

Application Lifecycle Management als strategischer Innovationsmotor für den CIO

Von David Chappell

Jede Organisation sucht nach Strategien, um sich von den Wettbewerbern abzuheben. Für die allergrößte Mehrheit dieser Bemühungen sind spezielle Anwendungen von grundlegender Bedeutung. Die einzigartigen Möglichkeiten, die sie eröffnen, können gut und gerne als wichtigster geschäftlicher Vorteil der IT betrachtet werden.

Die entsprechenden Anwendungen werden jedoch nicht einfach herbeigezaubert. Sie arbeiten auch nicht für immer problemlos vor sich hin. Die Erstellung und der Betrieb dieser Anwendungen werden stattdessen über den Prozess des *Application Lifecycle Managements* (ALM) durchgeführt.

Warum Application Lifecycle ein strategischer Innovationsmotor für den CIO sein kann ist nicht immer gleich erkennbar. Aus dem richtigen Blickwinkel betrachtet wird jedoch klar, dass die richtige Strategie – und somit die langfristige Rentabilität – in einer modernen Organisation auch von einem guten Application Lifecycle Management abhängt.

Von der Innovation zur Pflicht

Das Wesentliche einer geschäftlichen Strategie ist die Differenzierung. Ein Unternehmen macht bestimmte Dinge anders als seine Wettbewerber – es bietet zum Beispiel ein anderes Produkt an oder wendet sich an andere Märkte. Alternativ macht es möglicherweise die gleichen Dinge, aber auf andere Art und Weise (beispielsweise bietet es Dienstleistungen kostengünstiger an). In beiden Fällen besteht die Strategie in der Fähigkeit, eine Organisation von seinen Wettbewerbern zu unterscheiden und den Kunden einen einzigartigen Nutzen anzubieten.

Wettbewerbsvorteile ergeben sich aus einer erfolgreichen Differenzierung. Gute Ideen geheim zu halten, ist jedoch schwierig. Anders als die anderen zu sein, ist daher eine Herausforderung. Wie das Ganze abläuft, sehen Sie in Abbildung 1.

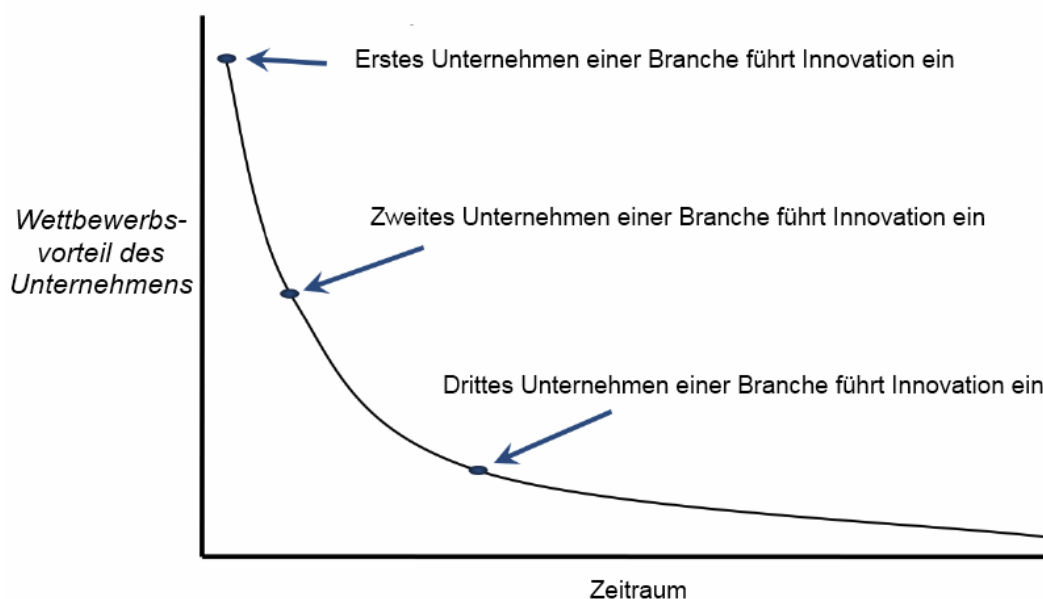


Abbildung 1: Erfolgreiche Innovationen durch einen strategischen Vorreiter werden für andere Unternehmen der Branche zur Pflicht

Das erste Unternehmen in einer Branche, das eine erfolgreiche Innovation implementiert, erlangt einen Wettbewerbsvorteil. Das zweite Unternehmen, das diese Strategie implementiert, erlangt ebenfalls einige Vorteile daraus. Wenn das dritte Unternehmen einer Branche folgt, ist der neue Ansatz für gewöhnlich schon gut eingeführt und wird als Best-Practice betrachtet. Jeder, der ihn nicht implementiert, bekommt es wahrscheinlich mit Wettbewerbsnachteilen zu tun. Was als Innovation begann, wurde so also zur Pflicht.

