

Strategic Alignment als Teil der IT-Governance

**Analyse von Konzepten und Zusammenhängen
in einem Diskurs zwischen Theorie und Praxis**

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

eingereicht bei
Herrn Dr. Tobias Scheytt

Institut für Organisation und Lernen
Abteilung: Controlling und Organisationskultur
Betriebswirtschaftliche Fakultät der
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck

von
Markus Rieder

Innsbruck, September 2006

I Inhaltsverzeichnis

II Abbildungsverzeichnis

III Abkürzungsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Ziel und Aufbau der Arbeit	3
1.3	Vorbereitung und Durchführung der Experteninterviews – <i>Modus Operandi</i>	5
2	IT-Governance	7
2.1	Einleitung.....	7
2.2	<i>Was ist IT-Governance?</i> – Definition und Begriffsabgrenzung	8
2.3	Prinzipien und Ziele der IT-Governance.....	10
2.4	<i>Diskurs mit der Praxis I</i>	12
2.5	Verhältnis IT-Governance zu Corporate Governance	13
2.6	Verhältnis IT-Governance zu IT-Management	17
2.7	Nutzen der IT-Governance in der Praxis.....	19
2.8	Teilbereiche der IT-Governance	22
2.8.1	IT Value Delivery.....	23
2.8.2	Risk Management	25
2.8.3	IT Ressource Management.....	26
2.8.4	Performance Measurement.....	27
2.9	<i>Diskurs mit der Praxis II</i>	29
3	Strategic Alignment	33
3.1	Einleitung.....	33
3.2	<i>Was ist Strategic Alignment?</i> – Definition und Begriffsabgrenzung	34
3.3	Perspektiven des Strategic Alignment.....	35
3.4	<i>Diskurs mit der Praxis III</i>	38
3.5	Nutzen und Beispiele aus der Praxis	39
3.6	<i>Diskurs mit der Praxis IV</i>	44
3.7	Theoretische Modelle des Strategic Alignment	49
3.7.1	Modell: Henderson/Venkatraman.....	50
3.7.2	Modell: Weill/Broadbent	56
3.7.3	Modell: Luftman J.....	58
3.8	<i>Diskurs mit der Praxis V</i>	60

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Seit den 1990er Jahren erfuhren Unternehmen¹ eine „global-digitale Revolution“ mit starkem Einfluss auf ihre Geschäftsmodelle und auf ihre elektronisch gestalteten Prozesse. Dadurch steigerte sich die Informationstechnologie (IT) zu einem kritischeren Faktor des Unternehmenserfolgs. Neben dieser Entwicklung erfolgten auch Veränderungen in den Unternehmen selbst und in ihren Umfeldern. Die Grenzen der Organisation wurden neu gezogen, Kunden und Lieferanten entwickelten sich zu strategischen Partnern, Hyperwettbewerb und ein hoher Volatilitätsgrad zogen in den Märkten ein. Das sind nur einige Beispiele von Entwicklungen, die auf Unternehmen und Organisationen einwirkten und somit auch die Anforderungen an die IT veränderten.

In den turbulenten Entwicklungen der 1990er Jahre hatte auch die Debatte um Corporate Governance ihren Ausgangspunkt, die das Auseinanderdriften der Interessen von Aktionären und GeschäftsführerInnen zum Inhalt hatte. Der Gruppe der Aktionäre wurde unterstellt, dass sie Unternehmen nicht selber leiten können und auf eigenständige leitende Organe wie eine Geschäftsführung angewiesen sind. Allerdings besteht die Gefahr, dass dadurch ihre Interessen nicht gebührend verfolgt würden, was einen Bedarf nach angemessenen Kontrollsystemen, vor allem in börsennotierten Unternehmen, weckte.²

In vereinfachter Form umfasst Corporate Governance die Gesamtheit aller internationalen und nationalen Werte und Grundsätze für eine gute und verantwortungsvolle Führung von Unternehmen. Sie hat demnach als Ziel eine qualifizierte, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Unternehmensführung sicherzustellen und soll darüber hinaus das Vertrauen von Aktionären und Investoren in den Kapitalmärkten stärken.

Der Stellenwert von Corporate Governance stieg über die Jahre, wie eine Reihe von Studien des Beratungsunternehmens *McKinsey* beschreiben. Die Ergebnisse zeigen, dass internationale Investoren bereit sind, eine Prämie von 11-16 % (Studie von 1993)

¹ Unternehmen definieren sich in dieser Arbeit als Organisationen, die den Zweck verfolgen, auf dem Markt wirtschaftlich werthafte Leistungen gegen Entgelt anzubieten. Unternehmen können mehrer Betriebe und Firmen umfassen. Zu wirtschaftlich werthafte Leistungen zählen jede Art von Waren, Produkten und Dienstleistungen, die auf privatwirtschaftlicher Basis der Allgemeinheit angeboten werden. (vgl. Krejci 2001, S. 86)

² Heschl/Middelhoff (2005), S. 11

bzw. 18-28 % (Studie von 2000) für Aktien eines Unternehmens zu zahlen, das als gut „governed“ bekannt ist.³ Hier ist vor allem die Entwicklung in der Zeit zwischen den Studien zu betrachten. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich nach den diversen Finanzskandalen der jüngeren Vergangenheit der Stellenwert von Corporate Governance weiter steigern wird. Aus diesem Grund sind auch Unternehmen gut beraten sich nach bestehenden Corporate Governance Richtlinien und Prinzipien auszurichten und diese in verantwortungsvolle Weise in die Unternehmensführung einzugliedern.

Investitionen in IT-Ressourcen haben heutzutage in vielen Unternehmen einen Anteil von bis zu 40% an den Gesamtinvestitionen und das Forschungsinstitut *Gartner* geht davon aus, dass sich der Anteil bis 2010 auf 50% erhöhen wird.⁴ Unter diesem Hintergrund zeigt sich die Bedeutung und Notwendigkeit, die IT in die Diskussion um Corporate Governance einzubeziehen. Die IT stellt eine kritische Unternehmensressource dar und liegt neben den Ressourcen, Kapital oder Personal, auch in der Verantwortung der Unternehmensführung. Vorstände und GeschäftsführerInnen stehen vor der Herausforderung entsprechende Methoden und Mechanismen zur Steuerung und Kontrolle der IT umzusetzen. Dadurch steigt die Bedeutung von entsprechenden Rahmenwerken und Konzepten zur „Governance der IT“ bzw. zur IT-Governance.

Die strategische Ausrichtung, sowie die Formulierung von strategischen Zielen, stehen ständig im Spannungsfeld mit den externen Entwicklungen. Heutzutage versuchen Unternehmen, durch einen einzigartigen Mix aus Produkt, Preis, Marketingstrategie, Distribution und Technologie sich von den Mitbewerbern zu differenzieren und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen.⁵ Die Unternehmensstrategie und besonders das zukünftige Erfolgspotential der Strategie, hängen in vielen Märkten und Branchen stark vom Nutzen der IT-Ressourcen ab. Mit einer explizit formulierten IT-Strategie werden klare Ziele und Leitlinien für den Einsatz und die Nutzung von IT-Ressourcen definiert. Die IT-Strategie ist dabei, wie die Geschäftsstrategie, ein Teil der Unternehmensstrategie. In einem turbulenten Umfeld können Unternehmen aber nur einen Wert aus ihren IT-Ressourcen generieren, wenn die IT-Strategie die Ziele der Unternehmensstrategie unterstützt und im Einklang mit der Geschäftsstrategie steht. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, die Übereinstimmung zwischen der detaillierten IT- und Geschäftsstrategie sicherzustellen und in weiterer Folge für eine harmonische Verbindung zwischen IT und Geschäftsbetrieb zu sorgen. Diese Herausforderungen stellen die

³ Vgl. Hamaker (2003), S. 2.

⁴ Vgl. Gormolski et.al.(2001), o.S.

⁵ Vgl. Bruce (1998), S. 16 f.

Schwerpunkte des Strategic Alignment dar und können zugleich als Aufgaben der Steuerung und Kontrolle der IT im Rahmen der IT-Governance identifiziert werden. Folglich ist Strategic Alignment auch Teil der IT-Governance und dazu noch ein sehr bedeutender. Eine Steigerung des Wertbeitrags der IT zum Unternehmenswert wird maßgeblich durch Strategic Alignment beeinflusst.⁶ Aus diesem Grund sollten sich Unternehmen, insbesondere die Unternehmensführungen, näher mit der Thematik und den Konzepten des Strategic Alignment im Rahmen einer umfassenden IT-Governance auseinandersetzen.

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Ziel der Arbeit ist neben einer Vorstellung von theoretischen Konzepten, Zusammenhängen und Denkansätzen aus der wissenschaftlichen Literatur, auch die Analyse der Verbreitung, Bedeutung und des Nutzens von IT-Governance und Strategic Alignment in einem Vergleich mit Erfahrungen und Erkenntnissen aus der Praxis.

Die Arbeit beinhaltet einen detaillierten Überblick über die wichtigsten Begriffe, Konzepte und theoretische Zusammenhänge zum Thema IT-Governance und Strategic Alignment als Teil davon. Besonderer Wert wird auf die Einbeziehung einer „praxisnahen“ Literatur gelegt, die unter anderem auch den Nutzen und die Bedeutung von theoretischen Denkansätzen für die Praxis beschreibt. Darüber hinaus soll der Leser auch im speziellen nähere Einblicke über Entwicklungen und Erfahrungen zu diesen Themen aus der Praxis erhalten. Dazu werden im Rahmen der Arbeit die wichtigsten Erkenntnisse identifiziert und diese im Vergleich zu den theoretischen Konzepten und Ansätzen analysiert und diskutiert. Die Erkenntnisse stammen aus den Erfahrungen von hochqualifizierten Experten in diesem Bereich, die als „Diskurse mit der Praxis“ in die Arbeit eingegliedert werden. Ziel ist es hierbei, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Theorie und Praxis hervorzuheben, diese zu analysieren und auch mögliche Begründungen und Schlussfolgerungen anzuführen.

Ein zusätzliches Ziel der Arbeit liegt im Anstoß zur weiteren Diskussion. Tatsache ist, dass die Diskussion um IT-Governance und Strategic Alignment sich in der Praxis erst in ihren Anfängen oder „jungen Jahren“ befindet. Der Fokus der Arbeit richtet sich im speziellen auf Mittel- und Großunternehmen, bei denen das Bedürfnis und die

⁶ Vgl. Luftman/Brier (1999), S. 110.

Nötwendigkeit zur unternehmensweiten Steuerung und Kontrolle der IT ausgeprägter sind, als vergleichsweise in Kleinunternehmen.⁷

In weiterer Folge wird in einem Überblick der Aufbau der Arbeit vorgestellt. Nach der Einleitung erfolgen im zweiten Kapitel eine Vorstellung der Definitionen, Prinzipien und Ziele der IT-Governance sowie eine genauere Darstellung des Verhältnisses zu verwandten Begriffen und Themen. Außerdem werden der Nutzen und die Nutzenpotentiale von IT-Governance für die Praxis entsprechend beschrieben. Das Kapitel endet mit einer Einführung in die unterschiedlichen Schwerpunkte der IT-Governance.

Das dritte Kapitel fokussiert sich auf Strategic Alignment als Teil der IT-Governance. Diese Kapitel umfasst eine detaillierte Definition und Abgrenzung des Begriffs Strategic Alignment. In weitere Folge werden bedeutete Konzepte und Modelle aus der wissenschaftlichen Theorie vorgestellt und kritische Sichtweisen und Auffassungen zu den Modellen näher erläutert. Erfolgsfaktoren und Barrieren des Strategic Alignment bilden zwei weitere Teile des Kapitels. Es endet mit einer näheren Untersuchung von Organisations- und Entscheidungsstrukturen, die in Bezug zur IT-Governance stehen, und einen positiven Einfluss auf Strategic Alignment ausüben.

Durch das zweite und dritte Kapitel ziehen sich die Vergleiche zwischen Theorie und Praxis, die in Form von acht eigenständigen Unterkapiteln ihren Ausdruck finden und als „Diskurs mit der Praxis I bis VIII“ bezeichnet werden. Die *Diskurse mit der Praxis* wurden auf Basis von Experteninterviews erstellt und beziehen theoretische Inhalte aus den Kapiteln ein, die unmittelbar vor ihnen liegen. Somit wird die Analyse der unterschiedlichen Erfahrungen und Erkenntnissen aus Theorie und Praxis direkt und integrativ in die Arbeit eingegliedert.

Im vierten Kapitel werden an hand eines Fallbeispiels der Tiroler Wasserkraft AG mögliche Methoden und alternative Zugänge zur Umsetzung von IT-Governance und Strategic Alignment in der Praxis beschrieben. In diesem Zusammenhang erfolgt die Konzentration auf den Strategieformulierungsprozess und auf die Methode zur Abstimmung der IT-Unterstützung mit den Anforderungen des Geschäftsbetriebes.

⁷ Nach einer Abgrenzung der statistischen Erhebungen der EU wird von Mittelgroßunternehmen bei einer MitarbeiterInnenanzahl zwischen 50 und 250 gesprochen und von Großunternehmen bei eine Anzahl über 250 MitarbeiterInnen. Kleinunternehmen gelten als solche mit einer Mitarbeiteranzahl unter 50.

Das fünfte und letzte Kapitel beinhaltet das Fazit und einen Ausblick über mögliche zukünftige Forschungsfragen. In einer Zusammenfassung werden die wichtigsten Punkte aus der Arbeit identifiziert, sowie abschließende Erkenntnisse aus dem Vergleich zwischen Theorie und Praxis näher erläutert. Der Ausblick soll Anstöße zu weiteren wissenschaftlichen Fragestellungen geben, die in dieser Arbeit keine nähere Betrachtung fanden und zusätzlich der Diskussion um Strategic Alignment als Teil der IT-Governance in der Praxis weitere Substanz verleihen.

1.3 Vorbereitung und Durchführung der Experteninterviews – *Modus Operandi*

Der Kern der Unterkapitel „*Diskurse mit der Praxis I bis VIII*“ bezieht sich auf Experteninterviews, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurden. Bei der Auswahl der Experten wurde darauf geachtet, dass diese sowohl über einen hochqualifizierten und aktuellen Wissenstand, als auch über eine breit gefächerte Sammlung von Erfahrungen zu den Themen IT-Governance und Strategic Alignment verfügten. Ein weiteres Kriterium in der Auswahl lag im unterschiedlichen beruflichen Hintergrund, sowie in unterschiedlichen Zugängen zur Thematik. Die Erfahrungen der Experten sollten infolgedessen einen allgemeinen Überblick zu den Perspektiven Entwicklung und Konzipierung, Umsetzung und Gestaltung sowie Steuerung und Kontrolle geben. Darüber hinaus sollte jeweils ein Experte zu einer dieser Perspektiven über spezifische Erfahrungen und einen detaillierten Wissensstand verfügen.

Als Resultat wurden drei Experten ausgewählt, die drei unterschiedlichen Berufsfeldern angehören, zum einen der Wirtschaftsprüfung, zum anderen der Unternehmensberatung und zuletzt des operativen IT-Managements. In ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld befassen sie sich alle mit den Themen IT-Governance und Strategic Alignment und verfügen über einen breiten Erfahrungsstand, der alle beschriebenen Perspektiven überspannt. Allerdings weisen ihre Erfahrungen unterschiedliche Schwerpunkte und Zugänge auf. Der Experte aus dem Berufsfeld der Unternehmensberatung vertritt schwerpunktmäßig die Perspektive der Entwicklung und Konzipierung. Im Gegensatz beschäftigt sich der Experte aus der Wirtschaftsprüfung sich im Detail mit Steuerung und Kontrolle und jener des operativen IT-Managements mit einer unternehmensspezifischen Umsetzung und Gestaltung von IT-Governance und Strategic Alignment.

Zur Durchführung der Experteninterviews wurde auf die Methode der nicht-standardisierten Einzelbefragung⁸ zurückgegriffen. Diese Methode verzichtet gänzlich auf die Anwendung eines Fragebogens. Den Experten wurden lediglich Themen bzw. Leitfragen vorgegeben, die im Laufe des Gesprächs behandelt wurden. Zum einen bestimmten die Experten weitestgehend selbst den Leitfaden des Gesprächs und zum anderen orientierte sich die Befragung an ihrem Spezialwissen und ihren Erfahrungen.

Aus den Experteninterviews wurden in Form einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse⁹ die wichtigsten Punkte und Zusammenhänge identifiziert. Einerseits zeigten sich Überschneidungen zwischen den unterschiedlichen Erfahrungen und Meinungen, andererseits ergänzten sie sich unabhängig von einander. Zusammenfassend repräsentieren die Experteninterviews einen tiefen Einblick in die Situation der Praxis und dienen demnach als angemessene Grundlage für eine Analyse und einem Vergleich zwischen Theorie und Praxis.

⁸ vgl. Lamnek (2001), S. 285

⁹ vgl. Blaumeister (2001), S. 44

2 IT-Governance

2.1 Einleitung

Informationstechnologien durchdringen alle möglichen Geschäftsprozesse in Unternehmen, wodurch IT-Entscheidungen von Unternehmensführungen nicht mehr ignoriert werden können. Viele Prozesse hängen wesentlich von der IT-Unterstützung ab. Die IT ist aber nicht nur ein Erfolgsfaktor für die Durchführbarkeit von Geschäftsprozessen, sondern dient auch zur Differenzierung von Mitbewerbern oder zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen. In diesem Gedankengang bewegt sich die IT-Abteilung weg von einem reinen Dienstleistungsersteller hin zu einem strategischen Partner des Unternehmens, wie Abbildung 1 beschreibt.

Abbildung 1: IT as Service provider or Strategic partner

Service provider	Strategic partner
<ul style="list-style-type: none"> • IT is for efficiency • Budgets are driven by external benchmarks • IT is separable from the business • IT is seen as an expense to control • IT Manager are technical experts 	<ul style="list-style-type: none"> • IT is for business growth • Budgets are driven by business strategy • IT is inseparable from the business • IT is seen as an investment to manage • IT Manager are business solvers

Quelle: Venkatraman (1999), o.S.

Die Abhängigkeit von IT zeigt sich vor allem in Verbindung mit dem Geschäftserfolg, der nur erreicht werden kann, wenn die nötigen Informationen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, bei der richtigen Person und in angemessener Form gegeben sind. Dadurch werden Sicherheitsaspekte immer wichtiger und es wird versucht, das weite Spektrum an Risikofaktoren wie kostspielige Systemausfälle oder auch unberechtigte Datenzugriffe richtig abzuschätzen und Vorkehrungen zu treffen.¹⁰

Mit der engen Verknüpfung von IT und den Geschäftsprozessen stellen sich neue Herausforderungen an die Führung von Unternehmen. Sie ist für die Integration und Ko-Evolution von Beiden verantwortlich und delegiert Führungsaufgaben an Personen, die am richtigen Ort mit dem nötigen Verständnis und der gegebenen Verantwortung Entscheidungen zu Gunsten von gemeinsamen Zielen treffen. Alle Anstrengungen und

¹⁰ Vgl. Van Grembergen (2003), S. 2 f.

Aufwendungen sind, aufgeteilt zwischen Geschäfts- und IT-Operationen, in gegenseitiger Abstimmung auszuführen. Der Erfolg in diesem Prozess ist nicht von bereits bestehenden und erworbenen Technologien abhängig, sondern von der Einführung von Richtlinien und Prinzipien zur Steuerung und Kontrolle der IT, wie es IT-Governance beschreibt.¹¹ Auf diesen und noch weitere Aspekte wird im Laufe des Kapitels im Detail eingegangen.

2.2 Was ist IT-Governance? – Definition und Begriffsabgrenzung

Durch die Entwicklungen der IT im Unternehmensumfeld in den letzten Jahrzehnten hat es in der wissenschaftlichen Literatur eine Reihe von Theorien, Forschungsschwerpunkte und diverse Ansätze zu „Best Practices“ gegeben. Dadurch resultierten eine Vielzahl von unterschiedlichen IT-Governance Definitionen. Hier eine Zusammenfassung der Wichtigsten:

Abbildung 2: IT-Governance Definitionen

IT Governance is the degree to which the authority for making IT decisions is defined and shared among management and the processes Manager in both IT and business organizations apply in setting IT priorities and the allocation of IT resources.

Luftman (1996)

IT Governance is the responsibility of the Board of Directors and executive management. IT is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organisational structures and processes that ensure that the organisation's IT sustains and extends the organisation's strategy and objectives.

IT Governance Institute (2001)

IT Governance is the organisational capacity exercised by the Board, executive management and IT management to control the formulation and implementation of IT strategy and in this way ensure the fusion of business and IT.

Van Grembergen (2002)

IT Governance specifies the decision rights and provides an accountability framework to encourage desirable behaviour in the use of IT.

Weill P. and Ross J. (2004)

Quelle: Peterson (2003), S. 39

¹¹ Vgl. Peterson (2003), S. 39

Die Definitionen unterscheiden sich zwar in punkto Umfang und Spezifikation, aber nicht in der Zielformulierung. Das übergeordnete Ziel der IT-Governance ist im Wesentlichen Informationstechnologien so einzusetzen, dass nicht nur die IT-spezifischen Ziele erreicht werden, sondern auch die Erreichung der Unternehmens- und Geschäftsziele begünstigt und erweitert wird. Dadurch liefert die IT einen Wertbeitrag für den Unternehmenserfolg und fördert eine Ausweitung des Geschäftsbetriebs. Es wird ein Steuerungs- und Kontrollsystem benötigt, welches das ganze Unternehmen durchdringt und zu einer höheren Sicherheit, Verantwortung, Transparenz und Integrität in Verbindung mit geschäftsrelevanten Informationen beiträgt. IT-Governance spricht IT-relevante kritische Themen an und sorgt so für eine erhöhte Wahrnehmung in der Unternehmensführung.

Um ein genaueres Verständnis über IT-Governance zu erlangen, kann es auch hilfreich sein zu erläutern, was IT-Governance nicht ist und nach der Ansicht vieler Autoren auch nicht sein soll.

- *IT-Governance zielt **nicht** auf spezifische IT-relevante Entscheidungen ab*
IT-Governance trifft nicht konkrete Einzelentscheidungen, sondern setzt auf der strukturellen Ebene an. Es gibt Empfehlungen, wie die Aufteilung der Verantwortung und der Ablauf von Entscheidungsprozessen gehandhabt werden sollte. Im Detail wird eine Antwort auf folgende Frage geben: Wer soll Entscheidungen zur IT-Strategie treffen und wie können diese Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden? IT-Governance spezialisiert sich auf die Strukturen und Prozesse, über Ziele und Mittel der Entscheidungsfindung, sowie über eine laufende Kontrolle der Ausführung.
- *IT-Governance liegt **nicht nur** im Verantwortungsbereich der IT-LeiterIn bzw. des Chief Information Officer auf Vorstandsebene*
Es ist nicht zu bestreiten, dass IT-Governance in den Verantwortungsbereichen einer IT-LeiterIn und eines Chief Information Officer (CIO) auf Vorstandsebene liegt, doch diese sind nicht die einzigen Verantwortlichen in der Umsetzung von Konzepten und Praktiken. IT-Governance umspannt die gesamte Wertschöpfungskette und somit nicht nur einzelne Unternehmensbereiche, Positionen und hierarchische Ebenen. Aus diesem Grund fließen IT-Governance Grundsätze und Richtlinien in die Handlungsbereiche von all jenen Entscheidungsträgern ein, die Teil der Wertschöpfungskette sind. Somit betrifft es auch operative ManagerInnen, die explizit zwar nichts mit IT-Prozessen zu tun haben, jedoch mit relevanten Geschäftsprozessen, bei denen der IT-Anteil schon

integriert ist. Ein Abwenden von dieser Verantwortung schwächt das unternehmensweite IT-Governance Modell, führt zu Abstimmungsschwierigkeiten zwischen der IT und Geschäftsprozessen und verringert den Wertbeitrag der IT zum Unternehmenswert.

- *IT-Governance ist **nicht** eine neue Form des IT-Management*

Eine Verbindung zwischen IT-Governance und dem IT-Management ist nicht zu leugnen, allerdings ist IT-Governance kein Teilgebiet oder Weiterentwicklung von bestehenden IT-Management-Ansätzen. Überschneidungen bestehen im Zusammenhang mit dem Aufgabenbereich des strategischen IT-Managements, wobei hier das Gesamtkonzept der IT-Governance in Teilaufgaben aufgespaltet wird, wie zum Beispiel in strategische IT-Planung, Leistungsmessung oder auch in Aufgaben der IT-Organisation.¹²

2.3 Prinzipien und Ziele der IT-Governance

IT-Governance stellt eine Führungsaufgabe dar. Deshalb muss diese, wie andere Führungsaufgaben, auch Teil der Verantwortung der Unternehmensführung und des Managements sein. IT-Governance ist keine isolierte Disziplin oder Aktivität, sondern ein fixer Bestandteil der Aufgaben der Unternehmensführung und muss, wie andere strategische Agenden, als solche wahrgenommen werden. Es bedarf einer engen Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensführung und des operativen Management, wobei die Unternehmensführung die Richtung vorgibt und auch die übergeordneten Kontrollfunktionen wahrnimmt. Neben der Formulierung der Vision und den Unternehmenszielen, sollte die Unternehmensführung auch eine Vision in Hinblick auf den Einsatz und der Rolle der IT in der Organisation entwickeln, um entsprechende Ziele und Strategien abzuleiten. Durch IT-Governance besitzt die Unternehmensführung ein Rahmenwerk, das ihr hilft, die IT an hand ihren Erwartungen und der Vision auszurichten, Risiken zu entschärfen und entsprechende Kontrollstrukturen einzuführen. IT-Governance setzt folglich die Rahmenbedingungen, unter denen IT-Ziele formuliert, IT-Prozesse ausgerichtet und IT-Ressourcen effizient verwendet werden. Um sicherzustellen, dass die definierten Ziele erreicht werden können, müssen alle IT-relevanten Aktivitäten im

¹² Vgl. Peterson (2003), S. 24 f.

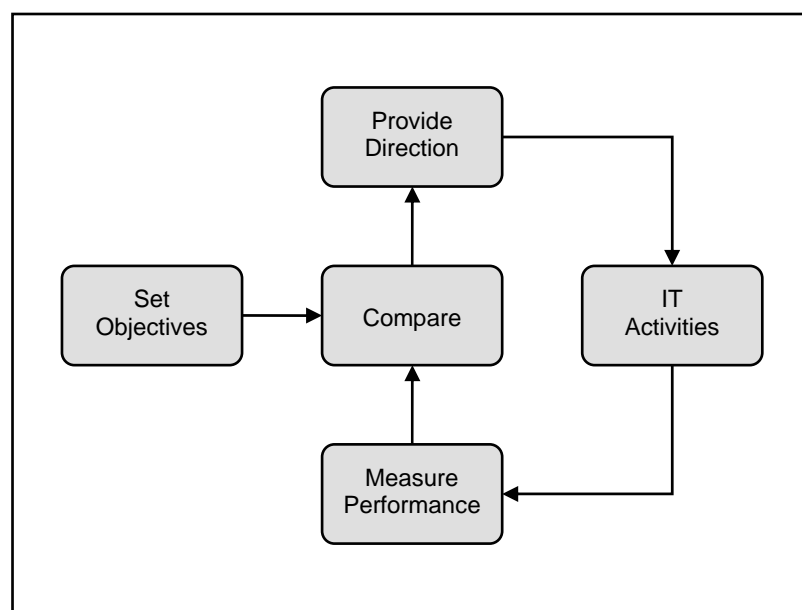
Unternehmen gesteuert und kontrolliert werden. Nur so kann ein effektives Gleichgewicht zwischen Risiko und Nutzen innerhalb der Wertschöpfungskette hergestellt werden.¹³

Nach Meinung des IT-Governance Instituts, das sich im speziellen mit der Konzeption und der Weiterentwicklung von bestehenden Ansätzen zu IT-Governance befasst, erreichen Unternehmen mit einem IT-Governance Modell zusammenfassend folgende Ziele:

- Ausrichtung der IT an den Erfordernisse des Unternehmens
- Realisierung des versprochenen Nutzens
- Durch den IT-Einsatz den Unternehmenswert steigern sowie den Nutzen durch IT maximieren
- Verantwortungsvoller Umgang mit IT-Ressourcen
- Angemessenes Management von IT und verwandten Risiken¹⁴

Abbildung 3 beschreibt konzeptionell das Zusammenspiel zwischen Zielen und Aktivitäten der IT.

Abbildung 3: IT-Governance Framework



Quelle: IT Governance Institute (2003b), S. 12

Der Prozess der IT-Governance beginnt mit der Zieldefinition, die für die IT im gesamten Unternehmen gilt. Bereits in dieser Phase wird in Form eines kontinuierlichen Kreislaufes die Leistung gemessen und mit den Zielen verglichen, um den Fortschritt zu messen und

¹³ Vgl. IT Governance Institute (2003a), S. 6-15.

