

Einleitung

Dr. Lothar Dietrich, Geschäftsführer Maß & Partner GmbH

Dr. Wolfgang Schirra, Senior Partner Booz Allen Hamilton

Die achtziger Jahre markieren einen bedeutenden Paradigmenwechsel in der Managementtheorie und Praxis: Der alte Glaubenssatz „mehr kostet mehr“ wurde ersetzt durch „bessere Leistung zu niedrigeren Kosten“. Zuerst und eindrucksvoll damals in der Praxis durch die japanische Autoindustrie umgesetzt haben sich schrittweise weltweit viele Branchen diese Lehre zueigen gemacht.

Dieser Paradigmenwechsel hat bis vor kurzer Zeit die IT in Unternehmen nicht erreicht. Im Gegenteil, es war die Rede von Themen wie „von der Daten- zur Informationsverarbeitung“ oder „von der zentralen zur dezentralen IT-Welt“ oder „von der administrativen Hilfsfunktion zur strategischen Waffe“. Dies alles klang nach „mehr“ und, wie die über lange Zeit überproportional wachsenden IT-Budgets zeigen, es „kostete auch mehr“ und trotzdem blieb es beim bekannten „Anwendungsstau“, d. h., trotz steigender Budgets blieben die Nutzerwünsche zumindest teilweise unerfüllt.

Der ökonomische Schock in den Jahren 2000 bis 2003 hat die IT-Budgets zum ersten Mal seit langer Zeit sinken lassen. Neben dem wirtschaftlichen Druck haben dazu auch andere Faktoren beigetragen: Zum einen waren es Vorstände oder Geschäftsführungen leid, sich – wie jahrzehntelang geschehen – mithilfe einer IT-Fachsprache, gespickt mit unverständlichen Fachbegriffen und Abkürzungen, immer höhere Budgets abrufen zu lassen, ohne dass für sie erkennbar damit ein entsprechender Wertbeitrag geschaffen wurde („Die Glaubwürdigkeitslücke“). Zum anderen war und ist da die Verlockung der Fremdvergabe bzw. des Outsourcings mit entsprechenden Kosteneinsparungen gegenüber der In-House-Funktion. Und siehe da – unter Druck der Realität kam das Paradigma „Bessere Leistung zu niedrigeren Kosten“ auch bei der Unternehmens-IT an, besser gesagt zunächst noch nicht flächendeckend aber immerhin bei genügend vielen Pionieren in den verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen.

Mit anderen Worten: Die IT ist erwachsen geworden. Natürlich bleibt sie eine Quelle von faszinierendem Fortschritt und – richtig genutzt – von kreativer Wertsteigerung für Unternehmen. Aber sie ist nicht länger die Jugendliche unter den Unternehmensfunktionen, die eine Sonderbehandlung für sich beanspruchen kann. Sie erschließt sich den „normalen“ Managementprinzipien, wie sie für alle Bereiche wirtschaftlichen Handelns gelten.

Damit sind wir bei der Motivation für dieses Buch: Wir wollen zeigen, dass es geht und wie es geht, Leistungssteigerung und sinkende Budgets bei der Unternehmens-IT unter einen Hut zu bringen. Dies ist kein Theorietext, sondern Pioniere aus den verschiedenen Branchen kommen zu Wort und berichten über ihre Erfolgsbeispiele und wie sie erreicht wurden. Und wir wollen ermutigen: diejenigen Vorstände und CIOs, die noch zweifeln. Nutzen die Unternehmen das Potenzial der IT aus, wird es abhängig vom IT-Entwicklungsstand in Unternehmen auch wieder steigende Budgets geben; Voraussetzung ist jedoch Leistungssteigerung und überproportionale Wertbeiträge der IT. Es ist trotz aller vergangenen Frustrationen wert, sich der Aufgabe von neuem zu stellen, den möglichen Wertbeitrag der IT „zu heben“.

