

garde. Ob Maschinen- oder Autobauer: Für acht von zehn Entscheidern aus dem Fertigungsgewerbe ging die digitale Revolution spätestens in den 1990ern los, für jedes zweite Unternehmen noch früher. Als sich der Handel also noch mehrheitlich mit dem Teleshopping statt mit dem E-Commerce beschäftigte, hat die Industrie schon flächendeckend in Vernetzung und Automatisierung von Prozessen durch Robotertechnik investiert.

Der Gesundheitssektor ist verglichen damit ein digitaler Novize. Telemedizin und E-Health sind Disziplinen dieses Jahrtausends. Die Lernkurve ist damit in dieser Branche steiler als in anderen Wirtschaftszweigen. Entsprechend verwundert es nicht, dass Unternehmen im Gesundheitswesen noch eine Weile brauchen, bis sich Investitionen rentieren. Dafür wird Euphorie noch nicht so stark durch Erfahrungen gebremst. Unternehmen, die mit ihren digitalen Maßnahmen weiter fortgeschritten sind, erwarten naturgemäß weniger von künftigen Projekten.

#### **EHER VERHALTENE INVESTITIONEN IN DIGITALISIERUNGSPROJEKTE**

Wann ein Unternehmen den digitalen Break-even erreicht, hängt zudem von der strategischen Bewertung der Digitalisierung ab. Die Relevanz lässt sich gut an der Höhe der Investitionen ablesen. Firmen, die das Thema Digitalisierung ganz oben auf die Agenda setzen, stellen tendenziell auch mehr Budget für Projekte bereit. Meist landen dann die Unternehmen früher in der Gewinnzone, die den digitalen Wandel mit vollem Einsatz angehen. Halbherzige Maßnahmen nach dem Gießkannenprinzip verpuffen entweder komplett, oder sie benötigen eine deutlich längere Wegstrecke, bis sich das eingesetzte Kapital auszahlt.

Unternehmen in Deutschland zählen im Durchschnitt eher zu den bedächti-

gen Digitalisierern. Beträchtliche Sondertöpfe und radikale interne Umbauten sind selten: Zwei von drei Unternehmen haben im vergangenen Geschäftsjahr weniger als 30 Prozent ihrer Gesamtinvestitionen für Digitalisierungsprojekte veranschlagt – jedes dritte Unternehmen sogar weniger als zehn Prozent.

In einigen Branchen sind Investitionen mit angezogener Handbremse extern erzwungen: Banken und Versicherungen können beispielsweise gar nicht so stark in Digitalprojekte investieren, wie sie es gerne täten. Die Modernisierung der Online-Filialen und Investitionen in Data Analytics für die Kundenansprache müssen häufig entweder warten oder mit weniger Budget auskommen, weil sich EU-Regulierungsinitiativen wie MiFID II und PSD II nicht verschieben lassen.

Riskant und schädlich wird es erst, wenn der Digitalisierungsmotor durch zu starke Investitionszurückhaltung ins Stottern gerät. Gerade am Anfang von Transformationsprozessen benötigen Unternehmen Schwung, um ins Laufen zu kommen. Eine Untergrenze an finanziellen und personellen Ressourcen sollten Unternehmen damit für ihren Digitalisierungsprozess nicht unterschreiten.

#### **SICH VOM HYPE NICHT ANSTECKEN LASSEN**

Mit den Erkenntnissen aus der Studie bestätigt sich: Die Digitalisierung vollzieht sich in Deutschland als Evolution, nicht als Revolution. Die Manager wissen, dass Veränderungen dieses Ausmaßes Zeit benötigen – zumal sich selbst digitale Vollprofis wie Twitter und Amazon außerhalb der Gewinnzone bewegen.

Entscheider sind somit gut beraten, weiterhin geduldig zu bleiben und ausreichend Zeit einzuplanen, damit Veränderungsmechanismen greifen können. Es besteht kein Grund, auf Biegen

und Brechen dem Digitalisierungshype zu verfallen. Eine reflektierte Herangehensweise zahlt sich wie bei anderen Veränderungsprozessen auch hier aus.

