

Dirk Buchtat

Marcus Eul

Helmut Schulte-Croonenberg

Strategisches IT-Management

Wert steigern, Leistung steuern,
Kosten senken

3. Auflage



Dirk Buchta | Marcus Eul | Helmut Schulte-Croonenberg
Strategisches IT-Management

Dirk Buchta
Marcus Eul
Helmut Schulte-Croonenberg

Strategisches IT-Management

Wert steigern, Leistung steuern,
Kosten senken

3., überarbeitete und
erweiterte Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2004
2. Auflage 2005
- 3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel
Gedruckt auf säurefrei und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1206-0

Vorwort zur dritten Auflage

Jedes Unternehmen muss Wert schaffen, auch und gerade mit Hilfe der IT – in dieser Hinsicht hat sich in den vergangenen Jahren, seit die erste Auflage dieses Buches erschienen ist, nichts geändert. Neu ist allerdings, dass Unternehmen deutlich besser die Zusammenhänge zwischen dem IT-Einsatz und dessen Wirkung auf das eigentliche Geschäft verstehen. Eine A.T. Kearney-Studie hat seitdem neue Erkenntnisse gebracht. Danach sind sich die Unternehmen zwar klar darüber, dass ihre IT auch strategische Aspekte abdecken sollte, aber sie sehen sich in ihren strategischen Vorhaben durch die IT häufiger behindert als gefördert. Ein Thema, das in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist das der Nachhaltigkeit. Im Diskussionsumfeld der IT wird dabei gerne von „Green IT“ gesprochen. Während der Schwerpunkt hier häufig allein auf Hardware und Equipment gelegt wird, verfolgt dieses Buch einen breiteren Ansatz: Es geht nicht nur um die Perspektive von Systemanbietern, sondern insbesondere die Perspektive herstellender Unternehmen soll hier berücksichtigt werden. So kann aus „Green IT“ sogar „Green Business“ werden.

Düsseldorf, im Januar 2009

Dirk Buchta, Marcus Eul, Helmut Schulte-Croonenberg

Vorwort

Was ist strategisches IT-Management?

Dieses Buch beruht auf der langjährigen Erfahrung der A.T. Kearney-Experten im Beratungssektor der „Strategischen Informationstechnologie“. Darunter verstehen wir eine Strategie-Beratung, die auf das für IT verantwortliche Top-Management ausgerichtet ist. Üblicherweise sind dies der CEO oder ein fachlich zuständiges Vorstandsmitglied sowie der CIO, ein Geschäftsbereichsleiter oder der Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft. Bei der „Strategischen IT-Beratung“ liegt der Fokus im Gegensatz zur „operativen IT-Beratung“ nicht auf der IT-Implementierung, sondern auf der Frage: Wie kann durch den Einsatz von Informationstechnologie Wert für das Unternehmen geschaffen werden?

Strategisches IT-Management setzt umfassendes IT-Know-how und strategische Unternehmens- und Branchenkenntnis ein, um neue IT-gestützte Verfahren und IT-Systeme zu identifizieren, die den Umsatz des Unternehmens stabilisieren oder steigern, die Margenhaltigkeit der Produkte oder Dienstleistungen verbessern und zur Kundengewinnung und -bindung beitragen. Auf der Kostenseite des Unternehmens muss unter anderem die richtige IT-Fertigungstiefe gefunden und über IT-Sourcing, IT-Outsourcing und IT-Insourcing nachgedacht werden. Unternehmen, die sowohl die Umsatz- als auch die Kostenseite der IT angemessen berücksichtigen, können durch den Einsatz von IT deutliche Unternehmenswertsteigerungen erzielen.

In dieses Buch fließen die Erkenntnisse aus Hunderten strategischer IT-Projekte der vergangenen zehn Jahre ein: Vom international agierenden Großkonzern bis zum erfolgreichen branchenfokussierten Mittelständler, von der produzierenden Industrie (Automobilindustrie, Prozessindustrie, Maschinen-/Anlagenbau, Hightech-, Luft- und Raumfahrt-, Konsumgüter-, Bauindustrie und andere) über Dienstleister (Energiewirtschaft, Airlines/ Tourismus, Logistik-/Transportindustrie, Handel, Telekommunikationsindustrie und andere) bis hin zu Finanzwirtschaft, Pharma industrie/Gesundheitswesen und Öffentlichem Sektor werden nahezu alle Einsatzgebiete der Informationstechnologie abgedeckt.

