

Verlocken Sie nicht Ihr Geld IT-Investitionen gezielt angehen

Erschienen: Organisator – Nr. 5 Mai 2002

Verfasser: Peter P. Acél, Dr. sc. techn. ETH

Beobachtungen in der Praxis zeigen, dass viele Unternehmen bei der Planung und Realisierung von Informatik-Projekten auf geradezu stereotype Weise dieselben Fehler machen. Würden sie hingegen ein paar einfache Regeln befolgen, liessen sich mit den zum Teil hohen IT-Investitionen entsprechend grosse Wertschöpfungseffekte erzielen.

Die Risiken, die bei der Einführung von Informationstechnologien (IT) lauern, sind hinreichend bekannt. So zog der frühere EDV-Chef des Pentagons und des Unternehmens Xerox, Paul Strassman, aufgrund statistischer Untersuchungen schon Anfang der neunziger Jahre den Schluss, dass durch die Computerisierung mehr Geld verschwendet als generiert worden sei. Diverse weitere Studien zu den Produktivitätsgewinnen von IT-Investitionen gelangten zu ähnlichen Erkenntnissen. Eine im Jahr 2000 veröffentlichte Umfrage des Beratungsunternehmens Boston Consulting Group bei 100 Führungskräften amerikanischer Unternehmen ergab den ernüchternden Befund, dass nur 37 Prozent der Befragten auf positive finanzielle Auswirkungen von Software-Projekten verweisen konnten.

Unternehmen dürfen somit ihre angelegten Finanzreserven auf keinen Fall mit übereilten Informatik-Investitionen gefährden. Die folgenden sechs Regeln bieten hierzu als Leitlinien gute Unterstützung.

1. Informatik-Berater vertreten oft ihre eigenen Interessen und die der Software-Hersteller.

Viele Unternehmensleiter sind nicht in der Lage, das Marketing der IT-Industrie kritisch zu durchschauen. Während jede verantwortliche Führungskraft bei anderen Investitionen – beispielsweise bei der Anschaffung von Fahrzeugen – Kosten und Nutzen sorgfältig prüft und jedem Anbieter ein gesundes Mass an Misstrauen entgegenbringt, traut sich mancher Chef das entsprechende Urteilsvermögen im Informatik-Bereich nicht zu. Statt sich selbst in die Materie einzuarbeiten, verlässt er sich bei seinen Entscheidungen auf die Ratschläge vermeintlich unabhängiger IT-Experten. Dabei übersieht er, dass besonders die Hersteller von Standard-Software auf die Wirkungen des Herdentriebs setzen. Sie verkünden so lange substanzarme Botschaften wie »Die Ablösung überholter Informationstechniken durch neue schafft mehr Wert«, bis IT-Verkäufer, beflissene Berater, Spezialisten von Forschungsinstituten und selbst IT-Führungskräfte sie restlos verinnerlicht haben und bedenkenlos repetieren.

2. Informationstechnologien für sich allein schaffen noch keinen Wert.

Jedes Unternehmen behauptet sich nur dann erfolgreich am Markt, wenn die angebotenen Produkte und Dienstleistungen einem Kundenbedürfnis entsprechen. Der IT kommt die Funktion zu, die mit der Leistungserstellung des Unternehmens verbundenen Prozesse zu unterstützen, sprich: zu rationalisieren.

Viele strategische IT-Planungen befassen sich jedoch fast ausschliesslich mit den rein technischen Komponenten der Projekte. Sie berücksichtigen viel zu wenig oder schlimmstenfalls auch gar nicht, dass nur der

geschäftsstrategisch gesteuerte und anschliessend professionell betriebene Einsatz der IT im Tagesgeschäft einen Beitrag zur Wertschöpfung leistet. IT-Projekte garantieren vorerst nur mehr Aufwand. Schlechte, nicht-optimale Prozesse können sie nicht verbessern.

