

HINTERGRUNDBERICHT

Paradigmenwechsel in der IT:

Vom Technologie-Lieferanten zum anerkannten Business-Enabler

von Evangelos Zesakes, Principal Consultant, Alegri International Service GmbH

Was sind künftig die größten Herausforderungen für CIOs und IT-Verantwortliche? Welche Rolle und Schlüsselaktivitäten der IT müssen sie sicherstellen? In diesem Zusammenhang werden die Begriffe Business-IT-Alignment, IT-Governance, IT-Wertbeitrag diskutiert, und dies verdeutlicht: Die geforderte Rolle der IT wird die eines zentralen Innovationstreibers sein. Diese kann die IT aber nur übernehmen, wenn sie die Nische des technikorientierten Spezialisten verlässt und sich einer wertorientierten Ausrichtung der IT als Business Enabler zuwendet. Die zentrale Frage lautet also: Wie schafft die IT den Weg zum anerkannten Business Enabler?

Ausführliche Gespräche mit Unternehmen machen schnell klar, dass diese Herausforderung nur bewältigt werden kann, wenn die Geschäftsbereiche kontinuierlich und proaktiv eingebunden werden und die IT wiederum ihre Eigenfokussierung aufgibt. Dies kann nur geschehen durch eine strukturierte Vorgehensweise für eine gemeinsam mit den Fachbereichen zu entwickelnde IT-Strategie. Im Folgenden wird erläutert, wie ein solcher Paradigmenwechsel der IT erfolgreich in der Praxis umgesetzt und durch welche Maßnahmen der Wandel der IT zum anerkannten Geschäftspartner operationalisiert werden kann.

Von der Angebots- zur Nachfrageseite

Die zentrale These ist, dass sich die IT heute entscheiden muss, ob sie nur Management und Verwaltung der IT-Funktionen übernimmt als reiner IT-Lösungs-Anbieter nach dem Motto: „Ich biete nur an, was angefordert wurde“, jedoch zumeist ohne genaue Spezifikation der Fachbereiche. Oder aber, dass die IT Geschäftsmodelle und Wettbewerbsposition des Unternehmens künftig positiv beeinflusst und sich als innovativer Treiber der Geschäftsseite positioniert. Dazu müsste die IT die Bedürfnisse der Fachbereiche und die möglichen Wertschöpfungspotentiale sehr gut kennen, denn erst dann könnte sie proaktiv, innovativ und kundenorientiert tätig sein. Die IT würde damit auf die Nachfrageseite wechseln hin zum aktiven Management der internen Kunden mit einer Sichtweise von Außen nach Innen: Wer das Produktangebot der IT-Funktion gestalten möchte, muss das Geschäft seiner Kunden und deren Kunden gut kennen!

Ein erfolgreiches Change Management

Mit einer ausgereiften Change Management-Methode lässt sich der Wandel der IT zum Business Enabler einleiten und begleiten, indem die IT gezielte Initiativen startet, die auf das Management der internen Kunden, also der Fachbereiche, ausgerichtet sind. Mit einer Fokussierung auf die Themen Unternehmensplanung, Geschäftspotentiale, Geschäftsprozesse und Unternehmensportfolio werden gemeinsam mit den Fachbereichen Analysen durchgeführt, um die Anforderungen an die IT zu definieren und ein gemeinsames Verständnis für die zu entwickelnde IT-Strategie zu erhalten. Nur dann kann das IT-Management die Wertschöpfung durch IT-Vorhaben klar beziffern und kommunizieren.

Mit dieser Methode wird die IT-Strategie jedoch nicht nur formuliert, sondern auch die Voraussetzung zu ihrer Operationalisierung geschaffen, indem konkrete und messbare Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie definiert werden. Diese Vorgehensweise bietet einen verlässlichen Orientierungsrahmen für Business und IT, einen transparenten Leitfaden mit Planungs- und nachhaltiger Richtungssicherheit für beide Seiten. Priorisiert werden dabei ausschließlich IT-Projekte mit Wertschöpfungspotential für das Kerngeschäft. Vormalis isolierte und

den Fachbereichen z.T. unbekannte IT-Themen werden zu einem von beiden Seiten gemeinsam abgestimmten Portfolio auf Basis einer IT-Roadmap gebündelt.

