



IT-Management (Teil III)

Orientierung für die IT – Entwicklung von IT-Strategien

Dieser Artikel richtet sich an CIO, IT-Manager, IT-Unternehmensarchitekten und IT-Entscheider.

Kaum ein Unternehmen stellt heute noch die Bedeutung der IT für sein Geschäft in Frage. Allerdings wird ihre Leistungsfähigkeit nach wie vor sehr kritisch betrachtet und es scheint häufig eine latente Unzufriedenheit mit ihrer Rolle im Unternehmen zu geben. Wie kann die IT eine bestmögliche Position einnehmen und welche Instrumente benötigt ein CIO, diese Position systematisch anzusteuern? In diesem Artikel stellen wir vor, wie man durch die Entwicklung einer IT-Strategie, vergleichbar mit einem „Kompass“, dem „Schiff IT“ Orientierung geben kann.

Einleitung

Strategie ist die Antwort auf die Frage „Wie kann ich bzw. mein Unternehmen langfristig erfolgreich sein?“ Für den Erfolg ist die Summe der täglich getroffenen Entscheidungen wegweisend. Diese wiederum sollten durch eine konsequent umgesetzte Strategie beeinflusst werden.

Zunächst werden Ziele deutlich formuliert und dokumentiert. Darüber hinaus müssen Zwischenziele gesteckt und anschließend eine Strategie ausgearbeitet werden. Mit der Ausarbeitung einer Strategie werden Wege aufgezeigt, auf welche Weise die Ziele am besten erreicht werden.

Es gibt eine Reihe von typischen Vorbehalten, die gegen die Ausarbeitung einer IT-Strategie herangezogen werden:

- Wir haben bereits eine Unternehmensstrategie – warum jetzt auch noch eine für unsere IT?
- Das kostet doch wieder nur – man sollte das Geld besser in unsere nächsten Projekte investieren!
- Immer wieder neue Vorgaben aus dem Management – wer kümmert sich eigentlich um die Anforderungen aus unseren Fachbereichen?
- Das wird sowieso nie umgesetzt – bereits die letzte IT-Strategie war schon ein Papiertiger!

Diese Bedenken gehen von einer kurzfristigen Planung aus. Mit einer gut ausgearbeiteten IT-Strategie kann hingegen die Effektivität der IT langfristig erhöht werden. Mehrere Studien belegen am Beispiel der „Green-IT“-

Strategie, dass schon heute in vielen Unternehmen die langfristigen IT-Kosten um bis zu 30 % gesenkt werden konnten.

Auch für bereits vorhandene IT-Strategien empfiehlt sich, diese periodisch alle drei bis fünf Jahre zu prüfen und anzupassen.

Was deckt eine IT-Strategie ab?

Zu den wichtigsten Inhalten einer IT-Strategie gehört die Definition von Zielen. Ziele geben an, in welche Richtung die eigene IT zukünftig zu gestalten ist. Der Wert der Strategie leitet sich aus der Qualität der angestrebten Ziele ab. Sind die Ziele zu vage definiert, wie z. B. „Geschäftsprozesse möglichst effektiv unterstützen“ oder „Unsere IT soll sicherer sein“, so geben sie nicht eindeutig vor, in welche Richtung die IT zu entwickeln ist.

Besser ist es, Ziele möglichst präzise zu definieren, wie z. B. „Mittels der IT soll die Modernisierung der Verwaltung und Effektivität der Verwaltungsprozesse gefördert und verbessert werden. Bis zum Jahr X soll der Umfang der Automatisierung dieser Prozesse um Y % erhöht und manuelle Vorgänge weiter zurückgeführt werden“.

Gute Ziele sind auf die Geschäftsbereiche des Unternehmens abgestimmt und machen so eine gute Strategie aus. Gleichmaßen macht dies allerdings auch die Einhaltung der IT-Strategie für viele Beteiligte so schwierig, getreu dem Motto „Gute Ziele sind schmerzhaft“.

Welchen Nutzen hat die IT-Strategie?

