



Volker Johanning

IT-Strategie

Optimale Ausrichtung der IT an das
Business in 7 Schritten

IT-Strategie

Volker Johanning

IT-Strategie

Optimale Ausrichtung der IT an das
Business in 7 Schritten

Volker Johanning
Volker Johanning Consulting
Damme
Deutschland

ISBN 978-3-658-02048-4
DOI 10.1007/978-3-658-02049-1

ISBN 978-3-658-02049-1 (eBook)

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

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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 dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vieweg.de

Vorwort

„IT doesn't matter!?“

Der „Harvard Business Review“-Leitartikel von Nicholas Carr mit dem Titel „IT doesn't matter“ [9] aus dem Jahre 2003 bringt die Motive für dieses Buch auf den Punkt. Denn es stellt sich auch mehr als 10 Jahre nach Erscheinen des Artikels immer noch und immer wieder die Frage, inwieweit IT für den Unternehmenserfolg wichtig ist. Stellt IT einen Wettbewerbsfaktor dar? Wie viel IT braucht ein Unternehmen, um erfolgreich zu sein?

IT ist zweifelsohne eine Art Commodity geworden, ähnlich der Elektrizität, der Telefonie oder der Eisenbahn, die für jeden zugänglich sind. Das heißt aber auch, dass Unternehmen aus diesem Blickwinkel heraus durch IT keinen strategischen Wettbewerbsvorteil mehr ziehen können. Fest steht einzig: Es geht nicht mehr ohne IT, genauso wie es nicht mehr ohne Strom oder Telefon geht.

Doch obwohl IT viel kostet – heutzutage stecken viele Firmen immer noch mehr als 50 % ihrer Ausgaben in die IT – sind die meisten wie Carr der Meinung, dass diese Investitionen kaum Vorteile am Markt generieren. Stimmt das?

Rückt bei dieser Überlegung das „T“ in IT – also die Technologie – in den Fokus, so bestätigt sich die These. Hardware wie Server, Netzwerk, Notebooks oder Desktop-PCs sind mittlerweile profane Gebrauchsgegenstände geworden, die jedes andere Unternehmen genauso verwendet und die somit keinen Wettbewerbsvorteil mehr darstellen.

Das „I“ in IT – für Information – aber ist ein entscheidender Punkt. Wie lässt sich die Informationsfülle, die im Unternehmen zusammenkommt, so verarbeiten und analysieren, dass daraus Wettbewerbsfähigkeit generiert werden kann? Wie kann man auf diesem Wege Erkenntnisse darüber gewinnen, was der Kunde braucht, welche Probleme oder Bedürfnisse er hat? Wie wird aus Big Data statt eines neuen Hypes eine Chance, traditionelle Datenanalysemethoden zu erweitern und neue Grundlagen für unternehmerische Entscheidungen zu liefern?

Es geht also nicht nur darum, mit Hilfe intelligenter IT standardisierbare Geschäftsprozesse soweit zu automatisieren, dass man weiterhin compliance-gerecht und doch zugleich möglichst ressourcenschonend arbeitet. Es geht auch darum, die IT Schritt für Schritt zu einem wichtigen Teil des unternehmerischen Erfolgsmotors zu machen. Um am Ende sagen zu können: „IT does matter!“

Dieses Buch wendet sich nicht nur an CIOs, IT-Leiter oder IT-Strategen, sondern vor allem an Unternehmenslenker, Geschäftsleitung, Vorstand und alle, die über IT im Unternehmen zu entscheiden haben.

Es wird daher bewusst auf tiefeschürfende technische Ausführungen verzichtet. Diese sind auch gar nicht notwendig, denn eine IT-Organisation kann genauso nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden wie jede andere Organisationseinheit auch.

Im Mittelpunkt stehen anstatt technischer Diskussion über Datenbanken oder IT-Systeme ganz bewusst betriebswirtschaftliche Werkzeuge wie die Portfolioanalyse der Boston Consulting Group oder typische Make-or-Buy-Entscheidungen. Fokussiert werden auch Personalthemen, vor allem rund um den Aufbau und die Führung einer IT-Organisation.

Weil jedes Unternehmen und jede IT-Organisation ganz individuelle Strukturen aufweist, aus welchen wiederum ganz spezifische Anforderungen und Herausforderungen resultieren, wird hier keine starre Erfolgsmethode nach „Best Practice“-Vorbild gepredigt. Sind es doch in der Regel genau diese Besonderheiten in Struktur und Vorgehen, die ein Unternehmen innovativ machen. Zwar haben klare Regelungen und Standards á la ITIL, COBIT und ISO-Norm ihre Berechtigung, weshalb auch eine IT-Governance-Struktur vorgestellt wird. Dennoch soll an dieser Stelle dazu ermutigt werden, Methoden und Standards nicht unreflektiert zu übernehmen und 1:1 umzusetzen, sondern kritisch zu schauen, wo welche Standards helfen können, Skaleneffekte zu schaffen und Abläufe zu vereinfachen. Die sogenannten „Arbeitsfragen“ am Ende jedes einzelnen der dargestellten sieben Schritte geben die Möglichkeit, ganz eigene Antworten auf die Frage nach der individuellen IT-Strategie zu finden.

Bedanken möchte ich mich für die sehr gute Zusammenarbeit im Rahmen der Erstellung dieses Buches bei Annette Hartung-Perlwitz sowie den Verlagslektoren Sybille Thelen und Bernd Hanseemann. Mein weiterer Dank gilt aufgrund der immerwährenden Unterstützung meiner Frau Gaby Johanning und meinen Eltern Harry und Annegret Johanning. Des Weiteren möchte ich mich herzlich bedanken bei allen Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, von denen ich in meinen Berufsstationen und in diversen Projekten viel gelernt habe und immer noch lernen darf.

Ich freue mich, dass Sie dieses Buch gewählt haben, wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und für die Erarbeitung Ihrer IT-Strategie gutes Gelingen. Bei Fragen, Ergänzungs- oder Änderungsvorschlägen bin ich gerne für Sie da. Sie können mich unter it-strategie@johanning.de per Email erreichen.