¹⁴ Vgl. IT Governance Institute (2003a), S. 14.

notwendige Zieländerungen und Neuausrichtungen vorzunehmen. Während die Definition der Ziele grundsätzlich in den Aufgaben der Unternehmensführung und die Performance-Messung in den des operativen Managements liegen, ist es offensichtlich und sinnvoll, dass Zieldefinition und Leistungsmessung Hand in Hand erarbeitet werden sollten.¹⁵

2.4 Diskurs mit der Praxis I

In Österreich wurde das Thema IT-Governance von verschiedenen Unternehmen und Beratungsunternehmen aufgegriffen. Ein Arbeitskreis der *Guide Share Europe* (GSE), eine Benützervereinigung von IBM-Kunden, griff mit IT-Governance zum ersten Mal kein reines IT-Thema auf. An diesem Arbeitskreis nahmen zur Hälfte IT-Führungskräfte aus führenden Unternehmen und zu anderen Hälfte Berater aus der IT-Beratung und Wirtschaftsprüfung teil. Es wurde versucht eine Antwort auf die Frage zu finden, wie IT-Governance Konzepte angemessen in Organisationen umgesetzt werden können. Dies führte zu einer Definition von IT-Governance mit der alle Beteiligten, sowie Berater und IT-Führungskräfte, einverstanden waren. Abbildung 4 zeigt die Definition des GSE-Arbeitskreises, die den Spagat zwischen Theorie und Praxis schließen soll. Sie ist an jene des IT-Governance Institutes angelehnt und versucht in einfacher Art und Weise Verständnis gegenüber IT-Governance in der Praxis zu vermitteln.

Abbildung 4: IT-Governance Definition des GSE-Arbeitskreises



Quelle: GSE-Arbeitskreis IT-Governance, o.J.

¹⁵ Vgl. IT Governance Institute (2003a), S. 14.

2.5 Verhältnis IT-Governance zu Corporate Governance¹⁶

„Die Corporate Governance umfasst im weiteren Sinne alle Organisations- und Strukturfragen der Unternehmen, die die Aktionäre direkt oder indirekt beeinflussen können“.¹⁷ Im Detail entspricht dies den Aufgaben der obersten Führungsebene und im speziellen die des Aufsichtsrates. Die Aufgaben umfassen hauptsächlich die Kontrolle der Organisationen und Organisationseinheiten, ob die gesetzten Aktionen der Erreichung der Ziele entsprechen. In der fortschreitenden Diskussion umfasst die Thematik der Corporate Governance aber nicht nur die Aktionäre („Shareholder“), sondern auch andere Gruppen mit Ansprüchen gegenüber dem Unternehmen („Stakeholder“), wie staatliche Behörden, Kunden, MitarbeiterInnen, Finanzdienstleister und andere Partner.

Die von der *OECD* im Jahr 1999 herausgegebenen „Principles of Corporate Governance“ sind keine Gesetze sondern verstehen sich als Richtlinien und Prinzipien. Zentral erscheinen Punkte, wie die Zusicherung von Rechten der Stakeholder und die Verpflichtung zur Weitergabe von Informationen, wie eine Veröffentlichung von Lageberichten und der Risikolage. Zusätzlich fordern die Richtlinien und Prinzipien eine Verpflichtung zu einem laufenden internen und externen Monitoring.

Im Jahre 2002 wurde in Österreich der erste Entwurf des Österreichischen Corporate Governance Codex in Zusammenarbeit von Vertretern der *Österreichischen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management*, dem *Institut österreichischer Wirtschaftsprüfer*, Universitätsangehörigen und der Kapitalmarktaufsicht erstellt. Die Zielsetzung des Entwurfs wird folgendermaßen zusammengefasst:

„Mit dem österreichischen Corporate Governance Kodex wird österreichischen Gesellschaften ein Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung des Unternehmens zu Verfügung gestellt, der die international üblichen Standards für gute Unternehmensführung enthält, aber auch die in diesem Zusammenhang bedeutsamen Regelungen des österreichischen Aktienrechts darstellt.“¹⁸

Die Abhängigkeit der Geschäftsprozesse von Informationstechnologien hat dazu geführt, dass die IT in die Diskussion zum Thema Corporate Governance einbezogen wurde. IT-Governance ist kein im freien Raum entwickelter Ansatz, sondern muss in die allgemeine Corporate Governance Struktur des Unternehmens eingebunden werden, wobei die

¹⁶ Vgl. hierzu gesamtHeschl/Middelhoff (2005), S.11-46.

¹⁷ Heschl/Middelhoff (2005), S. 12.

¹⁸ Heschl/Middelhoff (2005), S. 31

Corporate Governance die allgemeinen Richtlinien für die Ausführung von IT-Governance Maßnahmen setzt. Sie selbst nimmt aber auch Einfluss auf die Struktur der Corporate Governance und erweitert diese durch IT-spezifische Aspekte. IT-Governance unterstützt Organisationen dabei, den größten Nutzen aus ihren IT-Ressourcen und IT-Kompetenzen zu ziehen, und ist deshalb ein Treiber der Corporate Governance. Mit der Einbeziehung in die unternehmensweite Corporate Governance wird die Pflicht zur Eingliederung der IT-Governance in den Verantwortungsbereich der Unternehmensführung wiederholt und deutlich gemacht.¹⁹

In Abbildung 5 werden einige wichtige Corporate Governance Fragen, sowie ihre Transformierung in spezifische IT-Governance Fragen aufgelistet.

Abbildung 5: Corporate Governance and IT-Governance Questions

Corporate Governance Questions	→	IT-Governance Questions
<i>How do suppliers of finance get ManagerInnens to return some of the profits to them?</i>	→	<i>How does top management get their CIO and IT organisation to return some business value to them?</i>
<i>How do suppliers of finance make sure that ManagerInnens do not steal the capital they supply or invest in bad projects?</i>	→	<i>How does top management make sure that their CIO and IT organisations do not steal the capital they supply or invest in bad projects?</i>
<i>How do suppliers of finance control ManagerInnens?</i>	→	<i>How does top management control their CIO and IT organisation?</i>

Quelle: Shleifer/Vishny (1997), o.S.

Abgeleitet vom Corporate Governance Kodex hat im Rahmen der IT Governance die Unternehmensführung bzw. der Vorstand die Aufgabe, sich über die Funktionsfähigkeit des Kontrollsystems, insbesondere auch im Bereich der IT zu informieren. Außerdem hat der Vorstand den Aufsichtsrat in Sachen der Risikolage und des Risikomanagements aufzuklären. Folglich ist es nötig, das Risikomanagement durch eine interne Revision sowie durch den Abschlussprüfer prüfen zu lassen.

Neben den Richtlinien und Prinzipien des Corporate Governance Kodex bestehen aber auch gesetzliche Bestimmungen, die, sowohl auf europäischer Ebene, als auch auf Ebene der Einzelstaaten von Unternehmen die Schaffung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems verlangen, wie dies im § 82 Abs. 1 AktG bzw. im § 22 GmbHG

¹⁹ Vgl. Van Grembergen (2003), S. 4-7.

bezeichnet wird. Weiters sind derzeit verschiedene nationale und internationale Standards, Normen und Empfehlungen (z.B. BS7799, BSI-Grundschutzhandbuch, Common Criteria, Basel-II, ÖNORM-17799, ISO/IEC-17799, Fachgutachten FAMA, Fachgutachten KFS/DV I und KFS/DV II der Kammer der Wirtschaftstreuhändler, EnSEC, IT-Monitoring der IFAC etc.)²⁰ in Kraft beziehungsweise in Begutachtung, die sich unter anderem mit den Anforderungen für eine Steuerung und Kontrolle der IT beschäftigen. Jedoch dezidierte Forderungen aus Gesetzen, Erlässen oder Verordnungen zur Etablierung eines internen Kontrollsystems im Bereich der IT sind, mit Ausnahme von Regelungen zur Speicherführung in der Bundesabgabenordnung (BAO) und den Anforderungen des Datenschutzgesetzes (DSG), derzeit zwar nicht vorhanden, können aber aus den zuvor erwähnten Regulativen abgeleitet werden.

Das Fachgutachten KFS/DV II, herausgegeben 2004 von der Kammer der Wirtschaftstreuhändler, befasst sich mit expliziten Vorschreibungen und Richtlinien zur IT-Prüfung. Es regelt im Detail Art und Umfang der Berücksichtigung von Informationstechnologie im Rahmen der Jahresabschlussprüfung. Das Fachgutachten betrifft nicht ausschließlich Abschlussprüfer, sondern auch die geprüften Unternehmen selbst und im speziellen auch die IT-Abteilungen. Diese und einzelne Personen werden mit Prüfungshandlungen und Fragestellungen seitens der Abschlussprüfer konfrontiert.

Im Detail beschreibt das Fachgutachten die IT-Prüfung als Teil des risikoorientierten Ansatzes der Abschlussprüfung. Ziel ist es, die eingesetzte Informationstechnologie einer Risikoabschätzung in Hinblick auf die Erstellung des Jahresabschlusses zu unterziehen. Der Umfang der Prüfungstätigkeit hängt von der Größe und vom Einsatz der IT im Unternehmen ab, sowie von der Verbindung mit dem Rechnungswesen. Bei geringem Umfang des Einsatzes werden keine genaueren Prüfungen der IT, nach dem Fachgutachten, vorgeschlagen. Die Themengebiete der Prüfung sollen einerseits, einen Überblick über die Informationstechnologie geben, und andererseits die Kontrollbereiche Changemanagement und Zugriffschutz umfassen. Zur Erlangung des Überblicks sind Fragen über folgende Bereiche hilfreich:

- Organisation der IT (Richtlinien, Funktionseinheiten, Auslagerungen, etc.)
- IT-Strategie (auch in Verbindung mit der Unternehmensstrategie)
- Hardware- und Softwareausstattung (buchungsrelevante IT-Systeme,, Schnittstellen, etc.)

²⁰ zur Erklärung siehe Abkürzungsverzeichnis

- Netzwerkübersicht (interne Netzwerke, Verbindungen nach Außen, Schutz nach Außen, etc.)
- Datensicherheit (Notfallpläne, etc.)

Im Rahmen des Changemanagements sollen zum Beispiel Softwareänderungen, Neueinführungen, Änderungen in der Konfiguration von IT-Systemen, vor allem aber die entsprechenden Dokumentationen durchleuchtet werden. Beim Zugriffsschutz ist die Verwaltung von Benutzerrechten maßgeblich und soll durch Kontrollen auf angemessene Sicherheitsaspekte und Berechtigungen überprüft werden.²¹

In den Vereinigten Amerikanischen Staaten bewirkten die Finanzskandale von börsennotierten Unternehmen, wie jener um Enron, in den letzten Jahren eine Entwicklung zu erhöhter Kontrolle und mehr Regulativen. Hier ist im speziellen der Sarbanes-Oxley Act herauszuheben, der in Form von internen und externen Kontrollen und Pflichten des Berichtwesens mehr Transparenz und eine stärkere „Corporate Accountability“ von den Unternehmen verlangt. Folgendes Zitat verdeutlicht die Ziele des Sarbanes-Oxley Act: „(...) good corporate governance and ethical business practices are no longer optional – they are in law.“²² Der Sarbanes-Oxley Act wurde in Form eines Gesetzes 2002 eingeführt und betrifft nur sämtliche an der „Securities and Exchange Comission“²³ registrierten Unternehmen sowie deren Tochtergesellschaften. Mitglieder der Unternehmensführung, die im Einzugsbereich des Sarbanes-Oxley Act liegen, können für die Nichteinhaltung von Richtlinien und Prozeduren verantwortlich gemacht werden. Es liegt in ihrer Verantwortung, die Effektivität des internen Kontrollsystems sicherzustellen. Dies wird durch eine Pflicht zur Abzeichnung von gesetzlich vorgeschriebenen Berichten explizit deutlich gemacht. Die Überprüfung der Effektivität der internen Kontrollen im Sinne der „Securities and Exchange Comission“ erfolgt durch einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer. Durch diese Regulativen stellen sich auch für das IT-Management neue Herausforderungen, wie spezielle Dokumentationen und Tests, vierteljährliche Berichterstattung über signifikante Änderungen in der IT-Organisation und IT-Struktur und speziell erarbeitete Berichte für das „Audit Committee“.²⁴

²¹ Vgl. Reimoser (2005), S. 1-4.

²² Damianides (2005), S. 78.

²³ US-Amerikanische Börsenaufsicht

²⁴ Vgl. Damianides (2005), S. 77-79.

2.6 Verhältnis IT-Governance zu IT-Management

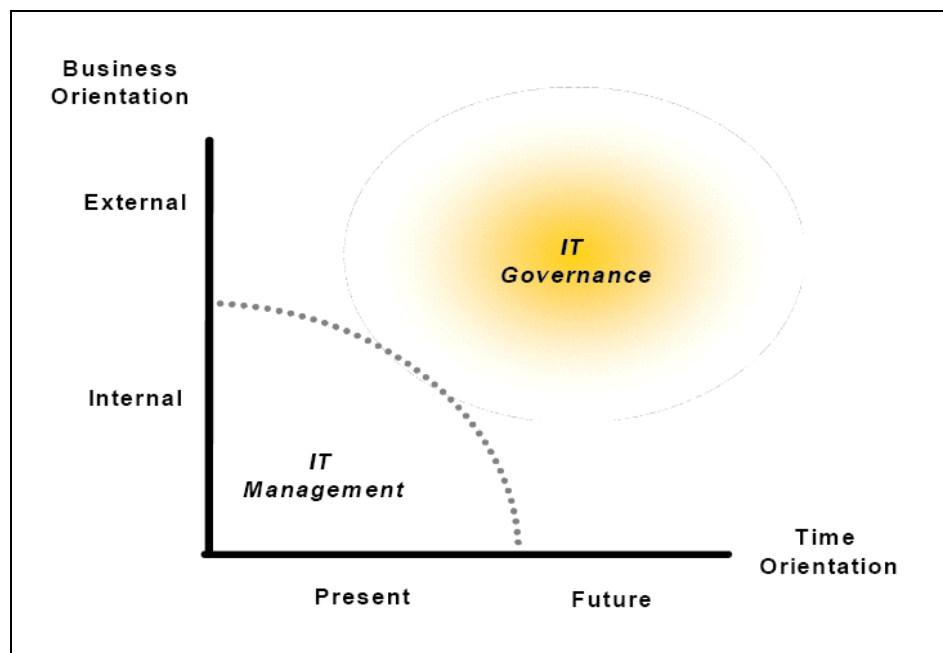
Um Verbindungen und Gemeinsamkeiten zwischen dem IT-Management und der IT-Governance zu identifizieren bzw. auch eine Unterscheidung vorzunehmen, müssen zuerst die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte beleuchtet werden. Eine der Hauptaufgaben stellte schon immer die Organisation der Prozesse dar, die notwendig ist, um die Unterstützung der respektiven Geschäftsprozesse im Unternehmen sicherzustellen. Zum anderen hat das IT-Management die Aufgabe dafür zu sorgen, dass die richtigen Informationen - zum richtigen Zeitpunkt - am richtigen Ort - in der richtigen Qualität und mit der nötigen Sicherheit verfügbar sind. In den letzten zehn Jahren kristallisierte sich auch noch eine dritte Aufgabe heraus, nämlich der direkte Einsatz von IT in Produkten und Dienstleistungen, um daraus Unternehmenswerte zu generieren. Zu Beginn waren die Lösungen der beschriebenen Aufgaben sehr technikgetrieben. Erst im Laufe der Zeit entwickelte sich ein stärkerer Fokus auf das operative Geschäft und auf die Geschäftsprozesse. Neue Bezeichnungen, wie IS-Management oder IT-Management, sowie personenbezogene wie IT-Direktor, Chief Information Officer (CIO) oder Chief Technology Officer (CTO), lösten Ältere ab und sorgten für Weiterentwicklungen und neue Perspektiven.²⁵

Unterschiede zwischen dem IT-Management und der IT-Governance basieren auf der klassischen Rollenverteilung des IT-Managements, wonach die IT-Organisation als Technologielieferant für andere Unternehmensbereiche auftritt. IT-Management befasst sich mit den Aufgaben der Planung, Entwicklung und des Betriebes von Informationssystemen. Im Gegenteil dazu, haben im Rahmen der IT-Governance die Prozesse zur Beschaffung, Lieferung und Unterstützung von IT-Dienstleistungen eine zentrale Bedeutung. Darüber hinaus sind diese durch einen hohen Wert an Überwachung und Kontrolle geprägt.²⁶

²⁵ Vgl. Grohmann (2003), S. 17-23.

²⁶ Vgl. Meyer et al. (2003), S. 445-448.

Abbildung 6: IT-Governance und IT-Management



Quelle: Peterson (2003), S. 44.

Das IT-Management in seiner klassischen Rolle ist für die effektive Bereitstellung von IT-Dienstleistungen und Produkten und für die Steuerung gegenwärtiger IT-Operationen zuständig. IT-Governance hingegen, richtet sich intern sowie extern aus und überspannt einen gegenwärtigen und zukünftigen zeitlichen Rahmen. Demnach sind die Hauptpunkte, die gegenwärtige Befriedigungen von Ansprüchen aus dem Unternehmen und von externen Stakeholdern, sowie die Ausrichtung der IT zur Erreichung zukünftiger Ziele. Als externe Stakeholder können viele unterschiedliche Gruppen identifiziert werden. Zum Beispiel sind Kunden, die durch Produkte und Dienstleistungen mit speziellem IT-Anteil angesprochen werden, genauso Teil der externen Ausrichtung wie Wirtschaftsprüfer, staatliche Behörden, Banken oder andere Institutionen. Der letzteren Gruppe müssen Unternehmen Informationen zu den Vorgängen, den wirtschaftlichen Kennzahlen und den Einflüssen der IT auf das gesamte Unternehmen bereitstellen. Hier setzt die IT-Governance Richtlinien und Standards, damit externe Ansprüche angemessen befriedigt werden. Ohne die Komplexität und Wichtigkeit des IT-Managements zu schmälern, kann die Bereitstellung von IT-Produkten und IT-Dienstleistungen an externe Dritte vergeben werden. IT-Governance ist organisationsspezifisch, wodurch eine Steuerung und Kontrolle der IT nicht durch marktähnliche Beziehungen mit externen Parteien ersetzt werden kann.²⁷

²⁷ Vgl. Van Grembergen (2003), S. 4 f.; Peterson (2003), S. 44.

2.7 Nutzen der IT-Governance in der Praxis

Über Vorteile und Nutzen der Einbeziehung der IT-Governance in eine unternehmensweite Corporate Governance Struktur, sowie die Vorteile gegenüber bestehende Ansätze des IT-Managements, wurden bereits in den vorherigen Kapiteln diskutiert. Ebenso wurde auch auf die Verbindung mit dem Stakeholder-Value Gedanken eingegangen. Durch die externe Orientierung liefert die IT-Governance auch Nutzenpotentiale in den Beziehungen mit Stakeholdern aus dem Unternehmensumfeld. In der weiteren Auseinandersetzung stellt sich nun die Frage: Kann ein explizit belegbarer wirtschaftlicher Nutzen aus der Praxis identifiziert werden? Wissenschaftliche Studien aus der Literatur versuchen zumeist einen Nutzen in Bezug auf den Unternehmenserfolg zu beschreiben.

Zum Beispiel, erfassten *Weill P. und Ross J.*²⁸ in einer Studie von 256 Unternehmen aus 23 Ländern die Verbindung zwischen IT-Governance Performance und verschiedenen Unternehmensleistungskennzahlen. Die Evaluierung der IT-Governance Performance spaltete sich in die Erreichung von vier unterschiedlichen Zielen auf, jeweils gewichtet nach den subjektiven Wichtigkeiten des Unternehmens.

1. Kosteneffizienter Einsatz von Informationstechnologien
2. Effektiver Einsatz der IT zur optimalen Nutzung der Unternehmensressourcen
3. Effektiver Einsatz der IT zur Steigerung des Unternehmenswachstums
4. Effektiver Einsatz der IT zur Steigerung der Geschäftsflexibilität

Als Kriterien zur Messung der Unternehmensperformance wurden folgende Kennzahlen ausgewählt:

1. Gewinn: ROE, ROI, Umsatzrendite
2. Ressourceneinsatz: ROA
3. Wachstum: Prozentuelle Änderung im Umsatz

In den Ergebnissen lag die durchschnittliche IT-Governance Performance bei 69 von 100 Punkten. Die schwächste Performance betrug dabei 20 Punkte und ein Drittel der Unternehmen übertraf die 74 Punkte Grenze. Nur 17% der Unternehmen erzielten mehr als 80 Punkte und gerade einmal 7% kamen über 90 Punkt hinaus. In einem Schulnotensystem würden demnach knapp 50% der Unternehmen ein „Genügend“ oder

²⁸ vgl. Weill/Ross (2004), S. 119-123.

sogar ein „Nicht Genügend“ für ihre IT-Governance Performance erhalten. Nur 17% würden zumindest ein „Gut“ bekommen. Im Allgemeinen zeigen diese Ergebnisse, dass ein hohes Potential in der Umsetzung und Förderung von IT-Governance in der Praxis besteht.

Im Bezug zu den Leistungskennzahlen hatten Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen IT-Governance Performance und einer verfolgten Strategie einen um 20% höheren ROA, als Unternehmen mit einer niedrigeren Performance. Es zeigte sich auch eine statistisch signifikante Korrelation zwischen der IT-Governance Performance und verschiedenen branchenangepassten Kennzahlen in einem durchschnittlichen Betrachtungszeitraum von 3 Jahren.

IT-Governance war bestimmt nicht der einzige Faktor für eine Steigerung der Leistungskennzahlen, wie zum Beispiel des ROA, jedoch zielen IT-Governance Konzepte und Prozesse genau auf ein effektives Management von Ressourcen in der Praxis ab. Dadurch sind Schlussfolgerungen in einem gewissen Grad bezüglich des Nutzens einer guten IT-Governance Performance haltbar. Auf jeden Fall wird darauf hingewiesen, dass Unternehmen mit erfolgreich implementierten Richtlinien und Prinzipien der IT-Governance ihre Ressourcen effizient einsetzen und dadurch einen höheren Wertbeitrag zum Unternehmenswert generieren.

Auch wenn diese Studie nicht vollkommen den wirtschaftlichen Nutzen in finanziellen Kennzahlen beschreibt, sprechen die Ergebnisse klar für eine tiefere Befassung mit dem Thema IT-Governance. Im Mittelpunkt des Interesses steht die Frage: Was machen die Top-Performer der IT-Governance anders als andere Unternehmen? Und wie kann man von ihnen lernen?

Unabhängig von der Branche, Unternehmensgröße, Strategie und Anteil der IT-Investitionen identifizieren *Weill P. und Ross J.*²⁹ sieben verschiedene Charakteristiken, die Top-Performer von anderen Unternehmen unterscheiden. Sie sind nach ihrem Einfluss auf die Performance der IT-Governance gereiht.

²⁹ vgl. Weill/Ross (2004), S. 113-129.

1. Mehr ManagerInnen in Führungspositionen konnten die IT-Governance des Unternehmens beschreiben

Hohes Bewusstsein bewirkt, dass die Richtlinien und Prinzipien der IT-Governance ein Teil der Unternehmenskultur werden und unbewusst in Handlungen und Maßnahmen der MitarbeiterInnen einbezogen werden.

2. Mehr Wert auf Kommunikation im Unternehmen

Top-Performer wählen verschiedene formelle Kommunikationswege, um ihre Strategien und Konzepte im Unternehmen effektiv zu verbreiten.

3. Mehr direkte Beteiligung und Einbeziehung der Mitglieder der Unternehmensführung

Um eine effektive IT-Governance im Unternehmen sicherzustellen, muss der CIO oder die IT-LeiterIn auf Unternehmensführungsebene zu 100% in die Entwicklung eingebunden sein. In den meisten Fällen sind diese für die Implementierung und Umsetzung verantwortlich. Außerdem hat die Einbeziehung von anderen Mitgliedern der Unternehmensführung und von IT-Führungskräften in Geschäftseinheiten signifikante Effekte auf eine Umsetzung der Rahmenbedingungen zur erfolgreichen IT-Governance.

4. Klare Formulierung von Erfolgszielen für IT-Investitionen

Je fokussierter die Ziele sind, desto leichter ist eine Entwicklung und Definition der IT-Governance. Unternehmen mit einer Vielzahl von verschiedenen Zielen, die teilweise miteinander in Konkurrenz stehen, sind durch eine komplexe Struktur mit verwirrenden Prozessen und Entscheidungen geprägt. In diesem Umfeld ist es schwierig, klar definierte IT-Governance Richtlinien und Best Practices umzusetzen.

5. Mehr Differenzierung in der Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie der Top-Performer hat einen hohen Differenzierungsgrad und zielt auf die Generierung von Unternehmenswert ab. Beispiel für solche Strategien sind Kundenorientierung und Produktinnovation. Die Differenzierung soll den zuvor erwähnten strategischen Fokus unterstützen.

6. Weniger „Ausreißer“ und mehr formal genehmigte Ausnahmen

Durch die fortschreitenden technologischen Entwicklungen sind Ausnahmen vom Unternehmensstandard in Bezug auf Applikationen und Systemen unausweichlich. Nur können diese, entweder einen formalen Prozess auf Genehmigung

durchlaufen, oder von Einzelnen ohne Genehmigung einfach umgesetzt werden. Bei Top-Performer hält sich die Anzahl dieser „Ausreißern“ in Grenzen. Sie verfügen hingegen über einen hohen Anteil an formal genehmigten Ausnahmen.

7. Geringe Veränderungen von Strukturen im Laufe der Zeit

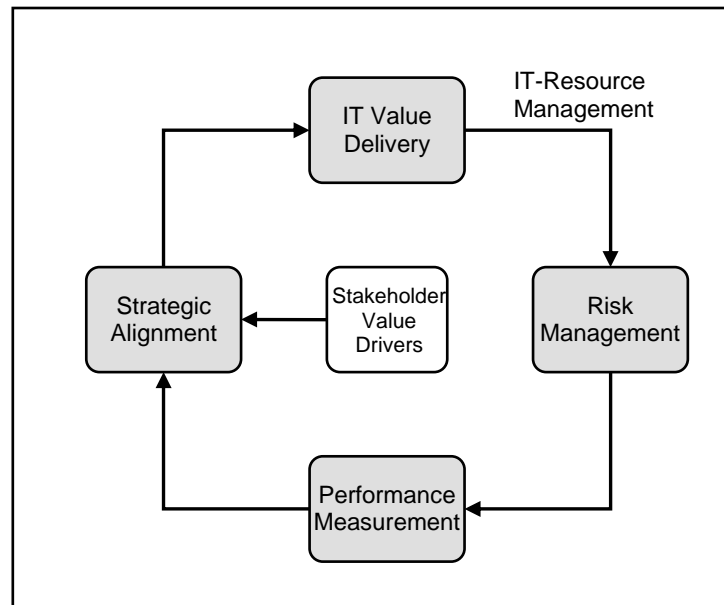
Eine Veränderung von bestehenden Strukturen benötigt bis zur vollständigen Implementierung in etwas sechs bis zwölf Monate. Dadurch wird auch die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse verändert, wodurch sich die Entscheidungsträger neu zu orientieren haben. Laufende Veränderungen sorgen für Verwirrung und zumeist auch für Frustration unter den ManagerInnen. Die Folge ist eine niedrigere Einsatzbereitschaft, was wiederum die Performance im Rahmen der IT-Governance schwächt.

2.8 Teilbereiche der IT-Governance

In Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern und führenden Analyseunternehmen, wie unter anderem *Gartner*, *CSC*, *Meta Group*, *KMPG*, *Ernst & Young*, identifizierte das *IT-Governance Institut* aus einer Vielzahl von Themen fünf Teilbereiche und Disziplinen der IT-Governance. Diese werden durch den Stakeholder Value getrieben und lassen sich in Treiber und Ergebnisse unterscheiden. Die Ergebnisse gliedern sich in: „IT Value Delivery“ und „Risk Management“. Die drei anderen Disziplinen stellen Treiber dar, die die Ergebnisse unterstützen: „Strategic Alignment“, „Ressource Management“ und „Performance Measurement“. Abbildung 7 zeigt dieses Zusammenspiel von Treiber und Ergebnissen.³⁰

³⁰ Vgl. IT Governance Institut (2003a), S. 26 f.; Heschl (2006)

Abbildung 7: Focus Areas of IT-Governance



Quelle: IT Governance Institute (2003b), S. 20.

