

Gerade vor dem Hintergrund besonders dynamischer Märkte, z. B. der Arbeits- oder Kapitalmärkte, sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl von makroökonomischen Effekten konfrontiert. Dies ist nicht neu. Die Auswirkungen haben sich jedoch deutlich verstärkt. Marktspezifische Unterschiede, steigende Volatilität der Märkte sowie besorgte Stakeholder sind für viele Unternehmen zur täglichen Realität geworden.

Die konjunkturelle Entwicklung hat verdeutlicht, dass sich Märkte in einzelnen Ländern unterschiedlich verhalten. Die Wirtschaftsleistung der Schwellenländer erhöhte sich stark, während sich die Wirtschaftsleistung in den Industrieländern verringerte. China und Indien wiesen höhere Wachstumsquoten auf als moderne Industrienationen. Länder wie Großbritannien, die USA oder Spanien kämpfen weiterhin gegen den Abwärtstrend. Diese marktspezifischen Unterschiede haben Auswirkungen auf die betriebswirtschaftlichen Prozesse, die regelmäßig neu ausgerichtet werden müssen.

Auch die steigende Volatilität der Märkte hat Auswirkungen auf die Unternehmen. Auf ein Wachstum in einer Periode kann ein Verlust in der nächsten folgen. Dieses Phänomen ist längst nicht mehr nur den Schwellenländern vorbehalten. Prognosen und Planungen verlieren zunehmend ihre Validität (Ernst & Young 2010).

Auch die Vielzahl an regulatorischen Mechanismen, die eingeführt oder zumindest erwogen werden, lässt Investoren misstrauisch werden. Dieses Misstrauen wird zusätzlich befeuert durch anhaltende strukturelle Veränderungen. Die Lage wird zunehmend unübersichtlich. Unternehmen sehen sich mit einer unklaren Situation konfrontiert, die von Sparmaßnahmen, Gesetzesanpassungen sowie der ungewissen Zukunft in der Eurozone geprägt ist.

All diese makroökonomischen Effekte fördern die Dynamik der Märkte und erhöhen die Unsicherheit im Unternehmen. Die IT-Funktion sieht sich, ähnlich anderer Funktionen im Unternehmen, einer größeren Komplexität bei der Erbringung ihrer IT-Services gegenüber: rasch ändernde Kundenwünsche, neue Trends sowie zunehmend knapper werdende Ressourcen beeinflussen ihre Organisation, Strategie und Leistungserbringung.

2.1 Unsicherheit als Handlungsrahmen

Eine sichere Welt, in der unfehlbare Vorhersagen über externe Rahmenbedingungen getroffen werden können, existiert nicht. Aufgrund der Vielzahl an Beteiligten und deren Interdependenzen zirkulieren unvollkommene Informationen – ein Effekt, der durch unvollständige Aussagen bei der Entstehung dieser Informationen noch verstärkt wird. Diese Unsicherheit wirkt auf allen organisatorischen Ebenen des Unternehmens. Somit ist weder das Umfeld noch der innerbetriebliche Handlungsraum eindeutig beschreibbar. Führungskräfte sind dadurch nicht in der Lage, vorteilhafte Entscheidungen für ihr Unternehmen zu treffen. Denn wer nicht weiß, welcher Wertbeitrag durch zielgerichtete Investitionen in die IT-Funktion realisiert wird, kann nur aufs Geratewohl entscheiden.

Dennoch muss eine Führungskraft täglich Entscheidungen treffen. Ihr bleiben daher nur zwei Optionen: Sie beschließt, nichts zu entscheiden, oder sie entscheidet trotz Unsicherheit. Eine Entscheidung trotz Unsicherheit bedeutet immer zusätzliche Risiken. Diese Risiken können kleine, mittlere oder große monetäre Auswirkungen haben.

Aber nicht nur die Unsicherheit, sondern auch der Umstand, dass einmal getroffene Entscheidungen nicht oder nur teilweise revidiert werden können, muss berücksichtigt werden. Ein einmal eingeschlagener Weg kann oft aufgrund des Lock-In-Effekts nur schwer geändert werden. Mit zunehmenden Investitionen in die „falsche“ Entscheidung bedarf es umso mehr Kraft, diese rückgängig zu machen.

2.2 Anforderungen an die IT-Funktion

Angesichts dieser Unsicherheit muss die IT-Funktion in der Lage sein, auf aktuelle Anforderungen der Fachbereiche situationsgerecht zu reagieren. Die so geschaffene Flexibilität ermöglicht ihr, ihren Wertbeitrag in Bezug auf den Unternehmenserfolg zu erhöhen.

Doch welche Anforderungen werden derzeit an die IT-Funktion gestellt?