Wir wollen in keiner Weise in Abrede stellen, dass in der Vergangenheit viel versucht wurde und vieles Gutes geschehen ist. Aber ein durchgehendes Erfolgsmodell kristallisiert sich erst jetzt heraus. Wenn es noch eines Argumentes bedarf, dass es bisher nicht gefunden wurde: Warum wohl ist die CIO-Zunft die einzige, die seit Jahrzehnten auf ihren Konferenzen ihre Rolle, d. h. die „Rolle des CIO“ debattiert? Zumindest sind uns keine Konferenzen bekannt, auf denen etwa „die Rolle des Produktions-Chefs“ oder „die Rolle des Vertriebs-Chefs“ debattiert werden.

Die spannende Erkenntnis dieses Buchprojekts war, dass es ein Erfolgsmodell gibt. Es zieht sich wie ein roter Faden durch die Beiträge der einzelnen Autoren. Das heißt nicht, dass für alle Unternehmen die gleichen Antworten für alle Aspekte dieses Modells gelten.

Auf der Ebene des „was“ jedoch, d. h., was muss angepackt werden, gibt es branchen- und unternehmensübergreifend eine hohe Übereinstimmung. Das „wie“, also wie regelt man gewisse Dinge im Detail, kann und muss bei der Lösung auf das Einzelunternehmen zugeschnitten werden. Dementsprechend ist dieses Buch ein Leitfaden für den Praktiker. Es kann die Richtung aufzeigen und pragmatische Hinweise geben, es ist aber kein Kochbuch, das nur mechanisch angewendet werden muss, damit sich der Erfolg quasi von alleine einstellt. Kurz gesagt, geht es bei der Umsetzung dieses Erfolgsmodells darum, die IT von einer Unternehmensfunktion weiter zu entwickeln zu einem „Unternehmen im Unternehmen“ und dieses so auszurichten und aufzustellen, wie es sich bei eigenständigen IT-Providern am Markt als erfolgreich herausgestellt hat.

Dabei sind acht Handlungsfelder zu bearbeiten, von denen das erste die Steuerung der IT durch das Unternehmen betrifft, die restlichen sieben hingegen die interne Ausrichtung und Aufstellung des IT-Providers (ehemals „IT-Funktion“), unabhängig davon, ob der Provider intern oder extern angesiedelt ist. Auch eine interne IT-Abteilung muss sich wie ein (externer) Serviceprovider verhalten.

Handlungsfelder	Kurz-Beschreibung
1 IT-Governance	Regelung der Beteiligten bzw. Gremien und Einheiten sowie ihrer Rollen und Verantwortlichkeiten zur Steuerung und Bereitstellung von IT-Leistungen
2 Produkt-orientierung	Ausrichtung der Leistungen des IT-Providers an kundenorientiert definierten, benchmarkfähigen und mit SLAs hinterlegten Produkten
3 Controlling	Herstellung von Transparenz und Steuerbarkeit des IT-Providers durch Kunden und intern
4 Strategie	Entwicklung einer kundenorientierten Strategie des IT-Providers und Ausrichtung des in-house Leistungsportfolios auf Wettbewerbsfähigkeit
5 Organisation	Klare Trennung in Projekt-, Betriebs- und Service-geschäft, Ergänzung um unternehmenstypische Elemente wie Vertrieb, Produktmanagement etc.
6 Geschäftspro-zessorientierung	Aufbau / Stärkung von Prozess-Beratungs-Kompetenz
7 Effizienz	Erreichung einer wettbewerbsfähigen Kostenposition
8 Personal-management	Einführung IT-Markt-üblicher Führungs-, Personalentwicklungs- und Entlohnungssysteme

