

Christoph Plass
Franz Josef Rehmann
Andreas Zimmermann
Heiko Janssen
Philipp Wibbing

Chefsache IT

Wie Sie Cloud Computing und Social Media
zum Treiber Ihres Geschäfts machen



Springer Gabler

Chefsache IT

Christoph Plass · Franz Josef Rehmann
Andreas Zimmermann · Heiko Janssen
Philipp Wibbing

Chefsache IT

Wie Sie Cloud Computing und Social
Media zum Treiber Ihres Geschäfts machen

Christoph Plass
Andreas Zimmermann
Heiko Janssen
Philipp Wibbing
UNITY AG
Büren, Deutschland

Franz Josef Rehmann
Kanzlei Kröger & Rehmann
Büren, Deutschland

ISBN 978-3-642-37566-8 ISBN 978-3-642-37567-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-642-37567-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Einführung

Warum Sie dieses Buch lesen sollten

Moderne Informations- und Kommunikationstechnik zählt mittlerweile zu den elementaren Faktoren, die über Wohl und Wehe eines Unternehmens entscheiden. Die Bedeutung, die der IT für den ökonomischen Erfolg einzuräumen ist, mag von Branche zu Branche variieren. Fakt bleibt dennoch, dass zwischen der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und der Professionalität, mit der die IT dort geplant, strukturiert und gemanagt wird, ein unmittelbarer Zusammenhang besteht. Etliche Studien und Untersuchungen konnten diese Zusammenhänge inzwischen belegen. Die Tatsache, dass IT eine hohe Management-Relevanz besitzt, ist also nicht neu.

Der Strauß sinnvoller IT-Lösungen wird allerdings immer bunter, die IT-Landschaft aus Hardware, Software und IT-Infrastruktur zugleich immer komplexer und damit schwieriger zu gestalten und zu optimieren. Wenn wir in diesem Buch aus der ganzen Reihe neuer technologischer Trends und Denkansätze insbesondere Cloud Computing und Social Media thematisieren und deren besondere Relevanz aus der Managementperspektive beleuchten, dann tun wir das aus der festen Überzeugung heraus, dass es sich hier um Megathemen handelt, die die IT im Hinblick auf ihre Erfolgswirksamkeit auf eine nochmals höhere Ebene heben. Für uns bei UNITY steht zweifelsfrei fest: Je mehr die IT zum Treiber des Geschäftes wird, umso mehr muss der Chef selbst sich ihrer annehmen und einschätzen können, worum es bei den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und -Lösungsansätzen eigentlich geht, wie die Themen miteinander vernetzt sind und welche Relevanz sie für das eigene Geschäft besitzen.

Innovative IT ermöglicht es produzierenden Unternehmen auf einmal, unter Umgehung nachgelagerter Wertschöpfungsstufen direkt mit dem Endkunden Geschäfte zu machen. Zusätzliche Services neben den ureigenen Kern-Produkten und -Leistungen anzubieten und auf diese Weise zusätzliches Geschäft zu generieren, wird für Anbieter auf der Grundlage der neuen Technologien ebenfalls wesentlich einfacher. Leistungsergänzungen dieser Art sorgen dabei nicht nur für zusätzlichen Umsatz. Mit weitaus größerem Gewicht schlägt unserer Einschätzung nach zu Buche, dass mit einer solchen unternehmensstrategischen Grundsatzentscheidung oft eine Innovation des Geschäftsmodells einhergeht, mit der man sich von Leistungen anderer abgrenzen kann.

Die IT ist nach unserem Verständnis also nicht nur ein Instrument, das maßgeblich dazu beizutragen vermag, Kosten zu senken und die Effizienz von Prozessen und deren Qualität nachhaltig zu steigern. Mit den neuen Modellen und Ansätzen, die wir in diesem Buch thematisieren, wächst die IT zusätzlich noch in die Rolle eines Enablers hinein, der Innovationen, neue Geschäftsmodelle und eine Differenzierung von Wettbewerbern ermöglicht – und zwar unabhängig von der Größe eines Unternehmens und dem Markt, in dem es sich zu bewähren hat.

Gerade mittelständische Unternehmen scheinen das strategisch-innovative Potenzial der IT allerdings noch nicht hinreichend erkannt zu haben. Uns überrascht es jedenfalls immer wieder, wie intensiv Inhaber und Geschäftsführer produzierender Unternehmen sich zum Beispiel mit dem Kauf einer neuen Produktionsmaschine auseinandersetzen und wie sie die dazu notwendigen Finanzmittel bereit stellen, während sie bei IT-Thematiken allenfalls auf die Einhaltung der verabschiedeten Budgets achten und von Ausnahmen abgesehen alles andere den IT-Spezialisten überlassen – obwohl die IT auch in ihrem eigenen Unternehmen als Produktionsfaktor inzwischen mindestens genauso wichtig geworden ist wie die originäre Produktion.

Mit diesem Buch möchten wir daher vor allem mittelständischen Unternehmen und ihren geschäftsverantwortlichen Führungskräften Informationen und Anregungen liefern, die ihnen helfen, aktuelle Entwicklungen bei wichtigen zukunftsweisenden IT-Themen nicht nur zu verstehen, sondern auch deren Bedeutung für das eigene Geschäft richtig einzuschätzen. Letztlich möchten wir einen Beitrag dazu leisten, dass Unternehmensleitung und IT-Leitung nicht länger über das vermeintlich Gleiche reden, aber meist Unterschiedliches darunter verstehen, sondern dass sie eine gemeinsame Gesprächsbasis erhalten, auf deren Grundlage sie relevante IT- und Kommunikationstechnologie-Themen aus der Management-, Führungs- und Strategie-Perspektive betrachten und zielorientiert diskutieren können.