*Was als Innovation
beginnt, wird
irgendwann zur
Pflicht.*

Es gibt jede Menge Beispiele für diesen Vorgang. Die erste Fluglinie mit Selbstbedienungs-Check-Ins konnte beispielsweise einen erheblichen Wettbewerbsvorteil erlangen. Die zweite Fluglinie mit diesen Check-Ins konnte ebenfalls einige Vorteile erzielen. Heute gehören entsprechende Check-Ins zum normalen Geschäftsbetrieb jeder Fluglinie. Es würde zu einem Wettbewerbsnachteil

führen, sie heute nicht anzubieten. Als FedEx damit begann, den Kunden das Nachverfolgen ihrer Sendungen über das Internet zu ermöglichen, wurde dies als großer Wettbewerbsvorteil angesehen. Heute erwarten wir dies von jedem Logistikunternehmen. Die Innovation hat sich zu einer Verpflichtung gewandelt.

Von der Strategie zur Zweckmäßigkeit

Selbstbedienungs-Check-Ins und eine internetbasierte Paketverfolgung sind gute Beispiele für die heutige Realität, in der die meisten modernen Geschäftsstrategien von der IT abhängen. Mit der Zeit wird die IT, die jeder erfolgreichen Strategie zugrundeliegt, zu einem Teil der IT-Infrastruktur. Man kann bedenkenlos sagen, dass wirklich jeder einzelne Teil der IT irgendwann mal eine Innovation war, die ihren ersten Nutzern einen Wettbewerbsvorteil gebracht hat. Jede Innovation wird jedoch irgendwann zu einer zweckmäßigen IT-Funktion, die effektiv unterstützt werden muss.

Wenn man dies bedenkt, dann kann man IT-Ausgaben in zwei grundsätzliche Kategorien einteilen:

- *Strategische IT:* Ausgaben für neue Funktionalitäten, die neue Geschäftsstrategien direkt unterstützen.
- *Zweckmäßige IT oder auch Wartungs-IT:* Alle anderen IT-Ausgaben. Die Technologien in dieser Kategorie setzen sich zu einem großen Teil aus den strategischen Innovationen aus vielen Jahren zusammen.

Abbildung 2 ordnet die beiden Kategorien in die Wettbewerbskurve aus Abbildung 1 ein.

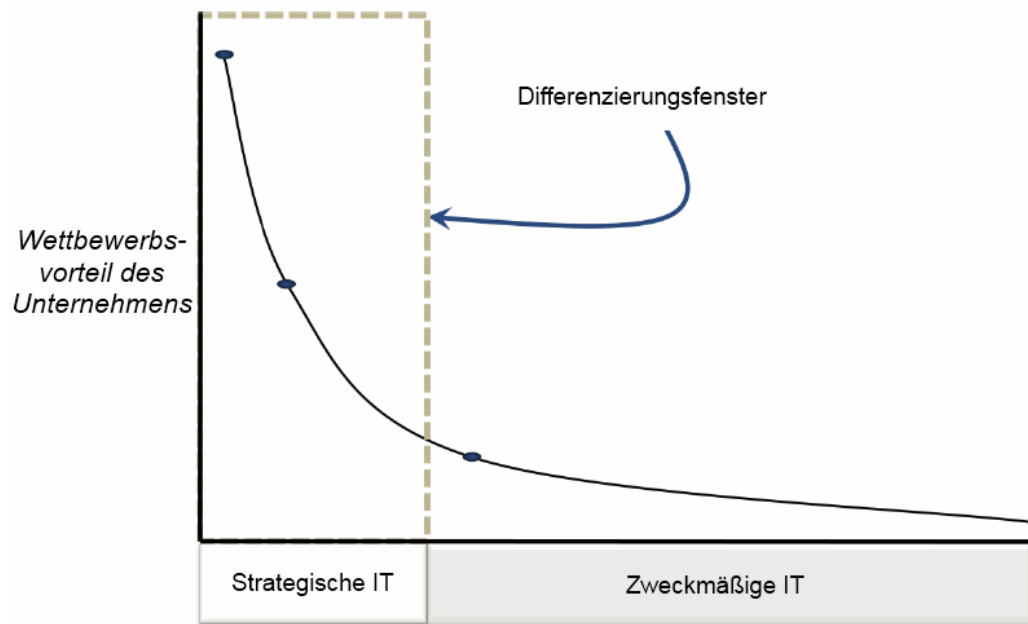


Abbildung 2: Ausgaben für die strategische IT schaffen ein Differenzierungsfenster