Quelle: Booz Allen Hamilton IT Group

Abb. 1. Acht Handlungsfelder für den Erfolg in der IT

1. IT-Governance

Hier geht es im Kern darum, das Zusammenspiel von drei Gruppen von „Playern“ zu orchestrieren: die Business-Seite, die CIO-Community und den oder die internen IT-Dienstleister. Wie das im Einzelnen organisiert wird, hängt sehr stark von dem jeweiligen Unternehmen ab. Unternehmensstruktur und Führungsphilosophie spielen dabei eine wesentliche Rolle. In einem multinationalen Großkonzern etwa ist die Vielfalt der zu beteiligenden Spieler wesentlich größer als in einem Unternehmen, das im Wesentlichen in einem Land/einer Gesellschaft konzentriert ist und ggf. noch Vertriebsgesellschaften für den Export hat. Ebenso spielt es eine große Rolle, ob die Führung eher dezentral – ggf. sogar in verschiedenen Rechtsgesellschaften – oder konzentriert auf einen kleinen Führungszirkel geschieht.

Einige einfache Prinzipien haben sich aber als Erfolgsmuster herausgestellt. Die Entscheidung, wie viel für IT ausgegeben werden soll (Budget), gehört auf die Business-Seite – natürlich fachkundig beraten durch die CIO-Seite. Ebenso gehört die Entscheidung über diejenigen IT-Kompo-

nen, mit denen die Business-Seite in Berührung kommt, d. h. Anwendungen und Computer-Arbeitsplätze, auch auf die Business-Seite.

Aber Vorsicht: Hier wird keiner Allein-Entscheidung der Business-Seite – schon gar nicht einzelner Fachbereiche – das Wort geredet. Vielmehr ist eine starke Beratung durch die CIO-Community angesagt. Denn zum einen geht es um zielorientierte und effiziente Ende-zu-Ende-Geschäftsprozesse und nicht um Fachbereichs-Optima, die in Summe suboptimal sind. Und die Gesamtprozesse überschaubar ist die IT-Seite besser als die Business-Seite. Auf der Endgeräte-Seite stellen Standardisierung und gut verhandelter Einkauf die wesentlichen Kostenhebel dar. Da in der heutigen Zeit kaum ein Unternehmen auf deren Nutzung verzichten wird, kommt auch hier der IT-Seite eine starke Rolle zu.

Genau diesen Bedarf der Business-Seite zu orchestrieren, d. h. zur Entscheidung zu führen, zu bündeln und umzusetzen, ist die eine Hauptaufgabe des CIO oder der CIO-Community. „Wirkung durch Einfluss, nicht durch Macht“ heißt das Zauberwort dieser „Community-Orchestrierung“. Dazu gehört die Fähigkeit, überzeugende Argumentationen für die Business-Seite aufzubauen, durch Business Cases abzusichern und die Rücken-deckung durch die Unternehmensleitung zu erhalten.

Hier alleine wird schon deutlich, dass der CIO in der neuen Welt nicht der EDV-Leiter klassischer Prägung ist. Zwei weitere Hauptaufgaben hat die CIO-Seite: Die eigenverantwortliche Optimierung der businessunabhängigen IT, d. h. Rechenzentren, Netze und ihre Beschaffung sowie die Aufsichtsfunktion für interne und externe IT-Provider. Aber Vorsicht, auch dabei ist der CIO nicht König im eigenen Reich: Bei Fragen etwa der RZ-Konsolidierung oder der Auswahl des richtigen IT-Providers gilt es oft, erhebliche Überzeugungsarbeit bei der Business-Seite zu leisten.

Weiterhin geht es auch hier um die Ausrichtung von IT-Leistungen auf den wirklichen Bedarf der Fachbereiche. Beispielsweise sind Systeme mit einer Hochverfügbarkeit sehr gut, aber unter Kostengesichtspunkten muss man sich fragen, ob dies auch wirklich zwingend notwendig ist. Hier geht es um die Abstimmung von IT-Leistungen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens auf seine Kunden und Märkte.

Der oder die internen IT-Provider haben die Aufgabe, sich von der Mutter Aufträge zu sichern, diese in wettbewerbsfähiger Art und Weise zu erfüllen und sich so aufzustellen und auszurichten, dass sie dies wirtschaftlich tun können. Ob sie auch am Drittmarkt tätig werden können und sollen, ist ebenfalls eine wichtige Frage, die im Rahmen der IT-Governance festzulegen ist. Da gibt es keine eindeutigen Antworten. Auf jeden Fall sollte gelten: Je mehr die internen IT-Provider im Verhältnis zur Mutter dem externen Wettbewerb ausgesetzt werden, desto freier sollten sie auch am Drittmarkt sein – alleine schon zur Vermeidung unnötiger Restrukturierungskosten.