IT-Governance ist durch einen kontinuierlichen Zyklus geprägt, der an jedem Punkt begonnen werden kann. Üblicherweise startet dieser Zyklus mit der Formulierung der Strategie im Rahmen des Handlungsfeldes „Strategic Alignment“. Die Umsetzung der Strategie soll einen Wertbeitrag zum Unternehmenswert schaffen, der zuvor durch die Strategieformulierung festgelegt wird. Im Folgenden sollen Risiken identifiziert werden und Maßnahmen zur Beseitigung und Minimierung ergriffen werden. In regelmäßigen Abständen müssen die Strategie und das „Strategic Alignment“ kontrolliert werden und die Ergebnisse aus dem „Risk Management“ und dem „IT Value Delivery“ gemessen werden. Dies erfolgt in einem Bericht an die Unternehmensführung. Eine ständige Kontrolle und Leistungsmessung würde den optimalen Zustand darstellen, jedoch müssen Unternehmen hierbei einen Mittelweg zwischen Aufwand und Nutzen finden.

Der folgende Abschnitt stellt die einzelnen Teilbereiche und Disziplinen der IT-Governance in einem kurzen Überblick vor. Über den Bereich des „Strategic Alignment“ wird hier nicht eingegangen, da diesem der Hauptfokus dieser Arbeit gewidmet ist.

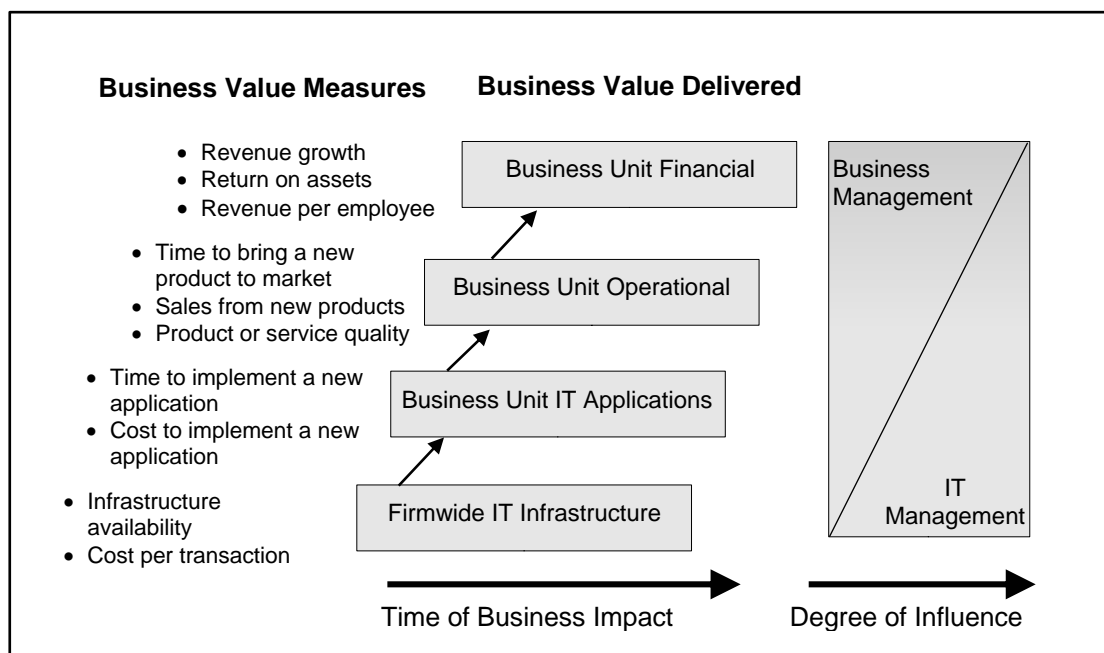
2.8.1 IT Value Delivery

IT-Werte zu schaffen, bedeutet, den versprochenen Nutzen durch den Einsatz der IT tatsächlich zu generieren. Dies erfolgt durch die Bereitstellung einer geeigneten Qualität zur richtigen Zeit und im Rahmen eines Budgets. Durch IT Einsatz der IT können Wettbewerbsvorteile, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterproduktivität und -profitabilität

geschaffen werden. Viele dieser Elemente sind subjektiv und deshalb nur schwer messbar. Um einen effektiven Nutzen aus der IT zu generieren, müssen auch Finanzkennzahlen, wie ROI, ROE oder auch Kosten/Nutzen-Kennzahlen, berücksichtigt werden, ohne aber die Qualitätskennzahlen zu vernachlässigen.³¹

Der Beitrag zum Unternehmenswert ist stark von Charakteristiken und Zielen der Unternehmen abhängig. Um einen Wertbeitrag der IT messen zu können, sollte auf ein breites Bündel von Kennzahlen zurückgegriffen werden, die auf unterschiedlichen Ebenen anzuwenden sind. *Weill P. und Broadbent M.*³² benutzen eine Hierarchie aus 4 Ebenen um die Variabilität des Wertbeitrages der IT besser analysieren zu können. Abbildung 8 zeigt, dass je höher die Managementebene, desto unklarer und verwässert wird der messbare Einfluss der IT. IT-Investitionen werden in den untersten zwei Ebenen der Hierarchie getätigt und dort ist es auch am einfachsten und am sinnvollsten den Wertbeitrag der Investition zu messen. In den oberen zwei Ebenen verwässern einfließende Faktoren, wie Preisentscheidungen und Marktstrategien von Wettbewerbern, das messbare Resultat.

Abbildung 8: Views of Business Value



Quelle: In Anlehnung an Weill/Broadbent (1998), S. 50.

³¹ Vgl. IT Governance Institut (2003a), S. 33 f.

³² Vgl. Weill/Broadbent (1998), S. 49 f.

2.8.2 Risk Management

Im Sinne der Corporate Governance wird von der Unternehmensführung die Einführung eines Risikomanagements gefordert, das sich neben der Absicherung gegen finanzielle Risiken, auch mit operativen und technischen Risiken befasst. Durch die steigenden Ausgaben für IT-Investitionen ist vor allem die Sicherstellung und der Schutz der aufgebauten IT-Ressourcen und IT-Kompetenzen ein zentrales Thema. Da Geschäftsprozesse nahezu durchgängig IT-gestützt ablaufen, wächst die Bedeutung der Absicherung gegen IT-bezogene Risiken, wie z.B. Systemausfälle und unberechtigte Zugriffe. Die IT-Governance hat in diesem Bereich die Aufgabe für die Schaffung von Transparenz zu sorgen, damit Risiken von vornherein vermieden werden bzw. Regelungen geschaffen werden, wie mit Risiken effektiv und effizient umgegangen wird.³³

Computer Economics, ein unabhängiges Forschungsinstitut, fand in einer Studie heraus, dass der ökonomische Verlust von Virusattacken weltweit US\$ 12,1 Billionen im Jahr 1999 betrug.³⁴ Aus diesem und den zuvor beschriebenen Gründen haben, nach einer Studie des *US- Council of Competitiveness*, für 88 % der Vorstandsmitglieder Sicherheitsaspekte der IT hohe Priorität in ihren Unternehmen. 71% von ihnen sind der Meinung, eine Steigerung der Sicherheit hat einen positiven Einfluss auf den ROI durch eine erhöhte Unternehmenskontinuität und Wirtschaftlichkeit.³⁵

Risikomanagement verlangt als Ausgangspunkt von Unternehmen ein klares Verständnis ihrer Risikoeinstellung. Für IT-Investitionen im speziellen ist eine allgemeine Risikoeinschätzung über das gesamte Unternehmen erforderlich. Risiko kann durch spezielle Maßnahmen, wie zum Beispiel durch einen Virenschutz, Firewalls oder Zugangskontrollen, reduziert werden und an externe Dienstleistungsunternehmen, wie Versicherungen oder IT-Leistungsersteller, transformiert werden.³⁶

„Oft sind die gefährlichsten IT-Risiken diejenigen, die nicht richtig verstanden wurden. Aus diesem Grund muss jedes Risiko analysiert werden, auch wenn unmittelbare Gegenmaßnahmen fehlen.“³⁷

³³ Vgl. Meyer et al. (2003), S. 445-448.

³⁴ Vgl. Lainhart (2000), S. 33.

³⁵ Vgl. Damianides (2005), S. 83.

³⁶ Vgl. IT Governance Institut (2003a), S. 37.

³⁷ IT Governance Institut (2003a), S. 37.

2.8.3 IT Ressource Management

Die Verwendung und Bereitstellung von IT-Ressourcen sind kritische Schlüsselfaktoren für einen Wertbeitrag der IT zum Unternehmenswert. Für Unternehmen stellt sich die Herausforderung, ihre Ressourcen effektiv einzusetzen und die Kosten im Verhältnis zum Wert und Nutzen zu optimieren. Damit IT-Ressourcen im angemessenen Rahmen verwendet werden, müssen Unternehmen sicherstellen, dass geeignete Methoden zur Verteilung und Beschaffung verwendet werden. Noch bevor es zum Einsatz Ressourcen kommt, muss verifiziert werden, ob der versprochene Nutzen und Wertbeitrag realistisch erreichbar ist. Es gilt zu identifizieren, mit welchen IT-Investitionen oder IT-Dienstleistungen der höchste Nutzen generiert wird, um eine entsprechende Priorisierung des Ressourceneinsatzes vorzunehmen.³⁸

Ein IT-Portfoliomanagement stellt eine angemessene Alternative zur Bewertung von IT-Investitionen dar. Es gibt IT-Investitionen unterschiedliche Prioritäten, die aufgrund des bewerteten Nutzens ermittelt werden. In Abstimmung mit der Unternehmensstrategie können Investitionen zum Beispiel in unterschiedliche Kategorien eingeteilt werden, wie zum Beispiel „Muss-Projekte“, „Sanierungsprojekte“, „Leistungsprojekte“ und „Wachstumsprojekte“. Der bewertete Nutzen basiert einerseits auf strategischen Überlegungen und andererseits auf speziellen Wirtschaftlichkeitsrechnungen, wie zum Beispiel ROI, Kosten/Nutzen Analyse, Cash-Flow Analyse, etc. Bei IT-Projekten soll auch immer darauf geachtet werden, dass dem Anwender eine spezielle Rolle und Verantwortung in der Ausführung zukommt.³⁹

In vielen Unternehmen wird der größte Teil des IT-Budgets für den laufenden Betrieb verwendet. Eine wirksame Kontrolle mit geeigneten Messgrößen fördert eine angemessene Verteilung von Ressourcen, Kosten/Nutzen-Effizienzen und eröffnet Kosteneinsparungspotentiale. IT-Ressourcen, wie Hardware, Software und Serviceträger sind ständig im Spannungsfeld von technologischen Weiterentwicklungen und müssen deshalb besonders gesteuert werden. Der größte Teil der Kosten fällt auf den Bereich der Personalressourcen. Hier müssen Unternehmen schwer nachahmbare Kompetenzen aufbauen, um sich gegenüber den Konkurrenten zu differenzieren und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Ein hochqualifiziertes Personal sorgt in vielen Unternehmen für eine Steigerung des Wertbeitrages der IT.⁴⁰

³⁸ Vgl. IT Governance Institut (2003a), S. 38 f.

³⁹ Vgl. Grohmann (2003), S. 17-23.

⁴⁰ Vgl. IT Governance Institut (2003a), S. 39 f.

2.8.4 Performance Measurement

Die Leistungsmessung ist kein eindeutiger eigener Bereich, sondern eher eine Aufgabe, die in alle anderen Bereichen einfließt. Sie überspannt alle Disziplinen der IT-Governance und muss deshalb auch schwerpunktmäßig behandelt werden. Wie bereits erwähnt, erfordert es spezielle Meßmethoden um den Wertbeitrag aus IT-Investitionen, IT-Ressourcen und IT-Dienstleistungen zu ermitteln. Weiters benötigt es auch spezielle Methoden zur Evaluierung des Risikos, dem die IT ausgesetzt ist. Im Bereich der Ressourcenbeschaffung und –verteilung müssen wiederum auch spezielle Methoden eingesetzt werden um Kosten/Nutzen Effekte entsprechend zu messen. Diese Beispiele zeigen, dass die Performancemessung ein Teil jedes Handlungsbereiches ist und somit mit anderen Aufgaben verbunden sein muss.

Schwierigkeiten bestehen in der Messung von immateriellen Werten, wie Kundenzufriedenheit, Akzeptanz von staatlichen Behörden und regulativen Gremien, Rationalisierung interner Funktionen und die Entwicklung der Mitarbeiterqualifikationen, die auch ein Teil des Wertbeitrages der IT darstellen. Immaterielle Werte sind durch traditionale Kennzahlen nicht messbar. Ein Ansatz, um diese messbar zu machen, besteht im Einsatz einer Balanced Scorecard, die mehr als nur kurzfristige finanzielle Kennzahlen berücksichtigt. Die Verwendung einer speziellen IT Balanced Scorecard ist ein wirkungsvolles Mittel, um Entscheidungsträgern zu helfen, die IT an den Unternehmensanforderungen auszurichten. Das Ziel liegt hierin, ein Reportingtool einzuführen, welches das Erreichen der strategischen IT-Ziele fördert und den Nutzen und Wertbeitrag der IT erhöht. Ebenso sollen durch die regelmäßigen Performancemessungen das Risiko und das Potential der IT evaluiert und kommuniziert werden.⁴¹

Um das Konzept der Balanced Scorecard speziell für die IT anzuwenden, müssen die Perspektiven neu definiert werden. *Van Grembergen W.*⁴² war ein Vorreiter in der Entwicklung einer spezifischen IT Balanced Scorecard. Abbildung 9 zeigt die Definition der vier Perspektiven sowie Kernfragen und Messgrößen für jede Perspektive.

⁴¹ Vgl. IT Governance Institut (2003a), S. 40- 43.

⁴² Vgl. Van Grembergen et. al. (2003b), S. 129- 145.

Abbildung 9: IT Balanced Scorecard

Customer Orientation	Corporate Contribution
<p><i>How do business unit executives view the delivery of IT services?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Development services performance alignment • Competitive costs • Operational service performance • Customer satisfaction 	<p><i>How do company executives view the IT department and its contribution to the business success?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Value delivery • Cost management • Risk management • Inter-company synergy achievement
Operational Excellence	Future Orientation
<p><i>How effective and efficient are the IT processes and services?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Development process performance • Operational process performance • Process maturity • Enterprise architecture management 	<p><i>How well is IT positioned to meet future needs and to foster continuously learning?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Human resource management • Employee satisfaction • Knowledge management

Quelle: In Anlehnung an: Van Grembergen (2003b), S. 138-140.

Ein umfangreiches Referenzmodell zur Leistungsmessung stellt CobiT (Control Objectives for Information and Related Technology) dar. In diesem Modell werden bestehende Revisionsrichtlinien, Kontrollmodellen und internationale Standards integriert. Entwickelt wurde es 1993 von der *Information System Audit and Control Association* (ISACA) in Zusammenarbeit mit dem *IT-Governance Institut* und liegt seit 2005 in der vierten Version vor. CobiT ermöglicht Unternehmen, ihre IT wirksam zu steuern. Im konkreten Fall stellt es ein Werkzeug dar, das dem Management hilft die IT-Prozesse zu kontrollieren und zu messen. Im Überblick beinhaltet es eine Anleitung zur Performancemessung, eine Aufstellung der kritischen Erfolgsfaktoren und eine Reifegradmodell, das die Ist-Situation im Vergleich zur Ziel-Situation setzt.

Neben der IT Balanced Scorecard und CobiT gibt es noch verschiedene andere Alternativen, Referenzmodelle und Standards um eine angemessene Leistungsmessung und Kontrolle im Unternehmen umzusetzen. Diese zielen entweder auf spezielle Teilbereiche der IT ab, wie zum Beispiel auf Service-Erstellung und den Service-Support, oder umfassen eine ganzheitliche Sichtweise der IT. Wichtig ist nicht für welche Alternative sich ein Unternehmen entscheidet, sondern inwiefern es die Ziele und Ansprüche in Hinblick auf Kontrolle und Steuerung unterstützt.

2.9 Diskurs mit der Praxis II

T-Governance wird in der Praxis sehr unterschiedlich wahrgenommen. Zum größten Teil decken sich die Wahrnehmungen nicht mit den Konzepten aus der wissenschaftlichen Literatur. Denkansätze aus der Praxis greifen Teile der Konzepte auf und adaptieren sie an die Bedürfnisse der Praxis. Aus den Experteninterviews geht hervor, dass oft der direkte Nutzen von theoretischen Konzepten in der Praxis nicht nachvollziehbar ist und dadurch eine Anpassung zur Umsetzung nötig ist.

Ein österreichisches Beratungsunternehmen⁴³ entwickelte ein eigenes Konzept zur Umsetzung von IT-Governance in der Praxis. Es stellt ein Zusammenspiel von drei Dimensionen in einem Kreislauf dar. Wenn nur eine Dimension bzw. eine Methode oder ein Tool einer Dimension im Unternehmen umgesetzt wird, kann noch nicht von IT-Governance gesprochen werden. Es müssen alle drei Dimensionen berücksichtigt werden.

Abbildung 10: IT-Governance Modell der act Management Consulting



Quelle: act Management Consulting, 2005.

Die erste Dimension „Strategische Steuerung und Ausrichtung“ ist mit dem Begriff des Strategic Alignment zu vergleichen. Sie beinhaltet im Rahmen einer IT-Strategie High-Level-Statements über die Nutzung der IT in der Organisation und über die Abdeckung der Organisationsanforderungen an die IT. Es werden hierbei generelle Entscheidungen

⁴³ Vgl. Leinich (2006)

darüber getroffen, welche Themenfelder mit IT-Dienstleistungen adressiert werden sollten. Weiters werden die strategischen Vorgaben für die IT-Architektur, IT-Infrastruktur und für das IT-Portfolio zur Erfüllung der Geschäftsanforderungen gesetzt. In dieser Dimension sind auch Entscheidungen über eine interne oder externe Leistungserbringung, sowie über die damit verbundene Verteilung von Ressourcen und Kompetenzen im Rahmen einer IT-Sourcingstrategie zu fällen.

Die zweite Dimension „Performance Management“ beinhaltet neben der Umsetzung der strategischen Vorgaben auch Steuerungsaufgaben mit Unterstützung von entsprechenden Performancemessungen. IT-Dienstleistungen werden grundsätzlich anhand der strategischen Vorgaben konkret definiert, umgesetzt und gesteuert. Kostenmanagement ist genauso ein Inhalt dieser Dimension wie Qualitätsmanagement, das in Form von Service-Level-Agreements zwischen Leistungsersteller und Leistungsbezieher umgesetzt wird. Risikomanagement ist auch ein Teil der Steuerungs- und Kontrollfunktionen und wird daher auch miteinbezogen.

Die dritte Dimension „Projektportfoliomanagement“ befasst sich mit Aufgaben und Abwicklungen im Zusammenhang mit dem IT-Projektportfolio. In der Planungsphase werden die Anforderungen aus den unterschiedlichen Fachbereichen miteinander abgestimmt und der benötigte Aufwand abgeschätzt. Danach folgt die Priorisierung und Festlegung der Projektvorhaben gemeinsam mit den Fachbereichen und die Steuerung der Projekte hinsichtlich der bestmöglichen Ausrichtung an die Geschäftsziele. Ein Projektcontrolling unterstützt die Steuerung des Projektportfolios, wodurch bei Abweichungen sofort steuernde Maßnahmen umgesetzt werden können.

Das Konzept der Unternehmensberatung beinhaltet Denkansätze aus der wissenschaftlichen Literatur, arbeitet diese aber in einer eigenen Form auf und setzt bestimmte Schwerpunkte. Hier liegt der Schwerpunkt bei: strategischer Ausrichtung, Performance Management und Management des IT-Projektportfolios. Bereiche wie „IT Value Delivery“, Management von IT-Ressourcen und Risikomanagement werden in die bestehenden Schwerpunkte miteinbezogen. Das Konzept dient demnach als „praxis-taugliche“ Orientierungsvorgabe um IT-Governance in der Praxis erfolgreich umzusetzen.

Interessant ist auch, welches Ansehen IT-Governance derzeit in der Praxis genießt. Aus der Meinung der Experten geht hervor, dass der eigentliche Inhalt und die Ziele von IT-Governance in der Praxis verkannt werden. Folgende Zitate beschreiben die aktuelle Situation in der Praxis.

„Governance ist derzeit ein Modewort. IT-Governance wird nicht implementiert oder gelebt sondern verkauft, sowohl von großen als auch von kleinen Beratungsfirmen. Zumeist ist IT-Governance ein IT-Thema aber nicht ein Unternehmensführungsthema. Der Rahmen und Umfang des Einsatzes der IT-Governance sollte von der Priorisierung der Unternehmensführung abhängen. In der Praxis jedoch hängt es oft von der Priorisierung des IT-Leiters ab. Wenn dies der Fall ist, dann wird aber nicht von IT-Governance gesprochen, sondern von IT-Management. IT-Governance wird nicht durch die IT-Organisation oder IT-Abteilung im Unternehmen umgesetzt, sondern durch die übergeordnete Einheit, in der Rede durch die Geschäftsführung oder durch den Vorstand. Aktuell besteht die Tendenz in der Praxis und am Markt, dass IT-Governance den IT-Abteilungen verkauft wird. Dadurch ist aber IT-Governance nichts anderes als IT-Management. Somit kann der Missglaube auftreten, dass durch die Implementierung von speziellen IT-Governance Unterstützungsmechanismen oder Tools das Unternehmen bereits IT-Governance hat.“⁴⁴

„IT-Governance wird in der Praxis momentan verkannt. Nicht nur auf die IT, sondern vor allem auf die Vorstände und Geschäftsführer wird in der Zukunft noch viel zukommen. Risikomanagement ist eine absolute Vorstandsverantwortung, die kann der IT nicht so einfach überlassen werden. Nur der Vorstand wird von externen Behörden oder Kapitalgebern zu Verantwortung genommen, jedoch nicht der IT-Leiter oder seine Mitarbeiter. Vorstände kommen in eine prekäre Lage, wenn sie gegenüber den Aufsichtsräten über einen bedingten Prüfvermerk berichten müssen. Zum Beispiel wenn die Wirtschaftsprüfung Fahrlässigkeit im Umgang mit Risiko und Ressourcen in Zusammenhang mit der IT feststellt.“⁴⁵

„In der Praxis überlappen sich die Begriffe IT-Management und IT-Governance in vielen Bereichen, wodurch in der Verwendung der beiden Griffe keine scharfe Abgrenzung stattfindet. Viele Themen die heute im Rahmen der IT-Governance diskutiert werden, fanden auch schon vor dem Auftreten dieses Begriffes im Rahmen des IT-Managements Berücksichtigung.“⁴⁶

Die Meinungen der Experten unterstreichen das Aufklärungspotential in der Praxis gegenüber den Inhalten und Zielen der IT-Governance. IT-Governance wird oft als eine

⁴⁴ Heschl (2006)

⁴⁵ Jenewein (2006)

⁴⁶ Leinich (2006)

„neue“ Form des IT-Managements bezeichnet und in den Aufgabenbereich der IT-Abteilungen eingegliedert. Dadurch werden aber die Ziele einer übergeordneten Steuerung und Kontrolle von IT-Ressourcen und IT-Kompetenzen verfehlt. IT-Governance ist demnach nicht Aufgabe der Unternehmensführung, sondern des IT-Managements. Diese Auffassung der IT-Governance steht klar im Widerspruch zu den Ansätzen aus der Literatur und wird als einer der Hauptpunkte in den Unterschieden zwischen Theorie und Praxis identifiziert.

3 Strategic Alignment

3.1 Einleitung

Die fundamentalen Konzepte für ein Management von IT-Investitionen liegen in der wirtschaftlichen Theorie und nicht in der technologischen. Begriffe wie Portfolio, Unternehmenswert und Investitionen unterstreichen diese Zugehörigkeit. Unternehmen besitzen Portfolios über IT-Investitionen, wie Investoren Portfolios über Finanzanlagen besitzen. ManagerInnen treffen ihre Investitionsentscheidungen basierend auf unterschiedlichen strategischen Faktoren, wie zum Beispiel:

- nach der Erlangung von Kompetenzen für gegenwärtige oder zukünftige Ansprüche
- in Abstimmung mit den Entwicklungen in der Branche
- nach den gegenwärtigen technologischen Standards
- nach der Höhe des Investitionsbudget
- in Abstimmung mit der Rolle der IT in der Organisation⁴⁷

Durch Weiterentwicklungen der Anforderungen an die IT wandeln sich IT-Organisationen immer mehr von „Cost-Center“ zur serviceorientierten „Profit-Center“ mit klaren Erfolgszielen und in einigen Fällen in direkter Konkurrenz zum Markt. Einerseits realisieren Informationstechnologien diverse Geschäftslösungen und verbessern interne Prozesse (Bottom-up-Ansatz: IT als Enabler), andererseits erfordern neue strategische Ausrichtungen auch Umstrukturierungen in der IT (Top-down-Ansatz: IT als Tool). Der strategische Einsatz von IT-Ressourcen stellt den Haupttreiber für die spätere Generierung eines Wertbeitrages der IT zum Unternehmenswert dar.⁴⁸ Das folgende Kapitel fokussiert sich auf Strategic Alignment, dem Teilbereich der IT-Governance, der als Hauptziel diesen strategischen Einsatz der IT im Unternehmen fördert.

⁴⁷ Vgl. Weill/Broadbent (1998), S. 24 f.

⁴⁸ Vgl. Meyer et. al. (2003), S. 445- 448.

3.2 Was ist Strategic Alignment? – Definition und Begriffsabgrenzung

Wörtlich erklärt bedeutet „to align“: abstimmen, abgleichen, anpassen. Im politischen Sinne bedeutet „to align with“: im Einklang mit jemanden oder mit einer Sache sein bzw. sich daran auszurichten. Dies könnte aber dazu verleiten, dass es für ein Strategic Alignment ausreicht, wenn die IT und „nicht IT-Funktionen“ in Unternehmen nur koexistieren und nicht mit einander verbunden sind. Diese Auffassung entspricht aber nicht den Zielen und Hintergründen des Strategic Alignment und sollte definitiv nicht in der Praxis Verwendung finden.⁴⁹

Über die konzeptuelle Basis des IT/Business Alignment oder Strategic Alignment herrscht in der Literatur sowie zwischen Autoren, Wissenschaftlern und Analysten wenig Übereinstimmung. Die Literatur gibt zumeist Einblicke und verweist auf Studien wie Organisationen mit diesem Denkansatz in der Praxis umgehen. Demnach entwickelten sich mehrere Pseudonyme zu dem Begriff „Alignment“.

„Integration“ (Weill P. und Broadbent M.⁵⁰): Das Wort Integration wird im englischen Sprachgebrauch oft in einem sehr technischen Bezug verwendet, zum Beispiel Integration - als Verknüpfung von Technologien. Dies ist aber nur ein Aspekt des Strategic Alignment und es soll nicht der Eindruck entstehen, dass die IT durch eine Integration in den Geschäftsbetrieb ihre Eigenständigkeit verliert und nur noch ein Teil der „nicht IT-Welt“ ist.

„Harmony“ (Luftman J.⁵¹): Harmonie wird hier im Zuge eines harmonischen Einklanges zwischen IT und Geschäftsbetrieb verwendet. In diesem Sinne wird sowohl eine Übereinstimmung der IT mit dem Geschäftsbetrieb als auch umgekehrt angestrebt.

„Fusion“ (Smaczny T.⁵²): Fusion bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die IT ein integrierter Bestandteil der Geschäfts- und Unternehmensstrategie ist und somit ein Anspruch auf eine spätere Anpassung erst gar nicht besteht.

Weiters werden noch Begriffe wie „fit“ oder auch „linkage“ als Pseudonyme verwendet. Alle Begriffe zielen auf eine Integration von Strategien ab, die einen Bezug zum

⁴⁹ Vgl. Duffy (2002), S.3.

⁵⁰ Vgl. Weill/Broadbent (1998)

⁵¹ Vgl. Luftman (2003a)

⁵² Vgl. Smaczny (2001)

Geschäftsbetrieb und zu der IT, sowie zu den Informationssystemen einer Organisation aufweisen. Als verbreitetster Begriff hat sich das Strategic Alignment durchgesetzt und findet in Forschungskreisen sowie in der Praxis die größte Verwendung. Das Forschungs- und Beratungsinstitut IDC definiert Strategic Alignment folgendermaßen: "(...) the process and goal of achieving competitive advantage through developing and sustaining a symbiotic relationship between business and IT".⁵³

In weiterer Folge werden die Begriffe „IT/Business Alignment“ oder „Strategic Alignment“ zwischen IT- und Geschäftsstrategie der Einfachheit, wie auch in vielen Literaturquellen, auf „Alignment“ reduziert.

3.3 Perspektiven des Strategic Alignment

Alignment hat verschiedene Gesichter, jedoch der Großteil der Wissenschaftler und Analysten orientieren sich an einer praxisnahen Perspektive der Strategieformulierung als Basis für die Entwicklung eines angemessenen IT- Portfolios mit „Alignment-Charakter“. Strategien dienen zur Handhabung von Entscheidungen und als Leitlinie für die Entscheidungsprozesse in Unternehmen. Sie sollen ManagerInnen dabei helfen, die unwillkürliche Abfolge von Veränderungen und die dabei nötigen kritischen Entscheidungen in eine geordnete Reihe zu bringen, um dadurch die Position des Unternehmens im Umfeld und gegenüber Konkurrenten zu stärken.