Eine solche gemeinsame Gesprächsbasis halten wir für ungemein wichtig. Nach aller Erfahrung, die wir in unseren Beratungsprojekten zur optimalen Nutzung der IT machen durften, ist eine solche gemeinsame und allseits akzeptierte Gesprächsbasis eine ganz entscheidende Grundvoraussetzung, um die Chancen, die zukunftsweisende Informations- und Kommunikationstechnologien generell für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit bieten, auch für das eigene Unternehmen in bestmöglicher Art und Weise auszuschöpfen.

Die Inhalte des Buches wenden sich daher auch an die IT-Verantwortlichen – an den Chief Information Officer (CIO) in Konzernen und großen Unternehmen genauso wie an den IT-Leiter in mittelständischen Firmen. Dem IT-Chef, der primär aufgrund seiner tiefgreifenden fachlichen IT-Kompetenzen auf diese Position berufen wurde, soll das Buch helfen, die ihn aktuell drängenden IT-Herausforderungen auch in ihren Management- und Unternehmensstrategie-relevanten Ausprägungen besser einschätzen zu können.

In Großunternehmen können wir feststellen, dass die IT inzwischen immer häufiger von Führungskräften verantwortet wird, denen das in aller Regel äußerst komplexe Minen-Feld der Konzern-IT vor allem aufgrund ihrer besonderen Managementfähigkeiten und Führungskompetenzen anvertraut wurde. Diesen IT-Verantwortlichen möchten

wir mit dem Buch eher die technisch-innovative Perspektive strategisch fundierter IT-Nutzung näher bringen, ohne dazu allzu sehr in IT-fachspezifische Argumentationstiefen abzutauchen.

Vom Inhalt dieses Buches profitieren zudem auch Führungskräfte und Mitarbeiter von IT-Dienstleistungsunternehmen: Mit dem fortschreitenden Zusammenwachsen von IT und Kommunikation und der weiteren Ausbreitung von Cloud Computing und Social-Media-Lösungen verändern sich das Aufgabenfeld und die Positionierung der IT-Organisation innerhalb der Unternehmen. In der Folge wird dies auch Konsequenzen haben für die Art und Weise, wie die Zusammenarbeit zwischen interner IT und externem IT-Dienstleister in Zukunft zu gestalten ist.

Indem wir bei unseren Ausführungen eine Perspektive einnehmen, die gleichermaßen für den IT-Verantwortlichen wie für den Eigentümer-Unternehmer-Strategen auf der Management-Ebene Relevanz und Nutzwert bieten, hoffen wir dazu beitragen zu können, dass das gegenseitige Verständnis für den Beitrag der IT zur Weiterentwicklung und zum Erfolg von Unternehmen nachhaltig verbessert wird. Damit ist es nach unseren Erfahrungen und Beobachtungen in unterschiedlichen Branchen nach wie vor nicht besonders gut bestellt.

Einen weiteren Mehrwert des Buches sehen wir darin, dass die treibenden Themen in der Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien logisch sauber herausgearbeitet und in ihren wesentlichen Charakteristika erläutert werden. Zudem legen wir für den Leser nachvollziehbar dar, dass zwischen den priorisierten Themen – Cloud Computing und Social Media – ein Spannungsbogen existiert. Dieser Spannungsbogen und die Interdependenzen, die zwischen den behandelten Megathemen bestehen, haben zur Konsequenz, dass nachhaltige Erfolge beim IT-Einsatz nur auf der Grundlage einer ganzheitlichen Herangehensweise erwartet werden dürfen und eine thematische Auseinandersetzung im Gesamtkontext von Business und IT voraussetzen.

Kochrezepte, die man 1:1 bei solchen IT-Anpassungen übernehmen könnte, gibt es naturgemäß nicht – dazu sind die Anforderungen und Rahmenbedingungen in den jeweiligen Unternehmen einfach zu unterschiedlich. Was es allerdings sehr wohl gibt, sind Erfahrungen und Vorgehensweisen – sozusagen das 1×1 der IT-Einführungen –, die sich bei solchen Projekten in der Praxis bewährt haben und die die Gewähr bieten, dass solche Vorhaben mit einem Höchstmaß an Effizienz und Effektivität durchgeführt werden können. In [Kap. 4](#) werden wir zu den wichtigsten Aspekten, die dabei zu berücksichtigen sind, ausführlich informieren und Stellung beziehen.

Wie auch immer die Situation in einem Unternehmen und die daraus sich jeweils ergebenden Anforderungen an Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit ausschauen: Entscheidend ist, dass die Handelnden über eine Systematik und eine verlässliche Leitlinie verfügen, an der sie neue Entwicklungen in der IT auf Relevanz und Nutzenbeitrag für das eigene Unternehmen prüfen können.

Die Herausforderungen, wie wir sie mit den zwei Mega-Trends beschreiben, sind für Unternehmen aller Größen relevant. Ob Firmeninhaber, Geschäftsführer, Organisationsleiter, IT-Leiter oder Geschäftsverantwortliche aus den Fachbereichen: vom Grundsatz her gehen

die Themen, die wir in diesem Buch abhandeln, also alle an. Abhängig von der individuellen Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, mag die Dringlichkeit variieren, mit der man sich des Themas annehmen muss. Sich nicht damit zu beschäftigen, ist allerdings definitiv keine Option.