Wichtig ist, mit kluger Analyse die Felder der Digitalisierung abzustecken, die das Unternehmen wirtschaftlich voranbringen. Nicht jede neue App, nicht jede Investition in ein Data Lab besitzt für alle Branchen und Unternehmen die gleiche Alltagsrelevanz. Nur in Projekte, die die Kriterien „Erwünschtheit“, „Machbarkeit“ und „Wirtschaftlichkeit“ erfüllen, sollte investiert werden – dann aber mit der nötigen Ernsthaftigkeit und Konsequenz. Es geht damit darum, das Richtige mit Einsatz zu verfolgen und nicht einfach irgendetwas zu tun. Dann wird das Warten auf die digitale Dividende am Ende belohnt.

---

**Hans-Werner Feick**  
Geschäftsführer  
kobaltblau Management  
Consultants

© kobaltblau Management  
Consultants GmbH

Die Studie finden Sie unter  
<https://www.kobaltblau.de/kobaltblau-stimmungsindex/>



# IT-STRATEGIE UND DIGITALISIERUNG

**Wieso Strategie? Wir sind doch jetzt agil.**

**VON DR. KLAUS-UWE HÖFFGEN, KOBALTBLOU MANAGEMENT CONSULTANTS**

**Z**wei Schlagworte tauchen täglich und gerne zusammen auf der Themenagenda der Unternehmen auf: Digitalisierung und Agilität. Sie stehen synonym dafür, dass sich eigentlich alles ändert, mit immer größerer Geschwindigkeit und zunehmender Tragweite. Soll man in diesen Zeiten überhaupt noch eine Strategie entwickeln? Unsere Antwort lautet: und ob, und zwar eine, die schnell erstellt, lesenswert, verständlich und informativ ist und dazu noch aktuell bleibt.

Um die Daseinsberechtigung der klassischen Unternehmensstrategie wird hart gerungen. Es steigen immer mehr Skeptiker in den Ring und verkünden das Ende der Strategieentwicklung. Im gleichen Umfang wächst allerdings auch die Anzahl der Neuerscheinungen von Strategiebüchern. Ein lesenswertes Exemplar trägt den Titel „Your Strategy Needs a Strategy“. Es stellt sich dem vermeintlichen Ende der Strategieentwicklung klug entgegen. Für die Autoren Martin Reeves, Knut Haanaes und Janmejaya Sinha gibt es fünf strategische Grundausrichtungen für Unternehmen, auf denen alle Unternehmensausrichtungen basieren. Zahlreiche Beispiele untermauern, dass erfolgreiche Unternehmen sehr wohl Strategien verfolgen und dies auch gerade deshalb tun, um in den dynamischen Märkten und zwischen den disruptiven Geschäftsmodellen zielgerichtet steuern zu können. Am Schluss muss im Prinzip jeder Zweifler die Waffen strecken und anerkennen: Es ist auch heute dringend geboten, eine Strategie zu entwickeln.

#### DIE STRATEGIE IST TOT, ES LEBE DER AGILE STRATEGIEPROZESS

Aber gilt das auch für die Unternehmens-IT? Braucht sie eine eigene Strategie oder bremst sie nur in diesen hochagilen Zeiten? Dazu diese Vorüberlegung: Die Grundidee von Agilität ist, Dinge in kleinere Einheiten zu zerlegen und diese dafür schneller abzuwickeln. Man kennt diese Form des Arbeitens aus der Softwareentwicklung. Sie wird aber auch in anderen Unternehmensbereichen immer beliebter.

Die Nachfrage nach Agilität entsteht an der Schnittstelle zum Kunden und durch Veränderungen in den Märkten. Das erzeugt Druck, die Veränderungsgeschwindigkeit zu erhöhen, der sich durch das gesamte Unternehmen zieht und immer stärker aufstaut. Am Ende steht die IT und muss dem kumulierten Bedarf an Agilität und Flexibilität bei gleichzeitiger Ergebnisstabilität nachkommen.