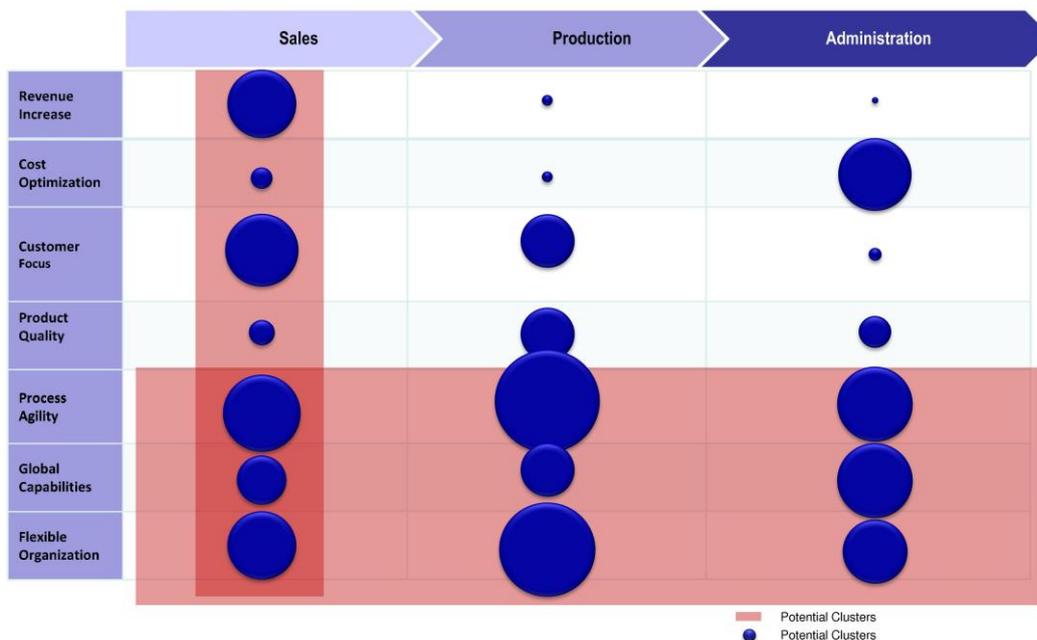
IT-Strategie-Entwicklung: konkret und operationalisierbar

Viele expandierende Unternehmen aus dem Mittelstand wie aus dem Enterprise-Umfeld stehen angesichts der Globalisierung, des verschärften Wettbewerbs und der Ressourcen-Optimierung vor der Herausforderung, eine langfristige IT-Strategie zu definieren, um die Fachbereichs- und Unternehmensziele über mehrere Jahre hinweg zu unterstützen und auch den IT-Wertbeitrag plausibel nachzuweisen. Der Erfolgsschlüssel liegt in der nahtlosen Übereinstimmung von Geschäftszielen und IT-Unterstützung. Der Abgleich einer IT-Strategie mit den Unternehmenszielen erfolgt dabei meist auf Basis einer Fünfjahres-Unternehmensplanung, z.B. 2009 bis 2014. Der methodische Fokus liegt auf der IT-Initiative zur Entwicklung einer IT-Roadmap, in der gemeinsam mit der Business-Seite eine IT-Strategie entwickelt wird. Als kritischer Erfolgsfaktor für die IT gilt die strukturierte Einbindung der Fachbereiche, die meist nicht in der Lage sind, die notwendigen Anforderungen an die IT ausreichend zu spezifizieren.

In einem solchen Szenario wird empfohlen, dass die IT-Leitung proaktiv und in Abstimmung mit der Geschäftsführung zunächst die Initiative zur Durchführung einer Potential-Analyse auf Bereichs- und Geschäftsführer-Ebene ergreift. Dabei werden Geschäftspotentiale identifiziert, die aus Sicht des Managements zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele durch eine optimierte IT-Unterstützung möglich bzw. mit den bisherigen IT-Leistungen nicht realisierbar sind.