IT-Verantwortliche finden in diesem strategischen IT-Buch erprobte und wirksame Empfehlungen für ihre jeweiligen Fragestellungen und Unternehmenssituationen mit konkretem Rat für die Praxis. Gleichzeitig hoffen wir, dass Studierende der Informatik, Betriebswirtschaftslehre oder Wirtschaftsinformatik es als sinnvolle Bereicherung der vorhandenen akademischen Literatur und für einen erfolgreichen Berufseinstieg nutzen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage.....	5
Vorwort.....	7
Einleitung	13
Teil A: Wert steigern – Die IT als Werttreiber für das Unternehmen	17
1. Die IT-Strategie – IT wertsteigernd einsetzen.....	20
2. IT als Enabler für das Geschäft – Geschäftsprozesse verbessern und Umsatz steigern.....	26
2.1 Optimierung der Geschäftsprozesse.....	27
2.2 Umsatzsicherung und -steigerung durch IT	34
2.3 IT als Bestandteil des Endprodukts.....	44
3. Unternehmenstransformation – Sicherstellen, dass der Nutzen der IT erzielt wird.....	48
3.1 IT-getriebene Unternehmenstransformation planen und steuern	52
3.2 Externe Partner zur Beschleunigung der Transformation einsetzen: Build – Operate – Transfer (BOT)	60
4. IT-Merger-Integration und IT-Carve-Out – Externes Wachstum und Desinvestitionen durch IT unterstützen.....	64
4.1 Mit IT-Merger-Integration Unternehmen erfolgreich fusionieren	68
4.2 Mit IT-Carve-Out Unternehmensteile erfolgreich veräußern	78
5. Green IT – Gesellschaftlicher Verantwortung durch IT gerecht werden	84
5.1 Green IT: IT als Objekt des Klimaschutzes „grün“ machen	85
5.2 Green Business: IT als Enabler des Klimaschutzes nutzen	90
5.3 Green IT und Green Business bedeuten Ökologie und Kostenoptimierung zugleich.....	91

Teil B: Leistung steuern – Wertorientiertes IT-Management.....	95
1. IT-Governance –	
Den organisatorischen Rahmen für wertsteigernden IT-Einsatz schaffen.....	99
1.1 IT-Demand- und IT-Supply-Organisation trennen	100
1.2 Zentrale und dezentrale IT-Zuständigkeiten festlegen und IT-Gremienstruktur etablieren	102
1.3 IT-Steuerungsprozesse definieren.....	105
2. IT-Planung – Die IT-Planung in die Unternehmensplanung integrieren	109
2.1 Kosten- und Leistungsrechnung als Planungsbasis nutzen	110
2.2 Best-Practice-Prozessrahmen etablieren	111
2.3 IT-Betrieb und -Projekte planen	113
2.4 Kostensenkungspotentiale für IT-Betrieb und -Projekte identifizieren.....	117
3. IT-Performance-Management – IT ganzheitlich führen und steuern.....	127
3.1 IT-Ziele und Key-Performance-Indikatoren (KPI) aus der Unternehmensstrategie ableiten	129
3.2 IT-Performance-Management im Unternehmen verankern.....	135
Teil C: Kosten senken – Effizienz- und Effektivitätssteigerung der IT	143
1. IT-Optimierung –Kosten senken, ohne den Nutzen zu schmälern	145
1.1 Durch strategische IT-Kostenanalyse die richtigen Ansatzpunkte finden.....	146
1.2 Kosten in den IT-Anwendungen senken.....	149
1.3 Kosten in der IT-Infrastruktur senken	156
1.4 Kostensenkungspotential durch strategische Beschaffung von IT nutzen	161
2. Interne IT-Dienstleister – Effizienzpotential intern nutzen	167
2.1 Den IT-Dienstleister strategisch aufstellen und ausgründen	169
2.2 Strategische Spielregeln für die Zusammenarbeit festlegen	178
2.3 Ausbauen, Insourcen oder Desinvestieren des IT-Dienstleisters.....	182
3. IT-Outsourcing und IT-Offshoring – Kostenvorteile durch Fremdvergabe nutzen	186
3.1 Mit IT-Outsourcing die Fertigungstiefe reduzieren.....	187
3.2 Faktorkostenvorteile durch IT-Offshoring nutzen.....	211
Ausblick	225
Glossar	229