Angelehnt an *Mintzberg H.* verschmelzen die Strategieformulierung und die Implementierung in einen flüssigen Prozess, durch jenen sich neue strategische Perspektiven erheben. Die strategische Ausrichtung, die gegenwärtige Strategie und die Unternehmensziele definieren zusammen die drei strategischen Pfeiler einer Organisation. Ein Alignment zielt auf eine Harmonie zwischen dem IT-Portfolio und den drei strategischen Pfeilern ab, um die nötigen Kompetenzen und Ressourcen zur Generierung von Unternehmenswert aufzubauen.⁵⁴

Viele Unternehmen haben die Schwierigkeit das Potential der IT für ihren langfristigen Unternehmenserfolg auszunützen. Sie unterschätzen den Einfluss der IT auf ihre Produkte und auf ihre Position in Branchen und Märkten. Die Wichtigkeit und Bedeutung des Alignment steigt mit den Bemühungen von Unternehmen die Verbindung zwischen IT

⁵³ Duffy (2002), S. 4.

⁵⁴ Vgl. Weill/Broadbent (1998), S. 30 f.

und Geschäftsbetrieb herzustellen. Diese Unternehmen versuchen Nutzen aus turbulenten Entwicklungen der Geschäftsmodelle und –möglichkeiten, und aus aufstrebenden Technologien zu ziehen. Ein Alignment benötigt geplante, zielgerichtete und zweckmäßige Managementprozesse, sowohl im Geschäftsbereich wie auch im IT-Bereich.

Traditionelle Methoden zur Formulierung der Unternehmensstrategie versagten in der Aufgabe, das gesamte Potential der IT für den Unternehmenserfolg auszuschöpfen. Die IT im Unternehmen wurde einfach nur als „Kostenfaktor“ behandelt und nicht wie ein „Lieferant“ von Werten mit Beteiligung am Unternehmenserfolg. Alignment brachte neues Licht auf die Thematik und deutet auf die Entwicklung und Implementierung einer wertorientierten IT-Strategie hin. Die IT-Strategie unterstützt und erweitert, wie die Geschäftsstrategie, die Ziele und strategische Ausrichtung des Unternehmens. Eine Übereinstimmung zwischen IT- und Geschäftsstrategie fördert dabei die Maximierung des Nutzens aus IT-Investitionen und unterstützt Unternehmen in ihren Bemühungen auf eine wertorientierte Verwendung von IT zur Erreichung der Unternehmensziele. Das Alignment hebt auch die Wichtigkeit der Übereinstimmung zwischen IT-Strategie und IT-Infrastruktur, sowie der funktionellen Integration zwischen IT und dem Geschäftsbetrieb hervor.⁵⁵

Nach *Henderson J.C. und Venkatraman N.*⁵⁶ unterscheidet sich das Konzept des Alignment in mehreren Punkten von traditionellen Ansichten der Verknüpfung von IT-Strategie und Geschäftsstrategie.

1. Modelle des Alignment fordern eine Abwendung von einer reinen internen Orientierung zu einer strategischen Ausgeglichenheit zwischen einer internen Domäne und einfließenden externen Faktoren aus dem Unternehmensumfeld.
2. Nach traditionellen Ansichten wurden IT-Aktivitäten nur nach den Ansprüchen des Geschäftsbetriebs ausgerichtet. Konzepte des Alignment befassen sich hingegen mit der Wahl der passenden Alignment-Strategie, die am besten für die Unternehmenscharakteristiken und Ziele geeignet ist.
3. Ein weiterer Unterschied besteht in der Rollenverteilung zwischen der Unternehmensführung und der IT-Leitung. Die Verteilung von Befugnissen und

⁵⁵ Vgl. Luftman/Brier (1999), S. 110.; Papp R. (1999) S. 367.

⁵⁶ vgl. Henderson/Venkatraman (1993), S. 480.

Verantwortungen hängt von der jeweilige Alignment-Strategie ab und dient als wichtige Unterstützung.

4. Die Leistungsindikatoren orientieren sich von einer traditionellen Kostenbetrachtung weg, hin zu einer Vielzahl von multiplen Zielen, die operationellen und strategischen Ursprung haben.

Die Sicherstellung des Alignment ist ein dynamischer und komplexer Prozess, der Zeit für die Entwicklung und hohen Einsatz für die Aufrechterhaltung benötigt. Unternehmen bauen durch ein erfolgreiches Alignment strategische Wettbewerbsvorteile auf und können somit mit höherer Effizienz in der Verwendung von IT-Ressourcen erfolgreich in turbulenten Märkten bestehen.⁵⁷

*Weill P. und Broadbent M.*⁵⁸ gehen sogar davon aus, dass ein vollständiges Alignment nie erreicht werden kann, weil sich das technologische Umfeld, der Wettbewerb, die Unternehmensanforderungen und –charakteristiken laufend verändern und weiterentwickeln. Für Unternehmen ist es wichtig sich in die richtige Richtung zu bewegen und besser als die Konkurrenz zu sein. Als Konsequenz ist der natürliche Zustand einer Organisation: „Non-Alignment“.

Um ein Alignment gezielt weiterzuentwickeln, benötigt es eine laufende oder zumindest in Abständen durchgeführte Kontrolle der IST-Situation im Vergleich zu der gewünschten Soll-Situation. Die Beurteilung und Messung des Alignment ist grundsätzlich Teil der Performancemessung im Rahmen des unternehmensspezifischen IT-Governance Rahmenwerkes. Unternehmen haben konkrete Kontrollmethoden und Mechanismen zu implementieren, um entsprechende Ergebnisse aus den Messungen zu erhalten. Die erhaltenen Ergebnisse sind im Detail zu analysieren um Schwachstellen und Potentiale aufzudecken und entsprechende Handlungen und Maßnahmen abzuleiten. Die Performancemessung kann, wie schon erwähnt, im Rahmen einer unternehmensspezifischen IT Balanced Scorecard erfolgen. Es kann aber auch ein spezielles Strategic Alignment Maturity Modells verwendet werden, das in einem späteren Kapitel näher erläutert wird.

⁵⁷ Vgl. Luftman/Brier (1999), S. 120 f.

⁵⁸ vgl. Weill/Broadbent (1998), S. 40

3.4 *Diskurs mit der Praxis III*

Eines der Themen in den Experteninterviews stellte die Entwicklung des Alignment dar. Im Detail wurde der Frage nachgegangen: Worin liegt der Ursprung des Alignment bzw. der Entwicklung der Theorien und Konzepte zum Alignment? Aus den Interviews konnte ein Punkt identifiziert werden, der nach Meinung der Experten für die Entwicklung von Alignment maßgeblich war.

„Die Entwicklung des Strategic Alignment ist historisch bedingt. Früher hat die IT mit ihren Aktivitäten nicht angemessen den Geschäftsbetrieb von Organisationen unterstützt. Den Begriff des Alignment gibt es sonst in keinem anderen betriebswirtschaftlichen und technologischen Fachbereich. Zum Beispiel im Management der Ressource Finanzkapital oder der Ressource Personal gibt es kein Alignment-Thema. Es gibt sozusagen kein Human Resource Alignment oder Finanzkapital Alignment, es gibt aber ein IT Alignment. Die Gründe liegen in der Historie, denn zu Beginn des IT Booms entschieden nur IT-Organisationen über die Umsetzung von Möglichkeiten und Potentialen der IT. IT-Abteilungen versuchten verschiedene IT-Dienstleistungen und IT-Systeme in Organisationen umzusetzen, die aber nur wenig Bezug zu den Bedürfnissen des Geschäftsbetriebes aufwiesen. Beispiele dafür waren: Lagerautomatisierungen und Web-Enablements, wie Webshops, die Unternehmen gar nicht benötigten. So entsprangen aus den IT-Abteilungen Ideen, Potentiale und Möglichkeiten zur Umsetzung, die aber vom Geschäftsbetrieb nicht benötigt wurden. Webshops sind förderlich wenn Unternehmen an End-Kunden verkaufen, jedoch machen Webshops für Zwischenhändler machen nicht viel Sinn. Teilweise tätigten Unternehmen hohe Investitionen in IT-Unterstützungen, die keinen Nutzen brachten. Sie investierten nur, weil eine Möglichkeit zur Umsetzung der Ideen und Potentiale bestand. Im Vergleich mit Human Ressourcen Management bedeutet dies: Nur weil es möglich ist Latein zu lernen, macht nicht die ganze Belegschaft einen Lateinkurs! IT Alignment bedeutet in sehr vereinfachter Weise: Die IT das machen zu lassen, was dem Unternehmen etwas bringt. Deshalb wird das Strategic Alignment als künstliche Disziplin benötigt, weil historisch der Einsatz der IT nicht optimal funktionierte. Wäre immer alles richtig gelaufen würde man diese Disziplin nicht benötigen.“⁵⁹

⁵⁹ Heschl (2006)

Als Gründe für ein Scheitern in der Abstimmung zwischen IT- und Geschäftsstrategie werden konkret die Unfähigkeit von IT-Organisationen zu selbstständigen Umsetzung und die Unfähigkeit der Unternehmensführung zur Steuerung der IT herausgehoben. Die Erfahrungen der Experten zeigen eine Übereinstimmung mit der Literatur in Hinblick darauf, dass traditionelle Sichtweisen des IT-Managements nur bedingt zur optimalen Unterstützung der Geschäftsziele durch die IT herangezogen werden können. Ansätze und Konzepte aus den technologischen Fachbereichen reichen nicht aus, um die IT-Unterstützung zu optimieren und den Wertbeitrag zu steigern. Eine weitere Übereinstimmung liegt in der Spezifizierung der Aufgaben der Unternehmensführung. Sie muss auf die IT aufmerksam werden und es liegt in den Aufgaben der GeschäftsführerInnen oder des Vorstandes eine Übereinstimmung zwischen IT- und Geschäftsstrategie herzustellen. Eine stärkere Integration zwischen IT- und Geschäftsstrategie steigert den Wertbeitrag der IT zum Unternehmenswert. Sowohl die Literatur als auch die Experten fordern, dass die IT nicht wie ein Kostenfaktor, sondern wie ein Wertlieferant behandelt werden muss. Explizite Differenzen zwischen den Auffassungen und Perspektiven der Literatur und der Experten konnten demnach nicht identifiziert werden. Dies liegt generell daran, dass die Literatur bereits eine sehr „praxisnahe“ Auffassung zum Alignment-Begriff aufweist.

3.5 Nutzen und Beispiele aus der Praxis

Um den Nutzen und die Verbreitung des Alignment in der Praxis angemessen bewerten zu können, helfen diverse Studien, die sich ausführlich mit den Erfahrungen und Erkenntnissen aus der Praxis befassen. In weiterer Folge werden einige dieser Studien vorgestellt, sowie die wichtigsten Ergebnisse analysiert.

Meinungsumfragen von diversen Forschungsinstituten, wie *Gartner*. oder *IDC*, beleuchten laufend die Top-Management Prioritäten im Zusammenhang mit IT-Ressourcen und IT-Prozessen. An den Befragungen nehmen führende IT-ManagerInnen, wie auch IT-Führungskräfte auf Ebene der Geschäftseinheiten, oft von global operierenden Unternehmen teil. Das Alignment ist in diesen Studien immer unter den Top fünf Management-Prioritäten zu finden, wenn nicht sogar an erster Stelle, wie in einer Studie von *Earl M.J.*⁶⁰

⁶⁰ Vgl. Earl M.J. (1993).

Nach einer Analyse des IDC waren 45% der „Senior Business Executives“ der Meinung, die IT unterstützt ihr Unternehmen in der Ausführung der Unternehmensstrategie, benötigt aber noch weitere Entwicklungen in diesem Bereich. Weitere 20% forderten sogar, eine extensive Entwicklung der IT in ihrem Unternehmen, damit sie als Treiber für den Unternehmenserfolg wirkt.⁶¹ Diese Übereinstimmungen in den verschiedenen Studien zu den Top-Management Prioritäten bestätigen die Wichtigkeit des Alignment in der Praxis.

*Sabherwal R. und Chan Y.E.*⁶² erfassten in einer Studie den Einfluss des Alignment auf die Unternehmensperformance. Die Studie analysiert Unternehmen mit unterschiedlichen Charakteristiken, die sich zwischen den Typen „Defenders“, „Analyzers“ und „Prospectors“ unterscheiden. Die Ergebnisse unterstützen die weit verbreitete Meinung, dass ein Alignment in Verbindung mit dem Unternehmenserfolg steht. Jedoch kann nicht davon aufgegangen werden, dass ein erfolgreiches Alignment bei jedem Unternehmen eine Steigerung des wirtschaftlichen und finanziellen Erfolges bewirkt. Im Detail hängt der Zusammenhang zwischen Alignment und Unternehmenserfolg von der jeweiligen Unternehmensstrategie ab. Reaktive Unternehmen, in der Studie so genannte „Defenders“, sind durch eine Fokussierung auf Stabilität, operationale Effizienz, Kostenkontrolle, Economies of Scale und durch wenig radikale Veränderung im Bereich der IT geprägt. In ihrem Fall hat ein Alignment keinen signifikanten Einfluss auf eine Steigerung des Unternehmenserfolgs. Hingegen bei proaktiven Unternehmen, wie „Analyzers“ und „Prospektors“, konnte eine signifikante Korrelation zwischen erfolgreichem Alignment und einer Steigerung des Unternehmenserfolges festgestellt werden. Ihre Unternehmensstrategien sind durch ein Streben nach Innovationen, neuen Produkt/Markt-Möglichkeiten, Investitionen in Forschung und Entwicklung, Wettbewerbsvorteilen und Wachstum geprägt. Demnach sollten vor allem diese Unternehmen großen Wert auf ein Alignment legen und sich näher mit Konzepten und Methoden zur Umsetzung befassen.

*Kearns G.S. und Lederer A.L.*⁶³ untersuchten auch den Einfluss des Alignment jedoch nicht auf die Unternehmensperformance hin, sondern auf die Gewinnung von strategischen Wettbewerbsvorteilen. Die Ergebnisse unterstützen signifikant die Vermutung, dass aus der Nutzung von IT-Ressourcen Wettbewerbsvorteile durch ein erfolgreiches Alignment entstehen können. Die strategische Nutzung von IT-Ressourcen steigt, wenn die IT-Strategie die Vision und Ziele des Unternehmens reflektiert, sowie

⁶¹ Vgl. Duffy (2002), S. 3.

⁶² vgl. Sabherwal/Chan (2001), S. 11-33.

⁶³ vgl. Keans/Lederer (2000), S. 265-293.

einen Bezug zu den Geschäftsstrategien und dem externen Umfeld aufweist. In vielen Unternehmen besteht jedoch das Problem, dass ManagerInnen im Geschäftsbereich skeptisch gegenüber einer Anpassung der Geschäftsstrategie an die IT-Strategie sind. Im Gegenteil zu den IT-ManagerInnen glauben sie nicht, dass eine solche Anpassung zu strategischen Wettbewerbsvorteilen führt. Dies könnte daran liegen, dass sie die Wichtigkeit der IT unterschätzen, oder die IT-ManagerInnen die Wichtigkeit überschätzen. Auf jeden Fall sollten sie die gemeinsame Verantwortung für ein Streben nach Alignment tragen. Nur durch Kollaboration und gemeinsame Anstrengung können Wettbewerbsvorteile durch einen strategischen Einsatz von IT-Ressourcen erreicht werden. Ein unternehmensweites Verständnis gegenüber dem Nutzen des Alignment fördert die Kooperationsbereitschaft und bricht Barrieren zwischen den unterschiedlichen Auffassungen der Organisationseinheiten und ManagerInnen in Unternehmen.

Neben verschiedenen Studien kann der Nutzen des Alignment auch in Form von konkreten Beispielen aus der Praxis beschrieben werden. Die folgenden Beispiele zeigen, wie Unternehmen den strategischen Einsatz von IT-Ressourcen und IT-Kompetenzen in Abstimmung mit der Geschäftsstrategie optimieren. Ein harmonischer Einklang zwischen IT und Geschäftsbetrieb hatte auch in ihren Fällen einen positiven Einfluss auf die Steigerung des Unternehmenserfolges und auf die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen.

- Unternehmen wie Amazon.com oder American Airlines schufen sich Wettbewerbsvorteile durch spezielle Ausnützung von technologischen Potentialen. In diesem Fall erschlossen sie durch die Entwicklung von innovativen Distributionskanälen und –prozessen neue Marktsegmente und Kundengruppen.
- FedEx ist bekannt für seine Stärke im Kundenservice. Es war das erste Unternehmen, das ihren Kunden eine Internetplattform mit genauen Informationen über Dauer, Art und Preis des Service zur Verfügung stellte.
- IBM erlaubte als erstes Unternehmen im operierenden Marktsegment ihren VertriebsmitarbeiterInnen den Preis und die Produktkonfigurationen größtenteils selbst zu definieren und sofortige Abschlüsse vor Ort mit den Kunden vorzunehmen. Dies stellt hohe Anforderungen an den Informationsfluss zwischen den außerdienstlichen VertriebsmitarbeiterInnen und den verschiedenen Unternehmensstandorten.

- Die IT kann, wie im Falle von Levi's „custom fit jeans“, auch einen hohen Beitrag bei Produkthanpassungen beisteuern. Im Fall von Levi's müssen Produkte laufend an spezifische Kundenwünsche angepasst werden. Durch den wirkungsvollen Einsatz der IT in der Produkthanpassung und in der direkten Verknüpfung zwischen Konzipierung und Herstellung verringerte Levi's „time-to-market“- Zeiten und baute somit strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten auf.
- Procter & Gamble und Wal-Mart Stores entwickelten integrierte Informationssysteme um Kerngeschäftsprozesse neu zu definieren. Diese Kernprozesse beeinflussten ihre Möglichkeiten in der Steuerung der Produktflüsse, sowie in der Auswahl der Distributionskanäle für ganz Nordamerika. Durch diese integrierten Informationssysteme erzielten Beide signifikante Kosteneinsparungen und noch wichtiger, eine Steigerung ihrer Möglichkeiten, um auf die Bedürfnisse und Veränderungen in lokalen Märkten schnell reagieren zu können.⁶⁴

Hingegen leiden Unternehmen mit unzureichendem Alignment darunter, dass sie ihre strategischen Chancen und Möglichkeiten, die sich aus einer optimalen Nutzung von IT-Ressourcen anbieten würden, nicht richtig ausnützen. Zu diesen gehören die Erschließung von neuen Märkten, die Entwicklung von innovativen Produkten und Distributionskanälen und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch Verbesserungen im Service und Support. Weiters haben sie Schwächen im Bezug auf das taktische Handeln, wie in der Erhöhung der Prozessqualität, Produktivität, Rentabilität und in der Kostenkontrolle. Zum Beispiel können Antwort- und Durchlaufzeiten durch einen optimal abgestimmten IT-Einsatz verringert werden. Noch gravierender schlagen sich die Konsequenzen auf die Festlegung und Auswahl der IT-Investitionen, sowie auf das gesamte IT-Portfolio aus. Unternehmen mit Schwierigkeiten im Alignment investieren einen großen Teil ihres IT-Budgets in administrative Projekte, die nichts mit dem Streben nach nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen zu tun haben.⁶⁵

Ein Bericht des CIO Magazine beschreibt die Abstimmungsprobleme zwischen der IT und den Geschäftsprozessen im Hause *Gartner*. Die Verantwortlichen bei *Gartner* hatten keine Struktur und kein System, das ihnen geholfen hätte die IT-Projekte auszuwählen, welche die Unternehmensstrategie unterstützen. Das Unternehmen gab im Monat US \$ 1 Million für laufende IT-Projekte aus. Im Nachhinein stellte sich heraus, dass sich die

⁶⁴ Vgl. Bruce (1998), S. 16 f.

⁶⁵ Vgl. Bruce (1998), S. 18 f.

Ausgaben auf zu viele und vor allem auf die falschen Projekte verteilt. In Summe hatte Gartner Mehrausgaben von US \$ 8 Millionen, hervorgerufen durch das Versäumnis Kosten zu sparen, sowie durch eine fehlende zentrale Einkaufspolitik. Nach verbreiteter Meinung zeigten sich diese Probleme auch in der Akquisition von *TechRepublic*, die einen Verlust von US \$ 107 Millionen generierte. Dies soll auch zum dramatischen Fall der Aktie von US \$ 18 im März 2001 auf US \$ 6 beigetragen haben.⁶⁶

Wie man aus dieser Studie sehen kann, können Abstimmungsprobleme zwischen IT- und Geschäftsstrategie Unternehmen nicht nur in finanzieller Weise schwächen, sondern auch gegenüber Wettbewerbern, Stakeholdern und in der Ausnutzung von zukünftigen Potenzialen.

Zusammenfassend unterstützen die Studien und die Beispiele aus der Praxis die Wichtigkeit des Alignment als Teil der IT-Governance, denn ohne Alignment sind Unternehmen unfähig...

- ...eine effektive Verteilung von IT-Mittel und IT-Ressourcen vorzunehmen.
- ...wertgenerierende IT-Investitionen in Abstimmung mit den Unternehmenszielen auszuwählen
- ...einen entsprechenden Wertbeitrag aus ihren IT-Investitionen und IT-Ressourcen zu generieren.
- ...Wertbewerbsvorteile aus dem Einsatz von IT-Ressourcen und IT-Kompetenzen zu schaffen.
- ...Vertrauen gegenüber dem Einsatz der IT im gesamten Unternehmen herzustellen.

Diese Aufstellung beinhaltet nur einige Punkte, die den Stellenwert des Alignment hervorheben. Sie könnte um eine Vielzahl erweitert werden. Alignment ist der Treiber für die Generierung von Unternehmenswert aus IT-Ressourcen und sollte als Schwerpunkt der IT-Governance in der Praxis spezielle Berücksichtigung finden.

⁶⁶ Vgl. Ferranti (2001), S. 1- 4.

3.6 *Diskurs mit der Praxis IV*

Das Thema Nutzen des Alignment in der Praxis war ein Schwerpunkt in den Experteninterviews. Außerdem wurde auch Wert auf die Beantwortung der Frage gelegt, wie Probleme und Schwierigkeiten im Alignment in der Praxis auftreten und wie sie identifiziert werden können. Aus den Beispielen der Experten konnten, zumeist offensichtliche Lösungsvorschläge abgeleitet werden. In vielen Fällen besteht die Schwierigkeit nicht darin, eine Lösung für das Problem zu finden, sondern das Problem richtig zu identifizieren. Die Experten gaben auch einen Ausblick über gegenwärtige und zukünftige Nutzenpotentiale, sowie über Anreize zur Umsetzung von Alignment in der Praxis.

Das folgende Zitat greift die Verbreitung des Alignment im Vergleich zu den anderen Schwerpunkten der IT-Governance auf.

„Im Vergleich zu Alignment weisen IT Value Delivery und Risk Management tendenziell eine höhere Verbreitung auf. Initiativen zur Absicherung von Risiken sind wie auch in anderen Unternehmensbereichen ein zentrales Thema, was von den Unternehmensführungen stark gefördert wird. IT Value Delivery geht im speziellen von der IT-Abteilung aus, die damit Maßnahmen gegen mögliche Budgetkürzungen ergreift. Sie will der Geschäftsführung zeigen, dass sie einen Wertbeitrag zum Unternehmenswert beisteuert und somit Budgetkürzungen auf keinen Fall gerechtfertigt sind. Für Alignment fehlen oft Anreize oder eine methodische Begleitungen, damit es von MitarbeiterInnen und Abteilungen im Unternehmen umgesetzt wird. Einzelne sehen oft keinen Anreiz oder keinen offensichtlich greifbaren Grund, warum sie im Sinne des Alignment handeln sollten.“⁶⁷

Es besteht demnach noch Grund zur Aufklärung über einen direkten Nutzen von Alignment in der Praxis. Die Erfahrungen der Experten liegen in Übereinstimmung mit Studien von diversen Analysten, die besagen, dass Unternehmen Probleme haben, eine direkte Verbindung zwischen erfolgreichem Alignment und einer Steigerung des Unternehmenserfolgs zu identifizieren. Diese Verbindung ist zumeist von der jeweiligen Unternehmensstrategie und –situation abhängig.

⁶⁷ Heschl (2006)

In weiterer Folge wurde in den Interviews auch die Frage behandelt: Welche Anreize zur Umsetzung von Alignment bestehen im Zusammenhang mit interner und externer Kontrolle?

„Interne Kontrolle des Alignment wird auf Unternehmensebene vollzogen und nicht auf bestimmte Einzelaktivitäten ausgelegt. Die Summe der Einzelaktivitäten führt zu einem Gesamtbild auf Unternehmensebene, auf der ein Alignment durch effektive Steuerungs- und Kontrollmechanismen an hand der Unternehmensziele umgesetzt wird. Somit führt die planende Autorität auch die Kontrollaufgaben durch. Das Alignment ist nicht Ziel einer externen Kontrolle durch die Wirtschaftsprüfung. Kapitalgeber und Finanzdienstleister haben aber sehr wohl ein Interesse an der Kontrolle des Alignment. Sie wollen wissen, wie Unternehmen und Organisation mit ihren zur Verfügung gestellten Finanzmitteln haushalten und wie sie diese investieren. Kapitalgeber sind dem Risiko ausgesetzt, dass Unternehmen nicht ordentlich mit den Mitteln umgehen. In vielen Unternehmen geht ein hoher Teil der Investitionen in die IT, deshalb besteht auch Interesse seitens der Kapitalgeber, dass dadurch der Unternehmenswert gesteigert wird. Es kann somit der Fall sein, dass sie Informationen über größere IT-Investitionen und deren Nutzen zur Unterstützung der Geschäftsziele und des Geschäftsbetriebes verlangen.“⁶⁸

Auch wenn Alignment nicht Ziel einer externen Kontrolle von Behörden und Institutionen ist, können doch Nutzenpotentiale und Anreize in der Beziehung mit externen Stakeholdern identifiziert werden. Die Kommunikation einer angemessenen Verwendung von IT-Ressourcen und die richtige Wahl der IT-Investitionen zur Steigerung des Unternehmenswerts schafft Vertrauen unter den Stakeholdern und fördert die Beziehung zwischen der Unternehmensführung und den Kapitalgebern. Die Kommunikation nach außen und die Befriedigung von externen Ansprüchen ist jedoch nicht eine Aufgabe des Alignment, sondern muss im Rahmen der übergeordneten IT-Governance Aufgaben behandelt werden. Wie bereits ausführlich diskutiert, besitzt IT-Governance eine externe Ausrichtung zur Befriedigung der Ansprüche von externen Stakeholdern.

Ein weiterer Nutzen zeigt sich in der Bestimmung des Wertbeitrages der IT. Wie bereits besprochen, ist die Bewertung der IT durch Kosten und andere finanzielle Kennzahlen zu

⁶⁸ Heschl (2006)

eingeschränkt. Es müssen auch qualitative Faktoren, wie eine Übereinstimmung zwischen IT- und Geschäftsstrategie im Sinne des Alignment, berücksichtigt werden.

„Der Wertbeitrag der IT zum Unternehmenswert entscheidet sich maßgeblich aus der Alignment-Diskussion. Fast ein Drittel aller IT-Mitarbeiter ist damit beschäftigt Fehler zu beheben oder die Anpassung und Weiterentwicklung der IT zu vollziehen, was de facto auch ein operatives Alignment-Thema darstellt.“⁶⁹

Der Wertbeitrag steht auch in Verbindung mit IT-Potentialen, wie im folgenden Zitat erläutert wird.

„Die IT besitzt ein Potential. Mit diesem Potential erstellt es Dienstleistungen und andere IT-Unterstützungen. Die IT-Dienstleistungen stehen wiederum dem Geschäftsbetrieb als Potential zur Verfügung. Neben der IT gibt es auch noch andere Potentialquellen, wie Finanzmittel, Produktionsanlagen usw., die die Wertschöpfungskette unterstützen. Aus diesen verschiedenen Potentialen stellt das Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen her und versucht sie am Markt abzusetzen. Zusammenfassend bedeuten höhere IT-Potentiale, eine Steigerung der Unternehmenspotentiale und somit auch der Produktpotentiale. Mit einem erfolgreichen Alignment wird sichergestellt, dass die IT-Potentiale zu den Anforderungen des Geschäftsbetriebs passen und damit eine deutliche Steigerung der Unternehmenspotentiale bewirken.“⁷⁰

Alignment wird von der Theorie wie auch von den Experten aus der Praxis, als maßgeblicher Faktor zur Steigerung des Wertbeitrags der IT zum Unternehmenswert bezeichnet. Ein harmonischer Einklang zwischen IT- und Geschäftsstrategie, sowie zwischen der operationalen IT-Unterstützung und dem Geschäftsbetrieb wurde in den Experteninterviews als Hauptziel des Alignment herausgehoben. Hierin liegen die Theorie und Praxis absolut auf einer Linie.