Damme, Hamburg und Osnabrück, im Sommer 2014

Mit herzlichen Grüßen
Volker Johanning

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Drei Hebel zur Leistungsoptimierung der IT	4
Abb. 2	Unterschied Effizienz (operative Führung) und Effektivität (strategische Führung)	11
Abb. 1	Teilnahme an Board-Sitzungen	16
Abb. 2	Typische Kostenstruktur von IT-Organisationen	19
Abb. 3	Die zehn häufigsten Barrieren in Change-Prozessen	22
Abb. 4	Anforderungen an die IT im Jahre 2013	23
Abb. 5	Der Erfolg von M&A hängt stark von der IT ab	26
Abb. 1	Die 7 Schritte im Überblick	28
Abb. 2	Beispiel eines Arbeitsblattes	33
Abb. 1	Scope des Projektes definieren (Ein Beispiel)	40
Abb. 2	Projektorganigramm für ein IT-Strategieprojekt	43
Abb. 3	Beispiel eines Arbeitspaketes (hier Schritt 2)	45
Abb. 4	Budgetierung der IT-Strategieentwicklung	46
Abb. 5	Stakeholder-Analyse (Ein Beispiel)	48
Abb. 1	Von der UN-Strategie zur IT-Strategie	94
Abb. 2	Die Ausgangssituation der Produktio weltweit GmbH (Beispiel)	96
Abb. 3	Beispiel einer BCG-Matrix	98
Abb. 4	BCG-Matrix mit Normstrategien	99
Abb. 5	BCG-Matrix für die Produktio weltweit GmbH (Beispiel)	100
Abb. 6	Wettbewerbsstrategie nach Porter (ein Beispiel)	102
Abb. 7	Die drei Säulen der IT	104
Abb. 8	Herausforderungen für die IT auf Geschäftsprozessebene (Beispiel)	106
Abb. 9	Ableitung der Herausforderungen für die IT der Produktio weltweit GmbH (Beispiel)	108
Abb. 10	IT-Vision, IT-Strategie und IT-Roadmap	109
Abb. 11	IT-Vision der Produktio weltweit GmbH (Beispiel)	111
Abb. 1	Das Applikationsportfolio	124
Abb. 2	Beispiel eines Applikationsportfolios	126
Abb. 3	Applikationsportfolio für die Produktio weltweit GmbH (Beispiel)	130

Abb. 4	Der Applikationslebenszyklus	132
Abb. 5	Applikationslebenszyklus der Produktio weltweit GmbH (Beispiel)	133
Abb. 6	Applikations-Roadmap für die Produktio weltweit GmbH	138
Abb. 1	Make or Buy Matrix	149
Abb. 2	IT-Outsourcing: SWOT-Analyse (Ein Beispiel)	150
Abb. 3	Kostenstruktur beim IT-Outsourcing	152
Abb. 4	Sourcing-Modell im Portfolio	159
Abb. 5	Offshore-Länder im Vergleich	160
Abb. 6	Organigramm eines Sourcing-Komitees	162
Abb. 7	Sourcing-Governance	163
Abb. 8	Die Sourcing-Übersicht der Produktio weltweit GmbH (Beispiel)	164
Abb. 9	SWOT-Analyse Outsourcing SAP an XYZ Customizing (Beispiel Produktio)	166
Abb. 10	SWOT-Analyse Outsourcing Rechenzentrum an IT-Ops (Beispiel Produktio)	167
Abb. 11	Projektplan für ein Outsourcing-Projekt in fünf Schritten	169
Abb. 1	Übersicht Organisationsformen der IT	187
Abb. 2	IT-Organisation der Produktio weltweit GmbH (Beispiel)	192
Abb. 3	Nachfrage-/Lieferorganisation (Demand/Supply)	195
Abb. 4	Blueprint Demand-Supply Organisaton	197
Abb. 5	Varianten der organisatorischen Gestaltung der Demand-IT	199
Abb. 6	Beispiel 1: Dezentrale Demand-IT (Produktio weltweit GmbH)	203
Abb. 7	Beispiel 2: Zentralisierte Demand-IT (Produktio weltweit GmbH)	203
Abb. 8	Beispiel 3: Demand/Supply mit einem CIO-Office (Produktio weltweit GmbH)	204
Abb. 9	Rollen der IT (nach Kienbaum)	208
Abb. 10	Linien- vs. projektzentrierte IT-Organisation	216
Abb. 11	Personalstrategie – Phase 1: Rating der Stellen	219
Abb. 12	Personalstrategie – Phase 2: Klassifizierung der Mitarbeiter (Portfolio) ..	220
Abb. 13	Personalstrategie – Phase 2: Rating der Mitarbeiter	221
Abb. 14	Personalstrategie – Phase 3: Fit-/Gap-Analyse (Stelle/Mitarbeiter)	222
Abb. 1	Roadmap als Zeitstrahl (Beispiel)	234
Abb. 2	Soll-Zustand des Reifegrad-Modells	236
Abb. 3	Roadmap (Zusammenfassung der Maßnahmen für die Produktio weltweit GmbH)	242
Abb. 4	Abgrenzung Projekt – Programm – Portfolio	255
Abb. 5	Übersicht Portfolio-Prozess	258
Abb. 6	Übersicht Projektzustände	259
Abb. 7	IT-Projekt-Portfolio: Beitrag zur Unterstützung der UN-Strategie	261
Abb. 8	IT-Projekt-Portfolio: Risikoabschätzung der Projekte	263
Abb. 9	Entscheidungen im IT-Projektportfolio treffen	264

Abb. 1	Woran ermisst sich hauptsächlich der Erfolg der IT?	278
Abb. 2	Ursache-Wirkungsprinzip der Balanced Scorecard	279
Abb. 3	Schematischer Aufbau der 4 Perspektiven der Balanced Scorecard	280
Abb. 4	Vorgehen beim Aufbau des IT-Strategiecockpits	281
Abb. 5	Die Change-Kurve	291

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einleitung und Grundlegendes zur IT-Strategie

Einführung in das Thema	3
IT Strategie: Definitionen	6
Wie lässt sich das erfolgreich realisieren?	8
Einsatzgebiete, Nutzen und Zielgruppe einer IT Strategie	10
Strategische Planung und Führung der IT	11
 Fünf gute Gründe für eine IT-Strategie	13
Organisatorische Herausforderungen	13
Die Rolle der IT im Unternehmen	13
Die Rolle des CIO im Unternehmen	14
Business- IT-Alignment und Verbesserung des Kundennutzens	16
Umgang mit Globalisierung	18
Sourcingprobleme: Management des Lieferantenportfolios	18
Was darf IT kosten?	18
Projektmanagementfähigkeiten und besseres Time-to-Market	21
Compliance und Steuerung von Risiken und IT-Sicherheit	24
Mergers & Acquisitions	25
 Das Vorgehensmodell zur Entwicklung der IT-Strategie	27
Die 7 Schritte zur IT-Strategie im Überblick	27
Vorbereitungen: Die Entwicklung der IT-Strategie als Projekt	27
Schritt 1: Ist-Analyse	29
Schritt 2: Analyse der Unternehmensstrategie und Ableitung von Herausforderungen für die IT	29
Schritt 3: Die Applikationsstrategie	29
Schritt 4: Die Sourcing-Strategie	30
Schritt 5: Die IT-Organisation und IT-Governance	30

Schritt 6: Umsetzung – Die IT-Roadmap, Ermittlung des IT-Budgets und das IT-Projektportfolio	31
Schritt 7: Das IT-Strategiecockpit	32
Methodischer Aufbau der 7 Schritte zur IT-Strategie	32
Theoretischer Teil mit praktischen Beispielen	32
Arbeitsfragen und Umsetzung	33
Fazit	33
Vorstellung des Beispielunternehmens	34