Stichwortverzeichnis	233
Danksagung	237
Die Autoren	239

Einleitung

Der Wert der IT – Neue Perspektiven für den Einsatz von IT

Welchen Wert hat der Einsatz von IT für das Unternehmen? Seit Beginn der Technologisierung ist das die entscheidende Frage für IT-Verantwortliche und Topmanagement. Von der Einführung der ersten automatisierten Datenverarbeitung bis zur Integration von Wertschöpfungsketten über Unternehmensgrenzen hinweg ist das Potential der IT, Nutzen und schließlich Wert für das Unternehmen zu erzielen, erheblich gewachsen.

Die ersten Investitionen in die Automatisierung einzelner Aktivitäten in den 1970er Jahren bewirkten eine kostengünstigere, schnellere Abwicklung der vormals papierbasierten Aktivitäten. Damit konnten die Rechnungen zeitnäher erstellt, die Mahnzyklen verkürzt und die Zahlungseingänge beschleunigt werden. In den 1980er Jahren führten der Siegeszug des PC sowie erste integrierte Anwendungen erneut zu einer Senkung von Geschäftsprozesskosten. Vor allem aber halfen sie, ganze Geschäftsprozessketten zu beschleunigen und zu optimieren. So boten Systeme wie SAP R/2 bereits Mitte der 1980er Jahre integrierte Abläufe vom Einkauf über die Lagerwirtschaft und den Vertrieb bis hin zur Buchhaltung und zum Controlling an. Die Prozesse liefen reibungsloser, Schnittstellen wurden optimiert oder ganz vermieden, kurz: ein bedeutendes Kostenpotential in den Geschäftsprozessen wurde erschlossen. In den 1990er Jahren ermöglichten Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM) und Supply Chain Management (SCM) die Integration von Geschäftsprozessketten über Wertschöpfungsstufen hinweg und eröffneten dadurch neues Kosten- und Optimierungspotential.

Seit der Anbindung der Unternehmen an das Internet Ende der 1990er Jahre hat sich der Fokus vom Nutzen der IT auf den wertsteigernden Einsatz von IT verschoben: Nicht der das Potential der IT, die Kosten interner Abläufe zu senken und ihre Qualität zu steigern, ist treibender Anlass für IT-Investitionen, sondern ihr Wertpotential. Mit IT lassen sich neue Märkte erschließen und die Herausforderungen der Globalisierung bewältigen. Durch IT entstehen neue Produkte und IT wird selbst zum umsatzrelevanten Bestandteil bestehender Produkte. Seitdem die IT auch unmittelbar auf die Geschäftstätigkeit wirkt, ist sie zum Werttreiber für Unternehmen geworden.

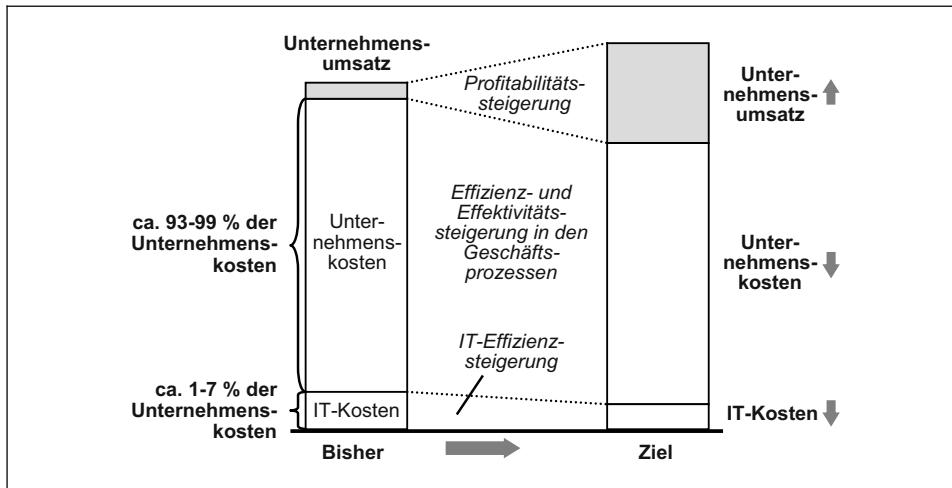
Das Paradoxon der IT dabei ist: Der Wert der IT fällt nicht dort an, wo die Kosten entstehen. Die Effekte von Kostensenkung und Qualitätssteigerung interner Abläufe, verbucht der Controller, die Umsatzsteigerung der Vertriebschef. Die Kosten fallen in die Zuständigkeit des IT-Verantwortlichen. Aber in welchem Verhältnis stehen Kosten und Nutzen der IT?

