

Link: <https://www.computerwoche.de/a/der-weg-zum-echtzeit-unternehmen,2504096>

Strategische IT-Beratung

Der Weg zum "Echtzeit-Unternehmen"

Datum: 05.03.2012
Autor(en): Klaus Manhart

Die Rolle der IT wandelt sich - weg vom reinen Technologieanbieter hin zu einem Dienstleister, der Services flexibel in Echtzeit zur Verfügung stellt. Solche Business-zentrierten IT-Organisationen tragen heute entscheidend zur Wertschöpfung eines Unternehmens bei. Strategische IT-Beratung hilft, den Weg zum Echtzeit-Unternehmen schnell und strukturiert zu gehen.



Zeit ist Geld: Die Unternehmens-IT muss heute sofort auf dynamische Wirtschaftsentwicklungen reagieren.

Foto: Ovidiu Iordachi, Fotolia.de

In der Unternehmens-IT zählt nicht mehr die Abarbeitung bestimmter Aufgaben, sondern das, was zum Geschäftserfolg eines Unternehmens beigesteuert wird. Mit althergebrachten IT-Strukturen geht das nicht mehr - monolithische, starre Rechenzentren haben deshalb inzwischen ausgedient. Stattdessen müssen sich CIOs und IT-Leiter zunehmend als Service Broker verstehen, die IT-Dienste sofort in Echtzeit und bedarfsgerecht bereitstellen - sei es aus Inhouse-Quellen oder extern.

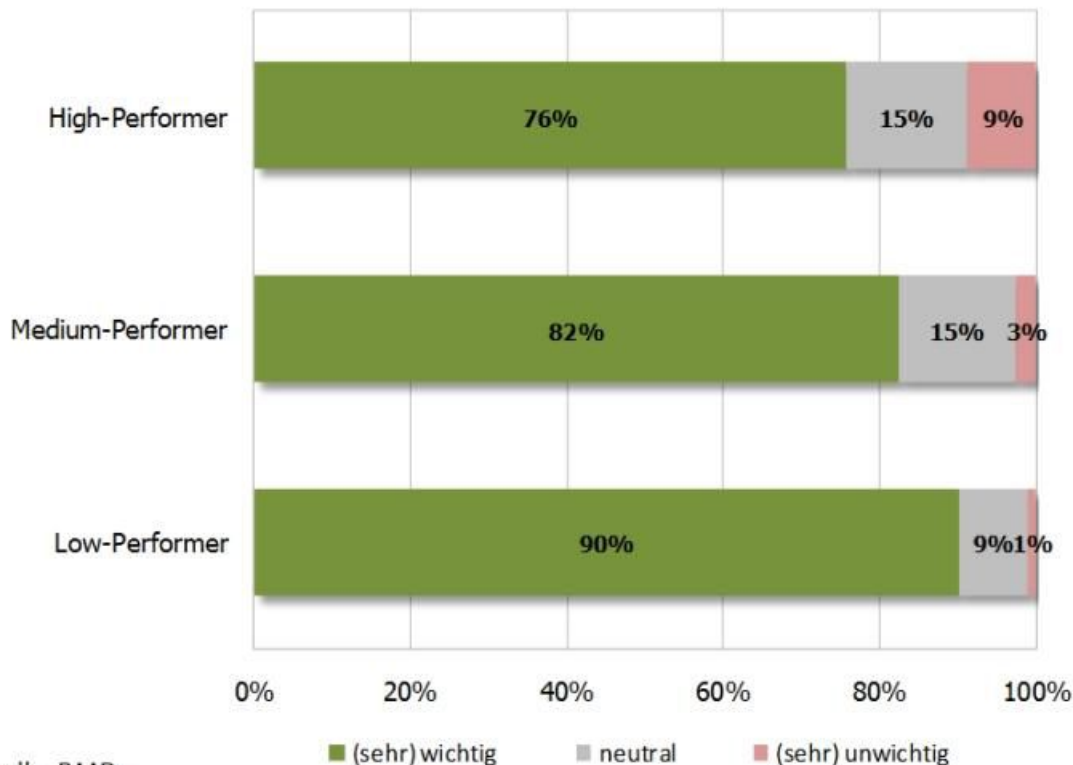
Solche Echtzeit-Unternehmen bestimmen die IT der nächsten Jahre. Der Nutzen liegt auf der Hand: Diese Unternehmen können dank einer flexiblen IT- und Telekommunikationsinfrastruktur agil - quasi "sofort" - auf dynamische Wirtschaftsentwicklungen reagieren und die Vorteile einer vernetzten Welt für den Geschäftserfolg nutzen. Die IT wird so zum zentralen Bestandteil des Betriebs - und ist mit allen Geschäftsprozessen verflochten.

