

Von der Geschäftsstrategie zur IT-Strategie

Nach dem Abflachen des E-Business-Hypes und diversen E-Business-Flops ist in die IT-Fachwelt (IT = Information Technology) allgemeine Ernüchterung eingetreten. Das Kopfweh ist nicht nur auf Anbieter und Berater beschränkt, es hat sich auch auf der Anwenderseite breit gemacht.

VON ERIC SCHERER

IT-Investitionen gelten schon lange nicht mehr als Wundermittel, sondern sind selbst zum Problemkind der strategischen Planung geworden. Ein nüchterner Blick legt die Realität offen: Viel zu lange hat man IT-Investitionen mit kaum nachweisbaren betriebswirtschaftlichen Effizienzversprechungen verbunden. Mit einer gesunden Portion von Unverständnis und Distanz wurde in IT investiert, ohne einen nachvollziehbaren Zusammenhang zwischen Technologieeinsatz und betriebswirtschaftlicher Optimierung aufzeigen zu können.

Der Schwarze Peter solch singulärer Strategien wurde in der Folge immer wieder schnell der IT zugeschoben, ohne die wirklichen Gründe für das Scheitern eines spezifischen Projektes zu untersuchen. So bleibt versteckt, was bis heute in vielen Unternehmen ein Problem ist: Der Zusammenhang zwischen Geschäftsstrategie und IT-Strategie ist nicht geklärt und nicht in ein durchgängiges Konzept zur strategischen Planung eingebettet.

Von der ORG/DV zur IT-getriebenen Innovation

Eigentlich eine Selbstverständlichkeit: Mit der Einführung eines IT-Systems, sei es nun ein konventionelles PPS-/ERP-System oder ein System der E-Business-Welt, soll ein deutlicher Mehrwert für die eigene Organisation geschaffen werden. Nicht umsonst spricht man im Zusammenhang mit der Einführung neuer IT-Systeme vom «Creating Value», zu Deutsch «Mehrwert schaffen». Dieser Zusammenhang wurde in den 70er und

80er Jahren ganz einfach dadurch realisiert, dass Unternehmensentwicklung und elektronische Datenverarbeitung in der Abteilung ORG/DV (Organisation und elektronische Datenverarbeitung) zusammengefasst waren. Im Laufe der Jahre ist diese enge Kopplung immer lockerer geworden, nicht zuletzt, da das Spektrum der innerhalb eines Unternehmens betriebenen IT-Systeme sowie der damit verbundenen Dienstleistungen und der resultierenden Anforderungen an die technische Kompetenz immer grösser wurde. Aus der eher als Werkstatt betriebenen DV-Abteilung wurde die technologisch leistungsfähige Informatik und letztlich die IT-Abteilung als umfassender, interner Dienstleister.

Heute hat die IT-Abteilung die Aufgabe, eine ganze IT-Systemlandschaft zu betreiben, Support und Betreuung im Tagesgeschäft zu gewährleisten und gezielt Informationen, etwa per MIS oder andere Reporting-Tools, zur Verfügung zu stellen. Neben den operativen Aufgaben kommt die Planung und Umsetzung von IT-Innovationen als strategische Aufgabe hinzu. Vom Ansatz her steht ausser Zweifel, dass die IT dabei die Geschäftsprozesse zu unterstützen hat. Damit stellt sich die Frage, wie IT-Prozesse und Geschäftsprozesse bzw. IT-Strategie und Geschäftsstrategie zusammenhängen.

Die grundlegende Frage, die sich bei der Suche nach dem Zusammenhang zwischen Geschäftsstrategie und IT-Strategie immer wieder stellt, ist, ob IT-Innovationen zu einer Innovation der Geschäftsprozesse führen sollen oder



Dr. Eric Scherer

studierte an den Hochschulen in Stuttgart und Aachen sowie an der Rutgers University in New Brunswick (USA) Maschinenbau und Industrial Engineering. An der ETH Zürich promovierte er im Fach Betriebswissenschaften. Nach der Studien- und Assistenzzeit arbeitete er im Bereich Information Systems & Services der Adam Opel AG in Rüsselsheim. Seit 1999 leitet er die intelligent systems solutions (i2s) GmbH mit Sitz in Zürich. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen IT-Projektmanagement, ERP-Systeme, Prozessorganisation und Change Management.