Teil II In 7 Schritten zur nachhaltigen IT-Strategie

Vorbereitungen: Die Entwicklung der IT-Strategie als Projekt aufsetzen	37
Ziele der IT-Strategie	37
Die IT-Strategie als Projekt	38
Reichweite und Umfang (Scope) des IT-Strategieprojektes	38
Größe des Strategieprojekt-Teams	39
Verantwortung und Führung des IT-Strategieprojektes	40
Das Projektorganigramm	41
Definition der Arbeitspakete inklusive Aufwandsabschätzung und Zeitplanung für ein IT-Strategie-Projekt	44
Kosten und Budget für eine IT-Strategie	46
Stakeholder-Analyse für die IT-Strategie	47
Zeithorizont der IT-Strategie	50
Wirtschaftlichkeit einer IT-Strategie	52
Mögliche Probleme auf dem Weg zur IT-Strategie	52
Arbeitsfragen zum Aufsetzen des IT-Strategie-Projektes	53
 Schritt 1: Ist-Analyse der IT	61
IT-Prozesse	61
IT-Governance, IT-Organisation und IT-Mitarbeiter	62
Technologie	63
Finanzen	63
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 1	64
Was wird benötigt zur Erarbeitung von Schritt 1	64
Beteiligte Schritt 1	65
Hinweise zur Auswertung der Ergebnisse	65
Beispiele für Schritt 1	65
Fragebogen „IT-Prozesse“	71
Fragebogen „IT-Governance, IT-Organisation und IT-Mitarbeiter“	76
Fragebogen „Technologie“	81
Fragebogen „Finanzen und Compliance“	86

Auswertung der Fragebögen: Erstellung des IST-Reifegrad-Modells	88
Arbeitsblatt: Ableitung der Handlungsfelder aus der Ist-Analyse	90
Fazit Schritt 1	91
 Schritt 2: Analyse der Unternehmensstrategie und Ableitung von Herausforderungen für die IT	 93
Die Ausgangssituation	95
Interne und externe Einflussfaktoren	95
Die Unternehmensstrategie	96
Die Geschäftsprozesse	104
Anforderungen aus den Fachbereichen	107
Ableitung von Herausforderungen für die IT	108
Die IT-Vision	109
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 2	111
Beteiligte Schritt 2	111
Die Ausgangssituation bestimmen	112
Ableitung der Handlungsstränge für die IT	117
Die IT-Vision: Wo wollen wir hin?	118
Fazit Schritt 2	118
 Schritt 3: Die IT-Applikationsstrategie	 121
Erstellung des Applikationsportfolios	122
Der Applikationslebenszyklus	131
Bewertung der Applikationen und Ableitung von Handlungsoptionen	135
Die Applikations-Roadmap	138
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 3	138
Vorbereitungen für Schritt 3	138
Erstellung des Applikationsportfolios	139
Bewertung der Applikationen und Ableitung von Handlungsoptionen	143
Fazit Schritt 3	145
 Schritt 4: Die Sourcing-Strategie	 147
Grundsätzliche Fragen zum Sourcing	147
Motive für eine Sourcing-Strategie	147
Chancen und Risiken von Outsourcing	149
Die Wirtschaftlichkeit von IT-Outsourcing-Projekten	150
Die Sourcing-Art: Welche IT-Services können ausgelagert werden?	151
IT-Infrastruktur Outsourcing	152
Application Outsourcing	154
Business Process Outsourcing	155
Cloud Computing als eine neue Art des Outsourcings	155

Sourcing-Strategien im Überblick	157
Festlegung der generellen Fertigungstiefe der IT-Organisation:	
Grad der Auslagerung	157
Anzahl der Provider: Single Sourcing vs. Multi-Sourcing	157
Standort der Leistungserbringung	158
Die Sourcing-Governance	161
Beispiel: Die Sourcing-Strategie für die Produktio weltweit GmbH	163
Exkurs: Ausschreibung eines IT-Sourcing-Projekts in 5 Phasen	168
Phase 1: Projektmanagement und Scope	168
Phase 2: Die Ausschreibungsphase	170
Phase 3: Die Auswahl des Providers	172
Phase 4: Vertragsverhandlungen	173
Phase 5: Die Transitionsphase	175
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 4	176
Vorbereitungen für Schritt 4	176
Ist-Aufnahme Sourcing	177
Erstellen der Sourcing-Strategie	180
Sourcing-Governance	182
Fazit Schritt 4	183
 Schritt 5: IT-Organisation und IT-Governance	 185
Das IT-Organisationsmodell	186
Überblick der verschiedenen IT-Organisationsformen	187
Das Demand/Supply Organisationsmodell	194
IT-Governance: Rolle der IT sowie Leitlinien und Spielregeln für die IT im Unternehmen	205
Die Rolle der IT im Unternehmen	205
Die Rolle der IT bei der Produktio weltweit GmbH	208
Die Rolle des CIO im Unternehmen	209
Gremien in der IT	210
Verantwortung für Prozessmanagement in der IT oder im Fachbereich?	214
Lokale versus zentrale Aufgaben der IT	215
Linie versus Projekt	216
Entwicklung einer Personal-Strategie für die IT-Organisation	217
Notwendige Entscheidungen	217
Bedarfsplanung mit der „Lückenanalyse“	219
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 5	222
Vorbereitungen für Schritt 5	222
Grundlegende Annahmen für die IT-Organisation treffen	223
Eine Demand/Supply-Organisation aufbauen	224

Fragen zur IT-Governance/zu den Spielregeln	225
Entwicklung der Personal-Strategie mit der „Lückenanalyse“	228
Fazit Schritt 5	231

Schritt 6: Umsetzung – Die IT-Roadmap, Ermittlung des IT-Budgets

und das IT-Projektportfolio	233
Erstellung einer IT-Roadmap	233
Zusammenfassen der Ergebnisse in Maßnahmenpakete	234
Ableitung der Maßnahmen in eine IT-Roadmap	241
Ermittlung des notwendigen IT-Budgets	243
IT-Investitionsübersicht	243
Potenziale und Synergien der Maßnahmen ermitteln	248
Das IT-Projektportfolio	254
Definitionen und Abgrenzungen	254
Einsatzgebiete von IT-Projektportfolios	256
Ziele und Aufgabengebiete des Projektportfoliomanagements	256
Das Vorgehensmodell zur Erstellung und zum Monitoring eines Projektportfolios	257
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 6	265
Vorbereitungen für Schritt 6	265
Die Roadmap für die IT-Strategie	266
Ermittlung des IT-Budgets	272
Das Projektportfolio	274
Fazit Schritt 6	276

Schritt 7: Monitoring und Kontrolle der IT-Strategie mit dem

IT-Strategiecockpit	277
Grundlegendes zum IT-Strategiecockpit	277
Die Grundlage des IT-Strategiecockpits: Die Balanced Scorecard	278
Ziele der Balanced Scorecard	279
Die 4 Perspektiven der Balanced Scorecard	280
Der Aufbau des IT-Strategiecockpits in 4 Phasen	280
Phase 1: Identifikation der richtigen Kennziffern (KPIs) pro Perspektive	281
Phase 2: Festlegung der Zielkorridore bzw. Sollgrößen pro Kennziffer	284
Phase 3: Verantwortliche für die Kennziffern bestimmen	284
Phase 4: Abweichungsanalyse: Maßnahmen ableiten bei Abweichungen	284
Implementierungsmöglichkeiten eines IT-Strategiecockpits	290
Kennzahlenliste mit Excel	290
Eine einfache Insellösung	290

Die Strategieumsetzung	290
Change Management: Organisatorische Anpassungen	290
Stakeholder mitnehmen	292
Strategieumsetzung als Führungsaufgabe	292
Kommunikation der IT-Strategie	293
Arbeitsfragen Schritt 7	294
Vorbereitungen für Schritt 7	294
Erstellung des IT-Strategiecockpits	294
Checkliste Strategieumsetzung	298
Resümee und Ausblick	299
Literatur	301

Über den Autor

Volker Johanning ist ein erfahrener IT-Manager mit mehr als 15 Jahren Erfahrung im IT-Management von großen Konzernen wie T-Mobile, BASF, ZF oder Continental. Auf Basis einer Beraterausbildung bei KPMG Consulting sowie der Zeit als Assistent des CIOs und Geschäftsführers von T-Mobile startete 2005 seine Zeit als Führungskraft im IT-Management großer Konzerne, u. a. als Information Manager in der BASF Gruppe und als CIO des Geschäftsbereiches Achssysteme der ZF Friedrichshafen AG mit Verantwortung für mehr als 10 internationale Standorte.