Das bestätigt auch eine Reihe von Studien: Laut einer aktuellen **Schnellumfrage von IDC**¹ beispielsweise ist Agilität für mehr als die Hälfte der teilnehmenden Großunternehmen äußerst oder sehr wichtig. Auch eine **RAAD-Studie vom vergangenen Jahr**² kommt zu dem Ergebnis, dass Agilität und Flexibilität branchen- und größenübergreifend besonders wichtige Themen für Unternehmen sind. Hierbei spielt es der Studie zufolge keine Rolle, ob es sich um High-, Mid- oder Low-Performer handelt.

Merkmale von Echtzeit-Unternehmen

Wie wichtig ist es eine agile IT zu haben, die schnell auf veränderte Marktgegebenheiten reagieren kann?

(D, Jan. - März 2011, 79 < n < 236)



Laut einer RAAD-Studie sind fast allen Unternehmen agile IT-Landschaften wichtig, die schnell auf veränderte

Marktgegebenheiten reagieren können.

Foto: RAAD

Doch was genau zeichnet solche Echtzeit-Unternehmen oder auch "Instant on Enterprises", wie Hewlett-Packard sie nennt, aus? Eine durchgängig vernetzte Infrastruktur, die Kunden, Geschäftspartnern oder Mitarbeitern zu jeder Zeit und an jedem Ort über unterschiedliche Kanäle die Informationen bereitstellen kann, die sie benötigen. Aktuelle Marktentwicklungen - egal ob positiv oder negativ - lassen sich dabei abfedern und in einen produktiven Beitrag zum Unternehmen umwandeln. Dienste werden schnell, flexibel und zu vernünftigen Kosten bereitgestellt. Laut HP sind es vor allem folgende vier Schlüsselmerkmale, die ein Echtzeit-Unternehmen charakterisieren:

- Innovationen, also die Bereitstellung moderner Technologien, Produkte und Dienste;
- Agilität, das heißt, sich schnell an Veränderungen anzupassen und Markteinführungszeiten zu verkürzen;

- Optimierung, um die Betriebskosten zu senken und gleichzeitig die Betriebsprozesse zu verbessern;
- Risikominimierung, die Analyse von Sicherheitsrisiken und die Implementierung von Gegenmaßnahmen, die Vorbereitung von Notfallmaßnahmen und die Einhaltung von gesetzlichen und Unternehmens-Vorgaben.

Professionelle Unterstützung

Prinzipiell kann jedes Unternehmen die Umstrukturierung zur Instant-On-Organisation in Eigenregie bewerkstelligen. Doch in der Regel fehlen Erfahrung und Know-how. Professionelle Unterstützung ist deshalb die bessere Alternative.

Eine strategische IT-Beratung hilft, den Reifegrad der IT in Richtung Echtzeit-Unternehmen schnell und strukturiert weiterzuentwickeln. Dazu analysiert das Beratungsteam die Business-Treiber und -Ziele des künftigen Instant-on-Unternehmens, leitet die IT-Ziele ab, stellt durch methodisches Vorgehen eine umfassende Betrachtung auf und entwickelt eine Roadmap für die Transformation.

HP bietet die stragische IT Beratung - IT Strategic Advisory Services - im Rahmen seiner weltweit operierenden Beratung an. Dieser Service basiert im Wesentlichen auf fünf Bereichen, die bei der "Instant-on"-Umsetzung thematisiert werden:

- IT Strategy and Transformation,
- Strategic Service Management,
- Enterprise Architecture,
- Business-Value der IT,
- Mergers and Acqusition (die Fusion und Übernahme von Unternehmen)

Die IT an den Geschäftszielen ausrichten - IT Strategy and Transformation

Im ersten Bereich, IT Strategy and Transformation, geht es um die konsequente Ausrichtung der IT Strategie an der Geschäftsstrategie. Also darum, die IT-Ziele und -Prioritäten so umzustrukturieren, dass die Geschäftsziele und Geschäftsprioritäten erreicht werden. Die Fragen, die hier geklärt werden, sind etwa: Was sind die Business-Treiber? Wie lauten die Business-Ziele? Passen die IT-Ziele zu den Business-Zielen? Wie lässt sich das messen und steuern?

"Um diesen Themenkomplex zu klären, bieten wir spezielle Workshops als Einstiegspunkt und Beratungsleistungen an", sagt Peter Palatinus, Consultant bei den HP Strategic Advisory Services. In einem Assessment werden zusammen mit den IT-Verantwortlichen die Lücken aufgezeigt, die Ziele festgelegt und eine Roadmap mit einer Transformationsstrategie zur Umsetzung skizziert. Die zunächst abstrakt gehaltene Roadmap wird anschließend auf einzelne Projekte herunter gebrochen. Dazu gehören auch die Governance-Strukturen und Business-Case-Betrachtungen.

Service-Portfolio festlegen - Strategic Service Management

Der zweite Bereich legt das Service-Portfolio zur Erreichung der Business-Ziele fest. Konkret wird in diesem Schritt das Service-Portfolio definiert, das am besten hilft, die Business-Ziele zu erreichen. Dazu werden die IT-Services festgelegt und es wird fixiert, wie diese Dienste bereitgestellt werden - intern oder als Sourcing-Modell. Oberstes Orientierungsziel ist dabei immer, einen echten Mehrwert für die Geschäftsziele zu liefern.