Eine IT-Governance, die den hier beschriebenen Prinzipien folgt, schafft die wesentlichen führungsmäßigen und organisatorischen Klarheiten dafür, den Wertbeitrag der IT zu heben.

Abweichungen davon schaffen erfahrungsgemäß Dauerfraktionen, die die Beschäftigung mit IT im Unternehmen eher zum Frust-Erlebnis als zum Wertbeitrag machen.

2. Produktorientierung

Wie jedes Produkt lassen sich IT-Leistungen beschreiben durch Art, Menge, Preis und Qualität. Dies sollte es der Business-Seite eigentlich leicht machen, ihre IT-Kosten zu steuern, indem sie steuert, was, wie viel, in welcher Qualität und zu welchem Stückpreis sie abnimmt.

Aber welcher Nutzer weiß schon, wie er die Zahl der ihm verrechneten CPU-Stunden beeinflussen kann – und völlig entzieht sich seiner Kenntnis, warum die Stunde kostet, was sie kostet.

Damit sind wir am Kern der Produktorientierung. Produkte müssen in der Sphäre des Nutzers beschrieben sein: etwa „1 PC-Arbeitsplatz in Standard oder Komfortausstattung“ oder „1 Buchungstransaktion“ oder „Normal-Betrieb einer Anwendung“ oder „Hochverfügbarkeit“. Dann kann der Nutzer entscheiden, ob er dies oder jenes will und wie viel davon. Qualitätsmerkmale können z. B. Online-Antwortzeiten oder garantierte Reparaturzeiten bei Störungen sein.

Dies alles wird dann in einem Vertrag, dem „Service Level Agreement“ (SLA) vereinbart zwischen Nutzer und IT-Provider. Der Nutzer kann, wie gesagt, dann seine IT-Kosten über die Mengenabnahme steuern, er kann den Preis beeinflussen, indem er sich für die teure oder preiswerte Variante entscheidet und er kann am Markt prüfen, ob der Preis marktgerecht ist.

Auch für den IT-Provider ist dies vorteilhaft. Beispielsweise kann er über Standardisierung seine Prozesse einfacher und effizienter gestalten, und er kann auf neue Bestellungen schneller reagieren, als wenn er immer „Unikate“ fertigen muss. Darüber hinaus wird der Dialog mit der Business-Seite vereinfacht. Damit ist die Produktorientierung auch eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die unter erstens beschriebenen Mechanismen der IT-Governance vernünftig funktionieren können.

3. Controlling

IT-Kosten machen abhängig von Branche und Unternehmensgröße etwa zwei bis sieben Prozent vom Umsatz aus; im Handel sogar nur ein Prozent oder weniger aufgrund der geringeren Wertschöpfung. Entsprechend

stiefmütterlich wird die IT-Funktion von Buchhaltung, Kostenrechnung und Controlling des Unternehmens behandelt. Viel mehr als eine relativ grobschlächtige Verrechnung der IT-Kosten auf IT-Leistungen ist da dann nicht drin – und Intransparenz beeinträchtigt bekanntlich die Steuerung.

Bedenkt man, dass die IT-Kosten oft ähnlich hoch sind wie der Unternehmensgewinn (zwei bis sieben Prozent vom Umsatz eben) und bedenkt man, dass die in Rede stehende Senkung der IT-Kosten oft 30 Prozent überschreitet, hat man es also damit zu tun, den Unternehmensgewinn um 30 Prozent zu steigern (oder diese Summe anderweitig wertsteigernd einzusetzen). Damit wird klar, dass der IT-Provider als „Unternehmen im Unternehmen“ mit einer eigenen Buchhaltung und Kostenrechnung und einem eigenen Controlling ausgestattet werden muss – und dass sich dies auch hervorragend rentiert. Nur wenn man hinreichend genau weiß, was die Produkte kosten und was diese Kosten verursacht, kann die unter zweitens angesprochene Produktorientierung zielführend umgesetzt werden. Und nur dann besteht die Chance, nachhaltig auf den Kurs „Wettbewerbsfähigkeit“ zu steuern.