Die Aufgaben, die den Verantwortlichen in der Unternehmens-, der Organisations- und der IT-Leitung ins Haus stehen, sind im wahrsten Sinne des Wortes herausfordernd. Wer sich intensiv mit den in diesem Buch skizzierten Megatrends auseinandersetzt und wem es gelingt, daraus die richtigen Lehren zu ziehen und umsetzen, bringt wesentliche Voraussetzungen mit, um den Beitrag der IT zur Verbesserung der eigenen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit spürbar zu verbessern. Die IT muss heute so aufgestellt sein, dass sie als „Business Enabler“ agieren kann – bei abrupten Anpassungen der bestehenden wertschöpfenden Prozesse genauso wie bei umfassenden Business Transformationen und/oder strategisch fundierten Neujustierungen des Geschäftsmodells.

Für diese Sicht auf die IT und ihre Bedeutung für das Geschäft möchten wir mit unserem Buch gerne sensibilisieren. Lassen Sie sich also inspirieren. In jedem Fall wünschen wir Ihnen eine interessante und nutzbringende Lektüre.

Ein gebührender Dank gilt insbesondere Herrn Volker Lindemann, der uns tatkräftig bei der Erstellung unterstützt und dieses Buch so gestaltet hat, dass es Ihnen sicherlich Freude beim Lesen bereitet.

Büren, Februar 2013

Christoph Plass

Inhaltsverzeichnis

1 Bedeutung der IT für das Geschäft	1
1.1 Vom Rationalisierungsinstrument zum „Business Enabler“	3
1.2 Mangel an strategischer Fundierung	8
1.3 Wie die IT zum Erfolgsfaktor wird	10
1.4 IT-Implikationen aus juristischem Blickwinkel	18
Literatur	20
2 Megatrends in der IT – Was Entscheider wissen müssen	21
2.1 Entwicklung schneller als das „Moore’sche Gesetz“	21
2.2 Megatrend 1: Cloud Computing	28
2.2.1 Weit mehr als eine „Marketing-Wolke“	29
2.2.2 Virtualisierung als wesentliche Grundvoraussetzung	33
2.2.3 Flexibilität und hohe Skalierbarkeit als besondere Vorzüge	34
2.2.4 Veränderung der Rollen für die IT-Organisation	35
2.2.5 Service-Modelle im Cloud Computing	36
2.2.6 Organisations- und Betriebsformen des Cloud Computings	38
2.3 Megatrend 2: Social Media	42
2.3.1 Vom Daten-Highway zum Mitmach-Netz	43
2.3.2 Das Social-Media-Grundprinzip	50
2.3.3 Social-Media-Zielgruppen und der Erfolgsfaktor Unternehmenskultur	52
Literatur	55
3 Megatrend-Implikationen – Welche Veränderungen Cloud Computing und Social Media in den Unternehmen erfordern	57
3.1 Szenario-Ebene	59
3.2 Strategie-Ebene	62
3.3 Prozess-Ebene	68
3.4 System-Ebene	72
3.5 IT-Orchestrierung	75
Literatur	79

4	Erfolgsfaktor Einführungscompetenz	81
4.1	Einführung komplexer Business Software	81
4.1.1	Hohe Misserfolgsquote und ihre Ursachen	81
4.1.2	Warum das Hinzuziehen externer Spezialisten sinnvoll ist	88
4.1.3	Mehr Organisations- als IT-Projekt	89
4.1.4	Kein Projekt ohne ROI-Betrachtung	91
4.1.5	Praxisbewährtes Vorgehensmodell	93
4.2	Cloud-Einführung	136
4.2.1	Strategische und organisatorische Anforderungen	140
4.2.2	Auswahl der Cloud-Services	141
4.2.3	Wahl der richtigen Organisations- und Betriebsform	143
4.2.4	Rechtliche Aspekte und Sicherheitsfragen	144
4.3	Einführung Social Media	152
4.3.1	Warum Social Media Chefsache ist	152
4.3.2	Social-Media-Strategie	155
4.3.3	Organisation und Rollenverständnis	157
4.3.4	Inhalte und Medien-Mix	158
4.3.5	Social-Media-Sicherheitsaspekte	178
4.3.6	Social-Media-Guidelines	180
	Literatur	182

Die Autoren

Christoph Plass (UNITY)

Mitglied des Vorstands

Gründete die UNITY AG 1995 gemeinsam mit seinem Vorstandskollegen Tomas Pfänder und dem heutigen Aufsichtsratsvorsitzenden Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier, Professor für Produktentstehung am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn. Verantwortet sowohl intern als auch für Kunden das Thema Infrastruktur und Kommunikationstechnik.

Franz Josef Rehmann (Rechtsanwalt Kröger & Rehmann GbR)

Rechtsanwalt und Notar – Fachanwalt für Arbeitsrecht und Insolvenzrecht

Gründete gemeinsam mit Johannes Kröger 1986 die Sozietät Kröger & Rehmann und hat seit dieser Zeit einen Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich des IT-Rechts.

Andreas Zimmermann (UNITY)

Senior-Manager

Als Projektleiter verantwortet er zahlreiche komplexe IT-Einführungen. Mit den Schwerpunkten Prozess-, Organisations- und Projektmanagement berät er Kunden aus dem Mittelstand sowie Konzerne.

Heiko Janssen (UNITY)

Leiter des Competence Centers IT-Management

Er führt das Competence Center IT-Management mit mehr als 30 Beraterinnen/Beratern. Heiko Janssen ist Experte auf den Gebieten IT-Strategie, IT-Einführung, IT-Organisation, IT-Governance sowie IT-Architektur und verantwortet IT-Management-Projekte im Mittelstand und im Umfeld von Konzernen.