Das zu schaffen, funktioniert nur mit einer IT-Strategie. Zu diskutieren ist allerdings, wie vorausschauend, umfassend und detailliert sie sein soll. Darüber, wie sie nicht sein sollte, herrscht weitgehend Einigkeit: nicht zu technisch, damit auch Nicht-ITler sie verstehen können. Nicht zu detailliert, weil man sie dann ohnehin nicht lesen wird. Und nicht zu abgehoben, dann könnte man sie sich auch sparen.

Unternehmen benötigen somit keine klassische, auf vielen Seiten ausgebreitete IT-Strategie. Stattdessen sollte die IT-Strategie trotz der typischen Komplexität eine entsprechende Anpassungsfähigkeit haben und in kürzeren, regelmäßigen Abständen aktualisiert werden. Die Lösung ist, die Strategie agil zu machen. Dafür muss der Rahmen über klar abgegrenzte Module verfügen, die dann in agilen Workshops regelmäßig weiterentwickelt werden.

#### WOHIN MIT DER DIGITALSTRATEGIE?

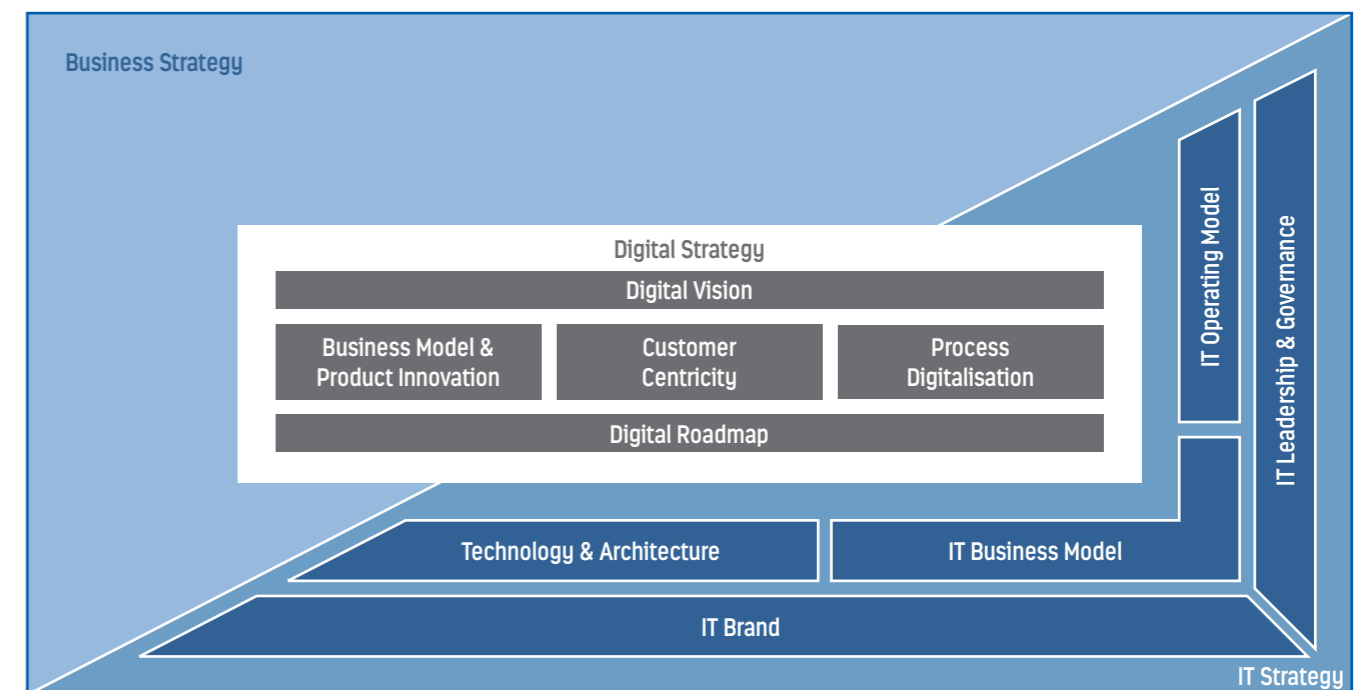
Vor dem Einstieg in ein entsprechendes Modell ein weiterer viel diskutierter Aspekt: Wie steht es um die Digitalstrategie? Brauchen wir in Zeiten der Digitalisierung hierfür etwas Eigenes?