4. Strategie

Wenn wir nun dafür plädieren, dass der IT-Provider eine Strategie braucht, so hören wir schon das vermeintliche Gegenargument: „Aber wir haben doch eine IT-Strategie“. Kann sein, aber in IT-Strategien stehen Dinge drin, wie „welche neuen Anwendungen werden gebraucht“, „welche bestehenden Anwendungen oder Infrastrukturplattformen sollen durch neue ersetzt werden?“ etc. Aber dies ist die Bedarfsstrategie. Sie gehört, wie in erstens dargelegt, zum CIO-Bereich. Der IT-Provider ist eine andere Partei. Er braucht eine Angebotsstrategie. Da sind Fragen zu beantworten wie „was ist unser derzeitiges Produktportfolio?“, „wo haben wir die kritische Größe, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein?“, „welche Anpassungen unseres Produktportfolios müssen wir vorschlagen (denn die Aufgabe von Produkten oder die Investition in neue Produkte ist mit dem CIO in seiner Aufsichtsrolle zu vereinbaren)?“, „welche Kernkompetenzen haben wir, welche sind aufzubauen?“ etc.

Also: der IT-Provider (merke, ehemals „IT-Funktion“) ist nicht mehr Cost Center und „Mädchen für alles“, sondern er muss sich als wettbewerbsfähiger Anbieter aufstellen und entsprechend handeln. Dazu gehört beispielsweise auch die Analyse, ob größenbedingt der IT-Betrieb nur bedingt wettbewerbsfähig zu betreiben ist. Die Entscheidung, ob in diesem Fall ein x Prozent teurerer eigener IT-Betrieb beibehalten werden soll, oder ob outgesourct werden soll, ist eine Entscheidung der Business-Seite. Aber es obliegt dem IT-Provider, gemeinsam mit dem CIO eine solche Ent-

scheidung herbeizuführen. Wichtig ist dabei, dass so viel Kernkompetenz im Unternehmen zurückbleibt, dass der Outsourcing-Partner kompetent gesteuert werden kann: Die Prozesskompetenz sollte keinesfalls komplett outgesourct werden. Ähnlich verhält es sich mit Investitionen in neue Anwendungsfelder, die in der Bedarfsstrategie des CIO vorkommen. Auch hier ist es an dem IT-Provider, gemeinsam mit dem CIO herauszuarbeiten, was es bedeutet, die notwendigen Kompetenzen In-House aufzubauen, versus einen bereits darin erfahrenen externen Anbieter mit dem Projekt zu betrauen. Auch hier hat die Business-Seite deutlich mitzureden, etwa, ob aus unternehmensstrategischen Gründen eine neue Anwendung auf jeden Fall In-House zu entwickeln ist.

Die IT-Branche ist nach wie vor hoch innovativ und eröffnet damit ihren Kunden laufend kreative Chancen zur Wertsteigerung und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Daher ist es in dem Strategie-Dialog zwischen internem IT-Provider, CIO und Business-Seite wichtig, dem IT-Provider Innovationsperspektiven zu eröffnen, sei es durch ein „F&E-Budget“, die Finanzierung innovativer Projekte im eigenen Hause oder durch die Chance, solche Themen am Drittmarkt anzubieten.

Nur dann kann es gelingen, einen nachhaltig wettbewerbsfähigen und motivierten IT-Provider aufzubauen und zu erhalten.

Die Alternative dazu lautet über kurz oder lang nur Outsourcing mit dem Risiko, die Chancen der IT zum Nutzen des eigenen Geschäfts nicht mehr wirklich nutzen zu können.