Philipp Wibbing (UNITY)

Senior Geschäftsfeldleiter Automotive

Verantwortet IT-Management-Projekte in der Automobilindustrie. Konzernkunden und gehobene Mittelstandskunden berät er zu den Themen IT-Strategie, IT-Einführung, IT-Organisation und Informationssicherheit.

Über UNITY

UNITY ist die Managementberatung für zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung. Wir schaffen innovative Prozesse und Geschäftsmodelle – von der Konzeption bis zur Umsetzung.

Seit 1995 hat UNITY mehr als 800 Projekte in der Automobilindustrie, der Fertigungsindustrie und der Gesundheitswirtschaft zum Erfolg geführt. Zu unseren Kunden zählen sowohl der renommierte Mittelstand als auch 16 der DAX-30-Unternehmen. Wir sind mit 160 Mitarbeitern an neun Standorten im gesamten deutschsprachigen Raum vertreten und führen weltweit Projekte durch.

Unsere Kunden profitieren insbesondere vom einzigartigen UNITY-Beratungsansatz: Gemeinsam mit ihnen erarbeitet UNITY maßgeschneiderte Lösungen, die ihren Erfolg nachhaltig steigern.

UNITY steht für Einheit – Einheit mit unseren Kunden. Wir setzen auf gemeinsame Projekte, gemeinsame Innovationen, gemeinsame Erfolge. Wir sind Partner auf allen Unternehmensebenen. Unsere Kunden profitieren vom gemeinsamen Vorausdenken und Umsetzen. Unser Ziel ist es, sie zu befähigen – damit ihr Erfolg langfristig gesichert ist.

Information technology is changing the competitive structure of all industries and services, as rapidly as it is changing as an industry itself.
John Diebold, 1986 Computer-Visionär („Mr. Automation“) und Bestseller-Autor

In unserer heutigen hochgradig globalisierten und vernetzten Wettbewerbswirtschaft sind einwandfrei funktionierende informations- und kommunikationstechnische Systeme für ein erfolgreiches Agieren in etwa so wichtig wie das zentrale Nervensystem, das bei uns Menschen bekanntlich dafür zu sorgen hat, dass alle lebensnotwendigen Systeme zu unserem Wohl und Wehe zusammenwirken und die Funktionalität des gesamten Organismus aufrechterhalten bleibt. Vor diesem Hintergrund ist es also nur zu verständlich, wenn Einsatz und Nutzungsgrad der Informationstechnologie in Unternehmen weltweit ständig zunehmen und moderne IT-Lösungen in immer mehr unternehmerische Handlungsfelder Eingang finden.

In manchen Unternehmen haben leistungsfähige IT-Lösungen längst den Status von Innovationstreibern und Schlüsselfaktoren für den betrieblichen Gesamterfolg erlangt. Eine solch außerordentlich hohe Business-Relevanz attestieren der IT übrigens nicht nur Angehörige der eigenen Profession oder aus Unternehmen der Informations- und Kommunikationsindustrie. Auch von Vertretern der obersten Managementebene dringen immer mal wieder Äußerungen an die Öffentlichkeit, die in diese Richtung zielen: ohne leistungsfähige IT-Lösungen geht in so mancher Branche praktisch nichts mehr.¹

Die Informations- und Kommunikations-(IuK)-Technologien und -Modelle entwickeln sich dabei so rasant fort, dass es selbst Insidern und ausgewiesenen IT-Experten

¹ Vgl. hierzu z. B. das Interview des Focus mit dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden von Volkswagen, Professor Hahn (2009)

bisweilen schwer fällt, den Überblick zu behalten und mit ihrem Wissen „auf der Höhe der Zeit“ zu bleiben. Mit der Dynamik dieser Entwicklung und der nie dagewesenen Vielfalt an IuK-Technologien und -Komplexitäten, die es zu beherrschen gilt, um vom Wettbewerb nicht abgehängt zu werden, nimmt naturgemäß auch das Risiko zu, sich in einer oder gleich mehreren der zahlreichen technologischen Fallstricke zu verheddern.

Kein Wunder also, dass viele Entscheider in mittelständischen Unternehmen eine gehörige Portion Unsicherheit verspüren, wenn es darum geht, Antworten auf die Frage zu finden, in welche Richtung sie sich in der IT bewegen und für welche Umsetzungsstrategien sie sich entscheiden sollen. Denn: Fakt ist nun mal, dass die IT für die Geschäftsentwicklung eines Unternehmens und damit für seine Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit mittlerweile viel zu wichtig geworden ist, als dass IT-Entscheidungen allein den IT-Spezialisten überantwortet werden sollten. Die Grundzüge dessen, was in der IT passiert und sich dort entwickelt, müssen auch vom Unternehmer und seinen geschäftsverantwortlichen Führungskräften verstanden und zutreffend beurteilt werden.

Momentan befinden wir uns einmal mehr in einer Entwicklungsphase der IT, die von Halbwissen, vielerlei Vorurteilen sowie von jeder Menge Kopfzerbrechen im Topmanagement geprägt ist: Wie relevant sind Cloud Computing und Social Media, Business Analytics und Big Data, Enterprise 2.0 und Mobile IT eigentlich für das eigene Unternehmen? Bei welchen der zahlreichen neuen Entwicklungen handelt es sich um Modeerscheinungen, die man getrost – und ohne sich zu beteiligen – vorbeiziehen lassen kann? Und mit welchen Themen sollte man sich, womit muss man sich eingehender befassen?