Interessant zeigte sich das Thema, wie Fehler und Probleme im Alignment in der Praxis erkannt werden können. Die Experten identifizierten das gleiche Hauptproblem, das in vielen Unternehmen der Ausgangspunkt für eine Alignment-Diskussion ist.

⁶⁹ Leinich (2006)

⁷⁰ Heschl (2006)

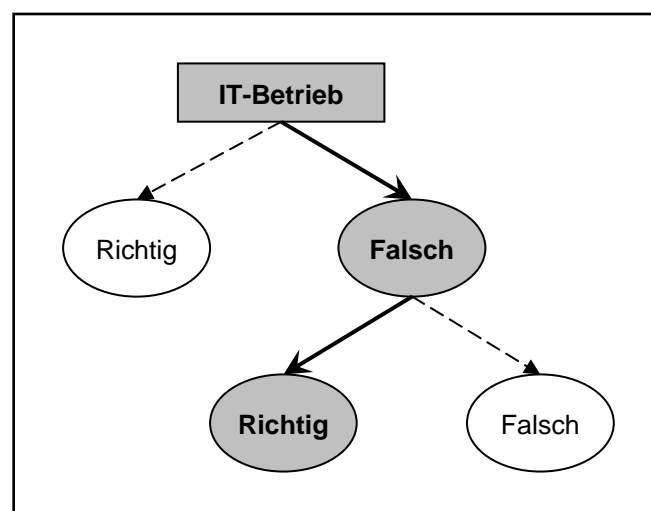
„Probleme im Alignment können sich auch durch hohe Kosten oder niedrige Qualität des IT-Betriebs abbilden. Durch genauere Analyse kommt jedoch oft hervor, dass in vielen Fällen die IT nicht effektiv eingesetzt wird. In einfachen Worten bedeutet dies, dass die falschen Dinge besonders effizient gemacht werden. Das ist fatal! Das kommt aber immer erst indirekt heraus. In diesen Situationen pflegen IT-Mitarbeiter Applikationen, die mit den Geschäftsprozessen wenig Zusammenhang aufweisen.“⁷¹

„Das ohnehin Schlechte wird verbessert, sodass man das Schlechte besonders gut macht. Es wird nicht versucht an hand eines Qualitätsmanagement zu analysieren, ob die IT angemessen die Geschäftsziele und den Geschäftsbetrieb unterstützt, sondern mehr Konzentration auf die Automatisierung der Fehlerbehebung gelegt. Es wird nur die Effizienz des IT-Betriebs gemessen, jedoch nicht, ob die IT den Geschäftsbetrieb mit einer richtigen Auswahl von IT-Prozessen und IT-Systemen effektiv fördert.“⁷²

„Es ist ironischer Weise besser, die richtigen Dinge weniger effizient zu machen, als die falschen Dinge, besonders effizient.“⁷³

Abbildung 11 zeigt das identifizierte Problem in anschaulicher Weise.

Abbildung 11: Alignment- Probleme in der Praxis



Quelle: Eigene Darstellung

⁷¹ Leinich (2006)

⁷² Heschl (2006)

⁷³ Leinich (2006)

Die Lösung des identifizierten Problems ist aus Sicht der Experten die Hauptaufgabe des Alignment. Alignment in der Praxis bezieht sich demnach hauptsächlich auf die Frage. Wie machen wir die richtigen Dinge und unterstützen die relevanten Geschäftsprozesse mit der richtigen Applikationslogik? Die Erfahrung der Experten zeigt, dass Unternehmen oft nach einer besonders effizienten Gestaltung ihrer IT drängen. Hierin versuchen sie Analysen und Verbesserungen zu tätigen, um das Effizienzlevel zu erhöhen. Allerdings werden Analysen zur Effektivität der Unterstützung der Geschäftsziele und des Geschäftsbetriebs viel zu wenig durchgeführt. IT-Organisationen implementieren Methoden und Tools um Probleme der IT-Unterstützung schneller und besser lösen zu können und sie damit effizienter zu gestalten. Eine tiefere Beschäftigung mit dem Ziel des Einsatzes von IT-Systemen oder IT-Applikationen sowie mit der Abstimmung zwischen IT und Geschäftsbetrieb bleibt jedoch aus. Dies liegt aber, wie bereits ausführlich besprochen, nicht in der alleinigen Verantwortung der IT-Organisation, sondern im Besonderen auch in der Verantwortung einer übergeordneten Einheit, in der Regel in jener der Geschäfts- und Unternehmensführung. Probleme diese Art werden in der wissenschaftlichen Literatur nur indirekt angesprochen, demnach haben sie ihren reinen Ursprung in der Praxis. Jedoch können theoretische Methoden und Konzepte zur Lösung herangezogen werden, wie im Laufe der Arbeit genauer beschrieben wird.

Grundsätzlich zeigen die Experteninterviews, dass ein hohes Potential zur Umsetzung von Alignment in der Praxis besteht. Vielen Unternehmen fehlt der Fokus auf Alignment in ihren Handlungen und Maßnahmen zur Steuerung der IT. Zu oft wird die IT nicht entsprechend mit den Veränderungen der Geschäftsziele und des Geschäftsbetriebs abgestimmt, wodurch der Wertbeitrag der IT zum Unternehmenswert sinkt. Mit steigender Komplexität nehmen auch die Anforderungen an das Alignment zu. Folgendes Expertenzitat beschreibt die Umsetzungspotentiale in der Praxis.

„Ein Potential zur Umsetzung von Konzepten des Alignment wird immer herrschen, weil aufgrund der laufenden Veränderungen der Geschäftsanforderungen nie eine vollständige Abstimmung zwischen der IT und dem Geschäftsbetrieb in Unternehmen erreicht werden kann. Die Mehrheit der Märkte und Branchen unterliegen einem ständigen Veränderungsprozess und dadurch ergeben sich immer neue Alignment-Herausforderungen. Die Herausforderungen steigen mit der Komplexität der Organisation. Komplexe Organisationen sind durch eine Vielzahl von Produkten und Geschäftsprozessen aus den unterschiedlichsten Bereichen und geographischen Lagen geprägt, die sich auf die Komplexität der IT-Organisation auswirken. Demnach verfügt die IT-

Organisation auch über eine komplexe IT-Architektur und IT-Infrastruktur, sowie über eine Vielzahl von IT-Applikationen zur Unterstützung der Geschäftsprozesse. In diesen Organisationen ist ein Alignment eine große Herausforderung und wird ständig weiterentwickelt. Im Gegensatz dazu ist Alignment in Organisationen mit relativ wenigen Produkten und Geschäftsprozessen relativ einfach zu bewältigen.“⁷⁴

Neben der branchenübergreifenden Situation wurde in den Experteninterviews im speziellen die Dienstleistungsbranche angesprochen, in der Alignment eine große Herausforderung darstellt.

„Im Dienstleistungsbereich stellen sich extreme Alignment-Herausforderungen, vor allem für Dienstleistungsunternehmen mit Konzentration auf Online-Applikationen, wie zum Beispiel Online-Banken oder Unternehmen mit Online-Buchungssystemen wie Fluggesellschaften oder Autovermietungen etc. Aber auch in der öffentlichen Verwaltung steigt durch das Aufkommen von E-Government-Initiativen der Stellenwert des Alignment enorm. Hingegen in Branchen, in denen Unternehmen durch Standardfertigungsprozesse geprägt sind, wie zum Beispiel in der Textil- oder Konsumgüterindustrie, gibt es keine ausgesprochenen Alignment-Herausforderungen, weil grundlegende Veränderungen in der Strategie sowie in den Geschäftsprozessen nur selten vorkommen.“⁷⁵

3.7 Theoretische Modelle des Strategic Alignment

Dieses Unterkapitel soll eine Antwort auf die Frage geben. Wie können Unternehmen eine harmonische Übereinstimmung zwischen IT- und Geschäftsstrategie im Sinne des Alignment erreichen? Hier kann ein „Strategic Alignment Model“ ein nützliches Tool darstellen, um Alignment erfolgreich in Organisationen umzusetzen. Des Weiteren kann durch die Anwendung von „Strategic Alignment Maturity Models“ die Stufe der Übereinstimmung zwischen IT und Geschäftsbetrieb festgestellt werden. Dies entspricht einer Art von „self-diagnosing“ Tool bzw. dient auch als laufende Performancemessung und Benchmark gegenüber anderen Organisationen und Best Practices.⁷⁶

⁷⁴ Leinich (2006)

⁷⁵ Leinich (2006)

⁷⁶ Vgl. Duffy (2002), S. 4 f.

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Alignment-Modellen. Als erstes erstellten Henderson *J.C. und Venkatraman N.* (1991) ein Modell für die praktische Umsetzung des Alignments. In ihren Worten “ (...) strategic alignment is a concept that replaces a traditional functional linkage model of IT planning with one that requires a highly integrated strategic management process (...) ”⁷⁷ In weiterer Folge wurde ihr Modell von verschiedenen Experten weiterentwickelt und an neue Erkenntnisse aus Forschung und Praxis angepasst. So werden hier noch die Weiterentwicklungen von *Weill P. und Broadbent M.* (1998) und *Luftman J.* (2002) beleuchtet.

3.7.1 Modell: Henderson/ Venkatraman⁷⁸

Als Ursache für die Unfähigkeit von Unternehmen Wert aus ihren IT-Investitionen zu generieren, sehen *Henderson J.C. und Venkatraman N.* in den Abstimmungsproblemen zwischen IT- und Geschäftsstrategie.

Das zugrunde liegende Konzept unterliegt zwei Annahmen. Zum Ersten ist der Unternehmenserfolg direkt mit den Fähigkeiten verbunden, die für eine Abstimmung zwischen externer Strategie in Verbindung mit Produkt/Markt-Kombinationen und interner Strategie in Verbindung mit administrative Strukturen, Sorge tragen. Die Annahme steht im Einklang mit der verbreiteten Meinung, dass sich Entscheidungen über interne und externe Strategien unterstützen sollten. Die zweite Annahme beschreibt eine natürlich anhaltende Dynamik, die von Natur ausgeht und das Verhältnis zwischen interner und externer Strategie prägt. Dadurch ist ein Alignment nicht nur ein Zustand, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Nicht eine IT-Ressource mit hohem Unternehmenswert allein sorgt auf Dauer für einen Wettbewerbsvorteil, sondern die anhaltende Fähigkeit von Unternehmen Wert aus ihren IT-Investitionen zu generieren.

Das entwickelte „Strategic Alignment Model“ basiert auf zwei Dimension: „Strategischer FIT“ und „funktionelle Integration“.

1. Strategischer Fit:

Organisationen und Unternehmen verfügen sowohl über eine externe als auch eine interne Domäne, in denen sie verschiedene Entscheidungen zu unterschiedlichen Zielen treffen. Die externe Domäne entspricht dem Unternehmensumfeld, in dem sie im Rahmen einer strategischen Ausrichtung und einer Strategie, Entscheidungen zu Produkt/Markt-

⁷⁷ Henderson/Venkatraman (1991), S. 73.

⁷⁸ Vgl. hierzu gesamt Henderson/Venkatraman (1993), S. 474-480.

Kombinationen, strategische Allianzen und Partnern sowie eine große Breite an „make-versus-buy“- Entscheidungen treffen. Im Gegenteil dazu, richtet sich die interne Domäne vor allem auf administrative Infrastrukturen, Geschäftsprozesse, die Verteilung von knappen Ressourcen und die Entwicklung von Kompetenzen und Personal. Als Maxime für den Unternehmenserfolg gilt, einen Einklang zwischen externer Positionierung im Rahmen einer Geschäftsstrategie und internen organisatorischen Strukturen und Geschäftsprozessen herzustellen, der hier als „Strategischer Fit“ bezeichnet wird.

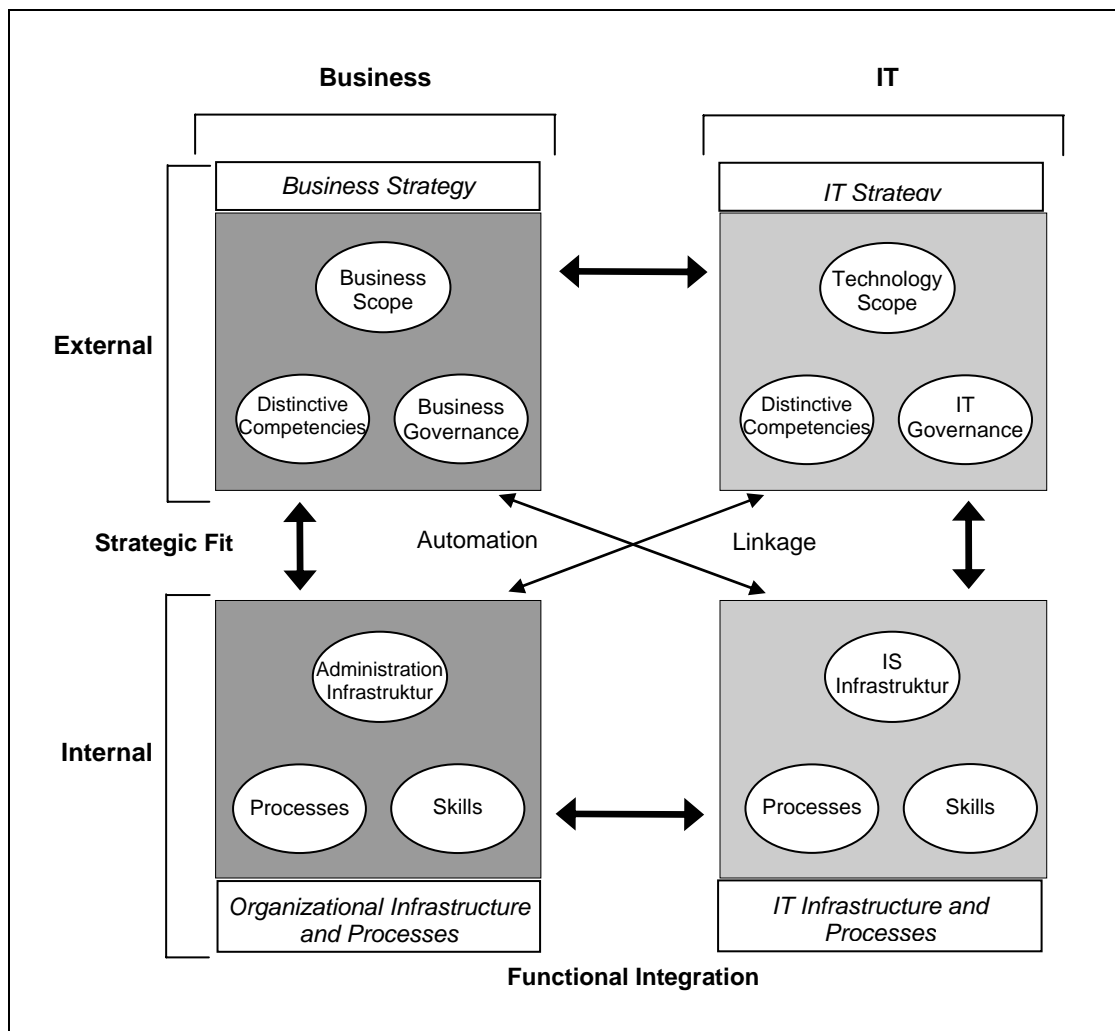
Henderson J.C. und Venkatraman N. adoptieren diese Logik des „Strategischen Fit“ für den IT-Bereich und fügen der IT auch eine interne sowie externe Domäne hinzu. Die Positionierung der IT in einer externen Domäne soll durch eine entsprechende IT-Strategie vorgenommen werden. Die unternehmensspezifische IT wird in einem gewissen Maße auch durch das externe Unternehmensumfeld wahrgenommen, wie zum Beispiel durch Expertensysteme, digitale Netzwerke, Produktbestandteile, Eigenschaften und durch das virtuelle Abbild der „corporate identity“. Diese Faktoren der IT-Strategie unterstützen gegenwärtige Geschäftsstrategie und können der Initiator für neue Ausrichtungen und Wettbewerbsvorteile sein. Weitere Faktoren für die externe Positionierung der IT sind vor allem auch ihre Kompetenzen, wie Systemzuverlässigkeit und Sicherheit, cost/performance levels, Flexibilität und Verbindungsfähigkeit von Systemen. Die IT kann auch ein treibender Faktor in der Gründung von strategischen Allianzen und Verbindungen sein um die benötigten IT Kompetenzen zu akquirieren und somit die IT-Strategie weiterzuentwickeln.

In der internen Domäne stellt die IT ein unterstützendes Element der internen Organisation dar und nimmt unterschiedliche und ergänzende Aufgaben wahr. Eine Aufgabe besteht in der Konzeption der IT-Infrastruktur im Unternehmen. Im engeren Sinne entspricht dies einem Portfolio aus Systemapplikationen, Hardwarekonfigurationen, Software und Kommunikationsmitteln, sowie der Gesamten Datenadministration. Weiters ist sie auch ein kritischer Faktor im Ablauf der unterschiedlichsten Geschäftsprozesse und sollte hier ihre unterstützende Wirkung in der Ausführung nicht verfehlen. Die interne Perspektive soll aber auch für die Erlangung und Weiterentwicklung von technologischem Wissen Sorge tragen, um den allgemeinen Lernprozess in der Organisation voranzutreiben. Als Maxime für den Wertbeitrag der IT gilt auch hier, die Sicherstellung des Strategischen Fit zwischen externer Positionierung im Rahmen der IT-Strategie und internen Infrastrukturen und IT-Prozessen.

2. Funktionelle Integration:

Mit der zweiten Dimension, sprich der funktionellen Integration, wird der Forderung nachgekommen, ein Alignment zwischen der IT- und der Geschäftsstrategie herzustellen. Sie berücksichtigt die Frage, wie Entscheidungen über IT getroffen werden und welchen Einfluss sie auf andere Entscheidungen im Unternehmen haben, sowie umgekehrt. Die funktionelle Integration ist in diesem Modell durch zwei Links definiert. Der Erste entspricht der strategischen Integration und verknüpft die Geschäftsstrategie mit der IT-Strategie in der externen Domäne. Der Zweite stellt eine Verknüpfung der organisatorischen Infrastruktur und Geschäftsprozessen mit der IT-Infrastruktur und IT-Prozessen her. Diese Verknüpfung wird operative Integration genannt.

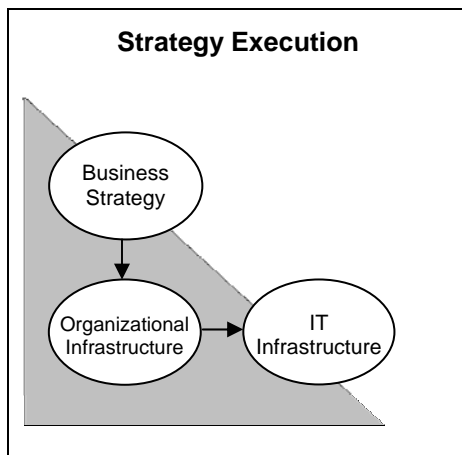
Abbildung 12: Strategic Alignment Modell nach Henderson/Venkatraman



Quelle: In Anlehnung an: Henderson/Venkatraman (1993), S. 476

Die Logik des Modells besteht darin, dass die effektive Steuerung der IT eine Ausgewogenheit zwischen den Entscheidungen in allen vier Bereiche des Modells benötigt. Dies entspricht einer Abstimmung von vier sich gegenseitig beeinflussenden Bereichen. Es stellt sich die Frage: Wie kann ein Unternehmen diese Art von Alignment erreichen? Zur Beantwortung der Frage identifizieren *Henderson J.C. und Venkatraman N.* vier „cross-domain“ Beziehungen, welche die Ausgewogenheit der vier Bereiche unterstützen soll. Diese werden als Alignment-Perspektiven bezeichnet, wobei die ersten Beiden, „Strategy execution“ und „Technology transformation“, die Geschäftsstrategie als Treiber des Alignment definieren und die letzten Beiden, „Competitive potential“ und „Service level“, hingegen die IT-Strategie.

Abb. 13: Strategy Execution

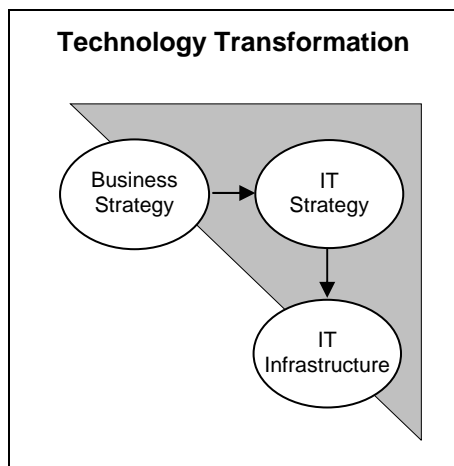


Quelle: Henderson/Venkatraman (1993), S. 477.

Perspektive 1: Strategy Execution

Die erste Alignment-Perspektive wird auch von der klassischen Management-Theorie unterstützt und hat die größte Verbreitung in der Praxis. Sie wählt die Geschäftsstrategie als Treiber für die Entwicklung von Organisationsstrukturen und IT-Infrastrukturen. Die Unternehmensführung übernimmt die Aufgabe der Formulierung der Strategie und die IT-Leitung die Aufgabe der Implementierung. Die Kriterien einer erfolgreichen Implementierung basieren auf finanziellen Kennzahlen mit einem besonderen Fokus auf Kostenkontrolle.

Abb. 14: Technology Transformation



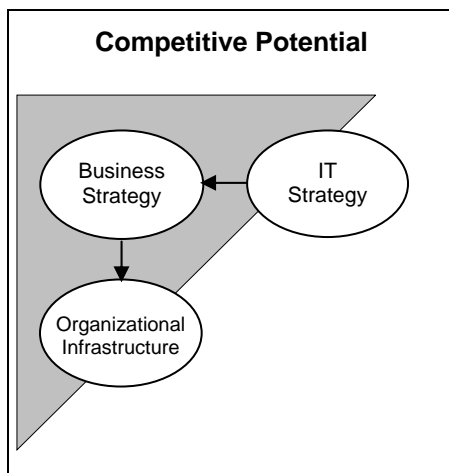
Quelle: Henderson/Venkatraman (1993), S. 478.

Perspektive 2: Technology Transformation

In dieser Perspektive ist auch die Geschäftsstrategie der Treiber des Alignment, jedoch nicht in Bezug auf Organisationsstrukturen. Die Inhalte aus der Geschäftsstrategie sollen in eine angemessene IT-Strategie transformiert werden. Somit wird die IT-Strategie nicht von gegenwärtigen Entwicklungen in den Organisationsstrukturen und -prozessen geleitet, sondern von Entwicklungen aus dem Unternehmensumfeld. Wie zuvor erwähnt, wird die

IT auch durch externe Entwicklungen beeinflusst und hat das Unternehmen im Streben nach Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg zu unterstützen. Durch Transformierung von Teilen der Geschäftsstrategie in die IT-Strategie werden in weiterer Folge auch die entsprechende interne IT-Infrastruktur und die IT-Prozesse definiert. Die Aufgaben der Unternehmensführung bestehen in der Erstellung einer Vision und eines strategischen Zieles für die technologische Entwicklung. Der IT-Leitung kommt die Aufgabe eines „technologischen Architekten“ zu, der für eine effiziente Gestaltung der IT-Infrastrukture in Abstimmung mit den Zielen der Unternehmensführung sorgen soll. Die Erfolgskriterien liegen bei dieser Perspektive in der Erreichung einer „Technologieführerschaft“ und in der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch den Einsatz der IT.

Abb. 15: Competitive Potential



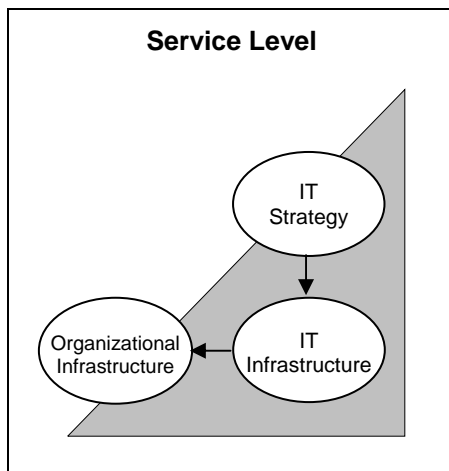
Quelle: Henderson/Venkatraman (1993), S. 479.

Perspektive 3: Competitive Potential

Die dritte Perspektive geht von einer Nutzung von neu gewonnenen IT-Kompetenzen und IT-Ressourcen aus. Diese sollen den Ausgangspunkt für die Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen, Wettbewerbsstrategien, internen Prozessen und Strukturen bilden. Dadurch verändert sich die Rollenverteilung zwischen IT und Geschäftsbetrieb, denn die IT stellt nun den Treiber für eine Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung dar. Zum Beispiel wurde in den 1990er Jahren die Geschäftsstrategie von vielen Unternehmen durch

das Auftreten von neuen online Vertriebsplattformen, wie Online-Webshops, angepasst und weiterentwickelt. Grundsätzlich muss sich die Unternehmensführung Gedanken machen, wie die Geschäftsstrategie und die Organisationsstrukturen durch aufkommenden Entwicklungen beeinflusst werden und wie auf die Veränderung, am Besten schon vorher, reagiert werden sollte. Die IT-Leitung übernimmt in diesem Prozess die Rolle des „Katalysators“ und soll die anderen Unternehmensbereiche über Trends, Umsetzungsmöglichkeiten, Chancen und Risiken aufklären. Die Erfolgskriterien sind unter anderem Wachstum, Wettbewerbsvorteile, Markt- und Produktführerschaft sowie Innovationspotentiale.

Abb. 16: Service Level



Quelle: Henderson/Venkatraman (1993), S. 479.

Perspektive 4: Service Level

Die letzte Perspektive basiert auf der Entwicklung einer führenden IT-Serviceorganisation. Sie setzt ein großes Verständnis für die IT-Strategie, sowie für die interne IT-Infrastruktur und IT-Prozesse voraus. Hier gilt Alignment als Basis zur Erfüllung der Bedürfnisse der IT-Servicebezieher. Die IT-Organisation muss auf die ständigen Veränderungen der Bedürfnisse von End-Usern entsprechend reagieren können und dem gesamten Unternehmen die nötigen IT-Ressourcen und IT-Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Folglich

konzentriert sich diese Perspektive vor allem auf die Sicherstellung eines effektiven Einsatzes der IT zur Unterstützung der Geschäftsprozesse. Die Unternehmensführung schlüpft in die Rolle des „Prioritätensetzers“ der Ressourcenverteilung. Die IT-Leitung hat den Richtlinien der Unternehmensführung zu folgen und für eine effektive Bereitstellung der IT-Services zu sorgen. Die Leistungskriterien orientieren sich an Kundenzufriedenheit verknüpft mit quantitativen und anderen qualitativen Kennzahlen, die mit Hilfe von Service-Level-Agreements und Benchmarking erstellt werden.