5. Organisation

Die Unternehmens-IT ist meist in drei verschiedenen Geschäften tätig: Dem Projektgeschäft (Entwicklung und Wartung von Anwendungen), dem IT-Betrieb (Rechenzentren, Serverfarmen, Netze) und dem Service (Betreuung von PCs und anderen Endgeräten). Diese Geschäfte sind gekennzeichnet durch völlig unterschiedliche Erfolgsfaktoren: Das Projektgeschäft ist getrieben durch Economies of Scope, der Betrieb durch Economies of Scale und der Service – als eine Art Netzgeschäft – durch Netzdichte und Auslastung bzw. Nischenkonzentration.

Dementsprechend haben sich am Markt Spezialisten für diese drei Geschäfte herausgebildet, und die großen Anbieter, die in mehreren dieser Geschäfte tätig sind, haben diese jeweils organisatorisch getrennt aufgestellt.

Auch innerhalb der einzelnen Geschäfte haben sich „Best-Practice-Organisationsmodelle“ entwickelt. Verglichen mit der Aufstellung der typischen Unternehmens-IT gibt es hier oft erheblichen Reorganisationsbedarf.

Zum einen empfiehlt sich eine „3-Säulen-Organisation“, die diese drei Geschäfte sauber trennt und innerhalb jeder Säule ist eine Orientierung an der beobachtbaren „Best-Practice-Organisation“ angezeigt. Außerdem sind wesentliche Organisationsbausteine zu ergänzen, insbesondere Vertrieb und Produktmanagement als Ergänzung der Wertschöpfungskette sowie der Aufbau einer schlagkräftigen Administration, d. h. Finanzen & Controlling sowie Personalwesen. In dieser Grundstruktur aufgestellt, die in ihrer Unterstruktur natürlich die strategischen Produkt-/Leistungsfelder berücksichtigen muss, ist dann eine weitere wesentliche Voraussetzung für den wettbewerbsfähigen IT-Provider geschaffen.

Wie unter viertens dargelegt, ist es natürlich eine strategische Entscheidung des Mutter-Unternehmens, ob alle drei Säulen In-House beibehalten oder einzelne outgesourct werden sollen. Entsprechend gestaltet sich dann die Organisation des IT-Providers.

6. Geschäftsprozessorientierung

Weitaus heikler als für Betrieb und Service gestaltet sich die Frage nach der „Daseinsberechtigung“ für den Projektbereich. Kernaufgabe der Unternehmens-IT vorrangig in diesem Bereich ist es, die Geschäftsprozesse des Unternehmens zu unterstützen. Während funktionale Bereiche auf der Business-Seite vorrangig den ihren Bereich betreffenden Ausschnitt aus den Geschäftsprozessen kennen und zu optimieren trachten, kann die Unternehmens-IT die Geschäftsprozesse bereichsübergreifend überblicken und Impulse zur ganzheitlichen Optimierung dieser Prozesse geben sowie zu ihrer Vereinheitlichung über Unternehmensteile hinweg. Darüber hinaus kann die Unternehmens-IT über die Unternehmensgrenzen hinweg einen Beitrag zur besseren Integration von Lieferanten, Kunden und sonstigen Geschäftspartnern leisten.

Dass dies in der Vergangenheit nicht immer gelungen ist, liegt nicht nur an fehlerhafter IT-Governance, sondern auch an der Unternehmens-IT selbst. Schafft es nun in der neuen Zeit der interne IT-Provider, seinen Vorteil, das Unternehmen besser zu kennen als jeder externe IT-Provider, wertschaffend für sein Mutterunternehmen zu nutzen, kann er sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufbauen. Allerdings muss er in der Regel seine Beratungskompetenz deutlich weiterentwickeln – eine Aufgabe, die nur im Rahmen der hier beschriebenen ganzheitlichen Neuausrichtung Erfolg versprechend angepackt werden kann. Andernfalls wird es schwer fallen, die entsprechenden Kompetenzen aufzubauen und dauerhaft zu halten.

