



Erhöhung des Wertbeitrags der IT durch strategische Ausrichtung

Ausgangssituation

In vielen Fällen wird die *IT eines Unternehmens* als *reiner Dienstleister* gesehen und ihre *Bedeutung als strategischer Partner im weltweiten Wettbewerb und am Markt unterschätzt bzw. übersehen*. Dies hat ursächlich damit zu tun, in welcher *Rolle die IT* sich selbst sieht, wie sie sich ausrichtet und wie sie *ihren Wertbeitrag definiert*.



Zur optimalen *Ausrichtung der IT auf Kerngeschäftsprozesse und Strategie des Unternehmens* ist es daher unabdingbar eine *IT-Strategie* (neu) zu definieren und mit der Geschäftsführung abzustimmen. Gerade wenn hierbei die Initiative von der Führung in der IT ausgeht, kann die *Rolle der IT nachhaltig gestärkt* und ihr *Wertbeitrag kommuniziert und verbessert* werden.

Nun zeigt die Erfahrung, dass vor allem in *inhabergeführten mittelständischen Unternehmen* bis zu 1.000 Mitarbeitern die IT-Abteilungen relativ klein sind, das Thema *IT-Strategie ein Fremdwort* ist und selbst die *Unternehmens-Strategie nicht schriftlich formuliert* ist.

Bei dem hier kurz skizzierten Ansatz konzentriere ich mich daher auf *mittelständische Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern* und vermeide außerdem, das Thema Strategieentwicklung zu theoretisch zu betrachten. Vielmehr wird ein *pragmatischer Ansatz* gewählt, der einen *guten Einstieg* in



dieses Thema gewährleistet. In Großunternehmen und Konzernen kann die Vorgehensweise natürlich wesentlich stringenter sein, da diese mit diesen Themen besser vertraut sind.

Vorbereitung

Als Einstieg hat es sich bewährt, zunächst einmal die *Erwartungshaltung* im *IT-Strategie-Team* aus IT-Leitung und IT-Führungskräften kennen zu lernen und abzugleichen.

Ein wesentlicher nächster Schritt kann beispielsweise darin bestehen, die *relevanten Interessenvertreter (Stakeholder)* innerhalb des Unternehmens und deren *Einstellung zur IT* zu identifizieren. Hierbei geht es um Name, Funktion und Hierarchieebene im Unternehmen sowie um deren *Einfluss und Gewicht in der Organisation*. Lässt man diesen Einfluss z. B. auf einer Skala von -10 (unbedeutend) und +10 (sehr groß) gewichten und deren Haltung (Unterstützung) gegenüber der IT ebenfalls auf einer Skala zwischen -10 (Gegner) und +10 (Unterstützer) charakterisieren, so kann man hieraus ein *Kraftfeld dieser Stakeholder* ableiten und diese Einflüsse in geeigneter und *transparenter Weise visualisieren*.

Anschließend kann die *Ausgangssituation der IT* im Detail analysiert werden, einschließlich Rahmenbedingungen und Status. Hierzu können verschiedene Methoden zum Einsatz kommen, wie

- Klärung der *Erwartungshaltung an die IT* seitens Unternehmens-Management, Fachbereichen und Anwendern
- Identifikation der *Erfolgsfaktoren der IT*
- *Reifegrad* IT-Management
- *SWOT-Analyse* der IT

Zur Klärung der Erwartungshaltung an die IT ist es meist sinnvoll einen *Ableich des Selbstbilds im IT-Strategie-Team* (Was glauben Sie, wird von Ihnen und Ihren Teams erwartet?) mit dem *Fremdbild* (Haben Sie dieses „Selbstbild“ einmal überprüft?) aus Management, Fachbereichen und Anwendern durchzuführen. Hierbei ist die Frage zu klären, wie das IT-Strategie-Team zu einem *tragfähigen Fremdbild* kommen kann, denn oft ist dieses Fremdbild nicht systematisch erfasst worden und beruht auf einzelnen Kommentaren und „gefühlten“ Einstellungen.

Im Rahmen der Identifikation der *Erfolgsfaktoren der IT* kann es zudem sinnvoll sein zu identifizieren, welches die typischen Tätigkeitsschwerpunkte der Mitglieder des IT-Strategie-Teams sind und wann sich diese als *persönlich erfolgreich* erleben. Darauf aufbauend können *gemeinsame Kriterien für den Erfolg der IT* erarbeitet und hieraus bereits wichtige *Priorisierungen* abgeleitet werden.

Ein weiterer Schritt in der Analyse der IT ist die *gemeinsame Erarbeitung des aktuellen Reifegrads der IT*. Hierzu ist es zunächst einmal notwendig die *Kriterien bzw. Dimensionen* eines solchen Reifegrad-Modells festzulegen und anschließend kann z. B. jedes Mitglied des IT-Strategie-Teams eine unabhängige Bewertung des Reifegrads aus seiner Sicht erstellen, bevor eine gesamtheitliche Sicht diskutiert und verabschiedet wird.