Als Interim CIO und Strategieberater hat Volker Johanning für den Konzern Continental AG, für ein Tochterunternehmen des Hamburger Hafen und Logistik AG Konzerns sowie für Valora Deutschland und die Volkswagen AG gearbeitet. Weitere Grundlagen für seine Expertise sind seine Ausbildung als Diplom Kaufmann und Diplom Informatiker (FH) sowie der Abschluss als zertifizierter Management Coach und seine Qualifizierung als Strategieberater. Sein Spezialgebiet ist die Transformation von IT-Organisationen sowohl hinsichtlich der Restrukturierung in Richtung Demand/Supply als auch der Standardisierung und Konsolidierung von großen Systemlandschaften. Wichtig sind ihm dabei die enge Einbindung und der „gute Draht“ zu den jeweils betroffenen Fachbereichen und der Unternehmensleitung.

Das Thema IT-Strategie hat Volker Johanning in allen Berufsstationen begleitet. Das vorliegende Buch ist eine praxisnahe Zusammenfassung aller wesentlichen Essenzen für die Entwicklung einer IT-Strategie. Wichtig ist ihm, dass IT keine technische Zauberei ist, die im Top-Management unverständlich daher kommt und deswegen nur über Kosten zu steuern ist. Alle wesentlichen Stellhebel für den Aufbau einer IT-Organisation können mit betriebswirtschaftlichen Boardmitteln diskutiert und entschieden werden. Es geht darum, Business und IT mit gleicher Sprache und auf gleicher Augenhöhe zusammenzuführen. Dies war der Ausgangspunkt für dieses Buch, in dem die Entwicklung einer IT-Strategie mit Hilfe allgemein bekannter Werkzeuge erarbeitet werden kann unter Einbezug aller betroffenen Fachbereiche und des Top-Managements.

Teil I

Einleitung und Grundlegendes zur IT-Strategie

Einführung in das Thema

Zusammenfassung

Das erste Kapitel besteht aus einer Einführung in die Welt der IT-Strategie und klärt grundsätzliche Fragen: „Was ist eine IT-Strategie, wann und wozu wird sie benötigt, wie sieht die Wissenschaft und die Praxis das Thema IT-Strategie? Wie ist der Zusammenhang zwischen Unternehmens- und IT-Strategie?“ Das Kap. 1 schließt mit dem Thema „Strategische Planung und Führung der IT“.

In der heutigen Zeit sind Unternehmen nicht nur partiell von der IT abhängig – sie können ohne IT überhaupt nicht existieren und erfolgreich am Wettbewerb teilnehmen. IT ist fester Bestandteil von vielen Produkten des Unternehmens. Nur durch IT können wertvolle Analysen für die Steuerung des Unternehmens gewonnen werden. IT sorgt für den reibungslosen, stark automatisierten Betrieb von weltumspannenden Lieferketten, sogenannten Supply Chains und steuert die Produktionsbänder der Industrie.

Die Geschäftsleitungen spüren immer deutlicher, dass es ohne IT nicht mehr geht und üben Druck auf sie aus. Die IT-Organisation und vor allem der CIO müssen sich neu positionieren. Als wichtigste Stütze gilt dafür die enge Verzahnung mit dem Business und den Fachbereichen. Nur wenn die IT genau versteht, was gefordert ist, kann sie in kleinen Schritten mit Hilfe von Standardisierung und Outsourcing den Weg in die Zukunft gehen. Genau dabei soll die in den folgenden Kapiteln zu erstellende IT-Strategie helfen.

Gelungene IT-Projekte, welche die Geschäftsprozesse perfekt unterstützen, spiegeln sich im Unternehmenserfolg ebenso wie in den zufriedenen Mienen aller Beteiligten wider. Doch was sind die Voraussetzungen für solche Erfolge? Wie lässt sich gewährleisten, dass die IT die Bedürfnisse des Fachbereichs richtig erkennt, sprich: dass der IT-Bereich genau das versteht und realisiert, was das Unternehmen braucht, um Wettbewerbsvorteile zu generieren und erfolgreich am Markt agieren zu können? Und wie behält man trotzdem die Kosten im Griff?

Diese Fragen erhalten spätestens dann einen neuen Stellenwert bei unternehmerischen Entscheidungen, wenn nachvollziehbar wird, welch bedeutender Erfolgsfaktor die IT auf den allorts hart umkämpften Märkten sein kann.

Die IT-Landschaft durch Vereinfachung und Standardisieren zu höchster (Kosten-)Effizienz zu führen, ist dabei nur ein erster Schritt. Dieser ist dank der in den letzten Jahren entstandenen professionellen Werkzeuge und Hilfsmittel nicht allzu schwer zu vollziehen: Von der IT-Governance bis hin zum Service Management profitiert man von Standardisierungsmodellen wie COBIT und ITIL, im Projektmanagement von PMI oder PMBOK. Kaum ein anderer Fachbereich kann auf so solide Arbeitsgrundlagen zugreifen und aufbauen.

Wem es darüber hinaus gelingt, die IT aus der Strafecke des „Zu-teuer-Seins“ und des „unverständlichen aber irgendwie notwendigen Unternehmensteils“ auch dann herauszuholen, wenn individuelle Lösungen gefragt sind, dem kann sie zum bedeutenden Schlüssel für neue Entwicklungen und künftiges Wachstum werden.

Es soll darum gehen, Wege zu beschreiten, welche die IT auf Augenhöhe mit den Fachbereichen bringt. Die IT soll ihr Potenzial als ein bedeutender Innovationsmotor des Unternehmens transparent machen.