Mit Strategischem IT-Management können Unternehmen Wert aus dem Einsatz von IT erzielen: messbare und steuerbare Umsatzsteigerung und Kostensenkung. Die drei Imperative des Strategischen IT-Managements eröffnen neue Perspektiven für den Einsatz von IT:

- **Wert steigern!** IT bezieht ihre Daseinsberechtigung aus der Unterstützung der Unternehmensstrategie. Die Ableitung der *IT-Strategie* aus der Unternehmensstrategie beziehungsweise die Mitgestaltung der Unternehmensstrategie durch IT-Strategie eröffnet die Potentiale für den Nutzen der IT für die Geschäftstätigkeit und für Kostensenkungen in den Geschäftsprozessen und damit für Wertsteigerungen durch IT. Beispiele aus zahlreichen Branchen zeigen, wie *IT als Enabler* für die Geschäftsentwicklung eingesetzt werden kann. In dem Maße, in dem die IT die Geschäftstätigkeit verändert, wird sich auch das Unternehmen verändern. Diesen Wandel bewusst zu gestalten, so dass die Anwender den Wert der IT tatsächlich realisieren, ist die Aufgabe der *Unternehmenstransformation*. Erfolgreiches externes Wachstum sowie die notwendigen Portfoliobereinigungen erfordern umfangreiche Veränderungen in der IT ebenso wie in den Geschäftsprozessen im Rahmen der *IT-Merger-Integration* beziehungsweise des *IT-Carve-Out*.
- **Leistung steuern!** Der Wert der IT ist mess- und damit steuerbar. Voraussetzung ist der organisatorische Rahmen der *IT-Governance*, der die „Straßenverkehrsordnung“ der IT im Unternehmen vorgibt. Eine mit der Unternehmensplanung integrierte *IT-Planung* identifiziert Kostensenkungspotentiale und sorgt dafür, dass das IT-Budget nicht mehr limitierender Faktor der Wertsteigerung ist. Der Wert der IT wird durch *IT-Performance-Management* als dem ganzheitlichen Führungs- und Steuerungsinstrument der IT in unmittelbarer Anbindung an die Unternehmensstrategie quantifiziert und gesteuert.
- **Kosten senken!** Kostensenkungen in der IT ermöglichen zugleich Leistungssteigerungen – ohne „Rasenmäher-Methode“. Im Rahmen der *IT-Optimierung* wird die bestmögliche Unterstützung der Geschäftsprozesse zu möglichst geringen Kosten sichergestellt. Darüber hinaus bieten die Gründung *interner IT-Dienstleister* sowie die Fremdvergabe der IT im Rahmen des *IT-Outsourcings* und des *IT-Offshorings* weiteres Kostensenkungspotential innerhalb der IT.

Die IT schafft durch ihren Nutzen für die Geschäftstätigkeit von Unternehmen mehr Wert als durch Kostensenkungen innerhalb der IT zu erzielen ist. Davon sind wir aufgrund zahlreicher internationaler Beratungsprojekte und weltweiter Studien überzeugt. De facto geben die meisten Unternehmen nicht zu viel, sondern zu wenig Geld für IT aus: Für strategische IT-Projekte bleiben in manchen Unternehmen oft weniger als fünf Prozent des IT-Budgets übrig. Dies ist in Branchen mit hohem Wettbewerbsdruck und gleichzeitig hoher Innovationsrate zu wenig, um dauerhaft erfolgreich zu konkurrieren. Gewiss sind Kostensenkungen innerhalb der IT erforderlich – nicht zuletzt, um den für strategische IT-Projekte erforderlichen Freiraum im IT-Budget zu eröffnen. Strategisch entscheidend ist jedoch nicht das Kostensenkungspotential der IT, sondern die Wirkung der IT auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen.

