

Survival Guide für CIOs

Die Krise ist vorbei, doch noch immer kämpfen CIOs um höhere IT-Budgets, um endlich Unerledigtes realisieren zu können. Diese Strategien bringen Sie auf den richtigen Weg.

→ VON DANIEL LIEBHART

Die Auguren sind sich einig. Die Branche erholt sich vom Krisenjahr: 2009 gingen die weltweiten Ausgaben für IT laut Gartner noch um rund 5 Prozent zurück. Nach dem durchwachsenen letzten Jahr wird für 2011 ein signifikanter Anstieg von 5 (Gartner) bis 7 (Forrester) Prozent erwartet. Während die Unternehmen im vergangenen Jahr vor allem für neue Hardware Geld ausgegeben haben, wird jetzt vermehrt in Software und externe Leistungen investiert. In Europa ist derselbe Trend spürbar, auch wenn mit einer moderateren Taktrate gerechnet werden muss. Können wir also aufatmen, aus der Verteidigungsposition lösen und uns endlich wieder mit etwas anderem beschäftigen als nur mit Sparen?

Der Optimismus der Auguren wird durch die europäische Realität etwas gedämpft. Gerade diejenigen Firmen, die IT schon immer als zentrales Werkzeug zur Abwicklung ihrer Geschäfte eingesetzt haben, werden mit einem unangenehmen Effekt zu kämpfen haben: den steigenden Kosten für den Betrieb der bestehenden Systemlandschaft. Dem gegenüber steht der Innovationsdruck durch neue Herausforderungen: mobile Mitarbeiter, die steigende Notwendigkeit, Social Media in die Kundenbetreuung einzubeziehen, und die bestechende Möglichkeit, IT-Leistungen aus der Cloud zu scheinbar günstigen Konditionen zu beziehen.

MITTELFRISTIGE ARBEITERLEICHTERUNG

Zentrales und immer wiederkehrendes Thema für jeden CIO ist die geplante Abstimmung der IT-Landschaft auf die Bedürfnisse des Business, das sogenannte Business IT Alignment (BIA). Es ist und bleibt eine zentrale Aufgabe jedes CIO, den CFO und den CEO davon zu überzeugen, dass ohne Einbezug der IT in den unternehmerischen Strategieprozess keine optimale Unterstützung durch die IT erbracht werden

kann. Die IT-Strategie darf nicht mehr aus der Geschäftsstrategie abgeleitet werden, beide Strategien müssen Hand in Hand gemeinsam entwickelt werden. Eine gute Abstimmung zwischen Business und IT ist damit jedoch noch nicht realisiert. Der CIO muss eine verbesserte Formalisierung der Geschäftstätigkeit durch Business Engineering einfordern, damit die IT die Anforderungen der Fachabteilung einfacher und nahtloser umsetzen kann.

AN PROZESSEN ORIENTIERT

Anhand der Prozessorientierung lässt sich das sehr gut illustrieren. 90 Prozent aller Firmen sehen sich in Zukunft prozessorientiert. Die Unterstützung von Geschäftsprozessen durch IT-Systeme kann jedoch nur dann erfolgen, wenn die Fachabteilungen bereit sind, ihre tägliche Arbeit so zu beschreiben, dass daraus auch Anforderungen abgeleitet werden können, welche die IT beispielsweise in einer Process Engine umsetzen kann.

Was für Prozesse gilt, gilt ebenso für andere fachliche Aspekte wie die Wertschöpfungskette oder die Geschäftsregeln. Da ist der CEO gefragt, der die Fachabteilungen dazu anhalten kann, die notwendigen Kompetenzen und Mittel bereitzustellen. Oder er definiert gemeinsam mit den CIOs Brückenfunktionen, die diese Arbeiten übernehmen. Im Gegenzug dazu macht der CIO die Leistungen der IT für das Business transparent, indem er sie als Sammlung von gut beschriebenen Services darstellt. Das geeignete Mittel dazu ist ITSM (IT Service Management), ein passendes Gerüst bietet das ITIL Framework.

KOSTEN UND NUTZEN AUSWEISEN

Die traditionelle Schwachstelle jedes CIO ist die Kosten- und Nutzen-Betrachtung seiner IT und damit die Kommunikation mit dem CFO. Da liegt einiges im Argen. Es ist heute üblich, jede

größere IT-Investition auf der Basis einer Kosten-Nutzen-Rechnung zu rechtfertigen. In den meisten Fällen werden einfache Rechnungen verwendet, beispielsweise die Gegenüberstellung der Arbeitszeiterparnis und damit der höheren Betriebseffektivität gegen den notwendigen Aufwand zur Bereitstellung und zum Betrieb des Informationssystems.