Grundsätzlich lassen sich hierfür drei strategische Optionen ansetzen, wie in Abb. 1 dargestellt:

	Strategische Optionen	Ziele für das Unternehmen
1	Innovative IT-Lösungen für wertschöpfende Prozesse schaffen (z. B. Produktion, Logistik, Vertrieb, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehrwert durch IT generieren ▪ Effizienz erhöhen
2	Automatisierung standardisierbarer Prozesse (z. B. Finanzen, Personal, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienz erhöhen ▪ Kosten senken
3	Optimierung von Commodities (z. B. IT- Infrastruktur, Betrieb, Support/Helpdesk, Beschaffung/Installation Hard-und Software)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienz erhöhen ▪ Kosten senken

Abb. 1 Drei Hebel zur Leistungsoptimierung der IT

1. Bereitstellung von *innovativen und wettbewerbsrelevanten IT-Lösungen für wertschöpfende Prozesse* in Abteilungen wie Produktion, Supply Chain oder in weiteren Bereichen, welche die Wertschöpfung durch entscheidenden Kundennutzen direkt erhöhen. Hier spielt die IT-Unterstützung eine wettbewerbsrelevante Rolle und gehört im Gegensatz zu den folgenden zwei Optionen zu einer Kernaufgabe des unternehmerischen Entscheidens und Handelns → **Ziel: Mehrwert generieren für den Unternehmens-Endkunden durch innovative IT-Lösungen**
2. Eine verbesserte Unterstützung der Unternehmensprozesse durch möglichst starke Automatisierung von *standardisierbaren Geschäftsprozessen* (zum Beispiel in Fachbereichen wie Personal, Finanzen) → „Brot- und Butter Geschäft“ → **Ziel: Kosten sparen und Effizienz erhöhen**
3. Zu guter Letzt kommt die allseits bekannte Herausforderung der IT: Die Vereinfachung und Standardisierung der Technologie → Optimierung der Commodities (Hardware, Betrieb, Infrastruktur, etc.) und die Verschlankung der internen IT-Prozesse und Governance-Strukturen → **Ziel: Kosten sparen und Effizienz erhöhen**

Dieses Buch geht noch einen Schritt weiter: Die IT soll nicht nur – wie zumeist priorisiert – die Fachbereichsprozesse optimal unterstützen, sondern in Zukunft auch eine entscheidende Rolle direkt an der Schnittstelle zum Endkunden einnehmen. Das bedeutet dann auch, dass die IT-Organisation nicht mehr nur das fokussieren wird, was der Fachbereich zur Prozessunterstützung fordert (typische ERP-Lösungen zur Standardisierung der Personal- und Finanzprozesse). Die IT-Organisation muss gemeinsam mit dem Fachbereich beim Kunden – am besten gleich vor Ort – eruieren und nachvollziehen, was die Engpässe und Probleme der Unternehmenskunden sind und wie diese durch maßgeschneiderte IT-Lösungen beseitigt werden können.

In den vergangenen Jahren wurde viel Geld in die Optimierung der ERP-Systeme investiert. Die meisten großen Unternehmen und Konzerne haben dadurch mittlerweile eine gut aufgestellte ERP-Landschaft. Die darauf basierenden Verwaltungsprozesse sind stark automatisiert und standardisiert, eventuell wurden sie sogar im Rahmen eines BPO (Business Process Outsourcing) ausgelagert. Die auf diese Weise optimierten Prozesse – hauptsächlich in den Bereichen Finanzen oder Personal – sind aber die für die meisten Unternehmen im Marktkontext vernachlässigbare Administrations- und Verwaltungsvorgänge, die möglichst effizient und sparsam abgebildet werden sollen.

Denn während beispielsweise Industrieunternehmen durch standardisierte Verwaltungsprozesse primär Kosten senken können, kommt den wertschöpfenden Prozessen doch eine wesentlich größere gesamtstrategische Bedeutung zu. Diese wertschöpfenden Prozesse sind zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Produktionsprozesse, die Supply Chain oder der Vertrieb. Dazu gehören IT-seitig Anwendungen wie Business Intelligence, innovative Produktions- und Logistiksysteme aber beispielsweise auch CRM-Systeme. Diese müssen sich von den Systemlösungen des Wettbewerbs vor allem darin unterscheiden, dass sie die Strategie und die Spezialisierung des Unternehmens eins zu eins in der

IT-Applikation abbilden. Im Idealfall sogar durch eine unternehmensindividuelle IT-Lösung so innovieren, dass ein Wettbewerbsvorteil entsteht.

Da gerade in diesen kundennahen Disziplinen die Fachbereiche zum Teil fortschrittlicher sind als die IT, muss hier aufgeholt werden. Salesforce.com ist ein gutes Beispiel für eine innovative und kundennahe Applikation, die aber zum überwiegenden Teil direkt von den Fachabteilungen, hier vor allem Marketing und Vertrieb, selbst eingekauft wird. Die IT-Organisation ist gerade bei so einfach zu beschaffenden Applikationen aus der Cloud in vielen Fällen gar nicht involviert und es entsteht die berüchtigte „Schatten-IT“. Dies ist nur ein Beispiel, welches zeigt, wie wichtig der Schritt der IT aus der technischen Ecke und der leicht zu standardisierenden Prozesswelt hinein in die wirklich wertschöpfende und marktdifferenzierende Welt ist. Denn gerade hier kann die IT mit dem großen technischen und dem umfassenden Prozesswissen ihrer Mitarbeiter dem Unternehmen einen enormen Innovations- und Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Und genau hier liegt der Ansatz dieses Buches und die Motivation des Autors: Durch eine engere Verzahnung der IT mit den Fachbereichen und auch durch den direkten Kontakt zu den Endkunden des Unternehmens können die wertschöpfenden Prozesse im Unternehmen durch innovative IT-Lösungen optimal unterstützt werden. Wenn es dann die IT gemeinsam mit den Fachbereichen schafft, genau die richtigen Informationen am richtigen Ort für den richtigen Adressaten bereitzustellen, dann wird IT zu einem Wettbewerbsfaktor und zu einem wichtigen, geschäftsstrategischen Instrument.

Um dieses Ziel zu erreichen, benötigt die IT eine Strategie. Genau das soll detailliert und absolut praxisnah in sieben leicht nachzuvollziehenden Schritten erläutert werden.

IT Strategie: Definitionen

Bevor die Strategiearbeit beginnt, soll der Begriff IT-Strategie näher betrachtet und definiert werden: Was ist eine IT-Strategie und was kennzeichnet sie?

Verschiedene Zitate führender Marktforscher im IT-Business beleuchten den Begriff äußerst hilfreich. So präzisiert der IT-Analyst und Marktforscher Gartner: „IT strategy is about how IT will help the enterprise win. This breaks down into IT guiding the business strategy, and IT delivering on the business strategy. Although some or all tasks involved in creating the IT strategy may be separate, and there are normally separate documents, IT strategy it is an integral part of the business strategy“ [20].

Gartner stellt in seiner Definition vor allem die enge Verzahnung der IT-Strategie mit der Unternehmensstrategie heraus. Die IT-Strategie soll ein Teil der Unternehmensstrategie sein, der genau erklärt, wie das Unternehmen durch IT „gewinnen“ soll. Diese Definition unterstreicht Gartners Überzeugung, dass IT ein überaus innovativer und wettbewerbsrelevanter Faktor für Unternehmen ist.

Der zweite große Marktforscher im IT-Bereich, Forrester, geht sogar noch weiter: „[...] that there should be no IT strategy, just business strategy with a technology component [...]“ [16]. Forrester fordert auf, die IT-Strategie nicht als losgelöste Komponente zu

sehen. Aus seiner Sicht gibt es gar keine explizite IT-Strategie. Es gibt nur eine Unternehmensstrategie, welche eine technologische – sprich: IT-Komponente – beinhaltet.

Hier ist die IT-Strategie eine mit der Unternehmensstrategie sehr eng verzahnte Teilstrategie, die aber spezifische IT-Komponenten beinhaltet, welche nicht in der Unternehmensstrategie enthalten sein müssen (zum Beispiel die IT-Governance/Organisation oder die IT Infrastrukturstrategie als Elemente der IT-Strategie, nicht aber der direkten Unternehmensstrategie).

