

IT-Generalisten an die Front!

– massive Umwälzungen in der Unternehmens-IT erfordern Führungskräfte mit Weitblick

Von Stefan Guhr und Lukas Röhrs

Viag und Veba wurden zu E.On, Vodafone übernahm D2 Mannesmann Mobilfunk – mit besonderer Deutlichkeit haben sich in den letzten Jahren zunehmend Fusionen und Übernahmen in unsere Wahrnehmung gedrängt, die bisher von Gleichformität und Konstanz des geschützten deutschen Wirtschaftsgeschehens geprägt war. Plötzlich sind Firmenübernahmen und Unternehmenskonzentration ein Teil unseres Alltags. Aber stehen diesen oft so spektakulären Ereignissen auch Erfolge gegenüber? „Nach nur drei Jahren blieb nichts mehr übrig von unserer Akquisition: Die neuen Kollegen sind gegangen, die übernommenen Kunden haben uns den Rücken gekehrt und wir, bedingt durch unsere eigenen Managemententscheidungen, haben die übernommenen Marken unseres ehemaligen Konkurrenten nicht weiter geführt. Nur eines haben wir bis heute: Datenchaos und Datenfriedhöfe in den verschiedenen Systemen, die nicht miteinander sprechen.“, faßt die Führungskraft eines führenden Beratungshauses die Ergebnisse einer Akquisition der Vergangenheit zusammen.

Das dargestellte Szenario ist keine Seltenheit, sondern die Regel. In Zeiten des ungebremsten Wachstums durch Zukäufe und Übernahmen, waren und sind diese selten vorbereitet oder planmäßig durchgeführt. Alles mußte schnell passieren, die nächsten Übernahmekandidaten warteten bereits. Die Gegenwart lehrte uns schnell an Hand der erzielten Ergebnisse, wie verhängnisvoll das Vorgehen war: BMW hat sein Abenteuer in Großbritannien beendet, übrig blieb eine einzige neue Marke, HP und Compaq versuchten sich lange zu sortieren, das Ergebnis ist noch immer ungewiß, Debis funktioniert nach der Übernahme nur so gut im Schosse der Telekom, weil das Unternehmen als Konstrukt bis heute weitgehend unangetastet blieb. Die meisten Unternehmen schweigen sich über die Folgen von Fusionen aus, denn das könnte erschreckende Erkenntnisse über das Unternehmen zu Tage fördern. Nach einer Untersuchung des Beratungshauses ADL, erreichen nur 20% der Unternehmen die gewünschten Mergerziele.

Gravierend zeigen sich insbesondere die Herausforderungen einer Fusion innerhalb der IT. Zu den üblichen personellen und organisatorischen Schwierigkeiten haben es die fusionswilligen Unternehmen oft mit umfangreichen heterogenen Datenbeständen, schwer vereinbaren Datenformaten und selbstentwickelten aber nur schlecht dokumentierten Systemen zu tun. So rächt sich insbesondere im IT-Bereich ein übereiltes Vorgehen. Und immer wieder steht man vor der Entscheidung sich für eines der Systeme der fusionierenden Unternehmen entscheiden zu müssen, was die Abschaltung des anderen Systems bedeutet oder man sucht sich „das Beste“ der beiden Welten heraus, was Schnittstellenproblematiken bedeutet. Zusätzlich werden alle laufenden und geplanten IT-Projekte gestoppt und ausgesetzt. Das kann zusätzlich nachteilige Folgen für das Unternehmen haben, wenn bspw. die dringende Einführung eines neuen CRM-Systems ausgesetzt wird. Trotz der Fusion muß parallel dazu ein lückenloser Betrieb aller Systeme gewährleistet werden, denn jeder Tag Stillstand hat sofortige Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis.