Ohne eine zentrale Strategie gibt es keinen Plan, wie die definierten Ziele erreicht werden können. In den Abteilungen mögen zwar einzelne Maßnahmen konkret Wirkung zeigen, aber meistens behindern sie sich gegenseitig oder arbeiten in unterschiedliche Richtungen. Mit anderen Worten, ohne eine IT-Strategie wird langfristig nicht in die gleiche Richtung gearbeitet und es entstehen mitunter sogar höhere Kosten.

Eine fehlende IT-Strategie hat häufig folgende Konsequenzen:

- Der Einsatz der IT ist uneinheitlich und unkoordiniert
- Synergien werden nicht genutzt
- Planlose Technologiesprünge
- Die Anwendungslandschaft wird immer unüberschaubarer
- Risiko eines Durcheinanders unterschiedlicher Komponenten
- Fehlende oder falsche Unterstützung von wichtigen Geschäftsprozessen

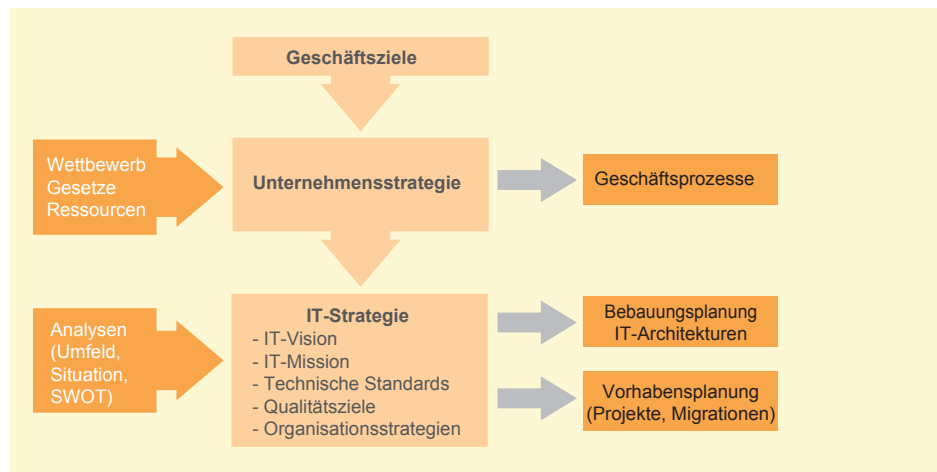


Abb. 1: Vorgehensmodell für die IT-Strategieentwicklung.

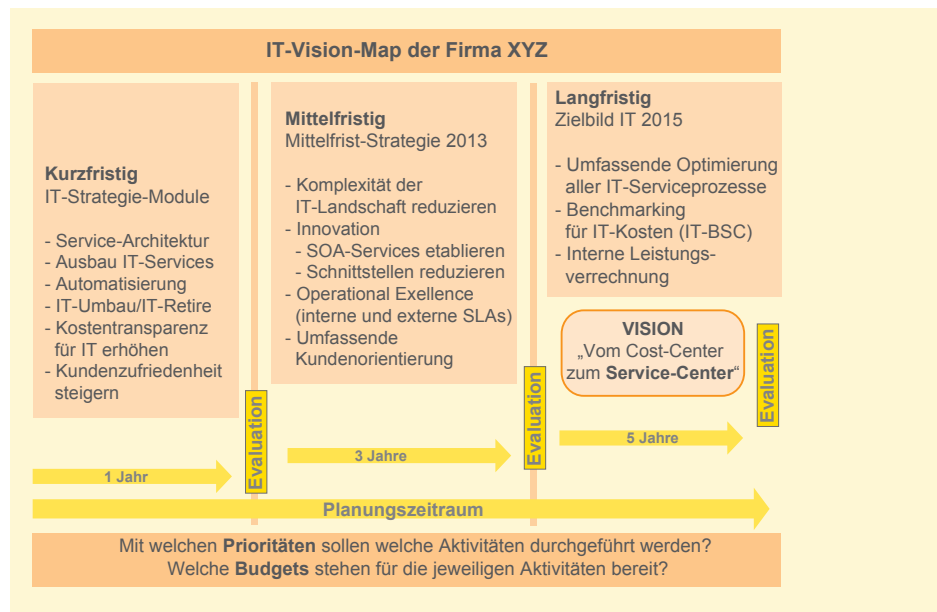


Abb. 2: Beispiel einer Vision-Map mit IT-Visionen.