Im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Hochschule für Oekonomie & Management (FOM) im Fachbereich Wirtschaftsinformatik, Prof. Dr. Kern, wurden mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse unterschiedliche Quellen zu diesem Thema ausgewertet. Neben Fachbeiträgen wurden auch Ergebnisse aus Social Media Netzwerken mit einbezogen. Basierend auf der zumeist englisch-sprachigen Literatur konnten über 400 unterschiedliche Aussagen zu den aktuellen Anforderungen an die IT-Funktion abgeleitet werden. Sie könnten Hinweise darauf geben, was den Wertbeitrag in IT-Projekten und im IT-Betrieb charakterisiert und beeinflusst.

Im Wesentlichen ergaben sich folgende Anforderungsgruppen:

- **Kommunikation**
Die Kommunikation der IT-Funktion sollte stets das Zusammenwirken mit dem Fachbereich in den Vordergrund stellen. Aspekte wie Kommunikationsintervalle, Kommunikationstools (z. B. Wikis, Blogs etc.) und die entsprechenden Inhalte sollten adressatengerecht geplant werden.
- **Controlling & Finanzen**
Nach Jahren des „Dotcom-Hype“, der oft zu unreflektierten IT-Investitionen verleitete, besteht nunmehr ein Bewusstsein für eine angemessene IT-Rentabilität. Aspekte wie Kostensenkung, Budgetierung und IT-Investitionen müssen gesteuert werden.
- **Infrastruktur & Betrieb**
Mit einer effektiven IT-Infrastruktur (Hardware, technische Kommunikationsnetze, Basisdienste etc.) können IT-Services priorisiert und erbracht werden. Die Anforderungen an sie variieren deutlich, z. B. hinsichtlich neuer Technologien (Cloud, Big Data, Collaboration usw.), Standardisierung oder der Userbetreuung.
- **Innovationen**
Innovationen gelten als Wundermittel des Wachstums. Aber die Entwicklung von Innovationen ist komplex und ressourcenintensiv. Daher ist es für IT-Funktionen sinnvoll, effektive Strukturen im Innovationsmanagement zu etablieren.
- **Mitarbeiter & Organisation**
Es werden sowohl neue Anforderungen an die Mitarbeiterstrukturen als auch an die organisatorische Entwicklung gestellt. Laut Umfragen ist die Gewinnung und Bindung von Personal eine der größten zukünftigen Herausforderungen: Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationen (z. B. Administratoren oder Social Media Analysten) müssen rekrutiert und langfristig gehalten werden. Organisatorisch hingegen muss das Geschäftsmodell auf die äußeren Faktoren ausgerichtet werden.

- Prozesse

Wertschöpfende IT-Prozesse sollten stets im Auge behalten werden. Eine der wichtigsten Herausforderungen hierbei sind Regulierungs- und Compliance-Anforderungen (z. B. gesetzliche, aufsichtsrechtliche). Weiterhin kommt der Prozesseffizienz eine entscheidende Rolle zu. Für IT-Funktionen ist es daher sinnvoll, zielgerichtete Maßnahmen im Prozessmanagement zu steuern, z. B. durch die Implementierung von Prozesszielen oder Prozesskontrollen.

- Projekte

Die erfolgreiche Durchführung von IT-Projekten stellt immer noch eine bedeutende Herausforderung dar. Oftmals fehlen eindeutige methodische Regelwerke (z. B. PMI, IPMA, Prince2), die Dokumentation von Erfahrungen oder die Beherrschung der Komplexität. Ein Portfoliomanagement, das IT-Projekte auf Basis vorab definierter Kriterien (z. B. Kosten, strategischer Nutzen) bewertet, und ein Projektcontrolling unterstützen die Zielerreichung.

- Risiko & Sicherheit

Der Global Fraud Report (Kroll 2011/2012) bestätigt, dass die Kosten infolge von Betrugsfällen durchschnittlich 23 % des Umsatzes betragen. Aufgrund der Sicherheitsbedrohungen (z. B. Haftungsrisiken oder Rufschädigung) genießen Sicherheitsanforderungen hohe Priorität. Die IT-Funktion kann ein Security Management einführen, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Aspekte wie Business Continuity Management, Data Governance oder Data Privacy sollten berücksichtigt werden.

- IT-Services

Angesichts der wirtschaftlichen Situation ist die IT-Funktion angehalten einerseits ihre IT-Services (z. B. Hosting, Entwicklung, Kundenbetreuung) stetig zu verbessern, andererseits diese jedoch auch ressourcenschonend anzubieten. Aufgrund dieses Dilemmas werden oftmals keine Verbesserungen an den IT-Services vorgenommen. Um diese ambivalenten Vorgaben steuern zu können, wird ein IT-Service-Management gefordert.

Flexibilitätspotenziale heben – IT-Wertbeitrag steigern

HMD Best Paper Award 2013

Wiedenhofer, A.

2014, IX, 19 S. 2 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06710-6