3. E-Commerce ist kein Grund zur Panik.

Vor allem im Business-to-Business-(B2B-)Bereich wickeln immer mehr Unternehmen ihre Geschäfte mit Hilfe elektronischer Kommunikationssysteme ab. Doch manche Vorstellungen zur Entwicklung des E-Commerce im Bereich des Endkonsums gehören ins Reich der Fantasie. Ein Beispiel aus dem Lebensmittelbereich mag dies illustrieren: Die Post ist zwar bereit, ein über das Internet bestelltes Joghurt rasch zuzustellen. Aber kann sie sicherstellen, dass die Kühlkette während der Transportzeit gewahrt bleibt? Und für die Auslieferung verlangt sie einen Betrag, der x-fach über dem Kaufpreis des Joghurts liegt. Wo bleibt da die Wertschöpfung?

4. Je komplizierter die Informatik-Lösungen, desto weniger taugen sie.

Informatik-Projekte entstehen dann, wenn das Management Schwachstellen im Unternehmen identifiziert und glaubt, sie durch eine Informatik-Lösung beseitigen zu können. Je weiter das Projekt vorankommt, desto länger wird die Wunschliste der Beteiligten. Die angestrebte Lösung wird zusehends komplexer; zugleich schwindet die Transparenz. Die Kunst besteht nun darin, die einzelnen Ideen in einem durchgängigen Konzept zu sammeln und daraufhin zu überprüfen, ob sie die Marktposition des Unternehmens verbessern.

Nur wenn die EDV-Wünsche einen besseren Beitrag zur Erfüllung des Geschäftszwecks leisten, sollten sie auch realisiert werden.

Im Verzicht auf Detaillierung und in der Beschränkung der Einzeloptimierung des Ist-Zustands liegt die Lösung.

5. Produktivitätssteigerungen, die sich nicht messen lassen, sind vermutlich keine.

Die Definition von Produktivität ist so einfach und konkret, dass die Behauptung, sie sei nicht zu quantifizieren, in der Regel eine Ausrede ist. Unternehmensleiter sollten nicht nur darauf achten, ob Anträge auf IT-Investitionen den Nachweis erbringen, dass entweder der Output an Produktions- und Serviceleistungen erhöht oder der Input an Ressourcen vermindert wird. Sondern:

Sie sollten auch darauf bestehen, dass die prognostizierten Produktivitätsgewinne mit Kennzahlen wie geringeren Kosten oder kürzeren Durchlaufzeiten messbar sind sowie ausgewiesen und mit anderen Investitionen verglichen werden.

6. Das Management der Informationstechnologien ist kein Outsourcing-Kandidat.

Betrieb und Unterhalt der IT können ausgegliedert werden, aber nicht das IT-Management. Externe EDV-Spezialisten mögen zwar in der Regel die technischen Aspekte ihrer Tätigkeit gut beherrschen, aber meistens verstehen sie zu wenig von der speziellen geschäftlichen Seite eines Unternehmens.

Die erwähnte Studie der Boston Consulting Group zeigt, dass die externen Fachleute schon in der Planungsphase bestenfalls den geschäftlichen Ist-Zustand des Unternehmens erfassen können. Die Kompetenz, auch strategische Soll-Grössen zu berücksichtigen, fehlt sehr häufig und wird in der Regel als Projekt-Risiko abgetan.

In der Realisierungsphase kommen weitere Mängel zum Vorschein. Einige Spezialisten beschränken sich darauf, eine neue Software nur durch einfache typographische Anpassungen an die bestehenden Produktions- und Dienstleistungsabläufe zu implementieren. Selten sind sie in der Lage, alternative Steueroptionen in Standard-IT-Systemen zu entwickeln.

Führungsprinzipien beibehalten

Unternehmen, die beim IT-Management die gleichen Führungsgrundsätze befolgen wie in den anderen Funktionsbereichen des Unternehmens, werden feststellen, dass ihre Informatik-Investitionen alles andere als eine Geldverschwendung sind.

Autor: Peter P. Acél, Dr. sc. techn. ETH, ist Inhaber der Dr. Acél & Partner AG, Unternehmensberatung für Logistik-, Produktions- und Organisations-Management. Das Unternehmen verfügt über ein Netzwerk mit mehr als 50 Beratern in der Schweiz, Deutschland und Österreich.