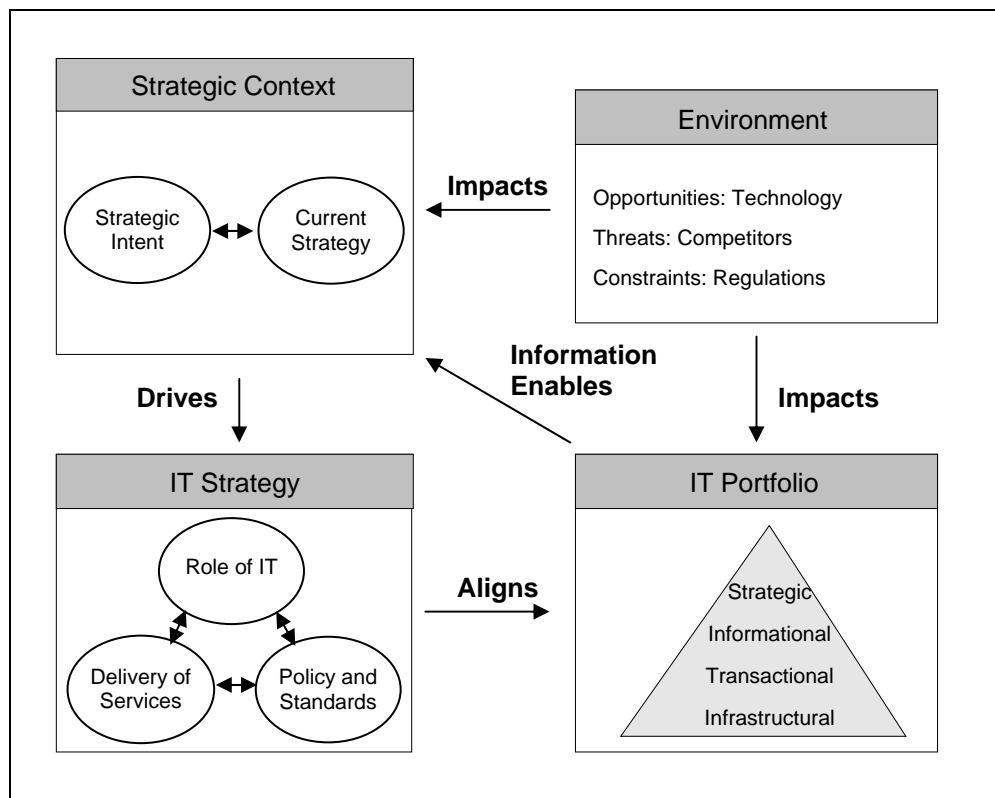
Wie auch andere Vertreter der strategischen Management-Theorie glauben auch *Henderson J.C. und Venkatraman N.*, dass es keine allgemein gültige Methode zur Formulierung und Implementierung von Strategien gibt. Falls es eine geben würde, dann würde sie nicht strategisch sein, weil jede Organisation sie anwendet. Die vier unterschiedlichen Perspektiven sind als Treiber für den Alignment-Prozess gleichermaßen nützlich, wenn man sie neutral und organisationsunabhängig betrachtet. Ihre unterschiedliche Entfaltung erreichen sie erst in der Verbindung mit Unternehmenscharakteristiken und Unternehmenszielen. Die Herausforderung für Unternehmen besteht in der angemessenen Wahl einer Alignment-Perspektive zur Erzielung eines harmonischen Einklanges zwischen IT und dem Geschäftsbetrieb. Unternehmen müssen in dieser Auswahl viele unterschiedliche Faktoren berücksichtigen, zu denen das Modell aber keine näheren Erläuterungen gibt. Es bietet keine konkreten praxisnahen Handlungsvorschläge, die eine Auswahl in Verbindung mit spezifischen Umständen und Zielen unterstützen würden. Die unterschiedlichen Alignment Perspektiven geben allerdings konzeptionellen Aufschluss, wie eine harmonische Beziehung zwischen IT und Geschäftsbetrieb erreicht werden kann und wie der strategische Einsatz der IT zur

Erreichung der Geschäftsziele gefördert wird. Dies steht, wie bereits erwähnt, im Einklang mit einer Steigerung des Unternehmenserfolges.

3.7.2 Modell: Weill/Broadbent⁷⁹

Weill P. und Broadbent M. konzipierten ein sehr dynamisches Modell, als Weiterentwicklung des Modells von Henderson J.C. und Venkatraman N. Es besteht aus vier unterschiedlichen Komponenten: Strategischer Kontext, Umfeld, IT-Strategie und IT-Portfolio. Die Pfeile repräsentieren die Hauptverbindungen zwischen den vier Komponenten.

Abbildung 17: Strategic Alignment Modell nach Weill/Broadbent



Quelle: In Anlehnung an: Weill/Broadbent, S.41.

Es unterliegt der Annahme, dass keiner dieser Bereiche über die Zeit konstant bleibt, sondern sich die Bedingungen und Faktoren ununterbrochen ändern. Der strategische Kontext ist laufend turbulenten Einflüssen aus dem Unternehmensumfeld ausgesetzt, wie der Änderungen der Kundenbedürfnisse und -erwartungen, des Wettbewerbs, der Branchenbedingungen sowie der gesetzlichen Regulativen. Wenn sich auch die Vision und

⁷⁹ Vgl. hierzu gesamt Weill/Broadbent (1998), S. 40-42

der strategische Leitgedanke über die Zeit wenig verändern, so steht jedoch die gegenwärtige strategische Ausrichtung immer vor neuen Herausforderungen und muss laufend für Anpassungen und Neuausrichtungen der externen Positionierung und der Organisationsstrukturen und -prozesse Sorge tragen. Durch diesen laufenden Prozess muss auch die IT-Strategie ständig weiterentwickelt werden und dadurch auch das IT-Portfolio. Weiters beeinflussen Entwicklungen in einem Bereich auch alle anderen Bereiche und sorgen dadurch für ständige Veränderungen und Anpassungen im gesamten Modell. Es entsteht ein Kreislauf und folglich kann ein Alignment nie bis zur endgültigen Vollkommenheit erreicht werden.

Der strategische Kontext besteht aus einem strategischen Leitgedanken und einer gegenwärtigen Strategie. Der strategische Leitgedanke beinhaltet die langfristigen strategischen Ziele des Unternehmens. Die gegenwärtige Strategie hingegen definiert die aktuelle strategische Ausrichtung des Geschäftsbetriebes und die kurzfristigen Geschäftsziele. Beide Teile sind Treiber für die IT-Strategie, die wiederum die Vorgaben für das IT-Portfolio liefert und somit für ein besseres Alignment sorgt. Der strategische Leitgedanke setzt die Rahmenbedingungen für langfristige und nachhaltige Investitionen im IT-Portfolio, vor allem in Bezug auf Komponenten der Infrastruktur. Die gegenwärtige Geschäftsstrategie treibt vor allem die Entwicklungen von Applikationen voran, wie Prozessapplikationen, Daten- und Informationstransfersysteme, Netzwerke, Datenbanken, Datenverarbeitungssysteme sowie von strategischen Informationssysteme.

Die Umwelt beeinflusst den Prozess auf zwei Arten. Zum einen beeinflussen Chancen, Risiken, Regulative sowie Wettbewerbsbedingungen den strategischen Kontext. Zum anderen wirken technologische Entwicklungen, wie Kommunikationstechnologien, Datenverarbeitungssysteme, Infrastrukturen, etc., auf das IT-Portfolio ein und schaffen Potential für Veränderungen.

Durch ein erfolgreich abgestimmtes IT-Portfolio werden sowohl die kurzfristigen Ziele der Geschäftsstrategie, als auch die langfristigen Ziele des strategischen Leitgedankens gefördert. Außerdem liefert die IT Daten und Informationen zur unternehmensweiten Leistungsmessungen des strategischen Fortschritts.

Die IT-Strategie hat den strategischen Kontext im besten Fall auf mehrere Arten zu unterstützen. Die IT-Strategie sorgt dafür, wie die IT im gesamten Unternehmen wahrgenommen wird. Einerseits kann die IT einen unterstützenden Faktor darstellen und als solcher wahrgenommen werden, andererseits kann sie aber auch einen Kernprozess

oder eine Kernkompetenz bilden und somit aktiver Teil der Geschäftsstrategie sein. Weiters definiert sie die Art und Weise wie IT-Services im Unternehmen ausgeführt werden, sowie technologische Standards und Grundsätze.

Wie *Henderson J.C. und Venkatraman N.* beschrieben auch *Weill P. und Broadbent M.* in konzeptioneller Weise wie ein Alignment erreicht werden kann. Sie konzentrieren sich dabei auf die Transformation von Inhalten der Unternehmensstrategie in eine angemessene IT-Strategie und auf ein Alignment des IT-Portfolios. Das Einbeziehen des IT-Portfolio stellt somit die Weiterentwicklung des Bereichs der IT-Infrastruktur und der IT-Prozesse aus dem Modell von *Henderson J.C. und Venkatraman N.* dar. Unternehmen, die erfolgreich im Alignment des IT-Portfolios waren, verfügen über einen richtigen Mix aus Investitionen, der die Geschäftsstrategie und die langfristigen Ziele unterstützt.

Im Gegensatz zu *Henderson J.C. und Venkatraman N.* geben *Weill P. und Broadbent M.* detaillierte Handlungsmaßnahmen, wie ein Alignment und die folgenden Ergebnisse erreicht werden können. Diese werden als „Management Maxime“ bezeichnet. In dieser Arbeit finden sie aber aufgrund des großen Umfangs und der Vielseitigkeit der Anwendung keine genauere Behandlung.

3.7.3 Modell: Luftman J.⁸⁰

Luftman J. entwickelte ein sehr praxisnahes Modell für ein erfolgreiches Alignment in Anlehnung an das Modell von *Henderson J.C. und Venkatraman N.*, allerdings mit Fokus auf eine Beurteilung der Stärken und Schwächen in den IT/Geschäftsprozessbeziehungen. Das primäre Ziel dieses Modells ist die Erhebung und Identifizierung von spezifischen Empfehlungen für eine erfolgreiche Steigerung des Alignment. Es ist ein Beurteilungsmodell, das als Werkzeug für die Evaluation des Ist-Zustandes einer Organisation dient und gleichzeitig Vorschläge und Empfehlungen für den Prozess zu einer stärkeren Integration zwischen IT und Geschäftsstrategie gibt. Wobei die genaue Beurteilung des IST-Zustandes bzw. des „Maturity Levels“ der Organisation Verständnis zu ihrer Situation vermittelt soll und aus diesem Grund ein wichtiger Ausgangspunkt für abgeleitete Maßnahmen und Handlungen ist.

Die Feststellung des „Maturity Levels“ basiert auf vorhergehenden Studien über hemmende und fördernde Faktoren für ein erfolgreiches Alignment, sowie auf

⁸⁰ Vgl. hierzu gesamt Luftman (2003a), S. 15- 23.

computerbasierte Analyse des *Software Engineering Instituten*, Keen's „Reach and Range“ und einer Erweiterung der „Stages of Growth“ von *Nolan und Gibson*.⁸¹

Das Modell besteht aus fünf „Strategic Alignment Maturity Levels“:

- Level 1: Initial/ Ad hoc Process
- Level 2: Committed Process
- Level 3: Established Focused Process
- Level 4: Improved/ Managed Process
- Level 5: Optimized Process

Jedes diese fünf Levels steht im Zusammenhang mit einem Set aus sechs unterschiedlichen Alignmentkriterien.

1. Communication Maturity
2. Competency / Value Measurement Maturity
3. Governance Maturity
4. Partnership Maturity
5. Scope & Architecture Maturity
6. Skills Maturity

Die einzelnen Kriterien sind individuell durch ein Team von MitarbeiterInnen aus dem IT- und dem Geschäftsbereich zu evaluieren. Eine aktive Teilnahme von beiden Gruppen, IT- und nicht IT-ManagerInnen, ist unerlässlich um eine objektive Situationsanalyse des Ist-Zustandes zu erhalten. Mit Benchmarks und Best Practices stehen den Evaluierungsteams Richtlinien und Vorgaben zu Verfügung, wie Prozesse optimal ausgeführt werden. Im Konsens ist nun für jedes Kriterium ein „Maturity Level“ zu bestimmen, um danach ein ganzheitliches Level des Alignment für das gesamte Unternehmen identifizieren zu können. Hier ist zu beachten, dass nicht jedem Kriterium die gleiche Wichtigkeit zukommt, sondern es muss in Abstimmung mit den Zielen und Bedürfnissen des Unternehmens gewichtet werden. In manchen Unternehmen kann das Entwicklungslevel der IT-Infrastruktur von geringerer Wichtigkeit sein, als vergleichsweise in anderen Unternehmen. Ein Vorteil ist, neben dem Ergebnis dieser Analyse, die Förderung der Kommunikation zwischen IT- und „nicht“ IT-ManagerInnen stark gefördert wird. Mit dem Ergebnis der Analyse wird Unternehmen empfohlen, eine Roadmap mit verbessernden Maßnahmen und Praktiken zu erstellen, um kritische Probleme und Entwicklungspotentiale im Alignment-Prozess richtig zu adressieren. Dies ist kein leichtes Vorhaben und benötigt absolute Unterstützung der Unternehmensführung und von allen

⁸¹ Luftman/Brier (1999); Hunphrey (1988); Keen (1996); Nolan (1999)

Entscheidungsträgern in der Organisation. Unternehmen sind gut beraten, auf die Hilfe von externen Beratern zurückzugreifen, da diese unvoreingenommen auf die zu analysierenden Sachverhalte zugehen.

Luftman's Modell wurde an 50 „Global 2000“ und 25 führende „Fortune 500“ Unternehmen getestet. Aus den Ergebnissen ging hervor, dass der Großteil der Unternehmen das Level 2 (Committed Process) mit Attributen aus Level 3 (Established Focused Process) erreichte.

3.8 Diskurs mit der Praxis V

Im Kapitel 2.9 „*Diskurs mit der Praxis II*“ wurde das Konzept eines österreichischen Beratungsunternehmens zur Umsetzung von IT-Governance in der Praxis vorgestellt. Alignment wird hier als „Strategische Ausrichtung und Steuerung“ bezeichnet und ist, sowohl ein Teil, als auch der Hauptfokus eines Gesamtkonzeptes. Folgende Zitate erläutern die Rolle des Alignment in diesem Zusammenhang.

„Der Hauptfokus besteht in diesem Kreislauf immer auf Alignment. Ein Alignment bewirkt in Unternehmen, dass die IT spezifisch und intelligent an den Anforderungen aus dem Geschäftsbetrieb ausgerichtet wird und als kritischer Faktor zur Unterstützung und Verkoppelung von Geschäftsprozessen dient. Ohne die Konzentration auf Alignment würde die IT das Falsche umsetzen und den Geschäftsbetrieb dadurch nicht entsprechend unterstützen.“⁸²

„Alignment zielt auf die Integration in den Beziehungen und Verknüpfungen zwischen der Geschäftsprozessebene und der Applikationsebene mit Bezug auf die IT-Infrastruktur ab. In diesem Denkansatz ist die IT dem Geschäftsbetrieb und seinen Prozessen klar hierarchisch untergeordnet. Grundsätzlich setzt der Geschäftsbetrieb, der durch die Geschäftsstrategie getrieben wird, die Vorgaben für IT-Applikationen und in Folge auch für IT-Systeme und für die IT-Infrastruktur.“⁸³

Die IT ist in diesem konzeptionellen Denkansatz klar der Geschäftsstrategie und dem Geschäftsbetrieb untergeordnet. Grundsätzlich ist dies, nach Meinung der Experten, in

⁸² Leinich (2006)

⁸³ Leinich (2006)

der Praxis der allgemeine Fall. Im Vergleich zum Modell von *Henderson J.C. und Venkatraman N.* sind somit, nach Meinung der Experten, „Business Execution“ und „Technology Transformation“ die zwei dominierenden Alignment-Perspektiven in der Praxis. Teilweise wird auch die Perspektive „Service Level“ miteinbezogen. Das Modell nach *Weill P. und Broadbent M.* liegt als Gesamtes in Übereinstimmung mit den Standpunkten der Experten. Die Autoren beschreiben in ihrem Modell eine hierarchische Beziehung zwischen Geschäftsstrategie und IT-Strategie, sowie zwischen IT-Strategie und IT-Portfolio. In vereinfachter Weise wird die Formulierung der IT-Strategie durch die Geschäftsstrategie bestimmt und die IT-Strategie setzt die Vorgaben für das IT-Portfolio.

Aus den Erfahrungen der Experten ist die IT nur in Ausnahmefällen der Treiber für Veränderungen und Neuausrichtungen der Geschäftsstrategie und des Geschäftsbetriebes.

„In der Praxis kommt es selten vor, dass Entwicklungen in der IT zu Veränderungen im Geschäftsbetrieb führen und es dadurch zu Anpassungen der Geschäftsstrategie und von Geschäftsprozessen kommt. Großteils werden die Unternehmensziele auf Geschäftsziele und dann auf spezifische IT-Ziele herunter gebrochen. Somit wird die IT an den Geschäftszielen und Geschäftsanforderungen ausgerichtet.“⁸⁴

„Nur in Ausnahmefällen werden Geschäftsprozesse an die Logik der IT-Applikationen und IT-Systeme angepasst. Solche Ausnahmefälle haben ihren Ursprung im technologischen Umfeld der Unternehmen, zum Beispiel durch die erfolgreiche Verbreitung von Enterprise Resource Planning (ERP) Systemen. ERP-Systeme verfügen über relativ inflexible Strukturen, jedoch bestechen sie durch hohe Nutzenpotentiale, wenn sie entsprechend in der Organisation eingesetzt werden. Aus diesem Grund entschlossen sich zumeist mittelständische Unternehmen ihre Geschäftsprozesse an die Applikationslogik und an die modulare Aufbauweise des ERP-Systems anzupassen. Andere Ausnahmefälle bilden Web-Applikationen, die durch eine erhöhte Online-Funktionalität in der Praxis Verwendung finden. Durch die Umsetzung von Web-Applikationen, wie Webshops, bieten sich Möglichkeiten zur Öffnung neuer Distributionskanäle um mit relativ wenig Aufwand Produkte und Dienstleistungen über das Internet zu vertreiben. In diesem Zusammenhang kann die Applikationslogik die Vorgaben für

⁸⁴ Heschl (2006)

den Geschäftsbetrieb setzen und die Geschäftsprozesse neu strukturieren. Jedoch ist das in der Praxis eher selten der Fall, denn nur weil ein Unternehmen einen Vertriebskanal über das Internet einrichtet, muss dadurch nicht der Geschäftsbetrieb neu strukturiert werden. Zum Beispiel führt die Einführung eines Online-Buchungssystems bei Fluggesellschaften zu keiner Umstrukturierung der Geschäftsprozesskette. Der Geschäftsbetrieb von der Reservierung über die Kapazitätsplanung bis zum Vertrieb bleibt gleich. Es reicht, wenn die Datenhaltung und die Datenlogik angepasst werden.“⁸⁵

„Einige wenige Unternehmen versuchen durch die IT ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. In manchen Unternehmen funktioniert das auch sehr erfolgreich. Magna Steyr, zum Beispiel, verringerte time-to-market Zeiten durch einen hohen Automatisierungsgrad mit IT-Unterstützung. Testdurchläufe von neuen Produktionslinien konnten von zwei auf einen reduziert werden, wodurch Produkte schneller in den Markt eingeführt werden.“⁸⁶

Aus den Experteninterviews ging hervor, dass Entwicklungen aus dem technologischen Umfeld nur in Ausnahmefällen zu Veränderungen in der Geschäftsprozesskette führen. Zum Teil versucht die IT-Organisation in Unternehmen in Eigeninitiative die Geschäftsprozesse zu verbessern, jedoch nicht die Geschäftsstrategie zu beeinflussen. Wenn die IT aber selbst einen Kerngeschäftsprozess darstellt, dann können Entwicklungen in der IT sehr wohl zu Veränderungen in der Geschäftsstrategie und des Geschäftsbetriebes führen. Im Allgemeinen hat die IT, nach Erfahrung der Experten, in der Praxis eher eine „unterstützende Funktion“ als eine „treibende Funktion“. Folglich wird der Alignment-Perspektive „Competitive Potential“ aus dem Modell von *Henderson J.C. und Venkatraman N.* in der Praxis nur selten identifiziert werden können.

Ein weiterer Punkt in den Interviews war die Frage, nach den Möglichkeiten zur Ausprägung des Grades und des Status des Alignment in der Praxis. *Luftman's* „Strategic Alignment Maturity Modell“ beschreibt, wie die IST-Situation des Alignment bzw. der laufende Fortschritt festgestellt und analysiert werden kann. Folgendes Expertenzitat beschreibt einen Ansatz, der in der Praxis Verwendung findet.

⁸⁵ Leinich (2006)

⁸⁶ Heschl (2006)

„Im Allgemeinen ist es schwierig einen Alignment-Status festzustellen oder eine Antwort auf die Frage zu bekommen: Wie sehr ist Alignment im Unternehmen ausgeprägt? Alignment kann nur spezifisch und individuell analysiert und gemessen werden. Es besteht die Möglichkeit festzustellen, ob die falschen oder die richtigen Dinge gemacht werden. Ansatz der Analyse ist meist die Frage: Was differenziert uns von Mitbewerbern und wo besitzen wir strategische Wettbewerbsvorteile? Daraus werden Wertschöpfungsfaktoren abgeleitet und die relevanten Geschäftsprozesse identifiziert. In weiterer Folge wird evaluiert, ob das Unternehmen mit dem Aufwand zur Verbesserung des Alignment diese Prozesse und Faktoren trifft und wie der Aufwand die Effizienz der Verwendung steigert. Mit speziellen Methoden soll dann der Frage nachgegangen werden: Wie werden Geschäftsprozesse, die zur Differenzierung der Konkurrenz führen, durch IT-Einzelapplikationen und Applikationsblöcke unterstützt? Als Ziel lässt sich somit errechnen ob die falschen oder die richtigen Dinge gemacht werden.“⁸⁷

Im Gegensatz zum Ansatz von Luftman J. wird in der Praxis der Fokus auf das Wesentliche zur Bestimmung des Alignment gesetzt. Eine umfassende Analyse von vielen unterschiedlichen Faktoren bleibt aus.

In Kapitel 2.8 „Teilbereiche der IT-Governance“ wurde bereits das Referenzmodell CobiT als „Werkzeug“ zur Steuerung der IT vorgestellt. CobiT ist ein sehr praxisnahes Best Practice-Prozessmodell, das auch Inhalte des Alignment berücksichtigt und sich in der Praxis rasch verbreitet hat. Folgende Expertenzitate beschreiben den Zusammenhang zwischen CobiT und Alignment.

„CobiT beinhaltet nicht explizit eine Geschäfts- und IT-Strategie, sondern spricht von IT Enabled Investment Programs. Die geplanten Vorhaben von Unternehmen werden in Form von Investment Programs abgebildet. In einem Investment Program wird die IT wie jede andere Ressourcen gleichzeitig mitgeplant. So entsteht erst gar keine Unterscheidung in IT- und Geschäftsstrategie, die dann hoffentlich zusammenpassen. Die IT fließt als integraler Bestandteil in die Planung der Projekte und Vorhaben des Unternehmens ein. Somit werden auch IT-Mitarbeiter direkt in den Planungsprozess auch auf Ebene der Unternehmensführung miteinbezogen. Dadurch wird die IT besser in den Planungsprozess eingebracht und kann den Fertigungsstellungszeitraum und die

⁸⁷ Leinich (2006)

*benötigte Qualität mitbestimmen. Als Folge soll die Qualität der IT-Unterstützung generell erhöht werden und ein Alignment auf langfristiger Basis sichergestellt werden.*⁸⁸

*„CobiT beinhaltet gute Anleitungen zu verschiedenen Prozessen. Es gibt Antworten auf Fragen, wie zum Beispiel: Welche Prozesse müssen mit welchen Ressourcen ausgestattet werden, damit am Ende ein Mehrwert entsteht? In CobiT gibt es Indikatoren, welche die Priorisierung von Prozessen und die Priorisierung des Reifegrades der Prozesse bestimmen. Wenn ein Prozess einen hohen Reifegrad aufweist, kann man davon ausgehen, dass der Output des Prozesses sehr gut ist. Dies bedeutet, je reifer der Prozess desto besser der Output. Der Reifegradprozess der strategischen IT-Planung bezieht bereits die Geschäftsstrategie ein. Wenn dieser Prozess einen hohen Reifegrad aufweist, kann davon ausgegangen werden, dass die geplanten Prozesse und Ressourcen die Geschäftsziele und den Geschäftsbetrieb unterstützen und erweitern.“*⁸⁹

Ein Ziel von CobiT-Implementierungen ist die Sicherstellung des Alignment. Allerdings wird dabei eine andere Vorgehensweise im Vergleich zu Konzepten und Modellen mit hohem theoretischen Inhalt angewendet. CobiT ist auf die Prozessstruktur in Organisationen ausgerichtet und erfüllt somit die Ansprüche aus der Praxis. Als Referenzmodell stellt es Organisationen Richtlinien und Best Practices zur Verfügung, wie sie ihre IT-Prozesse optimal an die Anforderungen des Geschäftsbetriebes ausrichten. CobiT beinhaltet Prozesse, wie die IT-Planung, die Einfluss auf das Alignment in der Organisation nehmen. In Anlehnung an „Maturity Models“ werden auch hier die Reifegrade der Prozesse bestimmt. Unternehmen, die erfolgreich Alignment mit CobiT praktizieren, verfügen über hohe Reifegrade in den relevanten Prozessen. Der messbare Nutzen von CobiT beschränkt sich auf qualitative Faktoren, wie folgendes Expertenzitat beschreibt.

„Der quantitative Nutzen einer Einführung von CobiT wird in der Praxis eigentlich nicht erhoben. Für methodische Untersuchungen und Messungen fehlen Vergleichsdaten vor den Implementierungen. Einfacher ist die Erhebung eines qualitativen Nutzens, wie zum Beispiel das unternehmensweite Verständnis gegenüber IT-Prozessen. Nach CobiT Implementierungen steigt das Verständnis

⁸⁸ Heschl (2006)

⁸⁹ Heschl (2006)

unter den Mitarbeitern gegenüber den Abläufen und der Wichtigkeit der IT-Prozesse und wie diese den Geschäftsbetrieb unterstützen.“⁹⁰

Im Überblick konnten einige Überschneidungspunkte zwischen theoretischen Konzepten und Modellen und den Standpunkten der Experten aus der Praxis identifiziert werden. Eine explizite Verwendung von Modellen findet in der Praxis nicht statt, jedoch fließen Inhalte in die Praxis ein, wie folgendes Zitat beweist.

„Der theoretische Inhalt in der Vorgehensweise eines Beraters beschränkt sich auf zwei Dinge. Zum einen decken theoretische Konzepte als Vorgehensmodell gewisse Stufen ab, die zu durchlaufen sind. Zum anderen stellen sie Best Practice-Erfahrungen zur Verfügung um die getroffenen Inhalte zu identifizieren. Eine Verwendung über diese beiden Punkte hinaus macht in der Praxis keinen Sinn.“⁹¹

Zusammenfassend ging aus den Interviews hervor, dass die operative Integration der IT und des Geschäftsbetriebes zumeist im Vordergrund steht. Hingegen wird Alignment auf einer strategischen Ebene eher selten umgesetzt. Ein möglicher Grund ist, dass Unternehmen über keine explizit formulierten IT-Strategien und IT-Ziele verfügen. Die Geschäftsführung bzw. Funktionen des Geschäftsbetriebes stellen Anforderungen und Ansprüche an die IT-Organisation im Unternehmen, die diese zu befriedigen hat. Somit hat Alignment in der Praxis nur einen operativen Charakter, jedoch keinen strategischen, wie es Autoren aus der wissenschaftlichen Literatur fordern.

3.9 Kritische Sichtweisen zu den Modellen und alternative Zugänge

Theoretische Konzepte des Alignment haben neben ihren Verfechtern auch ihre Kritiker. Die Meinungen der Kritiker weichen von den verbreiteten Theorien ab und fokussieren sich auf alternative Konzepte. In diesem Kapitel werden einige kritische Positionen und Perspektiven zu den Modellen und ihren unterliegenden Theorien vorgestellt, aber auch zugleich alternative Zugänge erläutert.

⁹⁰ Heschl (2006)

⁹¹ Leinich (2006)

Die wohl einfachste kritische Sichtweise gegenüber den Modellen des Alignment zielt auf die Planungsfähigkeiten und –tätigkeiten von Unternehmen ab. Die Theorie des Alignment verlangt als Basis eine strategisch logische und sequentielle Planung. Die strategische Planung gibt dem Unternehmen eine Richtung und klare Ziele vor, die an die Bedürfnisse des externen und internen Umfeldes laufend angepasst werden. Nur was ist, wenn Unternehmen keine strategische Planung vornehmen und nur situationsbedingte „ad-hoc“ Entscheidungen treffen? In diesem Fall werden Entscheidungen nicht auf Basis von strategischen Planungsprozessen getroffen, sondern auf Basis von rapiden Veränderungen im Unternehmensumfeld. Folglich stellt sich die Frage: Wie lange würde in solchen Situationen ein Vorgehen nach Modellen dauern und welchen Beitrag leisten sie dann? ⁹² Mit dieser Frage werden die Umsetzungsmöglichkeiten sowie der Nutzen stark angezweifelt. Modelle des Alignment benötigen eine Orientierung und Verpflichtung zur aktiven, vorausschauenden Planung, um ihren Nutzen angemessen entfalten zu können. Wenn nun Unternehmen ohne sequentielle Planungsprozesse sich an den Modellen des Alignment versuchen, müssen sie zuerst die allgemeine strategische Ausrichtung und danach detaillierte IT-Strategien definieren. Erst im Anschluss kann ein Alignment zwischen IT-Strategie und Geschäftsstrategie vorgenommen werden. Ein solcher Vorgang benötigt viel Zeit und besticht durch unverhältnismäßige Kosten- und Nutzen-Aspekten. Ohne strategische Planung sind, demnach Unternehmen im Alignment nicht handlungsfähig, was einen Einsatz von Kompetenzen und Modellen sinnlos macht.