Keine IT-Strategie ohne existierende Unternehmensstrategie

Beiden Definitionen gemeinsam ist die direkte „Anbindung“ oder sogar die vollständige Integration der IT-Strategie in die Unternehmensstrategie. Mit anderen Worten: Eine IT-Strategie kann nach Gartners wie nach Forresters Ansicht nicht ohne Unternehmensstrategie entwickelt werden.

Die Realität in den Unternehmen zeigt aber leider, dass ca. 92 % von ihnen gar keine schriftlich fixierte Strategie haben [27]. In nahezu jedem Artikel oder Buch über IT-Strategie wird jedoch die Ableitung der IT-Strategie aus der Unternehmensstrategie postuliert. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass nur ca. 5 % aller Unternehmen eine schriftlich dokumentierte Strategie haben, kann die Ableitungstheorie als alleinige Maßnahme zur Entwicklung einer IT-Strategie nicht zielführend beziehungsweise praktikabel sein. Nur das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter und der Unternehmensleitung reicht nicht aus. Nur schriftlich fixierte Strategie- und Prozessdokumente zeugen davon, dass wirklich an diesen Themen gearbeitet wurde; denn nur bei der schriftlichen Verfassung solcher Dokumente kommen Fragen auf, die unsere Ratio sonst gar nicht gestellt bekommt und daher auch nicht mit Antworten aufwarten kann.

Wenn nicht ganz klar ist, wo das Unternehmen in 5–7 Jahren stehen soll und wie das Geschäftsmodell dann aussieht, fehlt einer IT-Strategie eine wesentliche Grundlage. Nur bei klaren Vorgaben aus dem Business kann eine stabile und passgenaue IT-Systemlandschaft entstehen und so lange betrieben werden, dass sie sich rechnet. Denn alleine die Einführung von ERP-Systemen zum Beispiel dauert etwa 1–2 Jahre. Um diese immensen Einführungskosten wieder zu erwirtschaften, muss ein solches System mindestens fünf Jahre ohne gravierende Änderungen stabil laufen. Wenn aber alle zwei oder drei Jahre ein völlig anderes Geschäftsmodell zum Tragen kommt, kann die IT-Strategie noch so erfolgversprechend sein, sie wird sich nicht rentieren und anstatt zu einem engeren Schulterschluss zwischen Business und IT lediglich zu Frust im Management führen.

Die Entwicklung und Umsetzung einer IT-Strategie ist ein Lern- und Entwicklungsprozess, nicht nur für den CIO und die IT-Organisation, sondern für das gesamte Unternehmen. Die IT-Strategie als Teil der Unternehmensstrategie ist der Dünger für das weitere Wachstum eines Unternehmens. Schließlich geht es in der IT nicht nur um die Analyse der technischen Machbarkeit, sondern vor allem um die Prüfung der wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit: Wie können IT-Produkte strategische Entscheidungen positiv begleiten und strategische Vorteile eröffnen?

Veränderungen durch eine IT-Strategie

Strategische Entscheidung bedeutet sich zu entscheiden; das heißt, es steht mitunter auch eine Scheidung beziehungsweise Trennung vom vielleicht Gewohnten oder Althergebrachten an, wodurch auf der anderen Seite in der Regel etwas Anderes, Neues entsteht. Diese zuweilen umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung beschreibt die betriebswirtschaftliche Lesart des Begriffes Veränderungs- oder Change Management.

Veränderungen im Bereich IT werden zumeist gleichgesetzt mit Budgetkürzungen, lautet doch der vorherrschende Tenor aller Unternehmenslenker: „Die IT-Kosten sind viel zu hoch!“. Das mag vordergründig vielleicht sogar stimmen, sollte aber kein Anlass für vorschnelle Budgetentscheidungen sein. Die Frage sollte vielmehr sein: „Welches sind die richtigen Investitionen in IT, die zu einer höheren Rendite des Gesamtunternehmens führen und welche Investitionen in IT sind eher zu vernachlässigen?“

Um genau diese entscheidende Frage nach der Wirtschaftlichkeit der IT zu beantworten, hilft nur eine IT-Strategie. Denn in der IT-Strategie werden genau diese Fragen beantwortet:

- Wie können die tatsächlichen Bedarfe des Unternehmens und der Fachbereiche mit der richtigen IT-Unterstützung verknüpft werden?
- Wie lässt sich mit Hilfe von klassischen Make-or-Buy-Entscheidungen ermitteln, welche IT-Leistungen ökonomischer von Dritten und welche intern erbracht werden können?
- Wie lässt sich mithilfe eines Projektportfolios Transparenz für alle IT-Projekte schaffen und aufzeigen, welche Projekte wirtschaftlich sinnvoll sind und welche nicht?
- Last, but not least: Wie sorgt eine abgewandelte Balanced Scorecard dafür, dass in Form eines Cockpits die Ziele der IT messbar gesteuert und transparent berichtet werden können?

Nachhaltigkeit einer IT-Strategie

Die IT Strategie muss so nachhaltig sein, dass sie den sich ständig ändernden Anforderungen aus den Fachbereichen Stand halten kann.

Wie lässt sich das erfolgreich realisieren?

Bei dieser Frage halten viele CIOs inne und zögern, das Projekt IT-Strategie zu starten, da es aus ihrer Sicht nach Fertigstellung bereits wieder überholt und somit zu überarbeiten ist. Die Frage nach sich ständig ändernden Anforderungen müsste ergo in eine Frage der IT an das Business umgewandelt werden: „Wie setze ich neue Geschäftsprozesse oder innovative IT-Konzepte zur Lösung von Kundenproblemen bei meinen Anwendern um?“

Um eine nachhaltige IT-Strategie zu etablieren ist es von großer Wichtigkeit, dass die IT eine neue Rolle im Unternehmen als gestaltende Kraft auf Augenhöhe mit den Geschäfts- oder Fachbereichen einnimmt. Daher ist in der hier beschriebenen Vorgehensweise auch das Thema IT-Governance in Form von Rollen und Verantwortlichkeiten (siehe Schritt 5) als integraler Bestandteil der IT-Strategie dargestellt, ebenso in einem weiteren Schritt die Entwicklung eines IT-Strategiecockpits (siehe Schritt 7) zur kontinuierlichen Steuerung und Anpassung der IT-Strategie an die sich wandelnden Unternehmensziele.