7. Effizienz

Ein ganz wichtiger Baustein, um seine Produkte wettbewerbsfähig anbieten zu können – und auch um seine Glaubwürdigkeit im Mutterkonzern wieder herzustellen – ist die durchgreifende Effizienzsteigerung.

Erfahrungsgemäß kann der IT-Provider nur einen Teil der Kostensenkungspotenziale aus eigener Kraft heben, so etwa im Betrieb und in Teilen des Services. Der „Business-berührende Teil“ der IT, d. h. im Wesentlichen Anwendungen und Nutzer-Endgeräte kann nur in Abstimmung mit der Business-Seite in seiner Effizienz gesteigert werden; Stichworte hier sind Template-Verfahren („Wiederverwendung“) für das Ausrollen neuer Anwendungen, Stärkung des Projektmanagements (hier insbesondere der nutzer-seitigen Entscheidungsprozesse) sowie Endgeräte-Standardisierung. Das Thema Effizienzsteigerung muss dabei sowohl spezifisch für die einzelnen Geschäfte des IT-Providers als auch übergreifend angegangen werden.

Im Projektbereich geht es auf der Outputseite – wie schon gesagt – z. B. um Template-Verfahren sowie Reduzierung der Wartung auf das notwendige Level. Auf der Input-Seite geht es um verstärktes Projektmanagement, Personalauslastung und den richtigen Mix von internem und externem Personal.

Im Betrieb geht es z. B. um RZ-Konsolidierung, neue Netztopologien und effizientere RZ-Prozesse. Der Bereich Service ist vielschichtiger. Zunächst geht es – auch ein organisatorisches Thema – um die saubere Abgrenzung von zentralen Aufgaben, im Wesentlichen Call Center, Auftrags-Dispatching, Fernbetrieb z. B. von Serverfarmen, PC-Konfigurierung übers Netz, sowie dem dezentralen Feldservice. Meistens geht es darum, den zentralen Bereich unter Nutzung fortschrittlicher Technologien mit einem hohen Automatisierungsgrad neu auszurichten. Voraussetzung dazu ist u. a. die konsequente Standardisierung der dezentralen Endgeräte sowie der Server.

Dezentral geht es in großen Standorten um die Erhöhung der Personaleffizienz. Bei kleineren Standorten, wo dies nicht in wettbewerbsfähiger Form möglich ist, muss an Fremdvergabe gedacht werden, oder die höheren Kosten sind als bewusste Entscheidung der Business-Seite in Kauf zu nehmen. Übergreifend sind Themen: Neuverhandlung der Einkaufskonditionen (CIO-Verantwortung), sowie konsequente Überprüfung der sonstigen Kosten des IT-Providers, z. B. Gebäude-, Raumkosten, Reisekosten, Dienstfahrzeuge, etc.

Insgesamt lassen sich auf diese Weise im Zusammenspiel Business-Seite, CIO-Seite und IT-Provider Kosteneinsparungen von 35–45 Prozent

ohne Leistungseinbußen realisieren – je nach Ausgangslage der Professionalität des IT-Bereiches. In den nachfolgenden Kapiteln schreiben Manager von Unternehmen, die diese Phasen in wesentlichen Bereichen schon durchlaufen haben und daher von ihren Erfahrungen berichten können.

Viele Unternehmen entscheiden sich allerdings, davon nur einen Teil tatsächlich einzusparen (hauptsächlich in Betrieb und Service). Im Projektbereich entschließt man sich eher, das gewonnene Potenzial in beschleunigte Bereitstellung neuer Anwendungen zu investieren.