Wir meinen, dass es keineswegs übertrieben ist, wenn wir behaupten, dass die IT sich im Augenblick in einer Umbruch- und Entwicklungssituation befindet, wie wir sie seit Mitte der 80er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts und damit seit mehr als 25 Jahren nicht mehr erlebt haben. Zwei Megatrends sind es, die aus unserer Sicht die Evolution in der IT besonders treiben: Cloud Computing und Social Media. Beide Megatrends werden die Art und Weise, wie Unternehmen IT-Systeme und -Anwendungen zur Unterstützung ihrer Geschäftsaktivitäten einsetzen, auf einigen Feldern grundlegend verändern. Verbunden ist damit zugleich ein Wandel im Umgang mit der IT:

- **Cloud Computing** bietet Unternehmen erstmals die Möglichkeit, IT-Leistungen bedarfsgerecht und flexibel in Echtzeit als Service über das Internet zu beziehen oder innerhalb eines Firmennetzwerks bereitgestellt zu bekommen. Statt IT-Infrastrukturen und -Anwendungen selbst zu betreiben, werden die entsprechenden Leistungen einfach gemietet und nach Verbrauch abgerechnet. Fixkosten lassen sich dadurch flexibilisieren und IT-Leistungen, die sich bis dato nur für Großunternehmen rechneten, werden auf einmal auch für mittelständische Unternehmen interessant. Bei den Technologie-Anbietern führt Cloud Computing zu neuen Geschäftsmodellen und vollkommen neuen Services. Die IT-Landschaft, wie sie sich uns heute darstellt, wird sich durch Cloud Computing massiv wandeln. Alles, was Sie sonst noch zu Cloud Computing wissen sollten, lesen Sie im [Abschn. 2.2](#).

- **Social Media** erhält seine Bedeutung allein schon aus der Tatsache, dass man sich dieser Entwicklung als Unternehmen nicht entziehen kann. Social Media passiert – auch im eigenen Unternehmen. Ob man dies nun will und für gut hält oder nicht. Der Einsatz von Social-Media-Instrumenten eröffnet den Unternehmen eine Vielzahl neuer Möglichkeiten der Kommunikation und Kollaboration. Letztlich führt dies zu einer veränderten Führungs- und Kollaborationsphilosophie. Social Media wird damit auch zu einem Wegbereiter, sich als Unternehmen Cloud-Angeboten weiter zu öffnen, um den steigenden Anforderungen nach Mobilität und flexiblem Austausch von Wissen, Informationen und Daten noch besser gerecht zu werden. Details zum Megatrend Social Media finden Sie im [Abschn. 2.3](#).

Die Pros und Cons wie auch die Chancen und Risiken von Cloud Computing und Social Media werden schon seit Monaten intensiv und mit immer neuen zusätzlichen Erkenntnissen in der Themen-affinen Öffentlichkeit diskutiert. Zu kurz gekommen ist dabei nach unserer Einschätzung allerdings bis heute noch immer ein Aspekt, den wir für eminent wichtig erachten:

Zu beherrschen ist die zunehmende Vielfalt miteinander zu vernetzender Technologien und IT-Lösungen nur über flexible IT-Architekturen. Gleichzeitig wird es notwendig, dieses immer komplexer werdende Geflecht aus Service- und Systembausteinen im Hinblick auf die Geschäftserfordernisse und Prozesse miteinander optimal in Einklang zu bringen. Wir nennen dies „orchestrieren“. **IT-Orchestrierung** meint also mit anderen Worten, IT-Workflows entlang der Prozessketten zu etablieren und auf diese Weise im wahrsten Sinne des Wortes „wirkliche“ Prozessautomatisierungen zu realisieren. Die aktuell unbefriedigende Situation mit einer Vielzahl an Medienbrüchen, manuellen Eingaben, Doppelarbeiten und redundanten Datenbeständen dürfte sich im Zuge solcher Automatisierungsprozesse weitgehend entschärfen lassen. Und auch die – meist aus der Not geborenen – Bypass-Lösungen via MS-Excel können von den Verantwortlichen dann deutlich zurückgefahren werden. Zwar stehen wir auf diesem Feld noch definitiv am Anfang der Entwicklung. Den Markt und die Potenziale für das eigene Unternehmen sollte man als Geschäftsverantwortlicher gleichwohl schon jetzt genau im Blick haben. Was Entscheider zum Thema IT-Orchestrierung wissen sollten, beschreiben und erläutern wir ausführlich in [Kap. 3.5](#).

1.1 Vom Rationalisierungsinstrument zum „Business Enabler“

Über den Stellenwert der IT und die Bedeutung, die ihr für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens tatsächlich zukommt, wird schon seit mittlerweile mehr als 25 Jahren gerne und auch leidenschaftlich kontrovers diskutiert.

Damals wurde erstmalig die Behauptung aufgestellt, dass die IT eine „strategische Waffe“ sei, die die Wettbewerbsstrukturen ganzer Branchen zu beeinflussen vermöge und die sich daher aus Sicht des einzelnen Unternehmens bestens zur Wettbewerbsdifferenzierung

eigne. Daneben gab und gibt es nach wie vor Skeptiker und Kritiker, die der Argumentation des amerikanischen Bestseller-Autors Nicholas G. Carr folgen: Unter der Überschrift „IT Doesn't Matter“ hatte Carr vor einigen Jahren (Mai 2003) in der allseits hochgeschätzten Harvard Business Review (HBR) einen Artikel veröffentlicht, der mittlerweile in IT-Kreisen eine fast schon berüchtigte Berühmtheit erlangt hat, weil darin der Wert der IT generell infrage gestellt wurde. Wenn die IT zu einem simplen, allseits verfügbaren Massengut wird, lautet auf ihren Kern reduziert die Argumentation, dann könne sie Unternehmen auch keine differenzierenden Wettbewerbsvorteile mehr bringen (Why I.T. Matters 2004). Folgerichtig rät Carr den IT-Verantwortlichen auch, endlich damit aufzuhören, Unsummen in fortschrittliche IT-Produkte und -Dienstleistungen zu investieren. Letztlich sei das eine Verschwendung von Firmengeldern.