Ergänzend zum klassischen Service-Management nach ITIL spielen hier vor allem Themen wie Organisationsentwicklung, Veränderungsmanagement und IT-Governance eine wichtige Rolle

"Besonders in der jüngeren Vergangenheit gewinnen darüber hinaus die Themen Governance, Risk and Compliance massiv an Bedeutung ", erklärt HP-Consultant Palatinus. Dieser werden insbesondere mit dem folgenden Thema adressiert.

Die IT als Teil des Gesamtsystems - Enterprise Architecture

Dieser Teil der IT-Beratung widmet sich der Enterprise Architecture. Enterprise Architecture schlägt die Brücke zwischen Business und IT und adressiert die Fragen: Was sind die Kernprozesse des Unternehmens und wie werden diese durch Technologie unterstützt? Was sind die funktionalen Anforderungen der Geschäftsprozesse an die Technologie? Welche Daten-, Applikations- und schließlich Technologiearchitektur deckt diese funktionalen Anforderungen optimal ab? Im Rahmen der strategischen IT-Beratung werden jeweils auf Ebene der Geschäftsprozesse, der Daten und Applikationen sowie der Technologie die aktuelle Architektur analysiert und eine Zielarchitektur erarbeitet.

Auch hier bilden wieder die Business-Ziele die zentrale Bezugsnorm. Die Architektur muss die Geschäftsziele konsequent unterstützen. Fragen, die hier thematisiert werden, sind beispielsweise: Wie sieht die aktuelle Architektur aus? Wie wird die Zielarchitektur spezifiziert? Welche Standards werden festgelegt? Wie sieht das Governance-Modell aus, um diese Architektur entsprechend durchzusetzen und zu implementieren? Wie ist die Roadmap zu spezifizieren, um diese Architektur ins Leben zu rufen? Und wie lässt sie sich umsetzen?

Dazu Palatinus. "In Frage kommen hier verschiedene Standards und Methoden wie beispielweise TOGAF (The Open Group Architecture Framework). TOGAF ist der international anerkannte, offene Standard für das Management von Unternehmensarchitekturen. HP hat aber auch eigene Methoden entwickelt, die wir einsetzen. Ein Beispiel ist ITSA (IT Strategy and Architecture). ITSA ist von der OpenGroup im Rahmen von TOGAF als Methode zur Erarbeitung von Lösungsarchitekturen anerkannt."

Wertbeitrag messen - Business Value der IT

Soll die IT in einem Instant-on-Unternehmen maßgeblich zum Geschäftserfolg beitragen, muss dieser Wertbeitrag auch gemessen und dargestellt werden. Wie erfolgreich ist die IT dabei? Welche Parameter eignen sich dazu, den Beitrag zu messen? Hier unterstützen die Berater das Unternehmen, geeignete Messgrößen in Form von KPIs (Key Performance Indicators) auszuwählen und zu definieren.

"Wir helfen hier geeignete Metriken zu definieren und überlegen, wie diese sauber erfasst werden können", sagt Palatinus. "Außerdem legen wir die Verantwortlichkeiten fest, die Prozesse und Technologien, wie man das Ganze entsprechend aufbereitet und welche Informationen bestimmte Zielgruppen bekommen. Das analysieren und erarbeiten wir mit den Kunden gemeinsam in Workshops und Projekt-Meetings."

Minimierung der Risiken und Realisierung des Synergiepotenzials - Mergers and Acquisitions

HP hat in den vergangenen Jahren rund 40 Unternehmen übernommen, von denen Compaq, Mercury und EDS sowie in jüngster Vergangenheit Autonomy die größten sind. Auf Basis der hierbei und auch in einer Vielzahl von Outsourcing-Projekten gesammelten Erfahrungen wurde ein methodisches Vorgehen entwickelt. Mit dieser Methode unterstützt HP die IT bei der Abwicklung von Übernahmen oder dem Herauslösen von Unternehmensteilen in den verschiedenen Phasen:

- In der Planung vor der eigentlichen Übernahme beziehungsweise Herauslösung bei den Themen Portfolio-Planung, Due Dilligence oder der Ausarbeitung einer Integrations- beziehungsweise Separationsstrategie;

- nach Übernahme/Herauslösung durch die Ausarbeitung einer Integrations- beziehungsweise Separations-Roadmap unter Berücksichtigung der Umsatz- und Kostensynergien sowie einer IT Transformation Roadmap;
- schließlich in der Phase der Integration/Separation selbst, wo aufgrund des methodischen Vorgehens Risiken minimiert und aus Business- und Mitarbeitersicht effizient vorbereitet werden.

Links im Artikel:

¹ <http://www.enterprisecioforum.com/de/article/ergebnis-der-umfrage-die-it-wird-agil>

² <http://www.analyst-review.de/2011/agile-it-landschaften-sind-wichtig-und-eine-basis-fur-erfolg/>

IDG Tech Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Tech Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Tech Media GmbH keine Verantwortung.