Die IT-Strategie gibt vor, mit welchen Mitteln und Richtlinien die definierten Ziele erreicht werden sollen und beschreibt, wie dabei vorgehen ist. Diese Vorgabe ist damit nicht nur die Grundlage für einen geordneten und koordinierten IT-Betrieb, sondern bietet dem Unternehmen darüber hinaus folgenden Nutzen:

- Optimale Unterstützung der Geschäftsstrategie
- Aus der IT-Strategie lassen sich gezielt Qualitätsziele ableiten und zukunftsorientierte IT-Projekte planen
- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der IT

| | |
|------------|---|
| I | <ul style="list-style-type: none"> - Ziele und Rahmenbedingungen - Positionierung der IT im Unternehmen (Wertschöpfung) - Umfeldanalyse <ul style="list-style-type: none"> - Interne Aspekte (Geschäftsmodelle, Kernkompetenzen) - Externe Aspekte (Wettbewerbsanalysen, Umfeld) - Technologische Aspekte (IT-Infrastruktur, Technologien) |
| II | <ul style="list-style-type: none"> - IST-Analyse und IT-Diagnose <ul style="list-style-type: none"> - Methoden und Ergebnisse - Situationsanalyse - SWOT-Analyse - IT-Diagnose <ul style="list-style-type: none"> - Fachliche Beurteilung - Technische Beurteilung - Organisatorische Beurteilung |
| III | <ul style="list-style-type: none"> - IT-Prinzipien (Grundsätze und Standards) - Teilstrategien <ul style="list-style-type: none"> - Soll-Konzept - Definierte Basissysteme der IT - Organisatorische Positionierung der IT (Governance) - Anforderungsmanagement - IT-Servicestrategie - IT-Personalstrategie - IT-Sourcing-Strategie - Vorgehensmodelle für IT-Projekte - IT-Compliance (Security und Risiken) |
| IV | <ul style="list-style-type: none"> - IT-Architekturkonzept <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsarchitektur - Fachliche Architektur und Applikationen - Technologie-Architektur - Vorhabensplanung <ul style="list-style-type: none"> - Projektportfolio - Wirtschaftlichkeitsbewertung |

Abb. 3: Beispiel eines Inhaltsverzeichnisses eines IT-Strategiereports.

- Kostenreduktion durch optimierte Unternehmensarchitekturen
- Bessere Kommunikation zwischen der IT und den Fachbereichen
- Gute Unterstützung wichtiger Geschäftsprozesse

Während der Ausarbeitung einer IT-Strategie kommt es außerdem zu einem weiteren positiven Nebeneffekt: Die Unternehmensführung beschäftigt sich verstärkt mit der Frage: „Wie können mit Hilfe von innovativen Technologien neue Geschäftsfelder erschlossen werden?“ Werden passende Antworten gefunden, steigert die IT auf diese Weise zusätzlich den Unternehmenswert.

Womit fängt man an? Das Vorgehen im Überblick

Die IT-Strategie kann man als Endprodukt eines Prozesses betrachten. Eine erste Orientierung für ein grundlegendes Vorgehensmodell gibt die Übersicht in Abbildung 1.

Den Ausgangspunkt bilden die Geschäftsziele, aus denen eine Unternehmensstrategie abge-

leitet wird. Anschließend wird in einem so genannten Maxime-Prozess die IT-Strategie erarbeitet und IT-Unternehmensarchitekturen abgeleitet. Dabei ist die Vorgehensweise als inkrementeller, iterativer Prozess zu verstehen.