Wie schon bereits angesprochen, belegen viele Studien aus unterschiedlichen Quellen, dass ein Alignment zwischen IT- und Geschäftsstrategie in vielen Unternehmen dringend nötig ist und zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Jedoch sehen Kritiker, wie *Ciborra C.U.*⁹³, hingegen weniger das konzeptionelle Alignment als Erfolgsgarant in den Studien, sondern mehr ein „Herumbasteln“ mit Ressourcen und Kompetenzen ohne spezielle Modelle im Hintergrund. Oft fehlt, nach seiner Ansicht, in der Praxis sogar ein nötiger Führungsstil oder die nötige Führungsqualität bei der Abstimmung zwischen IT- und Geschäftsstrategie. Ohne Steuerung und Kontrolle versagt die IT dadurch in ihrer Aufgabe Unternehmenswert zu generieren, anhaltende Wettbewerbsvorteile zu schaffen und die Organisation durch Ressourcen und Kompetenzen zu unterstützen.

Ciborra C.J. kritisiert grundsätzlich die Zuhilfenahme von Managementmodellen und ihr geometrisches Erscheinungsbild in Bezug auf Formen und Linien. Die Idee des Alignment wird durch diese Formen und Linien repräsentiert, um daraus Handlungsvorschläge für

⁹² Vgl. Smaczny (2001), S. 798

⁹³ vgl. Ciborra (1997), S. 67-82

die Praxis zu entwickeln und ihr Wirken zu überprüfen. Nur hier entsteht das Problem, wie Formen und Linien in Managementpraktiken umgewandelt werden können. Ein Bewusstsein und Verständnis für Theorien ist nicht genug um ein neues Verhalten zu erlernen. Vor allem geht aus unzähligen Studien hervor, dass die Umsetzung und Durchführung des Alignment sehr schwierig und mit vielen Problemen belastet ist. Die Modelle mit ihren geometrischen Formen und Linien beschreiben eine optimale Welt, die weit von der realen Welt abschweift. Der Grund liegt darin, dass die „reale“ Welt, die täglich erlebt wird und nicht zu kontrollieren ist, in abstrakte Repräsentationen und Modelle nicht angemessen abgebildet werden kann. Wissenschaftler versuchen das Rohmaterial aus der „realen“ Welt umzuformen, in Kategorien einzuordnen und vereinfachte Annahmen zu tätigen, damit aus empirischen Daten Modelle entstehen. Jedoch scheitern sie in ihren Bemühungen das komplexe Datenmaterial so umzuformen, dass sie daraus allgemein gültige Modelle ohne eine Vielzahl von Einschränkungen entwickeln können. Zusätzlich erweisen sich die unterliegenden strategischen Denk- und Handlungsmuster als nicht so klar, um sie in theoretische Modelle ohne Missinterpretationen einzupacken. Diese Modelle scheitern dann in der Praxis, wenn ManagerInnen versuchen die „reale“ Welt an die Modelle anzunähern. Kritisiert wird auch die Lehre von diesen Modellen. Nach Ansicht des Autors „plappern“ Studenten nach Abschluss ihrer MBA-Programme meist nur gelernte Formeln und Modelle nach, die rasch vergessen werden und durch die betriebswirtschaftliche Presse oft eine triviale Komponente erlangen. Folglich stoßen sie in der „realen“ Welt mit den Komplexitäten des alltäglichen Arbeitsalltages bald an ihre Grenzen und müssen den Mut aufbringen, sich in anderen Lösungsansätzen zu versuchen.

Ciborra C.J.'s alternativer Zugang zu dieser Thematik klammert das bestehende Wissen aus oder was die Theorie im Hinblick auf Strategie, Strukturen, Märkte, und einfließende Faktoren aus dem Umfeld glaubt zu wissen. Sein Ansatz geht näher auf das Beobachtbare und Bemerkbare ein. Dadurch sollen betriebswirtschaftliche Phänomene zum Vorschein kommen, die eine Perspektive des Alignment mit den geometrischen Formen und Linien bereichern.

Ein gewisses Maß an Autonomie und innerer Dynamik verleiht der IT und ihrer Struktur spezielle Charakteristiken, die über eine traditionelle Sichtweise hinausgehen. Die IT ist in diesem Sinne kein neutrales und passives Set aus Tools, Expertensystemen, Kommunikationsmittel und Datensicherung, das durch Menschen erschaffen und zur Gänze gesteuert und kontrolliert wird. Im Gegenteil, sie entfaltet eine gestaltende Wirkung, die sich auf Geschäftsprozesse, wie auch auf die Formulierung von Strategien,

auswirkt. Die IT ist in der Lage, ManagerInnen in ihrer Vorstellung über zukünftige Entwicklungen zu beeinflussen, zum Beispiel durch Produktinnovationen oder auch durch Innovationen im Absatzweg. Daher sollten alternative Fähigkeiten einen höheren Stellenwert haben, als die Fähigkeit zur Anwendung von theoretischen Modellen.

Nach *Ciborra C.J.* müssen Unternehmen Verständnis gegenüber ihren technologischen Systemen und Strukturen entwickeln, um genaueres über Reaktionen und Entwicklungen, bedingt durch einfließende Faktoren, zu erfahren. Mit diesem Verständnis schafft eine Organisation Instrumente, die den einzelnen Organisationsteilen helfen, angemessen auf Veränderungen reagieren zu können. Ein Alarmzustand mit möglichen unüberlegten oder vorschlässigen Handlungen wird somit verringert und Routinen für angemessen Handlungen und Maßnahmen entwickelt. Diese Routinen werden ein Teil des allgemeinen betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns von MitarbeiterInnen, sozusagen von ihnen verinnerlicht, und nicht durch geometrische Modelle von außen zugeführt. Paradoxerweise bedeutet dies, je besser man das Alignment versteht, desto weniger ist es in den alltäglichen Handlungen explizit präsent.

Die Integration von neuen technologischen Systemen, Strukturen oder Kompetenzen gestaltet sich oft sehr komplex und schwierig, da „Bestehendes“ eine hemmende Wirkung gegenüber der Integration von „Neuem“ haben kann. Zum größten Teil liegt es an der Integrationsbereitschaft einzelner Subjekte in Unternehmen. Bei neuen Informationstechnologien ist die Verwendbarkeit oft nicht eindeutig und sie können sich anfangs auch negativ auf bestehende Prozesse auswirken. Die Integrationsfähigkeiten können nicht durch geometrische Modelle abgebildet werden, sondern werden nur durch das Verhalten der MitarbeiterInnen gefördert. Hier sind Unternehmen gefordert, die entsprechenden Rahmenbedingungen für eine effektive Integration von neuen Technologien zu schaffen.

Den Unternehmen muss auch die Möglichkeit bewusst sein, dass in bestimmten Situationen die zukünftigen technologischen Umsetzungsmöglichkeiten gegenüber den Anforderungen der gegenwärtigen Strategie vorzuziehen sind. Im Detail ist damit ein Prozess der Anreicherungen von Informationstechnologien gemeint, die über ein viel größeres zukünftiges Potential verfügen, als es für gegenwärtige Bedürfnisse notwendig wäre. Dadurch entsteht ein gegenwärtiges „Misalignment“, das im Widerspruch mit herkömmlichen Alignment-Grundsätzen steht, wie der Zwang nach Stabilität, gegenseitige Abstimmung und Ausrichtung sowie Kontrolle. Im Gegensatz soll die dynamische „Selbstentwicklung“ der IT gefördert werden und starke Eingriffe von außen reduziert

werden. Dadurch können Unternehmen einen höheren Wert aus der Nutzung von zukünftigen Potentialen und Wettbewerbsvorteile schaffen.

Hier ein Beispiel aus der Praxis:

- Toyota's „lean production system“ war das Ergebnis von Investitionen in neue technologische Lösungen um kurzfristige Probleme bei kleineren Produktionsmengen für volumenschwache Märkte zu beheben. In rückblickender Perspektive jedoch unterstützten diese Investitionen Toyota's nachfolgende Strategien um ein international wettbewerbsfähiger Hersteller zu werden.

Im Unterschied zu *Ciborra C.J.* hebt *Smaczny T.*⁹⁴ die Reaktionszeit zwischen betriebswirtschaftlich relevanten Entscheidungen und IT-relevanten Entscheidungen als Einschränkung der konzipierten Modelle zum Alignment hervor. Diese sei für die IT-Organisation eines Unternehmens zu kurz um angemessen reagieren zu können und optimale Entscheidungen zu treffen. Der IT-Organisation wird oft ein inadäquater und ineffizienter Umgang mit Ressourcen unterstellt, obwohl sie aufgrund des Druckes der kurzen Reaktionszeit nicht in der Lage sind, die optimale Entscheidung zu treffen. Die Lösung würde in einer Verlängerung der Reaktionszeit liegen oder in einem gleichzeitigem Strategieformulierungsprozess der IT- und Geschäftsbereiche. Folglich könnte die IT-Organisation vorzeitig auf Veränderungen reagieren und die nötigen Handlungen setzen. Bei vielen Unternehmen ist dies aber nicht der Fall und sie entwickeln und definieren die IT-Strategie unabhängig von der Geschäftsstrategie. Danach erfolgt der Prozess der Synchronisation zwischen Beiden, wobei vermehrt die IT-Strategie in die Geschäftsstrategie integriert wird.

Um nun, im Sinne der „Strategic Alignment Modells“ eine kontinuierliche optimale Anpassung zwischen Geschäftsstrategie, IT-Strategie und operationale Maßnahmenpläne sicherzustellen, müsste eine perfekte Kommunikation ohne Zeitverzögerungen, Engpässen oder Missverständnissen herrschen. Dies entspricht aber einer „utopischen Welt“. In der realen und turbulenten Welt besitzen Modelle des Alignment nicht die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit um die nötigen Ergebnisse zu liefern. Aus diesem Grund wendet sich *Smaczny T.* von dem Begriff des Alignment ab und orientiert sich an einem anderen Begriff, jenem der Fusion zwischen unterschiedlichen

⁹⁴ Vgl. *Smaczny* (2001), S. 797-802

betriebswirtschaftlichen Funktionen im Unternehmen. Das englische „fusion“ definiert sich als: „a process or act of joining, uniting and integrating“.⁹⁵

Um einen genaueren Einblick in dieses Konzept zu bekommen, muss zuerst auf die Rolle und die Aufgaben des CIO eingegangen werden. Dessen Rolle entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten zu einem Visionär, der für einen innovativen Einsatz von IT-Ressourcen und Kompetenzen verantwortlich ist, sowie für die Ausschöpfung von sich bietenden Möglichkeiten, um unter anderem, anhaltende Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Er sollte eng mit der Geschäftsführung, sprich mit dem CEO, zusammenarbeiten und stark in die strategische Entwicklung und Planung miteinbezogen werden. *Smaczny T.* sieht dieses Verhältnis zwischen CIO und CEO in der Strategiebildung als gleichwertige Partnerschaft. Folglich ist der CIO zusammen mit dem CEO auch verantwortlich für die Entwicklung der Unternehmensstrategie, wodurch ein Alignment zwischen IT-Strategie und Geschäftsstrategie nicht mehr nötig ist. Durch diese Fusion in der Geschäftsführung entsteht eine integrierte Strategie ohne die Unterstützung eines Alignment-Modells. Die IT-Strategie wird gleichzeitig mit der Geschäftsstrategie entwickelt und definiert, sozusagen ohne Zeitverzögerung. Im Gegensatz zu einem operationalen Maßnahmenplan zur Förderung des Alignment, versucht die Geschäftsführung Lösungen zu finden, wie beide integrierten Strategien optimal zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen können. Die IT-Strategie wird ein natürlicher Teil der Unternehmensstrategie und muss als solcher im gesamten Unternehmen kommuniziert werden. Hierbei dient die Fusion in der Unternehmensführung als Vorbild für das gesamte Unternehmen. Alle einfließenden Faktoren werden zur gleichen Zeit wahrgenommen und analysiert. Dadurch können angemessene Reaktionen und Maßnahmen gezielt evaluiert und sofort umgesetzt werden. Als Resultat erhält die Organisation mehr Flexibilität in ihrem Umgang mit Informationstechnologien und kann sofort ohne nötige Synchronisationen auf Veränderungen reagieren.

Smaczny T. unterstellt in seinem alternativen Zugang, dass Unternehmen die Position eines CIO auf Unternehmensführungsebene etabliert haben müssen. Er erläutert aber nicht die Situation, wenn dem nicht so ist. Unternehmen verfügen oft über die Position einer IT-LeiterIn, der zwar die übergeordnete Führung der IT-Organisation trägt, jedoch der unmittelbaren Unternehmensführung untergeordnet ist. Somit steht die IT-LeiterIn nicht auf der gleichen Ebene wie die Verantwortlichen der Strategieformulierung, sondern kann nur unter Zustimmung in den Prozess miteinbezogen werden.

⁹⁵ Smaczny T. (2001), S. 800

3.10 *Diskurs mit der Praxis VI*

Theoretische Konzepte und Modelle haben in der Praxis oft einen schweren Stand und stoßen auf Ablehnung. Ihnen wird zum Beispiel unterstellt, dass sie keinen Praxisbezug aufweisen und kein Verständnis gegenüber den Vorgängen in der Praxis aufbringen. Aus diesem Grund wird der Nutzen von theoretischen Inhalten als Basis für Handlungen und Maßnahmen stark angezweifelt. Folgende Expertenzitate geben einen Einblick in diese Thematik.

„Eine Ablehnung von theoretischen Konzepten und Modellen unter den IT-Mitarbeitern stellt eine weit verbreitete Barriere in der wirkungsvollen Umsetzung von theoretischen Inhalten dar. Unternehmen konzentrieren sich zumeist auf die Umsetzung der praktikablen und einfachen Teile der Modelle. Zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Referenzmodell CobiT werden oft nur die Teile implementiert, die sich mit Incident Management befassen. In diesen Teilen kann ein direkter Nutzen wahrgenommen werden. Ein Gesamtüberblick, warum nicht nur Teile sondern das gesamte Referenzmodell umgesetzt werden sollte, fehlt jedoch in vielen Unternehmen.“⁹⁶

„Der Zwang zur Veränderung und Anpassung von mehreren Geschäftsprozessen, hervorgerufen durch die Veränderung eines Prozesses, bildet die Komplexität der IT-Organisation in Unternehmen. Theoretische Modelle und Konzepte sind dadurch nur bedingt zur Lösung von Problemen und Anpassungen in dem beschriebenen Umfeld anwendbar. Die Komplexität des Alignment in der realen Welt ist nicht durch ein Denken in Modellen abbildbar.“⁹⁷

Die letztere Expertenmeinung steht in Übereinstimmung mit der Kritik von Ciborra C.U., dass geometrische Modelle nur bedingt in der „realen“ Welt und in komplexen Organisationen einsetzbar sind. Dies wird durch das nachstehende fiktive Praxisbeispiel näher erläutert.

„Annahme: Eine Fluggesellschaft verändert die Wartungszyklen eines ihrer Flugzeuge. Ersatzteile werden nicht mehr auf Lager gekauft sondern direkt bei Bedarf bestellt. Dadurch verlängert sich das Wartungsfenster des Flugzeuges. Die Wartung eines Flugzeuges entspricht einem Kerngeschäftsprozess. Durch die

⁹⁶ Heschl (2006)

⁹⁷ Leinich (2006)

Verlängerung dieses Geschäftsprozesses verändern sich aber auch andere Geschäftsprozesse, wie der Flugbetrieb dieses Flugzeuges. Durch die Verlängerung des Wartungsfensters steht das Flugzeug weniger im Monat zur Verfügung. Aus diesem Grund kommt es auch zu Veränderungen im Geschäftsprozess des Reservierungssystems. Auf diese Veränderungen hin müssen auch die Konfigurationen in den Buchungssystemen angepasst werden. Durch die Anpassungen in den Buchungssystemen werden in der Folge auch noch weitere Geschäftsprozesse beeinflusst, die daraufhin angepasst werden müssen.“⁹⁸

Dieses Beispiel zeigt, wie komplex die Strukturen und Prozesse in Unternehmen sein können. Ein theoretisches Modell im Sinne des Alignment besitzt nicht die Fähigkeit eine wirre Folge von Veränderungen und Anpassungen in den Geschäftsprozessen entsprechend abzubilden.

Ein weiterer Kritikpunkt, der unter anderem von Smaczny T. angesprochen wird, zielt auf die zeitliche Verzögerung zwischen der Formulierung der Geschäftsstrategie und der IT-Strategie ab. Unternehmen können sich aufgrund der turbulenten Entwicklungen auf den Märkten oft nicht leisten, die Formulierung der Geschäftsstrategie und jener der IT-Strategie in zwei unabhängigen Prozessen durchzuführen. Auch hierin sehen die Experten einen Grund, warum theoretische Konzepte und Modelle zur Abstimmung zwischen IT- und Geschäftsstrategie nur bedingt in der Praxis eingesetzt werden können.

„Zeitliche Verzögerungen zwischen der Formulierung der Geschäftsstrategie und der IT-Strategie können sehr wohl in der Praxis zu Problemen führen. Deshalb sollte der Prozess in abstimmender Kommunikation auch gleichzeitig ablaufen. Die Rolle des IT-Leiters sollte ein aktives Aufzeigen der IT-Potentiale zur Verbesserung der Geschäftsprozesse beinhalten. Dies zeichnet einen pro-aktiven und guten IT-Leiter aus, der sich in die aktuellen Diskussionen im Unternehmen einbringt. Aktuell wird bei der Tiwag zum Beispiel über die fortschreitende Verwendbarkeit und Möglichkeiten der Internetplattform diskutiert. Im Detail: Wie sollte die Internetplattform mit back-office Anwendungen verknüpft werden und welche Investitionen bieten dabei einen Nutzen? Des Weiteren muss die IT auch direkt in die Entwicklung von neuen Produkten einbezogen werden. Da die time-to-market Zeiten durch den Wettbewerb unter Druck geraten, muss die IT dafür

⁹⁸ Leinich (2006)

*sorgen sich parallel in den Entwicklungsprozess einzubringen und die Verkürzung der time-to-market Zeiten unterstützen.*⁹⁹

Eine Studie von Tallon P. und Kraemer K.¹⁰⁰ zeigt, dass eine Verbesserung des Alignment in Unternehmen nicht generell zu einer Steigerung des Wertbeitrages der IT führt. Die Auswirkungen von verbesserten Alignment-Strukturen hängen von den Charakteristiken der Branchen und der Märkte ab, in denen die Unternehmen operieren. Die größte Korrelation zwischen IT-Wertbeitrag und Alignment zeigte sich in den stabilen Branchen mit relativ konstanten Entwicklungen, wie zum Beispiel in der Lebensmittelbranche oder Chemieindustrie. Oft werden im Zuge des Alignment, IT-Infrastrukturen und IT-Prozesse recht starr und unflexibel ausgerichtet. Dieser Verlust an Flexibilität kann in turbulenten Märkten zu Problemen führen, wenn diese durch starken Wettbewerb, Preiskämpfe, kurze Produktkreisläufe und laufende Veränderungen der Kundenbedürfnisse geprägt sind. Branchen, wie die Elektroindustrie oder Finanzdienstleistungsmärkte, sind durch solche Bedingungen charakterisiert. Unternehmen stehen demnach vor der Herausforderung, den Wertbeitrag durch Alignment zu erhöhen, und sich, wo es nötig ist, genügend Flexibilität zu bewahren, um auf Entwicklungen aus dem Markt entsprechend reagieren zu können. Folgendes Beispiel unterstreicht die Relevanz dieses Ansatzes in der Praxis.

„Unternehmen der Mobilfunkbranche benötigen ein hohes Maß an Flexibilität. In dieser Branche müssen Unternehmen hohe Summen für ein Alignment investieren. Die Unternehmen werden auch als so genannte Produktmaschinen oder Produktgeneratoren bezeichnet. Zum Beispiel kann ein Mobilfunkunternehmen zwei neue Serviceprodukte pro Monat auf den Markt bringen. Dies erfolgt durch neue Entwicklungen am Markt oder Anpassungen an die Kundenbedürfnisse. Ohne IT-Unterstützung gelingt es ihnen nicht, die neuen Produkte im bestehen Produktportfolio zu integrieren und ein Alignment zwischen neuen Strategien und Prozessen und bestehen Strategien, Strukturen und Prozessen herzustellen. Für diese Herausforderungen werden Produktgeneratoren benötigt, die bestehende Applikationen und Prozesse entsprechend aktualisieren um die neuen Spezifikationen der Anforderungen einbinden zu können. Jedoch erfolgt in vielen Bereichen kein Alignment, weil es nicht zweckmäßig ist. Oft macht es keinen Sinn grobe Veränderungen vorzunehmen und eine Vielzahl von Geschäftsprozessen anzupassen. Zum Teil

⁹⁹ Jenewein (2006)

¹⁰⁰ Vgl. Tallon/Kraemer (2003), S. 14-19.

werden dann bestimmte Prozesse händisch ohne IT- Unterstützung bearbeitet, weil sie selten sind oder es aufgrund der Komplexität des Alignment keinen Sinn macht alle Anforderungen der Geschäftsprozesse zu digitalisieren.“¹⁰¹

„Alignment in einer nicht pragmatisch und falsch verstandenen Form, die zur völligen Digitalisierung alle Geschäftsanforderungen führt, ist meistens nicht finanzierbar bzw. Kosten/ Nutzen-Effekte sprechen ausdrücklich dagegen.“¹⁰²

Diese ganz klare Aussage wird durch einen klassischen Faktor der Alignment-Diskussion, die „80:20 Regel“, unterstützt.

„80% der Funktionen benötigen 20% des Aufwandes, jedoch kann es auch sein, dass 20% der Funktionen 80% des Aufwandes benötigen.“¹⁰³

Aus diesem Grund sollte zuerst eine „Nutzendiskussion“ durchgeführt werden und erst danach eine „Machbarkeitsdiskussion“. Diese Vorgehensweise setzt die nötigen Vorkehrungen um ein angemessenes Alignment umzusetzen, das im Einklang mit den Charakteristiken und Anforderungen der Unternehmen und ihren operierenden Märkten liegt.

Die Experten liegen vor allem durch ihre Erfahrungen auf einer Linie mit den Kritikpunkten von Alignment-Modellen. Ihre Erfahrungen beweisen, dass Konzepte und Modelle mit hohem theoretischem Inhalt im Allgemeinen und zur Gänze in der Praxis nicht umsetzbar sind. Ideen und Teile der Modelle können aber sehr wohl in vereinfachter Weise in die Praxis umgesetzt werden, wie das Fallbeispiel im vierten Kapitel der Arbeit zeigt.

3.11 Erfolgsfaktoren des Strategic Alignment

Erfolgsfaktoren für ein Alignment sind jene kritischen Faktoren, auf die das Management besonderes Augenmerk richten muss, um die Chancen für einen erfolgreichen Alignment-Prozess zu erhöhen.

¹⁰¹ Leinich (2006)

¹⁰² Leinich (2006)

¹⁰³ Leinich (2006)

Luftman J. und Brier T.¹⁰⁴ identifizierten in einer Studie die wichtigsten fördernden und hemmenden Faktoren, auch „Enablers / Inhibitors“ genannt, für ein erfolgreiches Alignment. In Abbildung 18 werden sie in einer Top-down Reihung dargestellt. Interessant ist, dass die gleichen Themen sowohl unter den fördernden als auch unter den hemmenden Faktoren zu finden sind. Weiterführende Studien in diesem Bereich zeigten, dass diese Faktoren bis heute konstant geblieben sind.

Abbildung 18: Enablers and Inhibitors of Strategic Alignment

Enablers	Inhibitors
Senior executive support for IT	IT/business lack close relationships
IT involved in strategy development	IT does not prioritise well
IT understands the business	IT fails to meet its commitments
Business/IT partnership	IT does not understand business
Well-prioritized IT projects	Senior executives do not support IT
IT demonstrates leadership	IT management lacks leadership

Quelle: Luftman/Brier (1999), S. 109.

In einer Studie von Teo T.S.H und Ang J.S.K.¹⁰⁵ nahmen Führungskräfte aus 169 Unternehmen teil, um die wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Nach ihren Erfahrungen wurde eine Reihung von 18 verschiedenen Faktoren erstellt. Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass die Unterschiede zwischen den unterschiedlich gereihten Faktoren sehr gering ausgefallen sind und deshalb nur die Höchstgereihten herauszuheben sind. Im Folgenden werden die drei wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren näher erläutert.

1. Unternehmensführung unterstützt die strategische Nutzung der IT

Als wichtigster Erfolgsfaktor kristallisierte sich die Beteiligung und Unterstützung der Unternehmensführung und des Topmanagements zu einem strategischen Einsatz der IT heraus. Dies steht im Einklang mit der Meinung, die Unternehmensführung sollte eine Vision über den Einsatz der IT und ihre strategische Verwendung haben. Die Unternehmensführung soll demnach die Richtung vorgeben und das nötige Umfeld schaffen um den Prozess des Alignment zu fördern. In diesem Sinne sind bürokratische Strukturen abzubauen und eine angemessene Entscheidungsstruktur für IT-relevante Projekte zu definieren, beispielsweise in Form eines „IT Steering Committee“.

¹⁰⁴ Luftman/Brier (1999), 109 f.

¹⁰⁵ Vgl. Teo/Ang (1999), S. 173-185.

2. IT-Management verfügt über betriebswirtschaftliche Kompetenzen

Dieser Faktor beschreibt die Notwendigkeit des Verständnisses des IT-Managements gegenüber geschäftsrelevanten Angelegenheiten und Prozessen. Mit anderen Worten sollte das IT-Management über betriebswirtschaftliche Kompetenzen verfügen und wissen wie diese einzusetzen sind. Ein Verständnis gegenüber der Strategieformulierung und -implementierung, das sich von IT-ManagerInnen auf Topmanagement Ebene bis zur einzelnen IT-SpezialistIn erstreckt, fördert den Alignment-Prozess und den Wertbeitrag der IT zum Unternehmenswert.

3. Unternehmensführung vertraut der IT-Abteilung

Die Unterstützung und das Vertrauen der Unternehmensführung und des Topmanagements gegenüber der IT-Abteilung stellen weitere wichtige Erfolgsfaktoren dar. Wenn die Unternehmensführung Vertrauen in die Kompetenzen der IT-ManagerInnen hat oder die nötigen Schritte dafür tätigt, wird sie auch dem IT-Management die geforderten Ressourcen zur Verfügung stellen. Folglich erhält sie eine Basis und den nötigen Handlungsspielraum, um das Unternehmen durch angemessene IT-Projekte und IT-Dienstleistungen zu unterstützen und zum Unternehmenserfolg beizutragen.

*Burn J.M. und Szeto C.*¹⁰⁶ untersuchten in ihren Ausführungen, ob signifikante Unterschiede zwischen den Auffassungen von IT-ManagerInnen und ManagerInnen aus den Geschäftsbereichen in Bezug auf Alignment bestehen. Als Basiskonzept der Untersuchung diente das „Strategic Alignment Modell“ von *Henderson J.C. und Venkatraman N.* Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Auffassungen. Beide Gruppen identifizierten die Unternehmensstrategie als Treiber des strategischen Alignment und waren der Meinung, nur die Unternehmensführung sollte die Rolle der Prioritätenvergabe bei der Verteilung von Ressourcen übernehmen. Außerdem sollte das IT-Management zur Leitung der Umsetzung verantwortlich sein und die IT- Prozesse zur Erreichung der strategischen Ziele steuern. IT-ManagerInnen und ManagerInnen aus den Geschäftsbereichen verwiesen beide auf eine Leistungsmessung und Beurteilung des IT-Managements nach Kosten-/Nutzen-Kriterien.

¹⁰⁶ Vgl. Burn/Szeto (2000), S. 197-216.

Die Übereinstimmungen zwischen den Auffassungen beider Gruppen sind ein wichtiger Treiber für den Prozess des Alignment und ein Garant für den Erfolg. Unternehmen müssen Übereinstimmungen fördern, um dadurch das Aufkommen von Barrieren und Problemen zu verhindern, vor allem in der Kommunikation zwischen IT-MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen der anderen Geschäftsbereiche.

Die Wahl und Definition eines angemessenen Alignment-Konzeptes zur Erreichung der Unternehmensziele, sowie die Verlinkung der IT mit dem externen Umfeld, sind, nach Meinung beider Gruppen, die Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Alignment.

Jene Unternehmen, bei denen sich sehr erfolgreiche Entwicklungen im Alignment zeigten, richteten nicht nur ihre IT-Strategie neu aus, sondern passten auch ihre Geschäftsstrategie an. Dadurch glichen sich die Sichtweisen der IT-ManagerInnen und des restlichen Managements an und sorgten so für positive Weiterentwicklungen. Um das Innovationspotential der IT zu fördern, wurden in erfolgreichen Unternehmen betriebswirtschaftliche sowie technologische Aspekte der IT-Investitionen berücksichtigt.

Das Ergebnis dieser Studie rät Unternehmen sich näher mit branchenspezifischen Leitlinien des Alignment zu beschäftigen. Im Besonderen sollten diese den Ist-Zustand und ihre Abhängigkeit gegenüber IT bestimmen. Unternehmen, deren Abhängigkeit wächst, müssen sich im Klaren sein, welche Rolle die IT zukünftig für den Unternehmenserfolg sowie für die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen einnimmt und demnach entsprechende Handlungen definieren.