Um den Wert der IT zu erschließen, müssen viele Unternehmen einen Bewusstseinswandel vollziehen: Die IT sollte nicht erst dann in Aktion treten, wenn es darum geht, geplante Wertsteigerungen des Unternehmens umzusetzen. Als Werttreiber hat die IT die Aufgabe, Wertsteigerungspotentiale für das Unternehmen zu identifizieren und proaktiv voranzutreiben. Die IT ist nicht die Handwerker-Abteilung des Unternehmens, sondern der CIO ist gemeinsam mit dem Topmanagement der Architekt des Unternehmens. Seine Aufgabe ist es, einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes zu leisten – top-line und bottom-line!

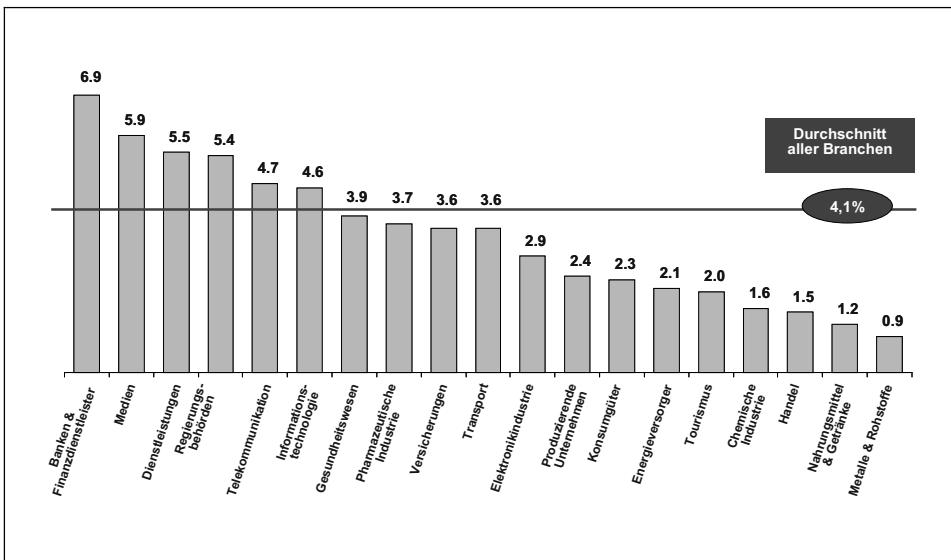


Quelle: A.T. Kearney

Abbildung 1: Der Wertbeitrag der IT

IT-Investitionen müssen sich ebenso wie jede andere Investition an ihrer Wirkung auf Umsatz und Kosten (Abbildung 1) – und damit auf den Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens – messen lassen. Angesichts der möglichen Erhöhung der Profitabilität in den Geschäftsprozessen sowie der Sicherung und Steigerung des Umsatzes haben die innerhalb der IT erzielbaren Kosteneinsparungen eine relativ geringere Wirkung: In der Regel rechnen Unternehmen je nach Branche mit etwa einem bis sieben Prozent IT-Kosten vom Umsatz (Abbildung 2). Davon 20 Prozent zu sparen, würde eine Kostensenkung in Höhe von 0,2 bis 1,4 Prozent vom Umsatz bedeuten. Wenn das IT-Budget groß genug ist, sind natürlich auch hier erhebliche Beträge einzusparen.

Demgegenüber stehen je nach Branche Gesamtkosten von durchschnittlich etwa 90 Prozent vom Umsatz, auf die ein gezielt wertsteigernder Einsatz von IT einen positiven Effekt haben kann, zum Beispiel durch schnellere Durchlaufzeiten, höhere Qualität, stärkere Kundenbindung und eine „intelligentere“ Gestaltung von Produkten. Statt sich auf die Senkung der IT-Kosten zu konzentrieren, sollten Unternehmen lieber anstreben, ihre IT so effektiv und gleichzeitig natürlich so effizient einzusetzen, dass sie eine größtmögliche Wirkung für ihre Geschäftstätigkeit erzielen.