Auch hier gehen die Meinungen weit auseinander: Für die einen ist alles Digitale bereits Teil der Geschäftsstrategie. Schließlich ist digital heute überall enthalten. Für die anderen ist die Digitalstrategie ein Teil der IT.

Es gibt allerdings noch einen Mittelweg: Der folgende Ansatz stellt die Digitalstrategie als separate Einheit in das Zentrum zwischen Geschäfts- und IT-Strategie. Je nach Unternehmensansatz lassen sich damit auch beide genannten Extrempositionen (Digitalstrategie als Teil der Geschäfts- oder der IT-Strategie) modellieren.

#### WICHTIGE STRATEGISCHE ECKPUNKTE

Vor einigen Jahren galt das Mantra der so genannten „Business-driven IT Strategy“. Die IT-Strategie wurde demnach direkt aus der Geschäftsstrategie abgeleitet. In Zeiten der Digitalisierung ist das nicht mehr uneingeschränkt richtig. In vielen Unternehmen heißt es heute eher „Business drives IT drives Business“. Und im Kern dieser Wechselbeziehung steht gerade die Digitalstrategie. Mit ihrem Fokus auf Kunden und innovative Geschäftsmodelle hat sie klare Anknüpfungspunkte zur geschäftlichen Ausrichtung. Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen funktioniert allerdings nur mit Beteiligung der IT. Sie steht sogar im Vordergrund. Sämtliche Ziele und Planungen zur Digitalisierung müssen damit auch in die IT-Welt eingebettet sein. Es entsteht ein Dreiklang aus Geschäfts-, Digital- und IT-Strategie.



Unabhängig von der konkreten Ausrichtung der Geschäftsstrategie sollte die IT-Strategie in jedem Fall eine klare Wertorientierung besitzen. Innerhalb eines Unternehmens sollte der Wertbeitrag der IT daher zentraler Bestandteil des „IT Business Model“ sein. Zusätzlich liefert es Aussagen zur Mission und Vision der IT und beschreibt die für die IT grundlegenden Prinzipien.

Je nach Unternehmen ist die Bedeutung von Agilität unterschiedlich. Unstrittig ist, dass in jedem Unternehmen von der IT ein Mindestmaß an Agilität sowie eine grundsätzliche Bereitschaft für Veränderungen erwartet werden. Im „IT Operating Model“ sowie an anderen Stellen in der IT-Strategie sollten entsprechende Leitlinien formuliert sein. Außerdem sollten für den IT-Betrieb Aussagen zum Servicekatalog zu finden sein sowie zur Art und Weise, wie Service erbracht wird. Hierin sollten Unternehmen beispielsweise auch festlegen, ob und in welchem Umfang IT-Leistungen ausgelagert werden können und sollen.

Neben den beiden genannten Modellen („IT Business Model“ und „IT Operating Model“) enthält der vorgestellte Ansatz ein Modul für die Technologieausrichtung und die IT-Architektur. Je nachdem, wo sich ein Unternehmen technologisch zwischen „Early Adopter“ und „Late Follower“ aufstellt, sollten passende Grundsätze zum Innovationsprozess und zur IT-Architektur des Unternehmens beschrieben werden. Einige dieser Grundsätze ergeben sich direkt aus der Digitalstrategie, da sie typischerweise Anknüpfungspunkte zu Technologien, Innovationen und IT-Architektur haben.

Das Modul „Leadership & Governance“ beschreibt schließlich Themen wie Führungsprinzipien, Corporate-Governance-Prozesse und Grundzüge der IT-Organisation. Da der Faktor Mensch in den Unternehmen trotz Digitalisierung immer wichtiger wird, sollte dieses Modul auch Aussagen zu Skillmanagement, Mitarbeiterentwicklung und Abteilungskultur enthalten. Dazu zählen beispielsweise Ziele und Maßnahmen,

wie Mitarbeiter mit Veränderungen umgehen lernen und welche Formen agiler Zusammenarbeit genutzt werden sollen.

