
Zusammenfassung und Fazit

In diesem Buch haben wir den aktuellen Trend der Digitalisierung analysiert und zehn Thesen zur Entwicklung des IT-Managements und der IT-Organisation in Unternehmen vorgestellt und erläutert. Die Digitalisierung ist als Trend unaufhaltbar und wird viele Unternehmen signifikant verändern. Es wird zu neuen Produkten, Dienstleistungen sowie Wertschöpfungs- und Geschäftsmodellen kommen, von denen wir heute möglicherweise noch keine Vorstellung haben. Vielleicht ist aber noch viel weniger vorstellbar, welche Auswirkungen intelligente Systeme haben werden, die mit Sensoren die Umgebung wahrnehmen, selbstständig lernen und darüber hinaus unvorstellbare Datenmengen in kürzester Zeit analysieren können. Wir dürfen uns solche Systeme nicht als einziges isoliertes Computersystem vorstellen. Das besondere Potenzial der Digitalisierung besteht darin, dass Computer weltweit vernetzt interagieren. Heutige IT-Organisationen sind von diesen Entwicklungen massiv betroffen. Es ist sehr fraglich, ob ihre derzeitigen organisatorischen Verankerungen, ihre Aufgabenportfolios, ihre Wertschöpfungstiefen, ihre Kulturen und ihre derzeitige Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen geeignet sind, um mit der Digitalisierung Schritt zu halten und eine gestaltende Rolle einzunehmen. Wer von den Entwicklungen nicht überholt werden will, sollte wachsam sein und aktuelle Trends und technologische Innovationen genau beobachten. Das allein wird aber nicht genügen. Es gilt sich in Bezug auf Strukturen, Prozesse, Partnerschaften und auch die eigene Kultur so vorzubereiten, dass ein schnelles Agieren und Reagieren möglich wird, wenn sich geschäftliche Chancen aus der Digitalisierung ergeben beziehungsweise Technologien die notwendige Reife erlangt haben. Im Einzelnen können IT-Führungskräfte bereits heute eine Reihe von Maßnahmen ergreifen und sich positionieren. Hierzu gehören beispielsweise die Optimierung der IT-Architektur und ihre Vorbereitung in Hinblick auf eine Nutzung von Public-Cloud-Angeboten, die intensivierte Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen oder auch die

Etablierung eines Technology-Scouting. Erfolgreiche Digitalisierungsvorhaben können als Success Storys genutzt werden, um sich als kompetenter Partner zu positionieren.

Die Bedeutung unserer Thesen sollte nicht missverstanden werden. Sie können so wie beschrieben oder auch in anderer Form Realität werden. Ihre Funktion besteht darin, zu inspirieren, Diskussion zu entfachen und eigene Planungen abzugleichen. Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Zukunftsszenarien sind bewusst nicht mit einem Datum versehen. Welches Unternehmen und welche Branche wann und wie von der Digitalisierung erfasst wird, kann nicht zweifelsfrei gesagt werden. So kann für einige Branchen diagnostiziert werden, dass erste Digitalisierungswellen bereits abgeschlossen sind, beispielsweise in den Bereichen Musik, Zeitungen und Einzelhandel. Andere Branchen durchlaufen derzeit eine große Digitalisierungswelle, etwa der Maschinenbau (Industrie 4.0). In anderen Sektoren sind zumindest kurz- bis mittelfristig keine großen disruptiven Veränderungen zu erwarten, zum Beispiel in Teilen der Chemiebranche. Die Digitalisierung wird auch nicht ein einmaliger Vorgang sein, wie manche Publikationen suggerieren möchten. Neue Technologien mit disruptiven Potenzial wird es immer wieder geben. Vielleicht sogar immer öfter. Oft sind es nur inkrementelle Weiterentwicklungen, die eine Technologie dazu befähigen, ihr Potenzial voll auszuspielen. So ist die Musikbranche gleich mehrfach revolutioniert worden. Nach der Verbreitung der MP3-Technologie verbunden mit entsprechenden Vertriebskanälen (zum Beispiel Apple iTunes) im letzten Jahrzehnt, erleben wir derzeit die nächste Revolution durch die Etablierung von Streaming-Diensten wie Spotify oder Deezer. Das Besondere ist, dass die Digitalisierung sehr schnell voranschreitet. Das kann in vielen Fällen mit Netzwerkeffekten begründet werden. So entwickeln sich neue Geschäftsmodelle über längere Zeit eher schleichend, bis es dann zu einer erheblichen Beschleunigung von Nutzerzahlen mit fast exponentiellem Wachstum kommt. Dann stabilisieren sich die Zahlen in der Regel auf einem hohen Niveau (zumindest bei marktführenden Unternehmen). Wir sind gewohnt, entsprechende Verbreitungsmodelle insbesondere für Konsumententechnologien anzunehmen. Wir werden aber wahrscheinlich erleben, dass solche Wellen auch für Unternehmenstechnologien realisiert werden können. So macht das Industrie-4.0-Konzept mit vernetzten Maschinen insbesondere im interorganisationalen Bereich nur dann Sinn, wenn möglichst viele Unternehmen entsprechende Technologien auf Basis offener Standards einsetzen. Deshalb möchten wir Führungskräfte ermutigen, sehr wachsam zu sein, um zu vermeiden, dass es ihren Unternehmen wie Kodak geht, dem einst weltweit marktführenden Unternehmen für Fotofilm-Technologie, das den Wandel zur Digitalfotografie verschlafen hat und heute nur noch ein Schattendasein fristet. Kodak wurde

kalt erwischt; entgegen aller Prognosen ist das Geschäft für Digitalfotografie in so kurzer Zeit explodiert und gleichzeitig die Analogfotografie in so kurzer Zeit praktisch verschwunden, dass jegliche Versuche, noch Schritt zu halten, aussichtslos waren. Zu lang waren die Produktentwicklungszyklen im Vergleich zur dynamischen Marktentwicklung. Das Motto kann also nur sein: Heute beginnen um morgen erfolgreich zu sein. Es gilt zu vermeiden, dass man von etablierten Wettbewerbern aber auch kleinen Start-ups degradiert und seiner Wettbewerbsposition beraubt wird.