Schließlich geht es in der SWOT-Analyse der IT darum, die *inneren Stärken (Strength) und Schwächen (Weakness)*, sowie die *äußeren Chancen (Opportunity) und Risiken (Threat)* der IT zu analysieren. Für diese Analyse kann es sinnvoll sein, *vier typische Sichtweisen* auf die IT (analog einer Balanced Scorecard) zu verwenden: *Strategie und Geschäftsausrichtung, Organisation und Prozesse, Technologien und Systeme, Fachbereiche und Anwender*. Diese vier Sichtweisen stellen eine ausgewogene Analyse sicher und vermeiden eine zu technische Sicht auf die IT.



Strategische Ausrichtung

Erst nach dieser *umfassenden Analyse* ist es sinnvoll sich mit der *heutigen und zukünftige Strategie des Unternehmens* zu beschäftigen und ein *gemeinsames Verständnis dieser Geschäftsstrategie* zu erarbeiten. Im Falle einer AG ist es relativ einfach sich die Unternehmensstrategie aus dem aktuellen Jahresbericht zu beschaffen. Bei anderen Geschäftsformen kann dies dagegen schwieriger sein.

Zur Unternehmensstrategie sind die derzeitigen und künftigen *Ziele des Unternehmens* zu klären, wie diese Ziele erreicht werden sollen und welche *Anforderungen* sich hieraus *für die IT* ergeben.

Aus dieser Analyse können nun die verschiedenen *Elemente einer IT-Strategie* abgeleitet werden. Die *vier* dabei zu erarbeitenden *Grundelemente* der IT-Strategie sind:

- *Vision* (Zukunftsbild)



- *Mission* (Auftrag)
- *Strategie* (Vorgensweise)
- *Ziele und Erfolgskriterien*

Alle diese Elemente können schließlich in einer *Positionierung*, dem so genannten *Business Offering der IT*, zusammengefasst werden. Diese Positionierung ist dann die Basis für einen *IT-Masterplan* und das *IT-Portfolio*.

Ist das Unternehmen mit der Methode der *Balanced Scorecard* vertraut, kann in einem weiteren Schritt die Struktur einer solchen Scorecard, z. B. als „*IT Value Navigator*“ entwickelt, *Perspektiven* und *Kennzahlen* definiert sowie ein *Mapping* zur Business Scorecard hergestellt werden.

Zur Integration von *Unternehmenswerten* und Perspektiven / strategischen Handlungsfeldern kann darüber hinaus eine *Strategie-Matrix* entwickelt werden, in welcher jedes Handlungsfeld einer Perspektive eindeutig einem der Unternehmenswerte zugeordnet wird.

Nutzen

Durch die gemeinsame Erarbeitung von Ist-Situation, Erfolgsfaktoren und strategischer Ausrichtung auf das Kerngeschäft mit den Führungskräften der IT kann ein *hohes Maß an Ownership und Commitment* aller Beteiligten erreicht werden. Im Einzelnen werden hierbei folgende Themen bearbeitet und geklärt:

- Kraftfeld der Stakeholder bzgl. der IT bekannt
- Erwartungshaltung an die IT und Erfolgsfaktoren der IT geklärt
- Reifegrad IT-Management erarbeitet und Prioritäten definiert
- SWOT-Analyse der IT durchgeführt
- Vision, Mission, Strategie und Ziele der IT definiert
- Konzept zu Positionierung / Business Offering vorhanden
- IT-Masterplan und IT-Portfolio abgeleitet und Maßnahmen definiert
- IT Value Navigator definiert und Perspektiven / Kennzahlen erarbeitet

Insbesondere die detaillierte Analyse der Geschäftsstrategie sowie die *Ausrichtung der IT auf Wertbeitrag und Nutzen* bilden die Säulen eines *neuen Selbstverständnisses bei den IT-Führungskräften*. Außerdem kann die IT gegenüber dem Management und innerhalb des Unternehmens ihre *Positionierung erheblich verbessern* und ihre *Ausrichtung auf die Unternehmens-Strategie sowie die Unternehmenswerte transparent machen*.

Der *IT-Value Navigator* dient dabei vor allem zur *Visualisierung, Messung und Steuerung* bei der Umsetzung der IT-Strategie sowie zur *Kommunikation gegenüber der Geschäftsführung*.

Interessiert? Gerne können Sie in einem persönlichen Gespräch oder einer Beratung / einem Coaching mehr dazu und über Ihre Möglichkeiten einer strategischen Ausrichtung erfahren!