8. Personalmanagement

Ein interner IT-Provider konkurriert nicht nur mit externen IT-Providern um Kundenaufträge, insbesondere steht er auch im Wettbewerb am Personalmarkt. Von daher ist es – last, not least – im Rahmen der ganzheitlichen Neuausrichtung auch erforderlich, ein konkurrenzfähiges, marktgerechtes Personalmanagement aufzubauen. Dazu müssen u. a. Karrierepfade überprüft, die monetäre und nicht monetäre Kompensation angepasst und hierarchische Strukturen zugunsten von mehr Eigenverantwortung und Teamwork aufgebrochen werden. Besonderes Augenmerk ist dabei zu richten auf die angemessene Ausstattung neuer oder chronisch knapper Fähigkeiten, wie Vertrieb, Produkt- und Projektmanagement. Aber auch das oft Bewährte in Betrieb und Service ist entsprechend zu berücksichtigen.

Nicht nur aber gerade in diesem Bereich ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat unerlässlich.

Leistungssteigerung bei sinkenden Budgets ist das Motto dieses Buches. Dies gelingt nur mit einem ganzheitlichen Ansatz. Auch in den Einzelbeiträgen dieses Buches wird das deutlich. Jedoch ist auch erkennbar, dass es unternehmensspezifisch daraus verschiedene Schwerpunktsetzungen geben kann. Die Reihenfolge der Beiträge in diesem Buch ist so gestaltet, dass eher kurzfristige und kostenorientierte Schwerpunkte am Anfang stehen und die eher mittelfristigen Leistungs- bzw. Wertsteigerungsthemen dann folgen.

* * * * *

Abschließend möchten wir unseren herzlichen Dank sagen an alle, die zu diesem Buch beigetragen haben. Allen voran danken wir den Autoren Franz-Josef Böckmann, Joerg Decker-Conradi, Marc A. Dierichsweiler, Thomas Engel, Dr. Isabella Erb-Herrmann, Christoph Ganswindt, Dr. Mi-

chael Gorriz, Dr. Andreas Groth, Tim Habermann, Dr. Markus Irmscher, Dr. Stefan Keese, Dr. Walter Klein, Dr. Alexander Köppen, Daniel Lange, Jürgen Maidl, Dr. Wilhelm Pletschen, Klaus Rausch, Dr. Andreas Rothe, Dr. Gernar Schröder, Jürgen Schröder, Paul Schwefer, Dr. Michael Ship-ton, Andreas Späne, Adrian Turtschi und Heike Wehner. Herrn Thomas Ganswindt danken wir für die inspirierende Abrundung des Buches mit seinem Kapitel „Ausblick“. Sie alle haben sich trotz hoher Belastung in diesen wirtschaftlich nicht einfachen Zeiten die Zeit genommen, spannende, erkenntnisreiche und qualitativ sehr hoch stehende Beiträge zu leisten.

Frau Dr. Andrea Weierich, die Buchteamkoordinatorin von Booz Allen Hamilton, hat das interne Lektorat mit hohen Qualitätsstandards und dem nötigen Fingerspitzengefühl übernommen. Ihre redaktionelle Überarbeitung hat uns unterstützt, die Beiträge in ein konsistentes Gesamtwerk zu integrieren. Unermüdlich hat sie alle Beteiligten in der Spur gehalten und mit wohl dosiertem „Follow-up“ geholfen, das Buch trotz hoher Arbeitsbelastung des gesamten Teams zur rechten Zeit beim Verlag abzuliefern.

Das Buch-Kernteam Jens Niebuhr, Andreas Rüter und Stefan Stroh aus der Geschäftsleitung von Booz Allen Hamilton Deutschland hat den Herausgebern mit Rat und Tat allzeit unterstützend zur Seite gestanden.

Last, not least bedanken wir uns bei dem Autorenbetreuersteam von Booz Allen Hamilton Olaf Acker, Dietmar Ahlemann, Holger Brohm, Roland Bubik, Dr. Isabella Erb-Herrmann, Dr. Michael Fritsch, Tim Habermann, Michael Heinzl, Dr. Alexander Köppen, Dr. Elmar Pritsch, Fabrice Saporito, Dr. Gernar Schröder, Detlef Schwarting und Andreas Späne, das durch sein Engagement den Autoren durch Zeitengpässe und über das Feedback der Herausgeber hinweg geholfen hat.