Die hier vorgestellte Methode der Strategieentwicklung setzt sich bewusst zum Ziel, keine bis ins letzte Detail ausgereifte technische IT-Landschaft zu erarbeiten. Es geht um die Beantwortung der folgenden drei Fragen:

- Wie soll die IT in fünf bis sieben Jahren aussehen? → Vision, Applikationsstrategie, IT-Organisation und Governance
- Was wird dafür benötigt? → Ressourcen im Sinne von Finanzen, Mitarbeiter, Innovationen
- Wie wird der Weg dorthin beschritten und gesteuert? → Roadmap und IT-Strategiecockpit

Häufigste Gründe, warum IT-Strategien scheitern

Bei der Definition einer IT-Strategie ist es immer hilfreich, schon vorher zu untersuchen, woran sie scheitern könnte. Damit können mögliche Stolperfallen schon im Vorhinein beseitigt werden. Hier eine Zusammenstellung möglicher Gründe für das Scheitern einer IT-Strategie aus der persönlichen Praxis des IT-Spezialisten:

- Nicht überall, wo „IT-Strategie“ drauf steht, ist auch IT-Strategie drin: Häufig verstehen Verantwortliche unter einer IT-Strategie die Maßgabe, dass man sich beispielsweise auf Microsoft- oder SAP-Produkte fokussiert. Andere Bereiche, wie zum Beispiel das Sourcing, die nötigen Investitionen oder die notwendige IT-Infrastruktur werden komplett vernachlässigt oder übergangen. Das ist keine IT-Strategie, sondern eine von vielen Entscheidungen des Managements und nur ein Bruchteil einer IT-Strategie, die den Forderungen der nachhaltigen Ausrichtung nicht standhalten kann.
- Es existiert keine schriftlich niedergelegte Unternehmensstrategie, an der sich die IT-Strategie orientieren kann. Es müssen Annahmen einbezogen werden, die vielfach nicht detailliert von der Unternehmensleitung untermauert oder validiert worden sind.
- Die Umsetzung findet nicht statt; die IT-Strategie ist als theoretisches Konstrukt entstanden und bleibt in der Schublade liegen.
- Die IT-Strategie wird von immer neuen Anforderungen des Fachbereichs „überholt“ und ist schon nach kurzer Zeit nicht mehr valide umsetzbar.
- Aus einem IT-Strategieprojekt wird schnell ein Blueprint, eine IT-Planung oder es bleibt gar bei einer Analyse der Situation. Damit ist keine nachhaltige Steuerung und

Kontrolle oder strategische Führung möglich. Dieser Ansatz verdient daher den Namen IT-Strategie nicht.

- Es existieren generell unterschiedliche Auffassungen über Inhalt, Struktur und Zweck einer IT-Strategie.

Einsatzgebiete, Nutzen und Zielgruppe einer IT Strategie

Neben einer näheren Betrachtung von Nutzen und Zweck einer IT Strategie werden auch die Faktoren näher untersucht, die entscheidend sind für deren Gelingen oder Scheitern. Die daraus resultierenden Wegweiser für die Entwicklung einer gelungenen IT-Strategie funktionieren branchen- und unternehmensunabhängig.

Eine IT Strategie kommt insbesondere in diesen Unternehmensphasen in Betracht:

- Vor bzw. nach Unternehmenskäufen oder -akquisitionen (Mergers & Acquisition)
- Wenn das Unternehmen und die IT-Organisation sehr stark wächst oder sehr stark gewachsen ist
- Nach einer Re-Organisation oder Umstrukturierung im Unternehmen
- Wenn die Komplexität der Prozesse und Technologie zu groß ist
- Wenn die IT-Landschaft veraltet ist und nicht mehr den heutigen Anforderungen entspricht

Der Nutzen einer IT-Strategie

Was ist der konkrete Nutzen einer IT-Strategie? In der folgenden Aufzählung werden die primären Nutzenaspekte einer IT-Strategie deutlich:

- Sicherstellung, dass die IT die Unternehmensstrategie nachhaltig unterstützt
- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der IT
- Klare Entscheidungsgrundlagen und Richtlinien für neue IT-Investitionen
- Transparenz des IT-Mitteinsatzes mit größtmöglicher Effizienz für das Unternehmen
- Klare Roadmap/Umsetzungsplanung, Projektvorhaben mit Prioritäten
- Kostenreduktion durch optimierte Unternehmensarchitekturen
- Bessere Kommunikation zwischen der IT und den Fachbereichen (optimiertes Business-IT-Alignment)
- Optimale Unterstützung der Fachbereichsziele
- Fokussierung und bessere Unterstützung wichtiger, wertschöpfender Geschäftsprozesse
- Erhöhung der Transparenz von IT-Aktivitäten und Projekten gegenüber den Fachbereichen und der Unternehmensleitung

Zielgruppe einer IT Strategie

Für wen eine IT-Strategie entwickelt wird und vor welchem Hintergrund:

- Die Unternehmensleitung/Geschäftsführung/Vorstand: Zur optimalen Verknüpfung der IT-Ziele mit den Unternehmenszielen
- Den Aufsichtsrat
- Den Fachbereichsleiter: Zur engen Abstimmung der mittel- und langfristigen IT-Unterstützung aller Fachbereichsprozesse
- IT Leiter/CIO: Zur Steuerung der aus der IT Strategie abgeleiteten Ziele für die IT-Organisation

Strategische Planung und Führung der IT

Um eine IT-Strategie am „Leben zu erhalten“, bedarf es der Führung aller IT-Verantwortlichen auf Basis dieser Strategie: Der strategischen Führung. Diese ist mittlerweile nicht nur in Großunternehmen, sondern auch in mittelständischen und kleinen Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Durch strategische Führung wird sichergestellt, dass sich das Handeln aller Führungskräfte an langfristigen Zielen orientiert und eine Verzettlung der Kräfte im Tagesgeschäft minimiert wird.

Wie in Abb. 2 dargestellt, bedeutet strategische Führung „Die richtigen Dinge tun“ (Effektivität) im Gegensatz zur operativen Führung, bei der das Postulat heißt: „Die Dinge richtig tun!“ (Effizienz). Gute strategische Führung stellt sicher, dass Führungskräfte die richtigen Problemfelder bearbeiten und damit eine langfristig ausgerichtete, erfolgreiche Positionierung des Unternehmens gewährleistet wird.

Abb. 2 Unterschied Effizienz (operative Führung) und Effektivität (strategische Führung)



Diese strategischen Führungsgrundsätze gelten auch für die Führung einer IT-Organisation. Der CIO oder IT-Verantwortliche ist innerhalb seines Aufgabenbereichs zur Generierung von Mehrwert durch IT für das gesamte Unternehmen verpflichtet und daher auch in puncto Planung angehalten mit Weitblick zu entscheiden und zu handeln. Dies kann nur auf Basis einer nachhaltigen IT-Strategie gelingen, an der man sich kontinuierlich orientiert.

Aufgrund der sich rasant entwickelnden Technologien im IT-Sektor ist das Aufspringen auf neue Hypes verführerisch. Es bedroht aber die konzentrierte Arbeit auf Basis einer IT-Strategie wegen der großen Gefahr der Verzettlung in immer wieder neue Technologien. Eine langfristig ausgerichtete und damit strategische Führung des IT-Bereiches ist einer der maßgeblichen Grundsätze für dessen erfolgreiche Arbeit im Sinne des Unternehmens.

► Um der Gefahr des operativen Führens auf Basis von neuen Technologien und Hypes entgegenzuwirken, muss eine nachhaltige IT-Strategie existieren, die langfristige Ziele vorgibt, an welchen sich das IT Management orientiert. Strategische Führung in der IT bedeutet die „richtigen Dinge zu tun“ und basiert auf den langfristigen Zielen aus der IT-Strategie.

Fünf gute Gründe für eine IT-Strategie

Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden die aktuellen und brennenden Fragen von IT-Organisationen, die mit Hilfe von IT-Strategien beantwortet werden können, herausgearbeitet.