Falls ein Unternehmen über eine gute Prozesskostenrechnung verfügt – was heute doch eher seltener ist –, kann eine solche Gegenüberstellung relativ einfach erfolgen. Der Nutzen einer IT-Investition entspricht dann den Ersparnissen an Prozesskosten, etwa der Durchlaufzeiten oder dem Personalbedarf. Ein weiteres Beispiel einer einfachen Kosten-Nutzen-Rechnung ist die Reduktion der Unterhaltskosten durch den Neubau oder den Ersatz eines bestehenden IT-Systems. Aus diesem Grund sind Konsolidierungen von Serverlandschaften und anderen Infrastrukturkomponenten so beliebt. Der Nutzen lässt sich direkt aus der Reduktion der Betriebskosten berechnen. Selbstverständlich sind weitere Varianten im Rahmen der normalen Investitionsrechnungen für die Informationstechnologie üblich. Was jedoch bedenklich





stimmt, ist die Tatsache, dass gemäss einer britischen Studie rund 90 Prozent aller Unternehmen den Return on Investment (ROI) einer IT-Investition intuitiv oder als grobe Schätzung berechnen. Leider ist statistisch nicht belegt, wie viele Unternehmen die zur Rechtfertigung einer IT-Investition vorgelegte ROI oder NPV-Rechnung (Net Present Value = Kapitalwert) überhaupt nachträglich prüfen. Da ist es dem CFO oder den Controllern eines Unternehmens nicht zu verübeln, dass sie sich auf das Erfassen

ein CFO mehr Vertrauen in die oftmals schwierig abschätzbaren IT-Vorhaben und deren Nutzen gewinnt.

KONTINUIERLICHE MODERNISIERUNG

Jeder CIO hat einen Zoo von historisch gewachsenen IT-Systemen in seinem Portfolio, die den grössten Teil seines Budgets auffressen. Dem gegenüber stehen die Innovationen, die Kostenersparnis, Flexibilisierung oder die Eröffnung neuer Geschäftsfelder versprechen. In

diesen Punkten sehen bestehende Systeme oftmals alt aus. So ist zurzeit in vielen Betrieben die Integration neuer Endgeräte – Smartphones und andere Mobile Devices – ein grosses

Thema. Da gilt es, klug und taktisch zu handeln, frühzeitig die Trends zu erkennen und diese so zu bündeln, dass die Systemlandschaft immer à jour bleibt.

tionen in die Cloud vor. Bestehende Infrastruktur wird in die Cloud geschoben, um Betriebskosten einzusparen und damit mehr Gelder für innovative Projekte zur Verfügung zu haben. Diese Strategie kann mit dem Ziel, eine «Mobile Ready Infrastructure» bereitzustellen, kombiniert werden. Eine andere denkbare Kombination ist der Einbezug von Social-Media-Elementen wie Twitter und Facebook mit dem Ziel, Kundenbeziehungen auf ein neues Niveau zu heben. In der Kommunikation mit dem CEO sind solche Vorhaben geeignet, notwendige Investitionen auszulösen, die auch dafür sorgen, dass die wenig sichtbaren Aufgabenstellungen der IT, beispielsweise Systemoptimierungen, mit umgesetzt werden können – über den Einsatz von Appliances, durch eine Modernisierung bestehender Systeme mittels standardisierter Schnittstellen oder durch die Bereitstellung von Information-Management-Plattformen. ←



«Traditionelle Schwachstelle jedes CIO ist die Kommunikation mit dem CFO»

Daniel Liebhart

der Kosten konzentrieren, die für den Bau und den Betrieb eines IT-Systems anfallen.

Ein kluger CIO kann dem vorgreifen, indem er zwei Dinge tut: Investition nachprüfen und den Geschäftsnutzen eines Systems nachweisen. Dazu reichen meist einfache Gegenüberstellungen. Diese tragen dazu bei, dass

Gartner beispielsweise schlägt die «schöpferische Zerstörung» der bestehenden Infrastruktur durch Auslagerung bestimmter Funk-

Daniel Liebhart ist Dozent für Informatik an der Hochschule für Technik in Zürich und Solution Manager der Trivadis AG. Ausserdem ist er Autor des Buches «SOA goes real» und Koautor verschiedener Fachbücher → www.trivadis.ch