Kein Wunder, dass Unternehmensverantwortliche angesichts einer solchen Spannweite an Argumentationen und Wirkungspotenzialen ins Grübeln geraten.

WAS ABER IST NUN RICHTIG?

Wir bei UNITY meinen: es kommt darauf an – auf das Management!

Ob die IT als schlagkräftige „Waffe“ für hohe Leistungsfähigkeit, Innovation, Wachstum und nachhaltigen Erfolg wirksam werden und damit die Funktion eines elementaren wettbewerbsdifferenzierenden Erfolgsfaktors einnehmen kann, ist eine Frage, die relativ wenig mit der Technologie an sich zu tun hat. Die Bedeutung der IT für das Geschäft hängt vielmehr maßgeblich von der Qualität des Managements ab und von der Professionalität, mit der die Verantwortlichen sich der IT annehmen.

Informations- und Kommunikationstechnik haben in den vergangenen 20 Jahren immer und immer wieder neue Voraussetzungen für erfolgreiches Agieren am Markt geschaffen. Klar ist dabei geworden, dass eine leistungsfähige IT umso wichtiger ist, je dynamischer die Märkte sich entwickeln und je kompetitiver das Umfeld sich darstellt, innerhalb dessen das Unternehmen agiert. Wer sich unter solchen Rahmenbedingungen zu bewähren hat, ist auf eine hochgradig leistungsfähige, flexible IT-Unterstützung zwingend angewiesen.

Doch was zeichnet eine leistungsfähige IT heute aus – in einer Zeit, in der die Informations- und Kommunikationstechnologien sich mit einer Geschwindigkeit weiterentwickeln, die selbst glühende Verfechter nicht für möglich gehalten haben?²

Viele der heutigen Systeme sind typischerweise über Jahre – wenn nicht Jahrzehnte – historisch gewachsen. Gleichzeitig hat sich in dieser Zeit das Verständnis von der Rolle der IT im Geschäftsleben mehrfach gewandelt. Ursprünglich wurden informations- und kommunikationstechnische Systeme und Programme ja mit dem Ziel eingesetzt, „sich wiederholende Aufgaben“ rationeller und damit kostengünstiger abzuwickeln. Mitte der achtziger Jahre ergriffen einige Unternehmen dann erstmals die durch innovative

² Siehe hierzu auch [Abschn. 2.1](#) „Entwicklung schneller als Mooresches Gesetz“.

Weiterentwicklungen der Technik sich bietende Chance, die IT für wettbewerbsdifferenzierende Aufgaben zu nutzen. Als Vorzeigebeispiel für diese frühe Form der IT-Nutzung als strategisches Instrument gilt die Fluggesellschaft American Airlines, damals die Nr. 2 im US-Markt. Mit ihrem elektronischen Informations- und Reservierungssystem „Sabre“ gelang es der Fluggesellschaft mehr Ertrag zu erwirtschaften als mit ihrem urreigenen Geschäft – dem Flugbetrieb.

Die bis dato allseits dominierende „defensive“ Strategie der Kostenreduzierung durch Automation von Routineabläufen hatte mit einem Mal ausgedient. Stattdessen führte die Zielrichtung nun über grundlegende Produktinnovationen, wie „Sabre“, zu neuen Organisationsformen, ergänzenden Dienstleistungen sowie schließlich zu veränderten Geschäftszwecken und Unternehmenszielen.

Ob in Marketing und Vertrieb oder in Fertigung und Logistik, ob zur effizienteren Abwicklung von Tätigkeiten im Back Office oder zur qualitativen Verbesserung von Management-Entscheidungen – die konsequente Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnik war aus dem Geschäftsalltag spätestens seit Mitte der achtziger Jahre nicht mehr wegzudenken. Die IT hatte sich in den meisten Branchen in ihrer Bedeutung zu einem Instrument entwickelt, das im Prinzip unverzichtbar war, um im Geschäft zu bleiben.

Die Vorteile, die ein Unternehmen durch den innovativen Einsatz von IT-Systemen erzielen konnte, waren in den meisten Fällen jedoch nur temporär. Meist gelang es dem Wettbewerb innerhalb kürzester Zeit, nachzuziehen. Was blieb, war eine moderne, aber dem Wettbewerb gegenüber nicht mehr überlegene IT.

Zu Beginn der neunziger Jahre hatten IT-Kostenniveau und -Komplexität in den meisten Unternehmen ein Ausmaß erreicht, das dem obersten Management mehr als nur Kopfzerbrechen bereitete: Da hatten sie nun – und das schon seit geraumer Zeit – Unsummen in die Modernisierung der eigenen IT-Landschaft investiert, doch veritable Wettbewerbsvorteile waren in den meisten Fällen daraus nicht entstanden.

Kein Wunder also, dass es in der Folge erneut zu einer Kehrtwendung kam: Auf einmal wurde die IT wieder stärker danach beurteilt, wie gut sie das tagesaktuelle Geschäft mit seinen urreigenen Prozessen unterstützte – in qualitativer Hinsicht genauso wie unter Kostengesichtspunkten. Gemessen und gesteuert wurde die IT-Organisation über Auftragnehmer-Auftraggeber-Beziehungen und feste Leistungszielvereinbarungen. Das Business gab vor, die IT hatte zu folgen.