Quelle: Gartner IT Spending and Staffing Report 2008; A.T. Kearney-Analyse

Abbildung 2: IT-Ausgaben/-Budget in Prozent vom Umsatz

Führende Unternehmen setzen IT bereits mit großem Erfolg wertsteigernd ein. Es handelt sich dabei nicht nur um IT-affine Branchen wie die Automobilindustrie, Telekommunikation, Energieversorgung, Banken und Versicherungen oder produzierende Unternehmen, die einen traditionell hohen Anteil ihrer Geschäftsprozesse auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen durch IT unterstützen. Auch eine Reihe führender Unternehmen aus scheinbar IT-fernen Branchen wie Landmaschinenhersteller oder Büromöbelhersteller hat heute bereits durch gezielt umsatzsteigernden Einsatz von IT Wettbewerbsvorteile aufgebaut, die angesichts der rasanten technologischen und marktseitigen Entwicklung für ihre Wettbewerber nur schwer einzuholen sind.

Dieses Buch stellt die Strategien der Unternehmen vor, die das Wertpotential der IT für ihr Unternehmen gezielt ausschöpfen. Es bietet IT-Verantwortlichen auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene sowie dem Topmanagement konkrete Hilfestellungen zur Umsetzung von Strategischem IT-Management in ihrem Unternehmen.

Teil A: Wert steigern – Die IT als Werttreiber für das Unternehmen

CRM, CAD, ERP¹ – in der IT-Welt wimmelt es von Abkürzungen, die großen Nutzen für die Geschäftstätigkeit von Unternehmen versprechen. Für die Verantwortlichen in den Unternehmen ist dabei meist nur eines sicher: hinter all diesen Begriffen stehen enorme Kosten.

Welche IT-Investitionen lohnen sich? Dies ist eine der am heftigsten diskutierten Fragen auf Kongressen und in Fachbeiträgen ebenso wie zwischen IT-Verantwortlichen und Topmanagement. Die Antwort ist von verführerischer Einfachheit: Diejenigen IT-Investitionen, die den größten Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensziele bei möglichst geringen Kosten leisten, sind ökonomisch sinnvoll. Aber welche Investitionen sind das?

Zukunftsorientierte IT-Investitionen müssen sich unmittelbar an den Zielen der Unternehmensstrategie orientieren. Aufgabe der *IT-Strategie* ist es daher, innovative Projekte zu identifizieren, die langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken und den Unternehmenswert erhöhen. IT in diesem Sinne als *Enabler für das Geschäft* einzusetzen, heißt:

- *die Kosten des Unternehmens* (wohlgemerkt: nicht nur die der IT) *zu senken*, zum Beispiel durch eine Verringerung der Bestände dank übergreifend optimierter Produktionsplanung (zum Beispiel in der Automobilindustrie), höherer Transparenz und besserer Logistikplanung
- *den Umsatz zu stärken*, etwa durch eine Erhöhung der Kundenbindung durch CRM dank der engeren informatorischen Verknüpfung mit dem Kunden oder eines besseren Supply Chain Managements durch Marktplätze
- *den Umsatz zu steigern*, durch neue Geschäftsfelder wie Informationsdienstleistungen oder höheren Kundennutzen durch zusätzliche Produkteigenschaften und produktergänzende Dienstleistungen und „intelligente Produkte“, die die Produktnutzer enger und dauerhafter an das Unternehmen binden und die Wechselschwelle zu anderen Anbietern erhöhen.