Die i2s versucht unter dem Motto «Enabling IT driven innovation» organisatorische Innovationsprozesse im Zusammenhang mit der Einführung moderner IT-Systeme zu realisieren. Dazu stützt sie sich auf ein interdisziplinäres Beraterteam aus Betriebswirten, Wirtschaftsingenieuren, Psychologen und Soziologen ab. Themen sind IT-Strategiebildung und Systemauswahl, Projektmanagement bei der Einführung neuer IT-Systeme sowie Change Management und Qualifizierungskonzepte.

umgekehrt. Sie lässt sich nicht einfach beantworten. Letztlich sind beide Wege richtig. Wichtig dabei ist, dass sich IT nicht alleinig der Geschäftsstrategie unterzuordnen hat. Dies würde postulieren, dass sich ein Unternehmen vollkommen unabhängig von der Innovation der IT und der dadurch entstehenden Möglichkeiten weiter entwickeln kann. Richtig ist aber auch, dass eine Innovation auf dem IT-Markt nicht zwangsläufig zu einer Innovation der Geschäftsprozesse führen muss. Auf allen Ebenen muss zwischen IT und Organisation eine gegenseitige Konformität erreicht werden. Letztlich heisst das, dass IT-Strategie und Geschäftsstrategie zueinander passen müssen (siehe Abbildung 1).

Den technologischen Wandel voraussehen

Um den Zusammenhang zwischen IT-Innovation und Innovation der Geschäftsprozesse etwas besser zu beherrschen, ist es notwendig, sich mit IT-Innovation an sich auseinander zu setzen. IT ist eines jener Felder, in dem Innovationen weltweit vorangetrieben werden und relativ schnell auf dem Weltmarkt zur Verfügung stehen. In der Folge ergiesst sich eine wahre Sinnflut von Begriffen und Schlagwörtern über jeden, der sich intensiver mit IT beschäftigt. Für ein Unternehmen von Interesse sind letztlich aber nicht IT-Innovationen auf Ebene der eigentlichen Basistechnologien, sondern Innovationen auf den Ebenen der Anwendungstechnologie und der angewandten Technologien. Entscheidende Fragen sind dabei, welche Technologien überhaupt zur Nutzung im eigenen Unternehmen in Frage kommen und wann eine solche Nutzung Sinn macht.

Mit Hilfe eines Technologiekalenders ist es möglich, hier eine gewisse Ordnung zu schaffen: Man erfasst die technologische Entwicklung und sucht nach möglichen Anwendungsszenarien für das eigene Unternehmen. Neben der Gegenüberstellung von Technologie und Anwendungsszenario wird ausserdem versucht, abzuschätzen, wann eine Technologie zur Anwendung reif ist (siehe Abbildung 2).

Wegwerflösungen sind nichts Unsittliches

Um eine IT-Strategie zu erreichen, muss eine Konformität zwischen Geschäftsstrategie und IT-Strategie einerseits und Geschäftsprozessen und IT-Prozessen andererseits vorliegen. Diese Konformität richtet sich nicht nur auf den aktuellen Zustand, sondern schliesst die Innovationszyklen und -mechanismen mit ein. Dank zunehmend flexiblen und adaptierbaren IT-Technologien ist es möglich, schrittweise eine solche Angleichung zu erreichen. Ziel muss es sein, IT-seitig nicht mehr auf die Bewahrung eines einmal erreichten Zustandes zu setzen, sondern hier durchaus dieselbe Dynamik anzustreben, die für organisatorische Veränderungen heute alltäglich sind.

Dabei ist es durchaus erlaubt, «Wegwerflösungen» zu realisieren.

So ist es möglich, E-Business-Themen wie Supply Chain Management (SCM) oder Customer Relationship Mangement (CRM) mit einer einfachen Datenbank, einigen Partnern auf der Kunden- oder Lieferantenseite und einem eher bescheidenen Pflichtenheft anzugehen und erste Erfahrungen zu sammeln. Da sich E-Business-Projekte immer am «Rand» einer Organisation abspielen, ist es weit gehend problemlos möglich, eine Lösung schon nach einigen Monaten wieder einzustampfen und durch eine neue, umfassendere zu ersetzen. Das eigentliche Kerngeschäft ist davon kaum betroffen. War die Investitionssumme klein genug, hat sie