Welche Wünsche aus den Fachbereichen mit welcher Priorität von der IT angegangen und umgesetzt wurden, war nicht selten eine Frage, deren Beantwortung eher von der Position und dem internen „Standing“ des Auftraggebers abhing als von geschäftspolitischen und/oder wettbewerbsstrategischen Überlegungen. Die vorherrschende Philosophie bei der Entwicklung von IT-Lösungen war, die individuellen Wünsche des Business zu erfüllen.

Im Endeffekt stoßen wir als Konsequenz dieser Entwicklung heute in vielen Unternehmen auf IT-Landschaften, die nicht nur ein Vermögen gekostet haben, sondern die auch noch hochgradig komplex und außerordentlich schwierig zu steuern und

zu beherrschen sind. Auch wo die vorhandenen IT-Systeme solide und stabil laufen mögen – die heute geforderte Flexibilität können nur die wenigsten liefern.

Denn: Wer die unterschiedlichen Herausforderungen in den verschiedenen Branchen mal nach Vergleichbarem analysiert, wird immer wieder feststellen, dass es vor allem auf drei Dinge mehr und mehr ankommt:

- **Agilität:** die Fähigkeit, Unerwartetes und Neues bewältigen zu können
- **Flexibilität:** betriebliche Funktionen schnell und kostengünstig an neue Anforderungen anzupassen
- **Innovationskraft:** gemeint ist hier das Vermögen, mit Kreativität neue Produkte und Prozesse zu planen und Unternehmenswerte zu entwickeln.

Als Organisationseinheit, deren vorrangiges Ziel es sein sollte, für das eigene Unternehmen nachhaltige Wertbeiträge zu generieren, steht die IT in der Verpflichtung, sowohl das „Hier und Jetzt“ – das tagesaktuelle Geschäft mit seinen eingespielten Prozessen – zu unterstützen, als auch der Dynamik und den Flexibilitätsanforderungen gerecht zu werden, die mit möglichen Änderungen der Leistungen, der Geschäftsausrichtung und/oder gar des Geschäftsmodells einhergehen.

Neu ist diese Erkenntnis nicht. Die Geschwindigkeit, mit der Anforderungen dieser Art an die IT herangetragen werden, hat im Zuge der Globalisierung und der immer engeren Vernetzung der Branchen und Märkte allerdings noch einmal erkennbar zugenommen. Kein Wunder also, dass die Fähigkeit zur reaktionsschnellen, enorm flexiblen Anpassung der IT an die sich ständig ändernden Anforderungen und Rahmenbedingungen des Geschäftes immer wichtiger wird.

Führende Unternehmen haben die engen und wechselseitigen Beziehungen zwischen IT-Flexibilität und -Agilität auf der einen und dem Unternehmenserfolg im globalen Business auf der anderen Seite erkannt und entsprechend reagiert. Sie wissen: Der rasante technologische Fortschritt eröffnet ständig neue Möglichkeiten. Darauf gilt es vorbereitet zu sein, auch wenn die Chancen unerwartet und unvermittelt auftauchen sollten. Gleiches gilt, wenn die Spielregeln, unter denen man seine Geschäfte üblicherweise abzuwickeln pflegt, von heute auf morgen keine Gültigkeit mehr besitzen: Schon so mancher „Platzhirsch“ hat hier zum Beispiel die schmerzliche Erfahrung machen müssen, dass das Netz der Netze ihm quasi über Nacht Konkurrenten bescherte, die ihm bis dato vollkommen unbekannt gewesen waren und die er auf einmal überaus ernst zu nehmen hatte.

Die IT zeigt im Zuge dieser rasanten Entwicklung im Prinzip zwei „Gesichter“: Den oftmals alt eingesessenen Bewahrern „macht sie Dampf“, weil Konkurrenten mit Hilfe innovativer IT bessere und billigere Lösungen auf den Markt bringen, oder weil sie schlicht und einfach schneller und flexibler agieren im Vergleich zur traditionellen Art und Weise, nach der in der betreffenden Branche Geschäfte getätigt werden. Wer diesen Weg zu innovativeren Lösungen nicht mitzugehen vermag, wird über kurz

oder lang seine Wettbewerbsfähigkeit einbüßen. In dieser Hinsicht wirkt die IT im Schumpeter'schen Sinne fast schon wie ein „**schöpferischer Zerstörer**“.

Das zweite Gesicht der IT ist das des „**Treibers und Innovators**“: Kreativen Unternehmen eröffnen die rasanten informations- und kommunikationstechnischen Weiterentwicklungen zahlreiche Optionen, um neben der Optimierung der aktuellen Geschäftsunterstützung neue Geschäftsmodelle auszuprobieren oder sogar in völlig neue Märkte oder Geschäftsfelder hineinzugehen.

Bei den meisten Unternehmen wird dieses kreative Potenzial der IT viel zu selten genutzt. Gehandelt wird meist noch immer nach dem Motto: „Die IT muss laufen“. Und das möglichst reibungslos. Informations- und kommunikationstechnische Systeme und Programme sind bei dieser Sichtweise nichts anderes als „Commodity-Produkte“, die für das Business genauso gebraucht werden wie der Strom aus der Steckdose. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Als Konsequenz einer solchen Management-Haltung bleiben die Chancen, die die IT bietet, um nachhaltige Wertbeiträge zu liefern – sofern man sie nur professionell einzusetzen weiß – zu weiten Teilen ungenutzt.

