

Die IT muss strategisch aktiv werden

Schweizer Unternehmen wissen, dass sie ohne ihre IT kaum überleben würden. Dennoch schöpfen über 90 Prozent das Potenzial der Informationstechnologie nicht aus, so das Ergebnis der Studie «Swiss IT».



Schweizer Firmen verschwenden IT-Potenzial, vergeben Marktchancen und verschenken Umsatzerfolge. Der Computerhersteller HP hat diesen gefährlichen Trend bereits 2007 ausgemacht. Zwar wissen 99 Prozent der CEOs und 86 Prozent der CIOs, wie extrem wichtig IT für den Geschäftserfolg ihres Unternehmens ist. Aber nur 43 Prozent der befragten CEOs und jeder dritte CIO glaubt, dass seine IT erfolgreich die Geschäftsziele des Unternehmens unterstützt, schrieb Hauke Stars, General Managerin von HP Schweiz, schon vor zwei Jahren den IT-

Verantwortlichen ins Gebetbuch.

Seitdem hat sich wenig getan, so das Resümee der aktuellen Computerworld-Studie «Swiss IT» (Grafik 1). 37 Prozent der befragten IT-Manager sind davon überzeugt, dass ohne eine leistungsfähige und moderne IT kein wirtschaftliches Überleben möglich ist. 23 Prozent sehen in ihren IT-Systemen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil und immerhin noch 24 Prozent wollen sich in einzelnen Bereichen Wettbewerbsvorteile durch den geschickten Einsatz von IT sichern. Summa summarum wissen 84 Prozent der Schweizer Firmen um die strategische Bedeutung ihrer Informationssysteme als Eckpfeiler für den Unternehmenserfolg. Aber setzen sie diese Erkenntnis auch konsequent in die Tat um?

Leider nein, der riskante Negativtrend hat sich sogar noch verstärkt: Die gleichen CIOs und IT-Verantwortlichen fühlen ein starkes Unbehagen, wenn es um den digitalen Alltag in ihren Unternehmen geht. 15 Prozent glauben, dass viel IT-Potenzial ungenutzt brachliegt. 76 Prozent haben das Gefühl, geschäftsentscheidendes Potenzial zu verschenken, und nur neun Prozent geben sich überzeugt, ihre IT-Landschaft optimal zu nutzen – ein ziemlich dürftiges Ergebnis.



Grafik 1: Relevanz der IT: strategische Planung, Wettbewerbsvorteil & ungenutzte

Potenziale

der Mehrheit der befragten Unternehmen ist die IT noch nicht dauerhaft in die strategische Unternehmensplanung eingebunden (links), obwohl deren Bedeutung als Wettbewerbsvorteil erkannt wird (Mitte). Gleichzeitig liegt noch sehr viel Potenzial brach.

Defizite bei der Kostenplanung

Mit diesem Missstand steht die Schweiz nicht alleine da. In den europäischen Nachbarländern und den Vereinigten Staaten sieht es nicht besser aus – eher noch schlechter. Auch dort beherrschen eklatante Defizite den Alltag. 84 Prozent der deutschen Unternehmen etwa können ihre Planungskosten nicht exakt quantifizieren. Darunter fallen Betriebs- und Personalkosten für die klassischen Bereiche Absatz und Umsatz, Human Resources, Investitionen, Gewinn und Verlust sowie die Bilanz- und Finanzplanung.

Die Mehrheit setzt überhaupt keine professionelle Planungs-Software ein, sondern vertraut auf ihr ERP-System in Kombination mit Microsoft Excel. Nur eine Minderheit ist mit der eingesetzten Planungs-Software, einer lebenswichtigen Entscheidungshilfe für die zukünftige Marschrichtung des Unternehmens, sehr zufrieden. Zu diesem Ergebnis kamen die Marktbeobachter von Deloitte Consulting in ihrer Studie «Blick nach

vorn, eine Standortbestimmung zur Planung in deutschen Unternehmen».

In Grossbritannien und den USA stehen die IT-Manager anscheinend völlig im Regen. Accenture befragte mehr als 1000 IT-Manager in Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 500 Millionen US-Dollar. Das niederschmetternde Ergebnis: 47 Prozent vertrauen den Analysen nicht, die ihnen ihre eigene IT-Abteilung liefert. 42 Prozent gaben zu, mindestens einmal pro Woche Falschinformationen als Grundlage für ihre Entscheidungen zu nutzen, und 59 Prozent finden die gesuchten Infos erst gar nicht.