Organisatorische Herausforderungen

Die Rolle der IT im Unternehmen

Die IT wird in den meisten Unternehmen als Dienstleister betrachtet. Traditionelle Aufgaben liegen in der Bereitstellung von Diensten wie E-Mail, Telefonie, Netzwerk- und Druckerdiensten sowie in der Gewährleistung einer störungsfreien Verfügbarkeit. Die Unternehmensspitze kommt meistens nur dann in Kontakt mit der IT, wenn die Budgetplanung ansteht oder – was leider häufiger als einmal im Jahr passiert – wenn die oben genannten Dienste beziehungsweise Gerätschaften nicht funktionieren. Das Image von IT-Organisationen ist bei vielen Vorständen und Geschäftsführern daher eher schlecht und viele messen der IT keine große strategische Relevanz bei.

Wenn große Systemeinführungen anstehen, dann steht die IT wieder im Fokus. Meistens wird der eigenen IT-Abteilung solch ein Vorhaben gar nicht zugetraut, so dass externe Dienstleister beauftragt werden. Und auch hier zeigt sich, dass die meisten dieser Projekte nicht ohne Probleme vorantreiben und die Unternehmensspitze eher negative Nachrichten in Form von Terminverschiebungen oder Budgetüberschreitungen erhält.

Diese Szenarien charakterisieren die traditionelle Rolle der IT, wie man sie vor ein paar Jahren noch kannte und wie sie in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen mitunter noch heute Gang und Gäbe ist. Natürlich gibt es auch die Unternehmen, welche bereits heute am Puls der Zeit agieren. Für sie ist die IT nicht mehr nur eine Unterneh-

mensdomäne, die als primäres Ziel die Beherrschung technischer Komplexität hat. Sie wird stattdessen mehr und mehr zu einem strategischen Innovationsmotor.

Die IT-Organisation wandelt sich so von einer als „Commodity“ verschmähten Abteilung hin zu einer von den Fachbereichsleitern und der Unternehmensleitung anerkannten Organisation, die absolut notwendig ist in dieser sich rasant drehenden Businesswelt. Denn die Geschäftsprozesse von gestern und heute sind schon morgen wieder andere und gerade deswegen ist eine flexibel aufgestellte IT gegenwärtig so wichtig.

Damit wachsen natürlich die Anforderungen an die IT und rücken diese organisatorisch gesehen immer stärker in das Business hinein. Dies wird deutlich durch die vermehrt praktizierte Demand-/Supply IT-Organisation, die durch den „Demand-Zweig“ einen größeren Business-Fokus erhält.

Die Rolle des CIO im Unternehmen

Durch die genannten Umwälzungen der IT-Organisation in Richtung Business ändert sich auch die Rolle des CIO. Früher zumeist technisch ausgerichtet, sind heute Manager gefragt, die das Business genau verstehen und in der Lage sind, genau einzuschätzen, wo der Mehrwerthebel für die IT im Unternehmen anzusetzen ist. Das geht sogar so weit, dass CIOs die Rolle des Prozessverantwortlichen auf der methodischen Ebene übernehmen. Dann spricht man von einer Splittung des CIO-Jobs in drei Richtungen:

- CTO als technischer Verantwortlicher auf der Supply-Seite sowie
- CIO als Gesamtverantwortlicher für die IT, insbesondere den Demand-Zweig sowie
- CPO als Prozessverantwortlicher, der zum großen Teil nicht mehr auf der Demand-Ebene, sondern im Business wiederzufinden ist

Es ist dabei spannend zu sehen, wie IT-Verantwortliche sich selbst sehen. Dazu hat Gartner eine Studie verfasst, die auf der Frage basiert, was IT-Verantwortliche im Jahr 2013 für wichtig halten [16]. Die Tab. 1 zeigt diese für wichtig erachteten Prioritäten differenziert nach Business und Technologie.

Selbstredend steht auf Platz 1 der Business-Prioritätenliste: Unternehmenswachstum steigern. Das zeigt sehr deutlich den Stellenwert, den strategische Maßnahmen für die IT haben und für die neue Rolle des CIO im Unternehmen. Auf Platz 1 der Technologie-Seite sind nicht etwa die alten Commodities wie Optimierung des Rechenzentrums, sondern ist ganz klar die Outsourcing-Variante des Cloud Computings sowie – den Vorhersagen Carrs aus dem Jahre 2003 folgend – die „Informations-Seite“ der IT, nämlich das Thema „Big Data“, sprich: Wie hole ich aus all den vorliegenden Daten und Informationen die wichtigsten Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens heraus.

Wichtig sind – auch für die Durchsetzbarkeit einer IT-Strategie und der neuen Rolle – die hierarchische Position des CIO im Unternehmen sowie die Einbindung in das Management Board. Um die wichtigsten Änderungen oder Neuerungen in allen Geschäfts- oder

Tab. 1 Was IT-Verantwortliche für wichtig halten (in 2013) [19]

	Business-Prioritäten	Technologie-Prioritäten
1	Unternehmenswachstum steigern	Analytics und Business Intelligence (Stichwort „Big Data“)
2	Zu besseren operativen Ergebnissen beitragen	Mobile Computing
3	Kosten im Unternehmen senken	Cloud Computing (Software, Infrastructure and Platform as a Service (Saas, IaaS, PaaS))
4	Neue Kunden anwerben und halten	Collaboration Techniken (Workflow)
5	IT-Anwendungen und -Infrastruktur verbessern	Legacy-Modernisierung
6	Neue Produkte und Services schaffen (Innovation)	IT-Management
7	Effizienz verbessern	CRM-Anwendungen
8	Mitarbeiter begeistern und halten	Virtualisierung
9	Analytics und Big Data implementieren	Sicherheit
10	In neue Märkte und Regionen expandieren	ERP-Anwendungen

Fachbereichen durch IT optimal zu unterstützen ist es von großer Bedeutung, dass der CIO zumindest Mitglied regelmäßig tagender Führungsgremien ist. Um sich in die relevanten Entscheidungsprozesse einbringen zu können, sollten dem CIO alle Protokolle zugänglich sein. Es muss selbstverständlich werden, dass im Rahmen unternehmensstrategischer Analysen auch immer das Unterstützungspotenzial der IT berücksichtigt und deren wesentliche Funktion zur Umsetzung der Strategie gesehen wird.

Der „IT-Trend-Report 2013“ von Capgemini [11] zeigt in Abb. 1 leider sehr deutlich, dass nur knapp ein Drittel aller deutschen CIOs und IT-Leiter regelmäßiges Mitglied in Management-Boards sind. Immerhin noch ca. 25 % werden „manchmal“ zu Board-Meetings eingeladen. Dies zeigt aber das oben angeführte generelle Problem, dass der CIO oder IT-Leiter häufig gar nicht in der Lage ist, sich direkt in die relevanten Diskussionen und Entscheidungen einzubringen.

Auf der anderen Seite entwickelt sich die Rolle des CIO aber weiter: Es zeichnet sich ein Weg vom „technischen Umsetzer“ hin zum Demand- und Information-Manager ab, der als Partner des Business gesehen wird. Damit ändert sich auch die Rolle des CIO im Gesamtkontext des Unternehmens. Die Tab. 2 zeigt in Anlehnung an Brenner [4] diesen Wandel der Rolle des CIO.