Viele Unternehmen neigen dazu, das Thema Selbstdarstellung der IT sträflich zu vernachlässigen. Das Modul „IT Brand“ sollte deshalb in keiner IT-Strategie fehlen. Nachdem der Wertbeitrag im „IT Business Model“ definiert ist, geht es darum, kräftig die Werbetrommel für die IT zu rühren. Im Unternehmen sollte für alle transparent und nachvollziehbar sein, welchen Beitrag IT zum Unternehmenserfolg leistet. Der verantwortliche CIO benötigt somit eigene Kommunikationsmaßnahmen, um sich als Schlüsselspieler innerhalb der gesamten Mannschaft einzelner Geschäftsbereiche zu positionieren. Die Teilnahme an externen Wettbewerben und Zertifizierungen kann Teil dieses IT-Reputationsmanagements sein. Sie macht sich dauerhaft in Form positiver Wahrnehmung im Unternehmen bezahlt. Schlussendlich ist gerade in Zeiten der Digitalisierung eine starke IT ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

### SCRUM FÜR STRATEGIEENTWICKLER

Die formulierten Eckpunkte und Grundsätze bilden die Leitplanken für einen agilen IT-Strategieprozess, der sich von klassischen Ansätzen deutlich unterscheidet. Denn wer an Strategie denkt, assoziiert damit häufig lange Projekte, endlose Workshops, umfangreiche Planungen und vieles mehr. Die Ausrichtung der IT sollte allerdings heute viel schneller entwickelt und in kürzeren, regelmäßigen Abschnitten immer wieder angepasst werden. Dafür benötigt man den Fokus auf die richtigen Themen, die passenden Frameworks und effiziente Methoden für die Kommunikation und die Zusammenarbeit.

Die grundlegende Idee einer agilen Methodik liegt in der Zerlegung von Themen in kleinere Einheiten, die dann schneller entwickelt werden können. Was in der Softwareentwicklung gängige Praxis ist, ist in der IT-Strategieentwicklung Neuland. Dabei haben Gartner und andere Beratungshäuser bereits vor zehn Jahren erste Frameworks für Strategie-Onepager vorgestellt. Diese Onepager bestechen durch ihre Prägnanz und Handhabbarkeit und sind bestens geeignet, zum Nukleus einer agilen Strategieentwicklung zu werden.

Die Vorgabe, alle wesentlichen Punkte auf eine Seite zu komprimieren, verhindert das Abgleiten in technische oder unübersichtliche Details. In der Idee stecken damit auch Grundüberlegungen des Agilen Manifests, Dokumentationen so schlank wie möglich zu halten und dafür umso mehr auf die Aktualität und Prägnanz ihres Inhalts Wert zu legen. Natürlich besteht die Gefahr, die strategischen Eckpunkte zu oberflächlich zu fassen. Hierfür sollte ein geeigneter Qualitätssicherungsprozess in der Strategieentwicklung verankert werden.

Die agile Methodik des oben genannten Strategieansatzes verläuft in drei Schritten:

Im ersten Schritt wird ein Onepager für das IT Business Model entwickelt. Die Mission und die Vision der IT sowie der strategische Wertbeitrag der IT sollten in einem Workshop-Tag erarbeitet werden. Als Input dienen die Geschäfts- und Digitalstrategie. Um das IT Business Model zu vervollständigen, sollten auch die für die IT grundlegenden Prinzipien beschrieben werden. Dieser finale Onepager bildet den Kern der IT-Strategie, aus dem sich alle weiteren Themen ableiten.

Im zweiten Schritt entstehen One-

pager-Entwürfe für alle weiteren Module des Strategieansatzes. Die Inhalte dafür liefern das IT Business Model sowie der Input aus Geschäftsstrategie und Digitalstrategie. Experten arbeiten hierfür parallel an den einzelnen Modulen. Ein weiteres Team beschreibt die Außensicht auf die IT – ebenfalls als Onepager. Dazu gehören beispielsweise die Erwartungen der Geschäftsbereiche an die IT. Idealerweise sind fachliche Mitarbeiter intensiv eingebunden.

