

Das Image unserer IT-Abteilung ist gesunken und wir liegen im Ranking jetzt nicht mehr vor, sondern hinter der Personalabteilung. Das heißt: Wir belegen den letzten Platz«. Das vorstehende Zitat, von einem IT-Manager verkündet, schockte keinen der Anwesenden – allesamt IT-Manager aus der gleichen Branche. Die Erfahrungen im eigenen Wirkungsbereich waren mehr oder weniger ähnlich gestaltet.

Nun kann man Image nicht mit Leistungsfähigkeit gleichsetzen, aber ein schlechtes Image ist ein Indikator dafür, dass Potenziale zur Verbesserung der Leistungserbringung bestehen und nur darauf warten, umgesetzt zu werden. In Zeiten der Finanzkrise mit mehr als einem Ausrufezeichen.

der Wertschätzung und der Wertbildung dienen verschiedene Werkzeuge, die – je nach dem Betrachtungsgegenstand und der Größe der eigenen Abteilung – allein oder in Kombination miteinander angewendet werden können.

Drei Klassen der Leistungserbringung. Vorausgeschickt werden muss jedoch zunächst noch einmal, dass die Leistungen, die von der EDV erbracht werden, drei verschiedenen Klassen zugeordnet werden können. Die weiter unten beschriebenen Werkzeuge lassen sich nicht über alle Klassen gleich gut anwenden – inwieweit eine Anwendung sinnvoll oder sinnlos ist, muss jeweils im Einzelfall mit Bezug auf die spezielle Situation im Unternehmen entschieden werden.

Der Wertbeitrag der IT

Dienstleistung kostenopti

Um das Image der IT ist es in den Unternehmen nicht zum Besten bestellt.

Erst wenn der Wertbeitrag der IT transparent gemacht wird, kann auch das Image bei den eigenen, firmeninternen wie externen Kunden wieder steigen.

Ein Grund für das schlechte Image von IT-Abteilungen ist, dass oftmals der Wertbeitrag der IT im Unternehmen gar nicht bekannt ist, weshalb in so mancher Institution auf die polemische Frage »Wer kostet viel und leistet wenig für das Unternehmen?« die EDV-Abteilung sehr häufig an allererster Stelle genannt wird. Ein Teufelskreis, dem es zu entfliehen gilt. Aber wie?

Bevor der IT-Leiter darüber sprechen kann, welchen Wertbeitrag seine Organisationseinheit im Unternehmen liefert, muss Klarheit über die eigene Leistungsfähigkeit bestehen.

Zur Ermittlung der Leistungsfähigkeit der IT-Abteilung und der Identifikation von Verbesserungspotenzialen sowie der Herstellung von Transparenz bezüglich der Leistungen im Kontext

In der ersten Klasse befinden sich diejenigen Leistungen, die als branchenunabhängig klassifiziert und weitgehend standardisiert auch am Markt bezogen werden können. Die Leistungserbringung erfordert kein branchenspezifisches Know-how, und im Wettbewerb mit anderen Herstellern oder Zulieferern bergen diese Leistungen keine Vorteile – allein die Größe der IT-Umgebung sollte Preis beziehungsweise Kosten determinieren. Hierzu gehören unter anderem die Bürokommunikation sowie der Basisbetrieb von Servern und Storage. In dieser ersten Klasse mit ihren standardisierten Leistungen geht es so vor allem um die Preiskomponente und Leistungserbringung in der geforderten Qualität.

