

Neue Ansätze in der IT-Strategie

In immer schnellerer Abfolge kommen neue Herausforderungen auf die Unternehmen zu, werden neue Management-Ansätze modern. Welche Auswirkungen hat dieser Wandel auf die IT-Strategie? Ist es überhaupt noch sinnvoll unter diesen Bedingungen eine IT-Strategie zu formulieren?

Die Zeiten sind schnelllebig geworden. Bis in die siebziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts reichte eine gute Geschäftsidee aus, um sich jahrzehntelang Erfolg am Markt zu sichern. Danach musste der Geschäftserfolg immer wieder hart erkämpft werden, mussten Unternehmen schnell agieren und reagieren, um überlebensfähig zu bleiben. Insbesondere folgende Gründe sorgen nach unserer Beobachtung dafür, dass sich herkömmliche Unternehmensstrategien immer schneller überholen:

- Zunehmend gesättigte Märkte
- Erhöhter Wettbewerbsdruck
- Verändertes Konsumentenverhalten und -bewusstsein
- Erhöhte Kundentransparenz
- Beschleunigte Verdrängung alter Geschäftsmodelle
- Schneller schrumpfende Märkte
- Sehr schnelle Imitation in einer globalisierten Wirtschaft
- Zunehmender Anteil erfolgloser Strategien

Die moderne Managementlehre hat auf diese Entwicklung reagiert. Strategievordenker wie Peters, Mintzberg und Hamel verlassen die offenbar nicht mehr gültigen Regeln der statischen, langfristig gültigen Unternehmensstrategie. Sie fordern Flexibilität und Wandel in Strategie und Operationalisierung, die Konzentration auf Kernkompetenzen sowie Exzellenzinitiativen.

Das „Agile Enterprise“ wird angestrebt, Innovationsprozesse werden in Strategien und Geschäftsmodelle integriert. Es soll stets einen „Strauß an strategischen Alternativen“ vorgehalten werden, damit Unternehmen schnell auf Änderungen reagieren oder Marktchancen realisieren können.

Auf der anderen Seite wurde in der Vergangenheit die Informationstechnik primär als Produktionsmittel und damit als Kostenfaktor betrachtet. Begriffe wie „IT-Factory“ zeugten im ausgehenden 20. Jahrhundert vom Wunsch der Manager nach einer den bekannten Regeln der Industrie funktionierenden Informationstechnik. Geringe Kosten pro CPU-Sekunde eines Mainframe und pro dezentralem Arbeitsplatz waren angestrebte Ziele. „Total Cost Of Ownership“ (TCO) war en Vogue und sorgte dafür, dass die CIO's dazu gezwungen wurden, die Kosten der IT zu senken – mit erheblichen negativen Konsequenzen für die Flexibilität.

Inzwischen zeigte sich jedoch, dass die Informationstechnologie in den Unternehmen mitnichten ausschließlich als Produktions- und Kostenfaktor zu sehen ist. Seit einigen Jahren hat sich auch allgemein die Erkenntnis durchgesetzt, dass die IT in einigen Unternehmen zu einem Enabler für Geschäftsmodelle geworden ist. Teilweise ließen sich Geschäftsmodelle erst aufgrund moderner IT entwickeln.

Die IT reagiert auf die Herausforderung „neue, zentralere Rolle im Unternehmen“ und „neue Business-Strategien in Unternehmen“ mit zahlreichen Entwicklungen, wie z.B. „Serviceorientierte IT“ und „Cloud Computing“. Der überwiegende Teil der Gartner-Trends 2010 zielt direkt oder indirekt auf die Erhöhung der Flexibilität in der IT.

Was bedeuten die Entwicklungen im Bereich von Management und Unternehmensstrategie und die geänderte Rolle der IT für die IT-Strategie? Fünf Trends können wir klar erkennen:

1. Engere Verzahnung von IT- und Unternehmensstrategie

Bisher baute die IT-Strategie auf der Unternehmensstrategie auf und unterstützte bzw. ermöglichte die Realisierung der Geschäftsziele. Hieraus ergab sich, dass die IT auf strategische Initiativen nur reagieren nicht aber proaktiv agieren konnte. Der Enabler-Aspekt – also die Tatsache das IT viele neue strategische Geschäftsmodelle überhaupt erst ermöglicht – wurde dabei vernachlässigt, war von der IT nicht mehr wahrnehmbar.