Wie Sie in der Abbildung sehen, unterstützt die strategische IT die Innovationen, die einer Organisation einen Wettbewerbsvorteil bieten. Wie setzt sich die strategische IT jedoch wirklich zusammen? Die Antwort auf diese Frage lautet in den meisten Fällen ‚spezielle und angepasste Anwendungen‘ – beispielsweise komplette Eigenentwicklungen oder Anwendungen auf Basis von individuell angepassten Technologieplattformen wie SharePoint. Klassische Standardsoftware ist für viele Unternehmen von großer Bedeutung. Eine strategische Differenzierung über ein Standardpaket zu schaffen, ist jedoch schwierig. Aus diesem Grund sind Innovationen wie beispielsweise der Selbstbedienungs-Check-Ins, die webbasierte Paketverfolgung und von speziellen und angepassten Anwendungen abhängig.

*Die strategische IT
unterstützt die
Innovationen, die einer
Organisation einen
Wettbewerbsvorteil bieten.*

Solche speziellen und angepassten Anwendungen sind im ALM verwurzelt. Dies impliziert, dass die saubere Umsetzung des Application Lifecycle Managements in einer Organisation große Auswirkungen auf ihre Fähigkeit, Wettbewerbsvorteile zu schaffen, haben kann. Wie Sie in Abbildung 2 sehen, gibt es ein Differenzierungsfenster, in dem Innovationen

Wettbewerbsvorteile schaffen können. Eine Organisation muss daher in der Lage sein, angepasste Anwendungen möglichst schnell zu erstellen. Erfolgreiche Innovationen wechseln jedoch möglicherweise früher oder später in die Zweckmäßigkeit-Kategorie. Sie müssen daher über eine lange Zeit sauber verwaltet werden können. Auch dies ist Teil des Application Lifecycle Managements.

Wenn man die genannten Einzelpunkte verknüpft, dann sehen die Verbindungen zwischen Geschäftsstrategie und ALM so aus:

- Eine Geschäftsstrategie bedeutet, sich von den Wettbewerbern zu *unterscheiden*.
- Sich zu unterscheiden hängt von *strategischen IT-Investitionen* zur Unterstützung dieser Differenzierung ab.
- Strategische IT-Investitionen sind fast immer *angepasste oder selbst entwickelte Anwendungen*.
- Für die erfolgreiche Entwicklung individueller oder angepasster Anwendungen ist *Application Lifecycle Management unabdingbar*.

Fazit

Die Möglichkeit, neue Geschäftsstrategien zu unterstützen, ist der zentrale Punkt der Ausrichtung von Geschäft und IT. IT-Entscheider kümmern sich im Allgemeinen um operative Risiken wie ‚Was passiert, wenn mein Rechenzentrum ausfällt?‘. Viele dieser Entscheider befassen sich weniger mit strategischen Risiken wie ‚Was passiert, wenn ich die kommende neue Geschäftsstrategie nicht unterstützen kann?‘. Eine neue Geschäftsstrategie nicht sauber unterstützen zu können, kann jedoch weit größere langfristige Auswirkungen haben als ein einmaliger Systemausfall. Eine Chance zur Differenzierung zu verpassen, weil die IT die neue Idee des CEOs nicht unterstützen kann, wird für die Karriere des IT-Leiters nicht gerade förderlich sein. Wenn ein Wettbewerber eine neue Strategie einsetzt, durch die er im Differenzierungsfenster eine Vorreiterposition einnimmt, dann ist es wichtig, hier so schnell wie möglich zu folgen. Für diese Dinge ist es im Allgemeinen erforderlich, neue Anwendungen zu erstellen. Und dieser Vorgang hängt wiederum von einem effektiven ALM ab.

ALM als Basis für die Geschäftsstrategie zu sehen, ist durchaus keine Übertreibung, sondern eine Tatsache. Aus diesem Grund ist die Realisierung eines guten Application Lifecycle Managements ein grundlegender Teil der Erlangung eines Wettbewerbsvorteils. In jeder Organisation, in der Software eine Rolle spielt – also in fast jeder heutigen Organisation – sollte die Beherrschung von ALM ein grundlegendes Ziel sein.

Über den Autor

David Chappell ist Geschäftsführer von Chappell & Associates (www.davidchappell.com) in San Francisco. Mit seinen Vorträgen, Texten und Beratungsaktivitäten unterstützt er Menschen auf der ganzen Welt darin, neue Technologien besser zu nutzen und zu verstehen.