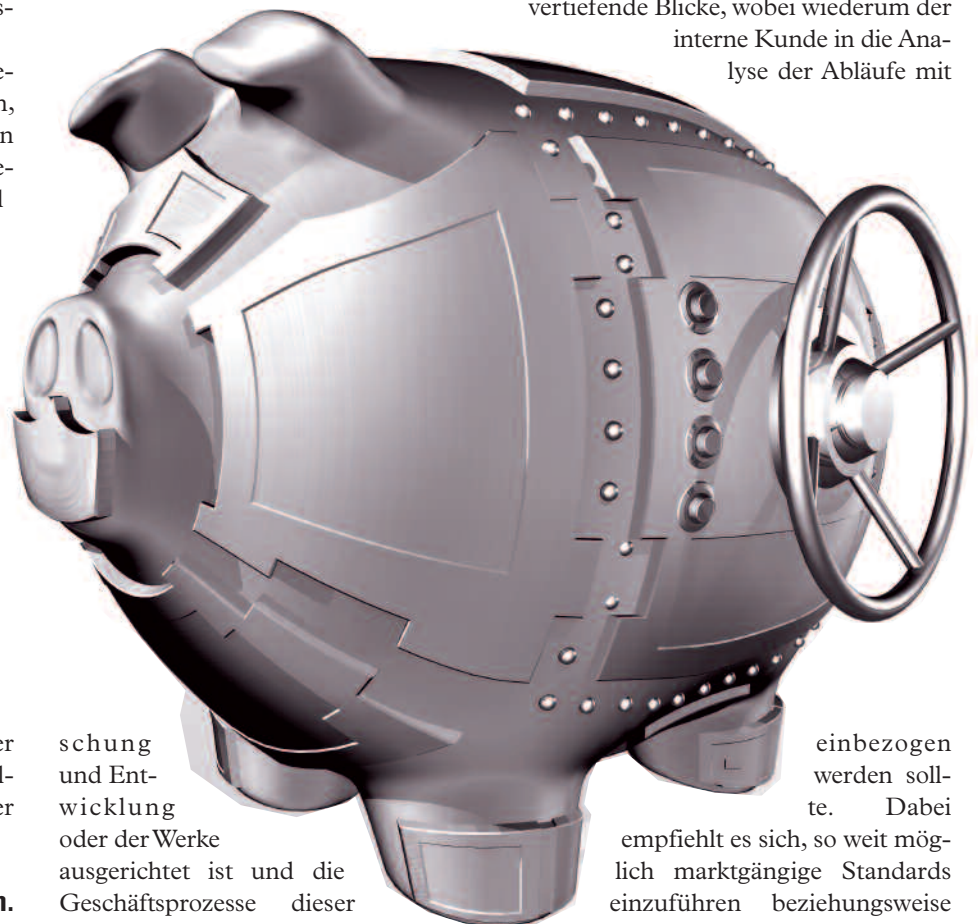
In der zweiten Klasse befinden sich analog zur ersten Klasse ebenfalls Leistungen, die nicht an spezielles Know-how des Unternehmens gebunden sind, die aber branchenspezifisch sind. Dazu gehört insbesondere der Betrieb von Applikationen, die sich als Branchenstandards etabliert haben. Zum Betrieb dieser Systeme können Parallelen zu anderen Branchen nur noch schwer gezogen werden, so dass die Grundgesamtheit an IT-Dienstleistern oder eigenem Personal, die diese Leistungen erbringen können, weitaus kleiner ausfällt als diejenige der ersten Klasse.

In der dritten Klasse schließlich befinden sich all diejenigen Leistungen, die spezifisch auf das Unternehmen selbst zugeschnitten sind und die gegebenenfalls einen Wettbewerbsvorteil

auch offensichtlich bekannt ist, bietet sich an, eine Organisationsanalyse durchzuführen. Dabei sollte die Fragestellung im Vordergrund stehen, ob die IT das eigentliche Geschäft des Unternehmens funktionsgerecht und effizient unterstützt. Eine der Fragen dabei sollte sein, ob die Aufbauorganisation der IT die allgemeine Organisationsstruktur aufnimmt oder nicht. Beispielsweise gibt es eine leistungsfähige Gruppe, welche speziell auf die Belange der For-

auch, wo die IT richtig aufgestellt ist und mit ihren Leistungen den Kundenkreis optimal unterstützt. Im Blick behalten werden sollte jedoch, dass neben der Fokussierung auf die einzelnen Geschäftsbereiche auf nur eine standardisierte Infrastruktur aufgesetzt werden sollte. Deshalb darf in genügend großen Organisationen eine eigene Gruppe für die IT-Infrastruktur nicht vergessen werden.

Neben der Aufbauorganisation verdient auch die Ablauforganisation vertiefende Blicke, wobei wiederum der interne Kunde in die Analyse der Abläufe mit



mirt

gegenüber anderen Unternehmen der Branche bedeuten. In diese Klasse fallen vor allem die Anwendungen der Forschung und Entwicklung.