Fusionen und Übernahmen sind nur ein Beispiel für die heute vorherrschende Dynamik des Wirtschaftsgeschehens. Diese massiven Veränderungen der heutigen Unternehmensumwelten führen zu ebenso starken und schnellen Veränderungen innerhalb der unternehmenseigenen IT. Wir leben heute inmitten der „Network Economy“: Lieferanten, Wettbewerber und Kunden bilden vielfältige Geflechte aus Geschäftsbeziehungen und komplexen Abhängigkeiten auch durch verbundene IT-Netzwerke. Hinzu kommen permanente Überlegungen zur Unternehmensstrategie, die zwischen den Extremen der Diversifikation und Fokussierung von Unternehmensaktivitäten oszilliert und Veränderungen in Maßnahmen der Unternehmen und ihrer IT bewirkt.

Diese permanente Veränderung im Wirtschaftsgeschehen hat Auswirkungen auf die IT: monolithische Strukturen selbstgestellter Anwendungssysteme werden zerschlagen und durch umfangreiche Standardprodukte ersetzt. Starre IT-Strategien und 10-Jahres-Pläne werden schnell zu Makulatur. Umfassende Planungen enthalten zunehmend Unbekanntes und sind flexibel zu gestalten. Die IT muß, wie alle sie umgebenden Unternehmensteile, modular aufgebaut sein, um im Falle der Komposition/Dekomposition von neuen Netzwerkstrukturen im Unternehmen oder mit der Außenwelt kompatibel und flexibel genug zu sein.

Diese Anforderungen an die unternehmensweite IT erfordern ein spezielles Profil des IT-Verantwortlichen. Es sind nicht die Spezialisten für bestimmte Anwendungen oder Netze, sondern IT-Generalisten, die den Überblick schaffen und wahren müssen.

Während in der Vergangenheit zunehmend Spezialisten für bestimmte Bereiche ausgebildet und eingesetzt wurden, ist das heute notwendige Profil eines IT-Entscheidungers gänzlich anders. Diese Person muß in der Lage sein, die betrieblichen und erforderlichen Systeme zu verstehen, ist doch das Verständnis der Systeme und Anwendungen in der Tiefe gar hinderlich, denn es verleitet immer wieder dazu „selbst Hand an zu legen“. Ein solcher Spezialist verfügt heute über ein ausgeprägtes Verständnis für Geschäftsbelange, denn die Unternehmensstrategie setzt für gewöhnlich die Ziele der IT und nicht umgekehrt. Der IT-Entscheider muß verstehen, welche Geschäftsentscheidungen, welche Wirkungen auf die IT haben, bzw. kann in einem Gespräch mit den übrigen Führungskräften des Unternehmens genau den Beitrag der Systeme zu bestimmten Unternehmenszielen beschreiben. Zusehends bestimmt ein umsichtiger IT-Entscheider, der über einen entsprechenden Wissens- und Geschäftshorizont verfügt, die Unternehmensstrategie mit.

Der IT-Entscheider von heute ist ein Mittler zwischen den Anforderungen der Funktionsbereiche und den von ihm geführten und bereitgestellten Technikern, die Systeme betreiben, entwickeln und pflegen. Dabei sind diese Fachkräfte oft bei Bedarf extern zugekauft und ergänzen eine interne Basismannschaft, die strategisches Know-how vorhält.

Nur IT-Generalisten mit entsprechendem Verständnis für betriebswirtschaftliche Belange sowie die Position des eigenen Unternehmens in den Markt-Netzwerken, können mittel- bis langfristige Unternehmensentscheidungen mitgestalten, tragen und in der IT-Strategie antizipieren.

Zusammenfassend bleibt zu bemerken, daß in einer zunehmend dynamischen Unternehmensumwelt, die IT zu einem der bedeutendsten Kosten- und Erfolgsfaktoren der Unternehmen geworden ist und die Führung und Gestaltung der unternehmensweiten IT nur durch umsichtiges Handeln von verantwortlichen IT-Generalisten bestimmt werden kann. Personen solchen Profils verfügen über IT-Verständnis und haben erkannt wie das Geschäft des Unternehmens mit der IT interagiert.

München, im Dezember 2003