Für jedes Unternehmen ist es daher von entscheidender Bedeutung, IT Experten bei der Definition der Unternehmensstrategie frühzeitig zu beteiligen, beide Strategien teilweise parallel und in enger Abstimmung zu erarbeiten.

2. Flexibilität als Planungsziel auch der IT-Strategie

In der IT-Strategie wurde bisher meist der angestrebte Sollzustand für SW/HW-Architektur, für die Prozesse, Organisation usw. beschrieben. Aufgrund der Flexibilitätsanforderungen der modernen Management-Lehre und den Anforderungen aus den Unternehmensstrategien werden zukünftig keine statischen Sollzustände angestrebt, sondern insbesondere die geforderte Flexibilität der zu schaffenden Lösungen definiert.

Nur wenn die Flexibilität Eingang in die IT-Strategie findet und damit langfristig geplant wird, kann ein agiles Unternehmen geschaffen werden, können Änderungen in der Unternehmensstrategie schnell von der IT nachvollzogen werden und der Forderung von Hamel nach „Zero Trauma Change“ nachgekommen werden.

3. Von der Nischendisziplin zum Kernelement

In der Vergangenheit wurde die IT vorwiegend als Kostenfaktor angesehen, IT-Strategien wurden oft gar nicht oder nur in einem rudimentären Umfang entwickelt. Diese Sichtweise hat sich in zahlreichen Branchen bis heute gehalten.

Zukünftig wird die Bedeutung der IT immer mehr steigen, kein Unternehmen wird sich eine fehlende oder lückenhafte IT-Strategie leisten können.

4. Änderung des Zeithorizonts

Bis noch in die achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts wurden Strategien entwickelt, die zehn Jahre überdauern sollten und damit wurden die Vorgaben für die Informationstechnik über solche langen Zeiträume gemacht – die Investitions- und Abschreibungszeiträume der Mainframes spiegelten das wider.

Die Gültigkeit einer IT-Strategie ist an die Gültigkeit der Unternehmensstrategie zu koppeln. Wenn die Unternehmensstrategie nur noch 3 statt bisher 5 oder 10 Jahre in die Zukunft gerichtet ist, gilt dieser Zeitraum entsprechend auch für die IT-Strategie.

Die Kopplung der Gültigkeitsdauern beider Strategien ist nur ein erfolgskritisches Moment. Damit neue Entwicklungen im Bereich der IT nicht verpasst werden, ist ferner eine jährliche Überprüfung der IT-Strategie unbedingt erforderlich.

5. Verstärkter Einsatz der Szenario-Planung bei IT-Strategien

Heute wird die IT-Strategie meist vom CIO mit einigen wenigen Experten auf der Grundlage der Unternehmensstrategie definiert, oft ohne „nach links und rechts“ zu schauen.

Zukünftig erfolgt im Rahmen der IT-Strategie-Planung gemeinsam mit den Unternehmensstrategen eine umfassende Szenario-Planung. Impulse für die Szenarien kommen vom Business (z.B. befürchtete aber noch nicht in die Unternehmensstrategie aufgenommenen Entwicklungen) und der IT (z.B. Berücksichtigung von noch nicht klaren Entwicklungen in der IT). Diese Szenarien schaffen ein wesentlich umfassenderes Bild für die Ableitung der IT-Strategie und führen im Idealfall auch dazu, dass im Eintrittsfall fertige Lösungen aus der Szenario-Planung vorhanden sind und so eine schnelle Reaktion der IT möglich ist.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Bedeutung der IT-Strategie nicht abnehmen sondern zunehmen wird. Von den Unternehmens- und IT-Strategen müssen die Herausforderung einer engeren Verzahnung und neuer Planungsansätze gemeistert werden. Die Definition von Flexibilitätszielen und die Anpassung der Gültigkeit werden ebenfalls für erfolgreiche IT-Strategien selbstverständlich sein.

Rainer Raupach und Oliver Sümnick, NOVEDAS Unternehmensberatung