Im dritten Schritt werden die Onepager durch ein iteratives Verfahren immer weiter verbessert. An ein bis zwei Workshop-Tagen sichten die Einzelteams in wechselnder Zusammensetzung die strategischen Einseiter. Dabei hilft ein Rollenmodell. Durch einen speziellen Moderationsansatz wird sichergestellt, dass alle Onepager zueinanderpassen. Nach drei bis vier Iterationen stehen die finalen Versionen fest.

In einem nachgelagerten Arbeitsschritt entsteht für jedes einzelne Modul eine erweiterte Version von drei bis maximal fünf Seiten. Als Ergebnis des Strategieprozesses mit fünf Modulen erhalten Unternehmen somit eine fünfseitige Kurzversion sowie eine maximal 25-seitige Langversion der IT-Strategie.

Das Besondere am geschilderten Vorgehen ist, dass sich Unternehmen strikt auf die wirklich wesentlichen Aussagen der Strategie fokussieren. Die agile Methodik stellt zudem eine intensive Abstimmung der einzelnen Module aufeinander sicher, gleichzeitig erhalten alle Strategieentwickler einen intensiven Einblick in alle Module.

Der Strategieprozess setzt somit zentrale Grundelemente des Agilen Manifests um. Die iterativen Abstimmungen der einzelnen Modulergebnisse erfordern einen intensiven Austausch und viele Gespräche zwischen den einzelnen Strategieentwicklungsteams. Wichtig ist, dass Mitarbeiter aus den Fachbereichen an der IT-Strategie mitwirken. Damit ist die im Agilen Manifest geforderte intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden, hier den Fachbereichen, ebenfalls erfüllt.

### AGILE STRATEGIEENTWICKLUNG IM VIER-WOCHEN-SPRINT

Auf diese Weise lässt sich der erste Entwurf einer IT-Strategie innerhalb von drei bis vier Wochen entwickeln. Diese Version ist häufig nicht perfekt, deshalb sollte relativ zeitnah eine Überarbeitung stattfinden, etwa nach drei bis vier

Monaten. In diesem Zeitraum haben Unternehmen ausreichend Erfahrungen mit der Strategie gesammelt, die zu konkreten Verbesserungen führen. Idealerweise haben Unternehmen bereits erste IT-Projekte anhand der IT-Strategie zum Abschluss gebracht. Folge-Updates der Strategie sollten alle sechs bis zwölf Monate stattfinden, beispielsweise wenn neue Budgetverteilungen anstehen.

Ein Strategie-Update lässt sich mit dem oben beschriebenen iterativen Entwicklungsprozess (Schritt 3) erstellen. Das erfordert in der Regel einen gemeinsamen Workshop-Tag. Die stetige Aktualisierung der IT-Strategie fördert automatisch eine immer intensivere Auseinandersetzung mit ihren Inhalten. In jedem Update sollten auch die Geschäftsanforderungen aktualisiert werden. Mit diesem Input lässt sich der Nutzen der IT-Strategie immer wieder hinterfragen – das Unternehmen rostet damit IT-strategisch nicht ein. Umsetzungen und Strategieanpassungen werden in passenden Roadmaps fortgeschrieben.

Mit einem derartigen Strategieprozess wird die IT flexibel und reaktionsfähig genug, um die an sie gestellten

Erwartungen an Agilität zu erfüllen, ohne planlos zu agieren. Das Vorgehen liefert schnell erste nutzbare Ergebnisse und dynamisiert die Weiterentwicklung der IT. Das Konzept der Onepager ermöglicht eine komprimierte Darstellung des Inhalts, die für den Leserkreis Topmanagement deutlich leichter verdaulich ist als ein 50-seitiges Positionspapier mit allen Details. Die iterativen Abstimmungen innerhalb des Entwicklungsprozesses steigern sowohl die Verständlichkeit als auch den Informationsgehalt. Sie zwingen zudem alle Beteiligten aus IT und Fachbereichen dazu, intensiv miteinander zu sprechen. Die festen Updatezyklen sorgen dafür, dass sich die IT-Strategie immer am aktuellen Marktgeschehen orientiert. Strategie und Agilität schließen sich somit nicht aus.

**Dr. Klaus-Uwe Höffgen**  
Senior Manager  
kobaltblau Management  
Consultants

© kobaltblau Management  
Consultants GmbH