Abbildung 1: Bezugsrahmen der Forschung

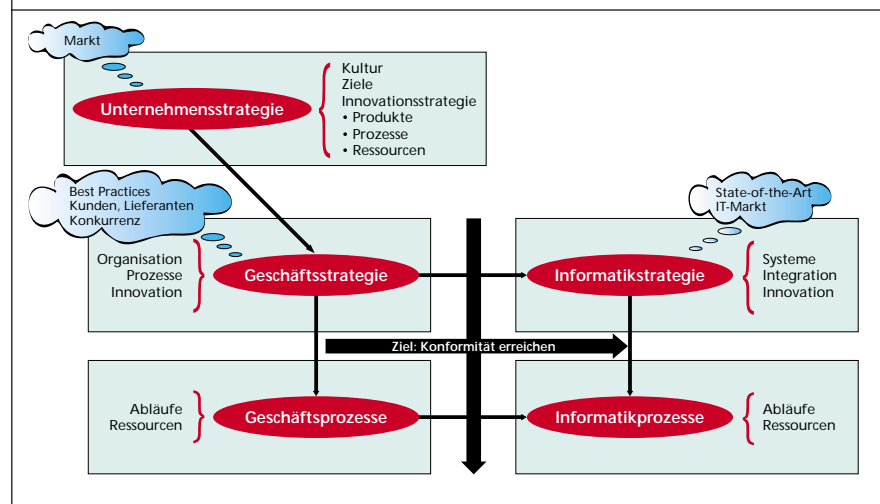


Abbildung 2: Technologiekalender

Technologieachse	Angewandte Technologien		Parametrisierte Standardsoftware Local Computing	e-business Objektorientierte Standard BW	
		Lohn/Buchhaltungssysteme			
	Anwendungstechnologien		Office Programme	Client Server Web Browser	
		Standardprogrammierung			
Basistechnologien		Internet	Datenbanken	XML	
	Mainframe Rechner	PC/DOS	Objekt orientierung	Java	
Zeitachse	1960	1970	1980	1990	2000

sich mit Blick auf die gemachten Erfahrungen schnell rentiert.

Ganz bewusst sollte hier ein experimenteller Weg eingeschlagen werden, und sowohl Investitionskosten als auch der Funktionsumfang der Lösung sollten gering gehalten werden. Durch kurze Einführungszeiten ist es möglich, schnell die Reaktionen des Marktes auszutesten und so einen Lerneffekt zu ermöglichen. Durch die geringe Investition ist eine kurze Amortisationszeit mit beschränktem Risiko möglich. In den nächsten Schritten kann man die Lösung gezielt und auf Basis von realen Erfahrungen weiterentwickeln.

Integrationsfähigkeit für Anwender relevant

Natürlich kann man eine IT-Strategie nicht allein auf Basis der beschriebenen Wegwerfstrategie aufbauen. Eine langfristig ausgelegte IT-Strategie muss in ihrem Kern vor allem auf einer robusten Applikationslandschaft basieren. Aus Anwenderperspektive ist dabei insbesondere die Frage nach der Integrationsfähigkeit und dem verfolgten Integrationskonzept der Applikationslandschaft bestimmend. Voraussetzung dazu ist, dass eine Integrationsstrategie ausgearbeitet vorliegt und langfristig von der Geschäftsleitung verfolgt wird.

Hier bieten Integrations-Flexibilitäts-Szenarien eine Möglichkeit, IT dauerhaft in die Unternehmens- und Geschäftsstrategie zu integrieren, ohne sie zu einer permanenten Aufgabe für das Management zu machen. Auf der technologischen Seite liegt der Vorteil in der Kombination von mehreren, durchaus heterogenen Systemen. Dies ermöglicht eine erhöhte lokale Flexibilität und Reaktionsfähigkeit, ohne den Fortgang der Mehrheit der Geschäftsaktivitäten in anderen Bereichen zu gefährden. Aus organisatorischer Sicht ermöglichen Integrations-Flexibilitäts-Szenarien eine Antwort auf die Frage, inwieweit sich eine Organisation einem vorgegebenen Systemstandard anpassen muss.

Basis eines Integrations-Flexibilitäts-Szenarios sind die Anforderungen der Unternehmensstrategie und -organisation.

Die verwendeten IT-Technologien und -Systeme werden konsequent an dieser ausgerichtet. Für kleine und mittelgroße Unternehmen ist es möglich, ein Integrations-Flexibilitäts-Szenario durch eine Kombination von Management-Workshops und gezielt eingebrachtem Expertenwissen in relativ kurzer Zeit zu erstellen (siehe Abbildung 3).

Kompetenzportfolio versus IT-Portfolio

Ein erster Schritt in Richtung eines Integrations-Flexibilitäts-Szenarios ist die konsequente Gegenüberstellung von Organisation (Kompetenz- bzw. Funktionsportfolio) und Informationstechnologie (IT-System-Portfolio). Wichtig ist es, sich im Klaren darüber zu sein, welche Funktionsbereiche innerhalb des Unternehmens welche Charakteristik aufweisen. Als Leitbild können hier die folgenden Fragen dienen:

- Über welche Funktionen verfügt mein Unternehmen?
- Welche Unternehmensbereiche sind von welchen Funktionen betroffen?
- Wie flexibel muss ein Funktions- bzw. der betroffene Unternehmensbereich sein?
- Welche Unternehmensfunktionen dienen für das Unternehmen als Alleinstellungsmerkmal am Markt?
- Welche Funktionen sollen als Rückgrat für das Unternehmen über eine längere Zeit ohne grosse Änderungen beibehalten werden?
- Welche Systemstandzeiten sind sinnvoll und möglich? Welche wesentlichen

Einflussstrukturen entstehen durch organisatorischen und technologischen Wandel?