Kennzeichen, die diese Einschätzung untermauern, gibt es zuhauf. Wer sich in den aktuellen IT-Landschaften hierzulande einmal genauer umschaute, wird zum Beispiel feststellen, dass die IT-Architekturen noch immer zu wenig an den Geschäftszielen ausgerichtet sind. Bei den meisten Unternehmen lassen sich die installierten Systeme nicht schnell und flexibel genug anpassen, um die Geschäftsabläufe so zu unterstützen, wie dies für sich dynamisch verändernde Marktanforderungen erforderlich ist. Statt sich also als ein „Enabler“ für hohe Leistungsfähigkeit, Wachstum und geschäftlichen Erfolg zu profilieren, bleibt an der IT-Organisation unter solchen Konstellationen regelmäßig der Makel des „Bremsers“ haften, der eine positivere Geschäftsentwicklung behindert und drängende Business Transformationen eher verzögert als forciert.

Gerade in und nach der jüngsten Krise, als die meisten Unternehmen ihr Geschäft relativ abrupt den geänderten Markterfordernissen anzupassen hatten, zeigte sich einmal mehr mit aller Deutlichkeit, wie sehr viele IT-Organisationen mit der Dynamik der Geschäftsveränderungen und dem damit verbundenen Zwang zu kurzfristigen Anpassungen an den IT-Systemen überfordert waren.

In einer von Hewlett Packard beauftragten und von Analysten der IDG Research Mitte 2011 durchgeführten Untersuchung waren denn auch mehr als die Hälfte der befragten IT-Entscheidungsträger der Auffassung, dass es mehr denn je auf geschäftliche Beweglichkeit und eine damit korrespondierende agile IT ankommt, um dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Mit 56 % rangierte die IT-Agilität als ausschlaggebender Faktor zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bei dieser Umfrage noch vor der Innovationsfähigkeit (47 %) (CIO 2011).

Unternehmen sind also gut beraten, ihre IT heute so aufzustellen, dass sie als ein echter „**Business Enabler**“ agieren kann – bei unerwartet auftretenden Änderungen in den ökonomischen Rahmenbedingungen, die abrupte Anpassungen bei den bestehenden wertschöpfenden Prozesse erfordern, genauso wie bei umfassenden geplanten Business

Transformationen oder strategisch fundierten Neujustierungen des Geschäftsmodells. Auf drei Dinge ist dabei besonders zu achten:

- Die IT muss **innovativ** sein und gemeinsam mit dem Business – im Schulterschluss mit der Geschäftsleitung – Neues auf den Weg bringen.
- Sie muss **nahe am Business** sein und verstehen, was die einzelnen Fach- und Geschäftsbereiche an IT-Unterstützung und -Impulsen benötigen. Nur wenn die IT dieses tiefe Geschäftsverständnis mitbringt, kann sie ihre Rolle als interner Berater und Dienstleister so ausfüllen, dass sie in der Lage ist, für die aktuellen wie die künftigen Business-Bedarfe jeweils maßgeschneiderte IT Services anzubieten.
- Gleichzeitig darf die IT aber nicht aufhören, mit aller Macht daran zu arbeiten, **Kosten einzusparen**, wo immer ihr dies möglich ist.

1.2 Mangel an strategischer Fundierung

Nach unseren Beobachtungen reiben sich die meisten IT-Organisationen im Mittelstand daran auf, den Anforderungen der Fachbereiche nachzukommen und dabei zu gewährleisten, dass die IT reibungslos läuft. Ein nicht gerade kleiner Teil der mittelständischen Unternehmen „verrennt“ sich geradezu in dieser „Commodity Service-Funktion“: Abgetaucht im Tagesgeschäft und ständig hinter den Wünschen und Nörgeleien des Business „hinterher hechelnd“, wird dann oft zuerst derjenige bedient, der es am besten versteht, Druck auszuüben. Mit dem Rest der eigenen Kapazitäten stürzen sich die IT-Mitarbeiter auf die Unmenge meist kleinerer Vorhaben aus der kaum mehr überschaubaren To-Do-Liste, die es in der IT-Abteilung noch abzuarbeiten gilt.

Hinzu kommt, dass die Anwender in den Fachbereichen im Lauf der Jahre ihre Ehrfurcht vor den „IT-Gurus“ im eigenen Haus mehr und mehr abgelegt haben und selbst IT-affiner geworden sind. Sie glauben zu wissen, was sie erwarten dürfen. Animiert von diversen Apps auf ihren Smartphones oder von Lösungen, die ihnen über das World Wide Web näher gebracht wurden, können die internen „Kunden“ der IT oft nicht nachvollziehen – und wollen dies vielfach auch nicht mehr klaglos hinnehmen –, dass bestimmte IT-Services im eigenen Haus nicht oder nur zu einem aus ihrer Sicht horrend hohen Preis angeboten werden. Entsprechend fordernd treten sie der IT-Leitung gegenüber auf.

Im Spannungsfeld zwischen zunehmender Komplexität – primär resultierend aus den zahlreichen neuen technologisch-induzierten IT-Möglichkeiten – und den immer selbstbewusster und fordernder agierenden Fachbereichen entsteht in vielen Unternehmen ein Entscheidungsvakuum hinsichtlich der strategischen Fundierung der IT: Da IT-Leitung und Geschäftsführung gleichermaßen – wenn auch aus unterschiedlichen Beweggründen – verunsichert sind, in welche Richtung man denn nun genau marschieren soll, handeln die IT-Mitarbeiter nach unseren Beobachtungen entweder