Mit jedem Durchlauf erhöht sich der Reifegrad des resultierenden Strategiepapiers. Ein erneuter Durchlauf kann sowohl zeitgesteuert (reguläre, periodische Planung) als auch ereignisgesteuert (Projekte, Geschäftsereignisse, Umwelt, Technologien) angestoßen werden.

Wie geht man weiter vor?

Folgende Teilschritte werden für die Erarbeitung einer IT-Strategie durchgeführt:

Schritt 1: Analysen und Diagnosen

1a. Analyse der Unternehmensstrategie

Hierzu werden aktuelle Markttrends analysiert und die Ergebnisse in einem Erfolgsfaktorenmodell dokumentiert. Daraufhin können IT-Mission und IT-Visionen in Form von *Vision-Maps* als Basis für die spätere Formulierung von strategischen IT-Zielen definiert werden. Ein Beispiel für eine *Vision-Map* ist in Abbildung 2 dargestellt.

1b. IT-Analysen und IT-Diagnosen

Die Situation der IT wird aus verschiedenen Perspektiven heraus analysiert. Diese Analyse betrifft die bereits vorhandenen IT-Services und IT-Produkte, die Finanzperspektive, die Personalperspektive, die Geschäftsperspektive, die Architekturperspektive sowie eine Sourcing-Perspektive. Darüber hinaus empfiehlt sich, mit Hilfe einer SWOT-Analyse die besonderen Stärken und Schwächen des IT-Betriebes herauszuarbeiten.

Schritt 2: IT-Prinzipien und IT-(Teil-)Strategien formulieren bzw. aktualisieren

Ausgangspunkt ist eine klare Aussage über die strategischen Ziele der IT. Hieraus können IT-Prinzipien und weitere Teilstrategien abgeleitet werden. Die eigentliche Ausarbeitung der strategischen Ziele erfolgt häufig im Rahmen eines Workshops auf Basis einer zuvor definierten *Vision-Map*. Ein weiteres Ergebnis sollte die Aktualisierung des Qualitätsrahmens (*Q-Policy*) mit aktualisierten Qualitätszielen für die jeweils aktuelle Periode sein.

Schritt 3: IT-Unternehmensarchitektur beschreiben bzw. aktualisieren

Die IT-Strategien bilden die Grundlage für die IT-Unternehmensarchitektur, die iterativ entwickelt und in weiteren Durchläufen adaptiert

wird. Wesentliche Bestandteile sind die Architekturprinzipien des Unternehmens, wie etwa Technologie-, Applikations-, Prozess- und Business-Architekturen. Weitere Informationen hierzu finden Sie im ORDIX News Artikel „Der Blick auf das Ganze – Management von IT-Unternehmensarchitekturen“ [1].

Schritt 4: Planung aufstellen

Resultiert aus der IST-Situation eine Differenz zu den aktualisierten Strategien, Architekturen und Konzepten, so wird eine Vorhabensplanung für den gesamten IT-Bereich abgeleitet. Dabei wird jedes Vorhaben durch eine *Machbarkeitsstudie* überprüft und in einen Mittelfristplan überführt. Der Planungshorizont sollte insgesamt nicht länger als fünf Jahre sein, so dass der Mittelfristplan die Basis für eine solide jährliche Umsetzungsplanung bilden kann. Ergeben sich aus den überarbeiteten Architekturplänen Differenzen zum aktuellen IST-Zustand, so können bei Bedarf zusätzlich Migrationspläne, neue Projektanforderungen oder Ausstiegskonzepte erstellt werden.

Was erreicht man am Ende?

IT-Strategien vermitteln allen Beteiligten eine Vorstellung, wo die Reise des IT-Bereiches hingehet. Insbesondere die Mitarbeiter haben durch die ausformulierte IT-Strategien sehr häufig das Gefühl, an einer wertvollen Sache mitzuarbeiten. Wird die strategische Stoßrichtung des IT-Bereichs deutlich, werden auch die daraus anfallenden Aufgaben gerne angenommen, da diese vermehrt als lohnende Ziele empfunden werden.