Für die Schweizer ist das kein Grund zur Schadenfreude, im Gegenteil. Sie sollten versuchen, es besser zu machen als andere Länder. Wo liegen also die Gründe dafür, dass das vorhandene Wissen um die strategische Bedeutung der IT und die tagtägliche Praxis in der Schweiz so weit auseinanderklaffen?

Datenschlamperei bei Grossbank

Stolperstein Nummer eins: korrupte Daten. Johannes Ritter, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Solution Matrix, berichtet von einer Schweizer Grossbank, bei der mangelnde Datenqualität zu Mehrkosten in Höhe von 25 Millionen Franken geführt hat. So wurde irrtümlicherweise eine GmbH 20 Jahre lang unter dem Status Gründungsphase gespeichert, obwohl die betreffende Firma schon längst den Kinderschuhen entwachsen war. Einer von vielen Irrtümern, die der Grossbank unterlaufen waren. Die Folge: Das Bankhaus musste höhere Rücklagen bilden, was letztlich das Kreditvergabevolumen reduziert und damit den Geschäftserfolg schmälert.

Mangelnde Datenqualität hat ausserdem eine unangenehme Nebenwirkung: Sie führt zu einem empfindlichen Vertrauensverlust im eigenen Haus. In der Schweizer Grossbank, von der Ritter erzählt, traute das Risikomanagement am Ende den Zahlen der IT nicht mehr über den Weg. Ergebnisse widersprachen sich, Analysen gingen ins Blaue hinein. «Viele Manager resignierten und fällten schliesslich ihre Entscheidungen aus dem Bauch heraus», berichtet Ritter.

BI-Tools: Stärken und Schwächen

Ist die Datenbasis korrupt, dann liefern auch die ausgefeiltesten Business-Intelligence-Lösungen (BI) falsche Ergebnisse. Ausserdem ist nicht jede BI-Lösung für alle Aufgabenstellungen gleich gut geeignet. Das mag daran liegen, dass etwa SAP-Kernapplikationen vor allem in der Finanzbuchhaltung und der Personalverwaltung glänzen. Oracle-Kunden dagegen setzen ihre Software häufiger im Kunden- und Lieferantenmanagement, im Einkauf, in der Fertigungssteuerung und Lieferkettenverwaltung ein. Das Kern-Know-how des Anbieters spiegelt sich dann auch in den von ihm offerierten BI-Werkzeugen.

Marktführer der BI-Tools in der Schweiz sei laut Geschäftsführer Ritter das Walldorfer Unternehmen SAP mit einem Marktanteil von gut 31 Prozent (Grafik 3). Vom Know-how der akquirierten BI-Spezialistin Business Objects haben die Walldorfer stark profitiert. Das Tandem IBM/Cognos kann knapp 20 Prozent für sich verbuchen, gefolgt von SAS mit 16 und Microsoft mit gut 11 Prozent. Das Gespann Oracle/Hyperion hält, so Ritter, am Schweizer BI-Markt einen Anteil von gut acht Prozent. Die genannten Anbieter selbst wollten die Zahlen weder bestätigen noch dementieren.

In der Swiss-IT-Umfrage von Computerworld belegen IT-Lösungen zur Unternehmenssteuerung auf der Anforderungsliste der Fachabteilungen an die IT immerhin den vierten Platz. Auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 5 (unwichtig) erzielten BI-Lösungen einen Signifikanzwert von 2,7. Die obersten drei Plätze belegen die Themen Geschäftsprozess-Optimierung, Produkt-Neueinführungen und innovative IT-Lösungen (vgl. Grafik 2). Warum hat die überwiegende Mehrheit der befragten Schweizer Manager das Gefühl, auf diesen drei Gebieten Potenzial zu verschenken?

Anbieter	Umsatz 2007 (in Prozent)	Umsatz 2008 (in Prozent)
Business Objects	11,5	31,39%
Cognos/IBM	8,8	19,86%
SAS Institute	5,5	16,04%
Microsoft	4,5	11,01%
Oracle/Hyperion	3,5	8,29%

Grafik 3: Der Schweizer Markt für BI-Tools

Das Beratungsunternehmen Solution Matrix analysierte im Auftrag von Computerworld den Markt für Business-Intelligence-Lösungen in

der Schweiz (Umsatzzahlen laut Hersteller).