Ein Integrations-Flexibilitäts-Szenario besteht aus mehreren Elementen, die – schriftlich formuliert – dem gesamten Management zugänglich gemacht werden sollten:

Kompetenzportfolio Organisation

Welche Leitbilder und Ziele bestehen für die einzelnen Organisationseinheiten? Welche Kernkompetenzen müssen unterstützt werden? Welche Prozesse sind Kernprozesse, Supportprozesse und Führungsprozesse? Welche Prozesse sind operativ untereinander verknüpft (zeitkritisch)? Welche Rückmeldungen und Reporting-Funktionen sind notwendig?

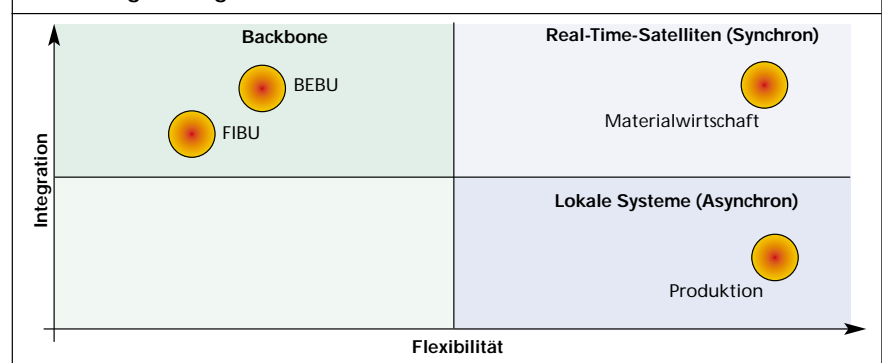
IT System Portfolio

Wie sieht die Systemlandschaft aus? Welches System fungiert als Backbone? Wie sind die Integrationsobjekte definiert? Welche Systeme dienen als Frontsysteme? Welche Kopplungen sind notwendig? Sind diese zeitkritisch (realtime)?

Roll Out Plan

Welche Standzeiten sind für die einzelnen Systeme geplant? Welche logischen Reihenfolgen für die System-Implementierung bestehen? Welche Systeme lassen sich unabhängig betreiben? Welche Systeme dienen als Zubringersysteme («feeder») für andere? Welche Technologien sollen heute und in Zukunft genutzt werden? Wie stabil sind die verwendete

Abbildung 3: Integrations-Flexibilitätsszenario



Die fast unbeschränkten technologischen Möglichkeiten, die heute im Bereich der IT zur Verfügung stehen, stellen allein keine Garantie für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar.



ten Technologien (klare Release-Stände)? Welche Investitionen sind zu welchem Zeitpunkt notwendig?

Zuordnung IT-Kompetenz

Welche Bedeutung hat IT für das Unternehmen, um die Stellung am Markt zu behaupten («strategic enabler»)? Welche Kompetenzen muss das Unternehmen auf operativer und strategischer Ebene unterhalten, um flexibel reagieren zu können? Wie kann man die Anforderungen durch den kontinuierlichen technologischen Wandel (neue Systeme und Releases) erfassen?

Risk Assessment

Welche zukünftigen Entwicklungen sind in Bezug auf Technologien, Organisationsstruktur und den Markt zu erwarten?

Was bedeuten diese für die verfolgte IT-Strategie? Wo werden Anpassungen an der IT-Architektur wahrscheinlich notwendig? Wie wird die Integrität der Datenbestände über die Zeit gewährleistet?

«Opportunity driven strategy»

Die fast unbeschränkten technologischen Möglichkeiten, die heute im Bereich der IT zur Verfügung stehen, stellen allein keine Garantie für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar. Die Herausforderung, der Manager und Berater gegenüberstehen, ist, das grosse Potenzial moderner Informationstechnologien als Hilfsmittel – oder «Enabler» – für organisatorische Innovation dem eigenen Unternehmen be-

greifbar zu machen und in die eigenen Prozesse integriert umzusetzen. Generell müssen hier die klassischen Planungsmethoden mit ihren auf lange Zeit fix definierten Zielen versagen, da sie die zunehmende Dynamik von (arbeits-)organisatorischer Innovation in Folge von IT-Innovation negieren. Schlagworte für die Zukunft sind hier etwa «moving targets» und «opportunity driven strategies». Vor diesem Hintergrund sind Firmen mehr denn je auf diese visionären Leistungen angewiesen. Visionen haben jedoch die Eigenschaft, dass sie Unsicherheit mit sich bringen. Um hier Sicherheit zu generieren und dennoch nicht im Status quo zu verharren, bietet sich eine auf Innovation ausgerichtete, auf der Geschäftsstrategie basierende IT-Strategie an. <