In strukturierten Einzelinterviews mit Geschäftsführung und Bereichsleitung aus den verschiedenen Kernbereichen des Unternehmens wie z.B. Vertrieb, Produktion, Finanzen etc. werden standortbezogen und firmenübergreifend konkrete Optimierungspotentiale identifiziert. Die Gesprächsführung orientiert sich dabei an vorab definierten, von der Unternehmensstrategie abgeleiteten Erfolgsfaktoren wie z.B. Umsatzsteigerung, Kostenreduzierung, Kundenzufriedenheit, Durchlaufgeschwindigkeit oder Qualitätssteigerung. Die

Ergebnisse dieser Geschäftspotential-Analyse ermöglichen dem oberen Management i.d.R. eine andere Wahrnehmung von Optimierungspotentialen, da intern z.T. bekannte Mängel in einzelnen Fachbereichen jetzt fachbereichsübergreifend hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Business klassifiziert und ausgewertet werden können.



Potentialanalyse Geschäftsbereiche

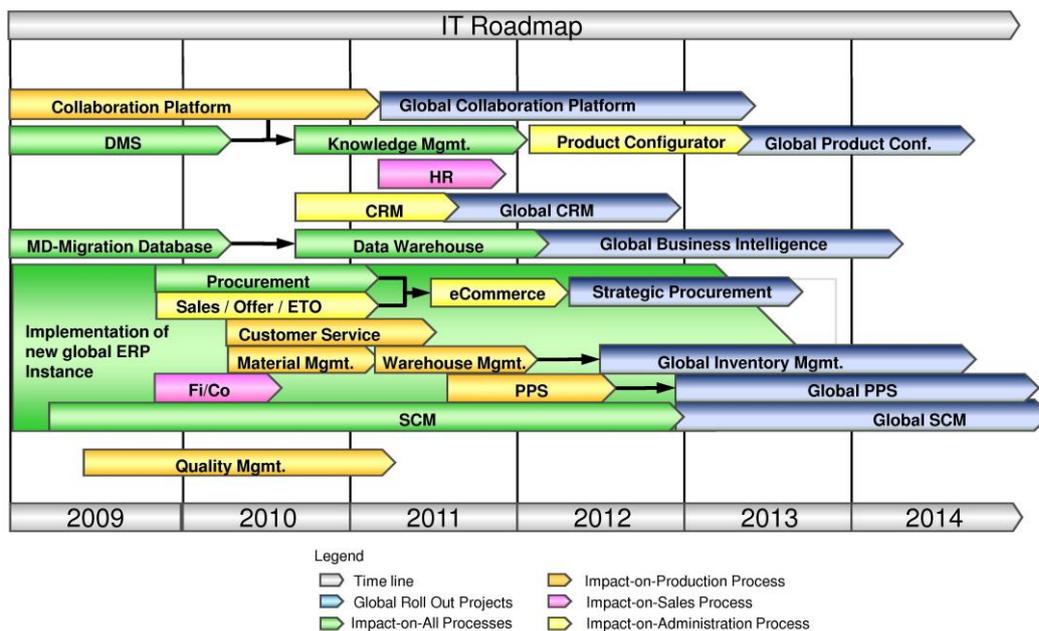
Alegri International

Diese Business-Potentiale werden in einem nächsten Schritt IT-technisch interpretiert und in spezifizierte Anforderungen an die IT umformuliert.