Differenzierte Ursachenforschung

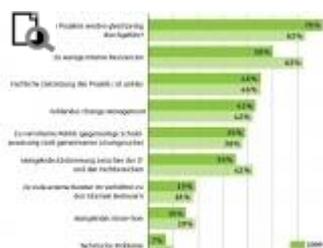
Die Top-Prioritäten der Fachabteilungen, das mag einer der Gründe sein, spielen erstaunlicherweise in den IT-Abteilungen keine so gewichtige Rolle. Dort nehmen Alltagsaufgaben wie Sicherheit, IT-Performance und Konsolidierung einen grossen Teil der verfügbaren Zeit in Anspruch, fand Computerworld heraus. Business und IT scheinen sich nicht sonderlich gut untereinander abzusprechen. Mit katastrophalen Folgen fürs Geschäft, wie die Ergebnisse einer Umfrage belegen, die Capgemini im November des letzten Jahres unter 130 deutschsprachigen Unternehmen in der Schweiz, Österreich und Deutschland durchgeführt hat (vgl. «IT-Trends 2009»: www.de.capgemini.com/studien_referenzen/studie-it-trends-2009).

Demnach lagen im vergangenen Jahr lediglich 16 Prozent aller geschäftskritischen IT-Projekte im Zeitplan. Der traurige Rest dauerte länger als geplant und strapazierte die Geduldsfäden aller Beteiligten. Bei den IT-Budgets sieht es noch übler aus: 85 Prozent aller kritischen IT-Projekte haben ihr Budget massiv überschritten und auch im laufenden Jahr wird sich daran so gut wie nichts ändern, prognostizieren die Marktstrategen von Capgemini.

Beinahe-Katastrophen vermeiden

Sind IT-Abteilungen in den Unternehmen nun dumm, faul, unterbesetzt oder alles zusammen? Einen der Hauptgründe für die Beinahe-Katastrophen sehen 63 Prozent der Umfrageteilnehmer darin, dass zu viele Projekte gleichzeitig durchgeführt werden (Grafik 2). Diese Tendenz wird sich im laufenden Jahr noch verstärken, denn die Wirtschaftskrise setzt die IT-Budgets auch in der Schweiz unter Druck und zwingt zu Rationalisierungsmassnahmen. Dazu gehören auch Personalentlassungen und die verbleibende Restbelegschaft muss dementsprechend Mehrarbeit schultern. Zu knappe interne Ressourcen nennen denn auch 62 Prozent als Hauptschuldigen für miserabel durchgeführte IT-Projekte.

Die richtige Top-down-Priorisierung und der Fokus auf die wirklich wichtigen Vorhaben sei entscheidend, betont Bruno Müller, CIO der Axa Winterthur. Die IT könne nicht alles gleichzeitig tun. Einverständnis über die Top-Projekte zu erzielen, scheint jedoch alles andere als einfach zu sein. Reibungsverluste dominieren den Alltag in Schweizer Unternehmen. 42 Prozent der Befragten machen eine verbesserungswürdige Abstimmung zwischen der IT und den Fachabteilungen dafür verantwortlich, wenn es in IT-Projekten knirscht und knarzt. Wie können CIOs das ändern? Immer mehr IT-Abteilungen arbeiten inzwischen mit einem Servicekatalog, sodass Fachabteilungen verstehen, welche Leistungen sie zu welchen Preisen beziehen können. Allerdings ist es mit einem Katalog allein nicht getan. Um langfristig die Akzeptanz der Unternehmensführung zu gewinnen, müssen die CIOs Kosten, Qualität und Servicelevel so transparent wie möglich kommunizieren.



Grafik 2: Woran liegt es, wenn IT-Projekte in ihrem Unternehmen die Erwartungen nicht erfüllen?

Die Mehrheit der befragten Unternehmen sieht zu viele Projekte und zu wenige interne Ressourcen als Grund für das Scheitern von Projekten. Es fehlt der Fokus aufs Wesentliche.

Optimierungshebel KPI

Ein probates Mittel, diesem Ziel näher zu kommen, sind Kennzahlensysteme. Key-Performance-Indikatoren (KPI) messen technische wie kaufmännische Erfolgsparameter und dienen als faktische Argumentationshilfe. «Wir setzen verschiedene Reporting-Tools ein, um KPIs zu erfassen, die dann in der strategischen Unternehmensplanung Verwendung finden», berichtet Bernhard Bichler, IT-Chef bei Sulzer. Hauptanwendungen dafür seien SAP BI und selbst programmierte Datenerhebungswerkzeuge. KPI-Systeme, die in der Lage sind, ungenutzte IT-Potenziale auszuloten, setzen jedoch bisher lediglich 40 Prozent der von

Capgemini Befragten ein. Insgesamt tun Schweizer IT-Verantwortliche noch zu wenig, um als Business-Partner auf Augenhöhe akzeptiert zu werden.

