einsatz strukturierter Werkzeuge, welche den Erfolg planbar und sicherer machen. Es wird kaum mehr toleriert, dass aktuelles Know-how und etablierte Methoden nicht berücksichtigt und stattdessen veraltete Praktiken weiter im Einsatz bleiben. Andernfalls werden die Kräfte des Marktes sowie regulatorische und gesetzliche Anforderungen (Neuregelung der Revision, Sarbanes-Oxley Act, Archivierung etc.) die Veränderungen umso heftiger herbeiführen.

IT-Strategie und Organisation gewinnen an Bedeutung

Die Basis dafür müssen CIOs in effektiven IT-Strategien und Organisationen legen. Erst damit wird es den IT-Abteilungen gelingen, ihre Handlungsfreiheit und Entscheidungskompetenzen auszuweiten.

IT-Kosten pro Arbeitsplatz divergieren teilweise massiv

Die IT-Kosten pro Arbeitsplatz divergieren auch innerhalb der einzelnen Branchen massiv. Detailliertere Analysen unserer Studie zeigen, dass die Einsparungspotenziale in einzelnen Organisationen keineswegs ausgeschöpft sind, sondern oftmals aufgrund mangelhafter Strukturen und fehlender Transparenz nicht realisiert werden können.

IT-Abteilungen müssen ihren Nutzen aufzeigen

Viele IT-Abteilungen tun sich schwer, ihre Kosten und Nutzen transparent zu machen und Sparpotenziale zu identifizieren. Dies ist eine wesentliche Ursache, warum die IT als wichtiger Produktionsfaktor oft verkannt wird. Nur durch professionelle Führung bekommt die IT im Unternehmen die Position, die ihr zusteht.

Outsourcing lässt sich kaum durch Kosteneinsparungen rechtfertigen

Manche Outsourcings lassen sich nebst der erhofften Erhöhung der Flexibilität durch ein Unbehagen gegenüber den Fähigkeiten der internen IT-Abteilungen erklären. Echte Einsparungen können nur selten der alleinige Grund sein, wie die Auswertung der Studienantworten zeigt. Denn Unternehmen mit umfangreichem Outsourcing haben im Durchschnitt höhere Kosten.

Sicherheit ist eine permanente Herausforderung

IT-Sicherheitsbemühungen haben sich von einzelnen Projekten zu kontinuierlichen Aktivitäten gewandelt. Wo in der Vergangenheit punktuelle Aspekte wie Netzwerksicherheit und Virenschutz im Vordergrund standen, sind nun Organisation, Prozesse, Bewusstseinsförderung und Technik integriert zu betrachten. Dabei sollte aus Effizienzgründen ein risikoorientierter Ansatz gewählt werden.

Einsatz von Standards wird zur Norm

Nicht nur im Bereich der IT-Sicherheit gehören Beherrschung und Einsatz von Standards zum Tagesgeschäft einer fortschrittlichen Informatik wie dies die Vielfalt der verfolgten Normen z.B. ITIL, BS7799-2 / ISO17799, ISO15489-1 zeigt. Auch dies ist ein Ausdruck davon, dass die Informatik reifer wird und sich von punktuellen Einzelinitiativen löst.

IT-Projektmanagement muss strukturierter werden

Die Ergebnisse der Studie zeigen eindeutig, dass noch zu viele Projekte scheitern oder den erwarteten Nutzen nicht erbringen. Es gibt dabei einen starken Zusammenhang zum fehlenden Einsatz von strukturierten Projektmanagement-Instrumenten und Know-how.

Die Aufgabe der CIOs in den nächsten zwei, drei Jahren ist, neben einem äußerst effizienten Betrieb ein systematisches Portfolio- und Projektmanagement aufzubauen, welches insbesondere die Geschäftsprozesse nachhaltiger unterstützt. Die vielerorts pragmatischen und nur begrenzt erfolgreichen Vorgehen werden in Zukunft kaum mehr geduldet werden.

10 Kontakt

Sollten Sie weitere Fragen zur Studie haben, wenden Sie sich bitte an:

Gregor Frey

Partner

Thomas Sutter

Senior Manager

Stefanie Lustenberger

Marketing

KPMG Fides Peat
Information Risk Management
Badenerstrasse 172
8004 Zürich
Tel. +41 44 249 49 32

Andreas Toggwyler

Partner

Stéphane Vigna

Manager

KPMG Fides Peat
Information Risk Management
Chemin De-Normandie 14
1211 Genève 12
Tel. +41 22 704 16 83

IT-Management 2005, 1. Auflage 08/2005
Bestellung unter: www.kpmg.ch/IRM oder
Tel. +41 44 249 49 32
Fax +41 44 249 30 17
Deutsch (Bestell-Nr. 011 567)
Französisch (Bestell-Nr. 011 568)

Hauptsitz

8026 Zürich
Badenerstrasse 172
Postfach
Telefon +41 44 249 31 31
Telefax +41 44 249 23 19
www.kpmg.ch

Deutschschweiz

5001 Aarau
Mühlemattstrasse 56
Postfach 2701
Telefon +41 62 834 48 00
Telefax +41 62 834 48 50

4003 Basel
Steinengraben 5
Postfach
Telefon +41 61 286 91 91
Telefax +41 61 286 92 73

3000 Bern 15
Hofgut
Postfach
Telefon +41 31 384 76 00
Telefax +41 31 384 76 17

6039 Root/Luzern
D4 Platz 5
Telefon +41 41 368 38 38
Telefax +41 41 368 38 88

9001 St. Gallen
Bogenstrasse 7
Postfach 1142
Telefon +41 71 272 00 11
Telefax +41 71 272 00 30

6304 Zug
Landis + Gyr-Strasse 1
Postfach 4427
Telefon +41 41 727 74 74
Telefax +41 41 727 74 00

Suisse romande

1701 Fribourg
Rue des Pilettes 1
Case postale 887
Téléphone +41 26 347 49 00
Téléfax +41 26 347 49 01

1211 Genève 12
Chemin De-Normandie 14
Case postale 449
Téléphone +41 22 704 15 15
Téléfax +41 22 347 73 13

1002 Lausanne
Avenue de Rumine 37
Case postale 6663
Téléphone +41 21 345 01 22
Téléfax +41 21 320 53 07

2001 Neuchâtel
Rue du Seyon 1
Case postale 2572
Téléphone +41 32 727 61 30
Téléfax +41 32 727 61 58

2800 Delémont
Rue de la Maltière 10
Case postale 575
Téléphone +41 32 423 45 10
Téléfax +41 32 423 45 11

Ticino

6900 Lugano
Via Balestra 33
Telefono +41 91 912 12 12
Telefax +41 91 912 12 13

Liechtenstein

LI-9494 Schaan
Landstrasse 99
Postfach 342
Telefon +423 237 70 40
Telefax +423 237 70 50
www.kpmg.li

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine zukünftige Sachlage widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Untersuchung und eine professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2005 KPMG Holding, the Swiss member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Switzerland. The KPMG logo and name are trademarks of KPMG International.