Die meisten Unternehmen sind heute gut gerüstet, um IT als Enabler für ihre Geschäftstätigkeit einzusetzen. Aus Angst vor einem Zusammenbruch insbesondere aller DOS-basierten Computer und sonstiger Systeme, die nicht auf das Jahr 2000 vorbereitet waren, wurden vor der Jahrtausendwende enorme Investitionen in IT-Systeme getätigt. Im Rahmen dessen wurden die alten Legacy-Anwendungen meist durch ERP-Systeme abgelöst. Die Investitionen in

¹ IT-Begriffe werden im Glossar erläutert.

die Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit waren erfolgreich – sei es, weil die reale Gefahr überschätzt wurde oder weil die Ausstattung mit neuer, leistungsfähigerer EDV (beziehungsweise das Anpassen der existierenden IT-Systeme) das Eintreten des „Jahr 2000“-Risikos verhindert hat: Es wurden keine größeren Ausfälle nach dem Datumswechsel berichtet (wohl aber zahlreiche kleinere). Vor allem aber begann die Mehrzahl der Unternehmen das neue Jahrtausend mit einer leistungskräftigen, zukunftsorientierten IT-Ausstattung – einer optimalen Voraussetzung für innovative Projekte. Auch der Zusammenbruch des Internet-Hypes hat den meisten Unternehmen nicht den Elan genommen, über zukunftsfähige IT-Anwendungen zur Unterstützung ihrer Geschäftstätigkeit nachzudenken, zu denen auch webbasierte Services gehören.

Eine weltweit durchgeführte Studie von A.T. Kearney und Harris Interactive bestätigt die wachsende Bedeutung, die führende Unternehmen für ihren Unternehmenserfolg dem Einsatz von IT beimessen. Befragt wurden 144 Topmanager europäischer und US-amerikanischer Unternehmen mit mehr als 500 Millionen US-Dollar Umsatz aus den fünf Schlüsselindustrien Automobilindustrie, Telekommunikation und Hightech, Konsumgüter und Handel, Finanzdienstleister sowie den Prozessindustrien zu ihren IT-Prioritäten für das Jahr 2003. Mehr als 90 Prozent investierten in IT als Enabler für ihre Geschäftstätigkeit. 65 Prozent der Unternehmen, die in den vergangenen fünf Jahren deutlich stärker als ihre Wettbewerber wuchsen, haben gezielt und in klarer Ausrichtung auf ihre Geschäftsziele in IT investiert. Diese Unternehmen haben konsequent die IT eingesetzt, um den Geschäftsprozessen, aber auch der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten gezielt zu mehr Effektivität und Effizienz zu verhelfen. Noch erstaunlicher: Mehr als 75 Prozent dieser Unternehmen streben danach, durch IT gezielt ihren Umsatz zu sichern oder auszubauen, zum Beispiel, indem sie CRM-Werkzeuge implementieren und damit ihre Kundenbeziehung verbessern.

Die Voraussetzungen, das Potential der IT zu nutzen, sind allerdings nicht in allen Unternehmen gegeben. Führende Unternehmen bauten jedoch in den vergangenen Jahren verstärkt diese Voraussetzungen auf. In einer jährlich gemeinsam mit der US-amerikanischen Zeitschrift *Line56* durchgeföhrten Studie stellte A.T. Kearney fest, dass die Zahl der Unternehmen, die ihre IT-Strategie mit direktem Bezug zur Unternehmensstrategie entwickeln, zwischen 2002 und 2003 von 55 Prozent auf 62 Prozent stieg. 2007 lag dieser Wert laut einer Capgemini-Studie bei 65 Prozent. Die Branchenbesten setzen neue Technologien bereits in der Einführungsphase oder in einem frühen Reifestadium ein. Es bleibt allerdings noch immer ein hoher Anteil von Unternehmen, die sich noch auf dem Weg befinden, IT als Werttreiber in Unternehmen zu nutzen.

Zwischen dem Fokus auf Kostensenkungen innerhalb der IT und dem Einsatz von IT als Werttreiber für das Unternehmen lassen sich vier Stufen abgrenzen:

- *IT als Kostentreiber*: In der ersten Stufe befindet sich die IT als Gemeinkostenfaktor in der klassischen „Gemeinkostenfalle“: Oberstes Gebot ist die Kostenreduktion. Es werden ausschließlich Maßnahmen unternommen, die zu einer Senkung der IT-Kosten beitragen können. Um die IT-Betriebs- und -Wartungskosten zu reduzieren, werden beispielsweise die Anwendungen harmonisiert und die Infrastruktur standardisiert und reduziert (vergleiche