Ein ausformuliertes Leitbild für den IT-Bereich hilft jedem Beteiligten zu verstehen, wofür die jeweilige IT-Abteilung steht und welchen Sinn konkrete Aktionen und Projekte haben. Es entwickelt sich ein „Wir-Gefühl“ unter dem IT-Personal und das Fördern von kreativen Ideen setzt neue Impulse frei für künftige Arbeitsergebnisse.

In einem entsprechenden IT-Strategiebericht werden die definierten Ziele konkret dokumentiert und beschrieben, wie diese erreicht werden können. Inhaltlich sollte in verständlicher Form enthalten sein, wie die

- IT im Unternehmen positioniert ist,
- Zielsetzungen unter Nutzung der Stärken erreicht werden sollen und
- Risiken und bestehenden Schwächen beherrscht werden können.

In Abbildung 3 ist ein Inhaltsverzeichnis eines IT-Strategieberichts beispielhaft dargestellt.

Glossar

SWOT-Analyse

SWOT steht als Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren). Die SWOT-Analyse ist ein bewährtes Werkzeug des strategischen Managements, das innerbetriebliche Stärken/Schwächen und externe Chancen/Risiken in Form einer Matrix betrachtet. Mit SWOT-Analysen können IT-Strategien abgeleitet werden, indem die Stärken und Schwächen als relative Größen im Vergleich mit den Zielkriterien beurteilt werden.

Maxime-Prozess

Der Maxime-Prozess (Maxim Process) von Broadbent und Kitzis beschreibt eine pragmatische Vorgehensweise, wie man gemeinsam mit der Unternehmensführung in einem One-Day-Workshop eine gute IT-Strategie entwickeln kann. Im Rahmen des Workshops werden 3-5 Business-Kernaussagen (Maximes) formuliert, zu denen jeweils 4-5 Folgerungen für die IT abgeleitet werden.

Vision-Map

Visualisierte Dokumentationsform von Ergebnissen aus den Vision-Entwicklungsprozessen. Neben den ausformulierten Visionen werden Grundsätze und spätere Ausbaustufen in einer Zeitachse dargestellt.

Links

- ▶ [1] ORDIX News Artikel „Der Blick auf das Ganze – Management von Unternehmensarchitekturen“: http://www.ordix.de/ORDIXNews/3_2009/IT-Strategie/it_management.html
- ▶ [2] ORDIX News Artikelreihe „IT-Management“: http://www.ordix.de/ORDIXNews/artikelreihen.html#it_management
- ▶ [3] Webseite der coniatos AG: <http://www.coniatos.de>

Darüber hinaus ist unbedingt zu beachten, welche Rolle der „Faktor Mensch“ zum Erreichen der künftigen Ziele einnimmt. Neben strategischen Personalfragen, wie *Offshoring* und *Recruiting* sollte auch die Frage nach dem Wertbeitrag von Personalleistungen für den Unternehmenserfolg gestellt werden. Insgesamt ist dem Faktor Personal eine sehr hohe Bedeutung beizumessen. Aus Sicht des IT-Managements sind heutzutage gezielte Kompetenzentwicklungen von Mitarbeitern und der Einsatz von sehr guten Fachkräften unverzichtbar.

Fazit

Viele Unternehmen zeigen bereits heute, dass Geschäftsprozesse und die IT kaum trennbar sind. Besonders für neue Geschäftsmodelle ist es hinderlich, diese strikte Trennung weiter aufrecht zu erhalten. Für eine gelungene Einbindung der IT in geschäftspolitische Entscheidungen ist es wichtig, die IT konsequent auf bewusst gewählte Ziele auszurichten. IT-Strategien helfen, die täglichen Entscheidungen an genau diesen langfristigen Zielen zu orientieren. Ähnlich wie ein Kompass kann eine erfolgreiche Strategieentwicklung den Unternehmenserfolg sichern.

Matthias Heini (info@coniatos.de).