Zwei Gruppen von Werkzeugen.

Die Werkzeuge zur Ermittlung der Leistungsfähigkeit und der Verbesserungspotenziale können in zwei Gruppen eingeteilt werden: diejenigen, die ohne externe Unterstützung genutzt werden können und diejenigen, bei denen externe Kräfte eingesetzt werden sollten, wenn nicht sogar müssen.

Mit Blick auf die Eingangsbemerkung aus den Reihen der Informationstechnologie soll zunächst einmal auf die »internen« Werkzeuge eingegangen werden. Wenn die IT-Abteilung ein schlechtes Image haben sollte und dies

schung und Entwicklung oder der Werke ausgerichtet ist und die Geschäftsprozesse dieser Organisationseinheiten nicht nur vom Hörensagen kennt, sondern auch wirklich die Bedürfnisse aus den Fachabteilungen versteht und in IT »übersetzen« kann. IT kann als Selbstzweck betrieben werden – aus der Sicht des Unternehmens ist dies aber weder leistungsfähig noch kundenorientiert – und kann nicht als Wertbeitrag benannt werden. In Gesprächen mit den einzelnen Fachbereichsleitern sollte die IT-Leitung herausarbeiten, wie die Stimmung auf der Kundenseite ist, wo Verbesserungen notwendig sind – aber

einbezogen werden sollte. Dabei empfiehlt es sich, so weit möglich marktgängige Standards einzuführen beziehungsweise extensiv zu nutzen. Insbesondere sollte auch auf Friktionen in Prozessketten sowie auf automatisierbare manuelle Tätigkeiten geachtet werden. Ein auf Papier und Fax basierender Bestell-Workflow, an dessen Ende die Daten händisch in Systeme der IT eingegeben werden, wird beispielsweise nie die Qualität und Durchlaufzeiten eines automatisierten Prozesses – gleich auf Basis welcher Systeme – erreichen.

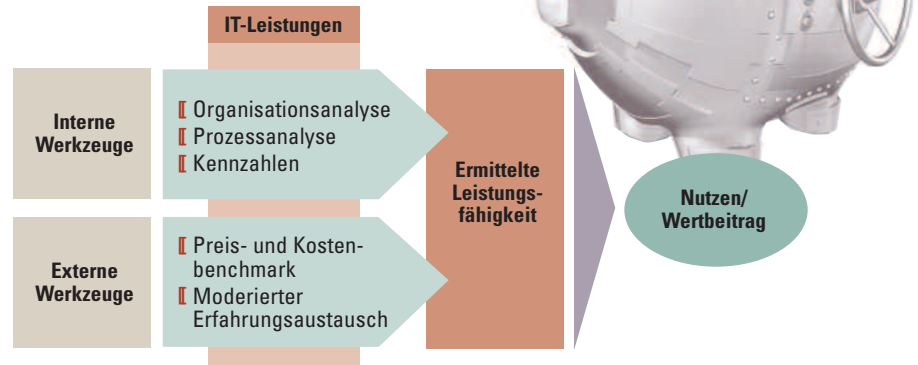
Als weiterer Punkt ist zu nennen, dass in der IT branchenübliche KPIs sehr wohl bekannt sind. Wenn bislang

versäumt wurde, diese für den eigenen Bereich zu ermitteln – vielleicht in Vorahnung eines schlechten Abschneidens, dann sollte diese Aufgabe zügig angegangen werden. Ein Vergleich mit den Branchenstandards lässt einen Rückschluss auf die eigene Leistungsfähigkeit zu und bietet zudem erste Indikatoren, welche Bereiche als Erstes angegangen werden sollten, um gegebenenfalls die Effizienz zu steigern oder Potenziale zu bestimmen und später zu heben.