Einen entscheidenden Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen IT und Business hat auch die IT-Gesamtstrategie, die im Unternehmen gefahren wird. Zwar lassen sich durch Outsourcing-Massnahmen kurzfristig vor allem die Kosten reduzieren und Ressourcen flexibel nach Gebrauch skalieren. Fahren Schweizer Unternehmen aber auch langfristig gut damit oder geben sie unter dem Kostendruck wertvolles Potenzial, das später an allen Ecken und Enden fehlt, leichtfertig ausser Haus?

In dieser Frage prallen diametral entgegengesetzte Unternehmensphilosophien aufeinander. Zunächst die Fakten: Capgemini unterscheidet zwischen IT-Leadern und IT-Followern. Leader definieren sich in erster Linie als Dienstleister des Unternehmens, der vor allem für die reibungslose Lieferung von IT zuständig ist. Sie erledigen durchschnittlich 30 Prozent der gestellten Aufgaben selbst und lagern den Hauptbatzen, die restlichen 70 Prozent, an Partner und externe Dienstleister aus. Dazu zählen die Software- und Infrastruktur-Entwicklung sowie die Pflege von Anwendungen.

Leader sind typische Outsourcer und werden von der Geschäftsleitung in zunehmendem Masse als Business-Partner wahrgenommen – ein klarer Vorteil. Etwa 34,7 Prozent der deutschsprachigen Unternehmen in der Schweiz, Österreich und Deutschland zählt Capgemini zur Gruppe der Leader. 63 Prozent davon wollen die Fertigungstiefe ihrer IT sogar noch weiter senken und dadurch den Industrialisierungsgrad erhöhen – in der Krise die richtige Strategie.

Heimliche Strippenzieher

45,3 Prozent dagegen gehören zur Fraktion der Follower, langfristig möglicherweise die klügere Entscheidung. Denn die von Capgemini sogenannten Follower sehen sich neben ihrer Funktion als IT-Dienstleister vor allem als Treiber technischer Innovationen und avancieren dadurch zu den heimlichen Leadern. Sie nehmen 70 Prozent der IT-Dienstleistungen selbst in die Hand und geben nur die restlichen 30 Prozent ausser Haus.

Diese heimlichen Strippenzieher halten Fremdleistungen in der Regel für übersteuert. Sie glauben, dass externe IT-Dienstleistungen nicht zur Innovation im Unternehmen beitragen und auch keinen Mehrwert in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit bringen. Allerdings ist der Effizienzgedanke bei solchen technikverspielten IT-Leitern deutlich weniger präsent als bei den auf Prozess- und Kosteneffizienz getrimmten Leadern – in der Krise ein klarer Nachteil.

Innovative IT bei Migros und Coop

Innovative IT-Lösungen und neue Produkte, das ergab die Swiss-IT-Umfrage von Computerworld, rangieren auf der Prioritätenliste des Business an die IT ganz weit oben. Innovationen bestehen aber nicht aus standardisierten Lösungen, ganz im Gegenteil: Die interne IT kennt in der Regel die Bedürfnisse des Unternehmens und die Marktmechanismen der Branche am besten.

Der Discounter Coop etwa optimiert zurzeit seine Supply Chain und bastelt an innovativen Dienstleistungen an der Kasse. Dazu gehört unter anderem die Zahlung per Fingerabdruck oder über mobile Geräte. «Knapp ein Drittel der IT-Mitarbeitenden sind Business-Analysten», sagt Nicolas Schmied, Mediensprecher bei Coop. Sie übernehmen eine Brückenfunktion zwischen Technik und Geschäft. Der CIO arbeite intensiv an der Definition der Geschäftsprozesse und der strategischen Unternehmensplanung mit, meint Schmied. Ziel sei es, einheitliche, tagesaktuelle, qualitativ hochwertige Entscheidungsgrundlagen für das Management bereitzustellen.

Der Konkurrenz-Discounter Migros denkt daran, Kunden die Möglichkeit zu bieten, Produkte per Foto zu bestellen und per Handy zu bezahlen. «Da alle wichtigen Geschäftsprozesse in den letzten Jahren durchgängig auf SAP-Systeme portiert wurden, hat Migros jetzt die Chance, neue, weitere IT-Lösungen an den Kundenanforderungen und –bedürfnissen auszurichten», sagt Migros-Pressesprecher Urs Peter Naef. Da liegen noch enorme Potenziale brach, betont er. Wer aber soll die Potenziale ausschöpfen und den Unternehmen die überlebenswichtige Nasenlänge Vorsprung vor der Konkurrenz verschaffen, wenn nicht eine branchenversierte

und schlagkräftige eigene IT-Fachabteilung?