

Fachartikel



Andrew Mountfield

Informatik, die der CEO verdient

Andrew Mountfield

erschieden in:
Business Intelligence Magazine
1/2008, Seite 50
www.bi-magazine.net

Überreicht durch:
Horváth & Partners
www.horvath-partners.com



Informatik, die der CEO verdient

Von Andrew Mountfield*

IT durchdringt heute fast alles. Doch die fetten Jahre reduzierten die Aufmerksamkeit der Chefs. Die bevorstehende Krise macht Lektionen der Vergangenheit wieder aktuell.

Welche Führungskraft hat nicht die Endlosrunden in der Planung erlebt, in denen Geschäftseinheiten und Märkte gekniet werden. Leider bleibt kaum Zeit für eine kritische Auseinandersetzung mit den künftigen Schwerpunkten der Informatik. Diese wird nach wie vor als Kostenblock durchgeschleust. Was tatsächlich mit dem investierten Geld geschieht, interessiert die Geschäftsleitung in Wachstumszeiten nur am Rande.

«Performance aus Liniensicht: Blindflug ohne Instrumente»

Die systematische Überprüfung, welchen Beitrag die einzelnen IT-Projekte tatsächlich zum Unternehmenserfolg leisten, gerät in Vergessenheit. Eine Priorisierung der Projekte anhand strategischer Ziele statt Technologie geschieht nur selten. Was in der Vergangenheit bereits grundsätzlich fragwürdig war, wird in schwierigeren Zeiten zum Verhängnis. Deshalb: Prüfen Sie, ob Ihre eigene Planung klare strategische Vorgaben für Investitionen in der Informatik liefert. Wenn nicht, ist der Handlungsbedarf offensichtlich.

Stellen Sie sich vor: Sie möchten eine Position besetzen, welche Erfahrung in den Bereichen strategisches Management, Kostenreduktion, Service- und Qualitätsmanagement sowie in hoch komplexen Transformationsprojekten verlangt. Wer käme schon auf die Idee, den Posten mit jemandem zu besetzen, dessen einzige Qualifikation in seinen technischen Kenntnissen liegt?

Aber so ist es häufig in der Informatik der Fall. Ich wage es, folgende These aufzustellen: Wäre es nicht oft viel besser, einen erfahrenen General Manager zur Führung der IT auszuwählen, der nachweisbar entsprechende Ziele schon in einer Business Unit erreicht hat? Schliesslich sind die IT-Ausgaben vieler Unternehmen mittlerweile auf einer Höhe, die professionelles Management verdient haben.

Obwohl die Kritik an der IT mittlerweile den Status einer olympischen Disziplin erreicht hat, lohnt sich ein Blick

auf die Business-Pläne vieler Linienmanager. Hier werden Prozess- und Produktivitätssteigerungen ohne Rücksicht auf die betriebliche Realität postuliert. Kaum ein Manager weist in seinen Plänen nach, wie genau die Prozessoptimierungen – wohl gemerkt mit Hilfe der IT – zu erreichen sind. Das soll – bitte schön – das Projektteam später herausfinden. Kein Wunder, dass in Zeiten des Wachstums die Belastbarkeit von IT-Business Cases, wie ich erfahren musste, nachgelassen hat. Es besteht also auch hier Handlungsbedarf für das Topmanagement, falls Sie keinen «controlled flight into ground» erleben möchten, wie Pilotenfehler manchmal beschrieben werden.

«IT und Business müssen anhand abgestimmter Messgrößen funktionieren.»

Vielleicht sollte ich einen Preis ausschreiben: nämlich für die IT-Abteilung, die primär mit geschäftsbezogenen, output-orientierten Leistungsindikatoren gesteuert wird. Nicht nur weil diese für die Performance-Beurteilung der Informatik verwendet würde, sondern weil es Manager zwänge, die Ziele und die erwarteten Ergebnisse der IT systematisch auf das Geschäft abzustimmen und auszurichten. Viele sogenannte IT-Balanced Scorecards haben das Prädikat «ausgeglichen» gar nicht verdient. Nur mit Mühe und Not entdeckt man, was der interne Kunde eigentlich verlangt. Wenn der CEO seine Schnittstellenaufgabe ernst nimmt, muss er dafür sorgen, dass IT und Linie anhand abgestimmter Messgrößen funktionieren, wenn es darum geht, strategische Ziele gemeinsam zu erreichen.

Wer also künftig in härteren Zeiten nach sogenannten Business-Benefits aus der IT sucht, muss zuerst seine Führungshausaufgaben anpacken. ■

**Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partners AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. amountfield@horvath-partners.com*