Von den »externen« Werkzeugen sollen zwei näher betrachtet werden. Eine sehr gute Positionsbestimmung zur eigenen Leistungsfähigkeit und damit abgeleitet auch des Wertbeitrags kann durch einen Benchmark der erbrachten IT-Leistungen vorgenommen werden. Je standardisierter eine Leistung erbracht werden kann, desto besser können mit diesem Instrument latente Potenziale identifiziert und bewertet werden – oder auch der eigenen Arbeit ein hervorragendes Zeugnis ausgestellt werden. In einem Benchmark werden ausgewählte Leistungen zunächst bezüglich ihrer Ist-Erbringung aufgenommen, analysiert und die Preise beziehungsweise Kosten ermittelt, je nachdem, ob ein Preis- oder Kostenbenchmark durchgeführt wird. Besonderheiten in der Leistungserbringung oder nicht marktgängige Mehr- oder Minderleistungen führen zu Auf- oder Abschlägen bei Preis oder Kosten, um eine Vergleichbarkeit zu der sogenannten Peer-Gruppe gewährleisten zu können. Gleichzeitig dienen diese so ermittelten Normierungsfaktoren auch der Transparenz und die Fachabteilungen können später selbst entscheiden, ob sie mit den Mehr- oder Minderleistungen zum ermittelten Kostensatz weiter leben wollen und können. Bei der Auswahl dieser Gruppe spielen die oben genannten Klassen eine Rolle. So unterscheidet sich die Bereitstellung und der Betrieb eines E-Mail-Postfachs bei einem Unternehmen der Automobilbranche nicht signifikant von der gleichen Leistung, sollte sie bei ei-

Wertbeitrag der IT

Quelle: Lexta



Der Nutzen und der Wertbeitrag der IT muss intern und extern gemessen und mit anderen Unternehmen verglichen werden. Dann lässt sich auch das Image der IT-Abteilung wieder erhöhen.

nem Energieversorger erbracht werden. In der zweiten Klasse verkleinert sich die Vergleichsgruppe auf die Branche (oder gegebenenfalls auch Branchen), welche die gleichen Standards verwendet. Schwieriger gestaltet sich ein Benchmark in der dritten Klasse – unmöglich ist er jedoch nicht. Das Ergebnis eines Benchmarks ist die Gegenüberstellung der eigenen Position in Relation mit den Peers verbunden mit einer Aufstellung von Potenzialen für eine optimale Leistungserbringung.

Eine zweite Möglichkeit der Positionsbestimmung ist die Teilnahme an moderierten Erfahrungsaustauschen, in dem die IT-Verantwortlichen größerer Unternehmen aus verschiedenen Branchen die eigenen Best Practices offenlegen und mit denen der anderen Teilnehmer vergleichen können. Auf diese Art und Weise können wiederum Rückschlüsse auf die eigene Position und Leistungsfähigkeit erfolgen und gute Ansätze, die sich in einer anderen Branche bewährt haben und ein Verbesserungspotenzial für den eigenen Betrieb bergen, zur Adaption in Erwägung gezogen werden. Eine Alternative

wäre ein branchenspezifischer Gesprächskreis. Auch bietet sich hier die Möglichkeit, sich einmal umzuschauen, wie CIOs aus anderen Unternehmen ihre Wertbeiträge vermarkten.

Resümee. Natürlich gibt es noch viele weitere Werkzeuge, die eingehende Betrachtung würde jedoch den Rahmen sprengen. In der Praxis hat sich eine Mischung aus den oben erwähnten Werkzeugen bewährt: Der stete Dialog mit der eigenen Kundschaft und die Schaffung von Transparenz der Leistungsfähigkeit durch Vergleich mit anderen Unternehmen lassen einen validen Rückschluss auf die eigene Position zu und identifizieren Potenziale. Offenheit ist dabei oberstes Gebot, schlechte Leistungen sollten nicht vertuscht, sondern angesprochen werden und gemeinsam mit den Fachabteilungen sollte nach Lösungen gesucht werden, wie die IT besser oder zielgerichteter unterstützen kann. Werden darauf aufbauend die richtigen Stellhebel bedient, dann ist es keine Utopie, dass das Image der IT im eingangs beschriebenen Fall wieder steigt und sie einen enormen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leistet ...

Christoph Lüder

» Die IT muss von ihrem letzten Platz beim Image-Ranking wieder weg. «

Christoph Lüder ist Project Manager bei der Lexta Consultants Group