Da sich die gewonnenen Analyse-Ergebnisse ausschließlich auf Aussagen des Managements stützen, sollten in einer zweiten IT-Initiative auf Geschäftsprozess-Ebene Gespräche mit den operativen Key Usern durchgeführt werden. Ziel ist hier die Identifikation von Optimierungspotentialen zur Steigerung der Effizienz in den Wertschöpfungsketten. Daraus kann dann eine weitere Spezifizierung der festgestellten Mängel bzw. umsetzbaren Geschäftspotentiale in den Fachbereichen abgeleitet und eine detailliertere Zuordnung von entsprechenden IT-Maßnahmen vorgenommen werden. Interessanterweise lässt sich i.d.R. feststellen, dass im Durchschnitt ca. 80-90% der in den Einzelinterviews dokumentierten Geschäftsprozess-Optimierungen auf eine fehlende bzw.

suboptimale IT-Unterstützung zurückzuführen sind und nicht auf schlecht strukturierte Prozessabläufe. - Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Fach- und Prozesskenntnisse in den Geschäftsbereichen oft sehr gut, die Fähigkeit zu konkreten Anforderungs-Formulierungen an die IT dagegen tendenziell schwächer ausgeprägt sind.

Auf Basis dieser IT-Initiativen kann die erste Version einer IT-Strategie in Form einer IT-Roadmap abgeleitet werden. Das entsprechende IT-Portfolio besitzt für jede definierte IT-Maßnahme einen ausführlichen Projekt-Steckbrief mit einer detaillierten Beschreibung der Investitionen, Kosten, ROI, Projektinhalte, Kundennutzen, Abhängigkeiten und Umsetzungsvoraussetzungen. Die zusätzliche Definition von finanz-, prozess- und ressourcen-technischen Kennzahlen ermöglicht eine spätere Messung und Steuerung der IT-Maßnahmen für den Nachweis des konkreten IT-Wertbeitrages zu den Unternehmenszielen.



IT-Roadmap 2009-2014

Alegri International

Die entwickelte IT-Roadmap gewichtet verschiedene Schwerpunkte über eine Strategie-Laufzeit von (hier) fünf Jahren. Es werden kurz- und mittelfristige Projekte mit lokaler Ausrichtung bis 2012 und langfristige Projekte mit globalem Charakter bis 2014 aufgezeigt. Durch die Aneinanderreihung der Projekte wird der Aspekt der zeitlichen und technischen Abhängigkeiten zwischen den

einzelnen IT-Initiativen berücksichtigt. Die unterschiedlichen Farben verdeutlichen die Einflüsse der dargestellten Projekte auf die Fachbereiche; bereits laufende Business-Projekte werden in der Gesamtplanung explizit mit betrachtet.

Damit ist gewährleistet, dass IT-Investitionen einerseits zielgerichtet genutzt werden, um die Leistungsfähigkeit der Geschäftsprozesse stetig zu verbessern, und andererseits lässt sich der IT-Wertbeitrag jedes einzelnen Projektes für die Erreichung der Unternehmensziele nachweisen.

Mit dieser gemeinsam von der IT- und Business-Seite entwickelten IT-Strategie wird die IT zum Partner der Geschäftsseite und zum Innovationstreiber: ein erfolgreiches IT/Business-Alignment ist künftig möglich, der Paradigmenwechsel der IT zum Business Enabler erfolgreich eingeleitet.

Evangelos Zesakes ist Principal Consultant beim Management und Technologie-Beratungsunternehmen Alegri International. Er verantwortet die Bereiche Business Intelligence und Enterprise Portale. Der studierte Betriebswirt verfügt über langjährige Erfahrungen in den Bereichen IT-Strategie und IT-Governance, Datawarehousing und Projektmanagement bei internationalen Großunternehmen.



Über Alegri International Service GmbH

Alegri ist ein führendes Management- und Technologie-Beratungsunternehmen für die Bereiche Management Consulting, Business Intelligence, Enterprise Content Management und Portal-Lösungen, branchenunabhängig, national wie international. Zu den Referenzen gehören namhafte Unternehmen aus den Bereichen Pharma/Chemie, Telekommunikation, Finanz, Electrics und Automotive. Die Hauptgeschäftsstellen des Unternehmens befinden sich in München, Stuttgart, Frankfurt/M., Ratingen, London und Wien. www.alegri.de

Ihr Ansprechpartner

Alegri International Service GmbH
Dr. Susanne Knabe
Innsbrucker Ring 15
81673 München
T.: +49 (0)89 – 666107-0
F.: +49 (0)89 – 666107-200
E: susanne.knabe@alegri.de