3.12 Barrieren des Strategic Alignment

Barrieren des Alignment manifestieren sich in unterschiedlicher Art und Weise. Unternehmen müssen sich über mögliche Barrieren im Klaren sein und versuchen diese durch Vorkehrungen in ihren Wurzeln zu stoppen bzw. die angemessenen Lösungen zu ihrer Bekämpfung parat haben.

Weill P. und Broadbent M.¹⁰⁷ unterscheiden sieben Barrieren des Alignment, die sich in einer zeitliche Abfolge einordnen lassen und von der Ausgangssituation bis zur Durchführung reichen.

1. Keine klare strategische Ausrichtung:

Ausgangspunkt ist ein unzureichendes Verständnis und eine nicht eingegangene Verantwortung gegenüber dem strategischem Denken und Handeln. Dies liegt oft schon im Verantwortungsbereich der Unternehmensführung, die es versäumt selbst aktiv zu werden und MitarbeiterInnen zu bewegen. Erst durch klar definierte Grundsätze der strategischen Ausrichtung und der gegenwärtigen Strategie kann der Prozess des Alignment gefördert werden. Ohne strategische Ziele und Vorgaben der Unternehmensführung verpuffen die Bemühungen und Versuche eine angemessene IT- Strategie zu definieren, die den Wertbeitrag der IT erhöht. Als Folge wird zumeist eine kurzfristige IT-Strategie formuliert, die nur den Ansprüchen und Zielen der IT-Organisation und nicht den Unternehmenszielen dient.

2. Laufende Veränderungen in der strategischen Ausrichtung:

Die IT versucht, im Sinne des Alignment-Prozesses ihre Strategien, Prozesse und Infrastrukturen auf die langfristigen Unternehmensziele abzustimmen. Diese Ziele bleiben, mit Ausnahmen, beständig über die Zeit, wobei gegenwärtige Strategien immer wieder auf neue Verhältnisse angepasst werden müssen. Weit reichende Infrastrukturen sind in der Regel schwierig an die ständigen Veränderungen anzupassen und können somit eine Barriere für den Prozess des Alignment darstellen. Hier ist die IT-Leitung gefordert die Infrastruktur mit der nötigen Flexibilität auszustatten und in vorausschauender Weise Vorkehrungen für mögliche Entwicklungen zu treffen.

3. Unzureichendes Vertrauen in die Informationstechnologien:

In vielen Branchen werden die Wichtigkeit und die Rolle der IT unterschätzt und nicht angemessen im Unternehmen kommuniziert. Es reicht nicht aus, wenn nur die Unternehmensführung über die Wichtigkeit bescheid weiß, sondern sie muss eine Vision haben, wie die IT zum allgemeinen Unternehmenserfolg beitragen kann und diese auch gegenüber den MitarbeiterInnen kommunizieren. Zu oft wird die Aufstellung der Prinzipien zur Nutzung der IT in die Hände des CFO gelegt. Die Folge sind Prinzipien, die sehr an finanzielle Kriterien angelehnt sind. Folglich

¹⁰⁷ vgl. Weill/ Broadbent (1998), S. 42-46.

werden die Ausnützung von sich bietende Marktchancen und effektive Generierung von Unternehmenswerten aus IT- Investitionen eingeschränkt.

4. Geringe Einbeziehung der IT in die Unternehmensstrategie

Diese Barriere kommt auf, wenn die Geschäftsstrategie und die IT-Strategie in Isolation formuliert werden und somit keinen Zusammenhang aufweisen. In der Folge können die MitarbeiterInnen den Einfluss der IT auf ihr strategisches wie operationales Denken und Handeln nicht abschätzen und die IT wird nicht effektiv in die Geschäftsprozesse integriert. Hier ist es die Aufgabe der Unternehmensführung, eine Umgebung zu schaffen, in die IT in die Strategieformulierung und Ausführung integriert wird.

5. Unkoordinierte Steuerung von IT- Investitionen

Die Mittel für IT-Investitionen können oft aus unterschiedlichen Bereichen kommen und werden nicht unternehmensintern miteinander koordiniert. Manche Unternehmen können keine Auskunft über die Herkunft, die Höhe oder den Zweck einer Investition geben. In diesen Fällen ist ein erfolgreiches Alignment unmöglich. Eine unkoordinierte Steuerung verhindert auch das Entstehen von Synergieeffekten zwischen Geschäftseinheiten, sowie Kosteneinsparungspotentiale.

6. Schwierigkeiten in der internen Kommunikation

Eine weitere Barriere entsteht, wenn IT-MitarbeiterInnen und im Besonderen IT-SpezialistInnen einen sehr technischen Background aufweisen und nur in technischen Lösungen denken. IT-SpezialistInnen sind sehr wichtig für Unternehmen, deren Kernkompetenzen stark mit IT verbunden sind. Allerdings bei fehlendem Verständnis für den betriebswirtschaftliche Themen unter den IT-MitarbeiterInnen kann es zu Problemen in der Verständigung und Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen anderer Geschäftsbereiche kommen. Dadurch ergibt sich nur selten ein aktiver Dialog und eine effektive Zusammenarbeit zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles wird eingeschränkt. Als Lösung müssen auch die sehr technisch orientierten SpezialistInnen ein Verständnis für die geschäftlichen und wirtschaftlichen Entscheidungen erlangen. Auf der anderen Seite müssen sich aber auch die über den Einfluss und die Nutzungsmöglichkeiten der IT informieren und dies in ihren Unternehmensalltag einfließen lassen.

7. Unternehmenspolitische und –kulturelle Differenzen

Die Gründe für eine weitere Barriere liegen zumeist in technischen, politischen oder wirtschaftlichen Faktoren der unternehmensweiten Organisationsstruktur. Zum Beispiel können bei vermehrten Akquisitionen von Unternehmensteilen Probleme bei der Integration von unterschiedlichen IT-Portfolios auftreten. Diese Probleme entstehen durch Divergenzen in den Charakteristiken der IT-Portfolios, wie technologische Entwicklungsstufe, Marktorientierung, Prozessorientierung, Investitionsvolumen, Entscheidungsstruktur und noch einige mehr. Weiters können auch nur die Einstellung und das Denken der MitarbeiterInnen der diversen Teile der Organisation eine Barriere des Alignment darstellen. Sie sind zum Beispiel der Meinung, dass sie sich von den anderen Unternehmensteilen unterscheiden und somit eine gemeinsame Infrastruktur ihren Zielen und Bedürfnisse nicht deckt. Dieses Problem tritt nicht nur in Bezug auf Tochtergesellschaften auf, sondern kann sowohl auch bei diversen internen Unternehmensniederlassungen der Fall sein. Die Folge aus diesen Beispielen ist, dass unternehmensweite Konzepte einer einheitlichen Infrastruktur nicht angenommen werden, wodurch ein effektiver Implementierungsprozess zur Entwicklung des Alignment nicht möglich ist.

3.13 Diskurs mit der Praxis VII

In den Experteninterviews wurden die Erfolgsfaktoren und Barrieren des Alignment nur am Rande behandelt, jedoch stach eine Barriere hervor, die im Folgenden näher erläutert wird.

„Oft mangelt es in der IT-Organisation auch an den Fähigkeiten des strategischen Denkens und Handelns. Den IT-Mitarbeitern fehlt die Fähigkeit zu analysieren, warum die Dinge so gemacht werden und nicht anders. Sie versuchen hingegen ihre Tätigkeiten möglichst effizient auszuführen. Strategisches Denken über den Unternehmensrand hinaus sollte in den Aufgaben der IT-Leitern liegen. Diese Aufgabe wird aber von IT-Leitungen viel zu wenig ernst genommen. Hier steckt großes Potential dahinter. Zumeist greifen Unternehmen auf externes Know-how zurück und engagieren externe Berater oder externe Anbieter von strategischen Lösungen. Anbieter von strategischen Lösungen versuchen ihre Kunden langfristig zu halten und ihnen weiter Folgeprodukte oder -projekte zu verkaufen. Hier sollten aber Unternehmen aufpassen, dass keine Abhängigkeit gegenüber externen Anbietern von strategischen Lösungen entsteht. Sonst bestimmt nicht die

IT selbst über ihre Potentiale und Möglichkeiten, denn diese werden dann durch die Potentialen der externen Anbieter bestimmt. Aus diesem Grund sollten Unternehmen ein spezielles Demand-Management oder Anforderungsmanagement einführen, um die Selbstständigkeit der IT zu bewahren.“¹⁰⁸

Dieser Standpunkt schließt an die Barriere einer fehlenden strategischen Ausrichtung an. IT-Abteilungen sollten, nach der Erfahrung der Experten, auch über den Unternehmensrand hinausblicken und zum Beispiel, den Nutzen von extern-orientierten IT-Dienstleistungen mit jenen von Konkurrenzunternehmen vergleichen. Mit anderen Worten sollte sie aktiv werden um die IT-Potentiale und den Wertbeitrag zu erhöhen. Externes Know-how kann förderlich sein um den Alignment-Prozess „in die Gänge“ zu bekommen. Für eine Sicherstellung und für Weiterentwicklungen des Alignment müssen IT-Abteilungen aber selbstständig Sorge tragen.

3.14 Unterstützende Organisations- und Entscheidungsstrukturen mit Bezug zur IT- Governance

Im Allgemeinen adressieren Entscheidungsstrukturen im Sinne der IT-Governance die Prioritätenvergabe und Auswahl von IT-Projekten und die angemessene Verteilung und Verwendung von IT-Ressourcen. Die IT-Governance, eingebunden in eine unternehmensweite Corporate Governance, setzt hierbei Richtlinien und Prinzipien wie die Entscheidungsrechte und –befugnisse im Unternehmen verteilt werden. Neben den Rechten müssen auch die Verantwortlichkeiten klar abgegrenzt werden, um eine transparente Kontrolle sicherzustellen.

Unternehmen müssen sich im ersten Schritt die Entscheidungsautoritäten für die IT im Unternehmen festlegen. Dieser Vorgang beschreibt wie die Befugnisse im Unternehmen verteilt sind. Weiters sollten auch klare Prozesse und Methoden für die Entscheidungsfindung definiert werden. Ein Prozess stellt zum Beispiel die Budgetkonsolidierung von IT-Investitionen dar. Methoden beschreiben, wie geplante Projekte und der Einsatz von Ressourcen nach unterschiedlichen Kriterien bewertet werden, wie zum Beispiel nach dem Risiko, Unternehmenswert oder auch nach dem Potential zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Mit Kontrollmechanismen sollen die

¹⁰⁸ Heschl (2006)

Auswirkungen der Entscheidungen evaluiert werden und somit auch die entscheidende Autorität. Dies verlangt im Einklang mit IT-Governance Richtlinien eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten im Entscheidungsprozess. Neben finanziellen Bewertungskriterien unterstützen auch Kriterien im Sinne des Alignment den Evaluierungsprozess, wie der Einfluss auf die Entwicklung des Alignment, Unterstützung der Geschäftsziele etc. Auch aus dem externen Umfeld können diverse Bewertungskriterien abgeleitet werden, wie zum Beispiel an hand den Auswirkungen der Entscheidungen im Vergleich zur Konkurrenz. ¹⁰⁹

3.14.1 Organisatorische Verteilung der Entscheidungsrechte

In der Literatur herrscht eine weit verbreitetet Diskussion über die formale Verteilung der Entscheidungsrechte und Verantwortlichkeiten in Verbindung mit IT-Governance. In sehr vereinfachter Form können Entscheidungsrechte und Verantwortlichkeiten entweder zentral oder dezentral verteilt sein. Zentralisierte Entscheidungsrechte sind Teil einer zentralen IT-Organisation, die unternehmensweit die Verteilung von Ressourcen und Kompetenzen steuert. In dezentralen Strukturen sind Entscheidungsrechte hingegen direkt in den unterschiedlichen Unternehmensteilen angesiedelt, diese können zum Beispiel Geschäftseinheiten oder Divisionen, unabhängige Tochtergesellschaften oder überregionale Niederlassungen darstellen. ¹¹⁰

Im Vordergrund von vielen Analysen und Studien steht die Fragen: Was ist der beste Weg um IT-Entscheidungen zu treffen? Warum entscheiden sich Unternehmen auf eine Form der Zentralisierung oder Dezentralisierung von Entscheidungen? Im Allgemeinen ähneln sich die Gründe für die Wahl einer zentralen oder dezentralen Struktur sowie ihre Auswirkungen in Unternehmen. ¹¹¹

Zentrale Strukturen unterstützen:

- Economies of Scale und Scope
- Standard IT- Architekturen mit einer zentralen Plattform
- Höher Spezifizierung von integrierten Systemen

¹⁰⁹ Vgl. Luftmann (2003b), S.161-168.

¹¹⁰ vgl. Brown (2003), S. 192.

¹¹¹ vgl. Peterson (2004) S. 45 f

Dezentrale Strukturen unterstützen:

- Reaktionsfähigkeit und Flexibilität gegenüber Ansprüchen von internen und externen Stakeholdern
- Lokale Kontrolle von Systemen und Applikationen
- Lokale Entwicklung von strategischen Ressourcen und Kompetenzen

Aus den verschiedenen Analysen und Studien geht weder eine klare Antwort noch ein Best Practice Ansatz hervor. Organisationen treffen keine gesamtheitlichen Entscheidungen über den Einsatz der IT, sondern im günstigsten Fall über einzelne Entscheidungsbereiche. Allerdings haben alle Entscheidungen ein gemeinsames Ziel, die Erhöhung des Beitrages zum Unternehmenswert, wie es ein Alignment oder allgemeine IT-Governance Richtlinien beschreiben. Ob nun Entscheidungen dezentral oder zentral gefällt werden, hängt von der rationalen Perspektive, den Strategien und Charakteristiken der Organisation sowie von der Entscheidung selbst ab. Aus diesem Grund gibt es keine allgemeinen Handlungsvorgaben, die für die Gesamtheit der Entscheidungen anzuwenden sind.

3.14.2 Entscheidungsbereiche und Entscheidungsmodelle

Wie bereits erwähnt unterscheiden Unternehmen verschiedene IT-relevante Entscheidungsbereiche. So auch die Autoren *Weill P. and Ross J.W.*¹¹², die fünf verschiedene Bereiche beschreiben.

1. IT-Prinzipien

Sie stellen die übergeordneten Richtlinien zur Verwendung der IT im Unternehmen dar.

2. IT-Architektur

Ein Set von Richtlinien, Beziehungen und technischen Ausstattungen bestimmen die organisatorische Logik der Datenverwaltung, sowie jene von Infrastrukturen und Applikationen. Sie zielt auf eine technische und betriebswirtschaftliche Standardisierung und Integration ab.

¹¹² vgl. Weill/ Ross (2004), S. 25–55.

3. IT-Infrastruktur

Die IT-Infrastruktur besteht aus IT- Dienstleistungen, die gemeinsam koordiniert und verteilt genutzt werden, um als Basis für die nötige IT- Unterstützung zu dienen.

4. Applikationen für Geschäftsprozesse

Intern oder extern entwickelte Applikationen werden speziell auf die Bedürfnisse der Geschäftsprozesse abgestimmt.

5. IT-Investitionen

In diesem Bereich werden Entscheidungen über die Höhe, die Verteilung sowie über die Art der Verwendung von Investitionen in die IT getroffen. Als Unterstützung dienen Tools zur Bewertung und Evaluierung.

Des Weiteren identifizierten *Weill P. and Ross J.W.*¹¹³ verschiedene Entscheidungsmodelle und evaluierten sie in Bezug auf die unterschiedlichen Entscheidungsbereiche sowie auf ihre Praxistauglichkeit und Anwendung bei Unternehmen mit hoher IT-Governance Performance. Hier ein Auszug der wichtigsten Konzepte, die in der Praxis Verwendung finden.

1. Betriebs-Monarchie

Mitglieder der Unternehmensführung treffen gemeinsam oder individuell die Entscheidungen über IT. Der CIO beteiligt sich als gleichberechtigter Partner in diesem sehr zentralisierten Prozess. Die Unternehmensführung ist dabei abhängig von Informationen aus verschiedenen Quellen innerhalb des Unternehmens ist.

2. IT-Monarchie

IT-SpezialistInnen treffen als einzige IT-Entscheidungen. Diese IT-SpezialistInnen können auch von unterschiedlichen Unternehmensteilen und –ebene kommen, treffen aber in Form einer zentralen Einheit gesamtunternehmensrelevante IT-Entscheidungen.

3. Föderalistisches Modell

Föderalistische Entscheidungsmodelle besitzen eine lange historische Tradition in der Regierungsherrschaft von Staaten, Länder und Zusammenschlüssen von Regionen. Ihr Ziel ist es, eine Balance in der Verteilung von

¹¹³ vgl. Weill/ Ross (2004), S. 55–72.

Verantwortungsbereichen und Entscheidungsbefugnissen zwischen mehreren Entitäten herzustellen. In diesem Bezug sollen die Modelle den Entscheidungsprozess zwischen einer zentralen Einheit und den anderen Unternehmenseinheiten koordinieren. Repräsentative von Unternehmenseinheiten können entweder Verantwortliche von Prozessen sein, oder auch von Geschäftseinheiten, jedoch besitzen sie immer ein betriebswirtschaftliches Fachwissen. IT-SpezialistInnen werden bei Entscheidungen über sehr technische Angelegenheiten hinzugezogen.

4. IT-Duopol

IT-Duopol ist eine Art „Zweipartei-Verhältnis“, wobei eine Partei einen IT-Hintergrund und die Andere einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund aufweisen muss. Diese Zweipartei-Beziehung bestimmt den Entscheidungsprozess für IT-relevante Entscheidungen, wobei diese nur in gegenseitiger Übereinstimmung getroffen werden. IT-Parteien sind Mitglieder oder Teams einer zentralen IT-Organisation, mit oder ohne Beteiligung von IT-SpezialistInnen aus den Geschäftseinheiten. Gegenparteien können in den verschiedensten Fällen Mitglieder der Unternehmensführung, LeiterInnen von Geschäftseinheiten oder Verantwortliche von Wertschöpfungsprozessen und anderen Kernprozessen darstellen. In föderalistischen Modellen nehmen am Entscheidungsprozess immer Repräsentative aus den betriebswirtschaftlichen Bereichen aus Beiden, zentralen und lokalen, Einheiten teil. Hingegen nehmen bei diesem Modell entweder der Eine oder der Andere teil, aber nie Beide, und nur in Verbindung mit einer IT-SpezialistIn.

5. Feudales und anarchisches Modell

Dieses Modell beschreibt eine sehr dezentrale Verteilung von Entscheidungsrechten, die bis zur Selbstständigkeit reicht. Einzelne oder kleinere Einheiten treffen eigenständige Entscheidungen basierend auf ihren lokalen Bedürfnissen, um, zum Beispiel, auf veränderte Kundenansprüche schnell reagieren zu können.

Im Groben stellen diese Modelle auch einen Beitrag zu der Diskussion „Zentralisierung vs. Dezentralisierung“ von Unternehmen im Rahmen einer IT-Governance dar. Wie bereits erwähnt, repräsentieren monarchistische Formen einen sehr zentralen Ansatz und feudale einen sehr dezentralen Ansatz, der sogar bis zur Anarchie reichen kann.

3.14.3 Verwendung der Entscheidungsmodelle in der Praxis¹¹⁴

Modelle nach föderalistischem Vorbild stellt eine Mischform dar, die das Beste aus beiden Richtungen verbindet. Dieses Entscheidungsmodell trat Ende der 80iger Jahre auf und fand sehr schnell starke Verbreitung in der Praxis. Der Vorteil dieser Form liegt darin, dass besonderes Augenmerk auf die Spannungen zwischen zentraler Koordination und lokalen Bedürfnissen gelegt wird. Das Modell kann Organisationen helfen Standardisierung und Synergien zu fördern, aber auch die Geschäftseinheiten mit der nötigen Flexibilität und Reaktionsvermögen ausstatten. Föderalistische Entscheidungsmodelle weisen entweder einen stärkeren betriebswirtschaftlichen, oder technologischen Fokus auf. Dies hängt von einer stärkeren Einbeziehung von IT-SpezialistInnen oder von ManagerInnen aus dem Geschäftsbetrieb ab. Um aber ein Alignment zu fördern, muss hier eine ausgeglichene Balance herrschen.

Föderalistische Entscheidungsmodelle dienen ausgezeichnet dazu, den nötigen Input und Grundlage für Entscheidungen vorzubereiten, da eine gemeinsame Gesprächsbasis und Verständnis gefördert wird. Allerdings liegen ihre Nachteile in der Effektivität und Effizienz des Entscheidens selbst. Führungskräfte und Schlüsselentscheidungsträger aus den Geschäftseinheiten gehen nur nach ihren Zielen und Bedürfnissen vor, wenn es um Entscheidungen über die Verteilung von knappen Ressourcen geht. Sie zeigen dabei wenig Verständnis für die Ziele von zentralen Einheiten. Dieser Nachteil kann jedoch durch angemessene Belohnungssysteme beseitigt werden, die neben der Erreichung von Zielen der Geschäftseinheiten auch jene der übergeordneten Einheit berücksichtigen. Weiters werden Geschäftseinheiten sowie Unternehmensteile in föderalistischen Modellen unterschiedlich behandelt. Zumeist hat die stärkste und wichtigste Einheit den größten Einfluss auf die Entscheidungsfassung, wodurch unter den kleineren Einheiten Konfliktpotential entsteht. Auch wenn IT-ManagerInnen von einer zentralen Einheit in eine Geschäftseinheit wechseln, kann dies zu Unstimmigkeiten führen, da sie sich noch den Zielen der zentralen Einheit verpflichtet fühlen und nicht den Bedürfnissen ihres neuen Umfeldes. IT-MitarbeiterInnen aus den Geschäftseinheiten fehlen des öfteren auch die Kompetenzen und das Wissen um strategische Entscheidungen über die IT zu treffen. Die IT nimmt dadurch keine strategische Rolle ein und somit schlagen auch jeweilige Bemühungen um ein Alignment fehl.

In den letzten Jahren besteht ein Trend, weg von föderalistischen Modellen wieder hin zu einer zentraleren Verteilung von Entscheidungsbefugnissen, jedoch nicht unbedingt für

¹¹⁴ vgl. hierzu gesamt Weill/Ross (2004), S. 64-145.

alle IT-relevanten Entscheidungsbereiche. Zentrale Formen fördern Synergieeffekte, die Koordination der unternehmensweiten strategischen Ausrichtung und Standardisierung. Um die Bedürfnisse von dezentralen Geschäftseinheiten jedoch trotzdem zu befriedigen, versuchen Unternehmen ihnen entsprechende IT-Ressourcen zu Verfügung zu stellen, die ihre Bedürfnisse gerecht werden. Dadurch behalten Geschäftseinheiten weiterhin ihren strategischen Handlungsspielraum, um auf die Bedürfnisse ihres Umfeldes reagieren zu können. Ein weiterer Grund für eine Zentralisierung von IT-Entscheidungsstrukturen waren die Implementierung von unternehmensweiten back-office - Enterprise Resource Planning (ERP) Systemen und front-office- Customer Relationship Management (CRM) Lösungen. Eine Einführung und Umsetzung dieser Systeme verlangt zentrale Projektteams, die aus IT-SpezialistInnen und ManagerInnen bestehen und eine Zentralisierung der Verwaltung, von Verantwortlichkeiten und der Verteilung von knappen IT- Ressourcen.¹¹⁵

In der Studie von *Weill P. and Ross J.W.* wurden zentrale Entscheidungsmodelle, wie die Betriebs- oder IT- Monarchie, für die technischeren Entscheidungsbereiche verwendet. Im Detail handelt es sich dabei um Entscheidungen über die Architektur und Infrastruktur, die einen hohen Wert an Standardisierung und eine übergeordnete Rolle für weitere technische Entscheidungen aufweisen. Durch ihre hohe technische Spezifikation werden sie zumeist vertrauensvoll in die Hände von IT-SpezialistInnen auf zentraler Ebene gelegt.

Bei den strategischeren Entscheidungsbereichen griffen Unternehmen auf eine spezielle Form der Entscheidungsfindung zurück, und zwar auf das Modell des IT-Duopols. Unter einem IT-Duopol Entscheidungsmodell treffen Mitglieder der Unternehmensführung und IT- Führungskräfte aus dezentralen Unternehmenseinheiten in gegenseitiger Übereinstimmung Entscheidungen über IT- Prinzipien, die für die Nutzung und Entwicklung von IT- Ressourcen und IT- Kompetenzen maßgeblich sind. Diese partnerschaftliche Beziehung fördert den Einklang der IT- mit der Geschäftsstrategie und stellt eine Verpflichtung zu übergeordneten Zielen und Prinzipien sicher.

Auch bei den anderen strategischen Entscheidungen bezüglich IT-Investitionen und zum Teil auch bei Applikationen für Geschäftsprozesse kommt diese Form des IT-Duopols in der Praxis zum Einsatz. Im Gegensatz zu föderalistischen Modellen, bei denen die Interessen und Bedürfnisse zwischen den unterschiedlichen Unternehmenseinheiten ausbalanciert werden müssen, kann hier speziell auf den strategischen Fokus der

¹¹⁵ vgl. Brown (2003), S. 195-197.

Geschäftseinheit und auf das Alignment eingegangen werden. Oft bleibt aber bei IT-Investitionen die Entscheidungsgewalt in den Händen der Unternehmensführung, da sie auch für die unternehmensweite Budgetierung und für die Verteilung von Ressourcen verantwortlich ist. Folglich stehen IT-Investitionen im Wettbewerb mit allen anderen Investitionen, die für die Organisation von Bedeutung sind.

Zumeist werden die Investitionen für IT-Projekte in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie in unterschiedliche Nutzenkategorien eingeteilt, wie zum Beispiel in „Muss-Projekte“, „Sanierungsprojekte“, „Leistungsprojekte“ und „Wachstumsprojekte“. Der bewertete Nutzen basiert einerseits auf strategischen Überlegungen und andererseits auf speziellen Wirtschaftlichkeitsrechnungen, wie zum Beispiel ROI, Kosten/Nutzen Analysen oder auch Cash-Flow Analysen. Bei den IT-Projekten wird auch immer darauf geachtet, den Anwender eine spezielle Rolle und Verantwortung in der Ausführung zu geben¹¹⁶

Bei Entscheidungen bezüglich Applikationen für Geschäftsprozesse hängt die Entscheidungsform stark von der strategischen Ausrichtung und von der Organisationsstruktur ab. Wenn Unternehmen im Allgemeinen zentral organisiert sind und auf Synergieeffekte zwischen den Geschäftseinheiten abzielen, dann kann eine föderalistische Entscheidungsstruktur ein angemessenes Mittel darstellen um unterschiedliche Bedürfnisse abzugleichen und trotzdem auf eine gemeinsame Verwendung von IT-Applikationen zurückzugreifen. Diese Applikationen für Geschäftsprozesse werden zentral koordiniert und als Dienstleistungen den Geschäftseinheiten angeboten. Für dezentrale Organisationsformen mit wenigen Synergien zwischen den Einheiten stellt ein IT-Duopol ein besseres Modell da, um speziell auf individuelle Bedürfnisse der Geschäftseinheiten eingehen zu können.

Abbildung 19 zeigt die drei erfolgreichsten Kombinationen von Entscheidungsmodellen in Bezug auf die Entscheidungsbereiche. Diese Kombinationen verwenden erfolgreiche Unternehmen, die in der Implementierung von IT- Governance Richtlinien und Praktiken Vorreiter und sehr erfolgreich sind.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. Grohmann (2003), S. 17- 23.

¹¹⁷ Vgl. Weill/Ross (2004), S. 133.

Abbildung 19: Top 3 IT-Governance Kombinationen

Entscheidung Modelle	IT- Prinzipien	IT- Architektur	IT- Infrastruktur	Applikation für GP	IT- Investments
Betriebs- Monarchie	3	3	3		3 2
IT- Monarchie		1		1	
Federal		2	2	1 3	
IT- Duopl	1 2			2	1
Anarchie					

Quelle: In Anlehnung an: Weill/Ross (2004), S. 133.

- Die erste Kombination verlangt gegenseitiges Vertrauen zwischen ManagerInnen der Geschäftsbereiche und IT-SpezialistInnen und ein Verständnis von betriebswirtschaftlichen Prozessen der Letzteren.
- Die zweite Kombination stellt eine wirkungsvolle Alternative für Unternehmen mit wenigen Synergien zwischen den Geschäftseinheiten dar. Die Ansprüche decken sich mit jenen aus der ersten Kombination.
- Die dritte Kombination wird bei sehr zentralen Organisationsformen mit wenigen Geschäftseinheiten und Fokus auf Kostenkontrolle angewendet. Von der Unternehmensführung und von ManagerInnen wird hierbei ein hohes Verständnis gegenüber der IT im Unternehmen.

3.14.4 Entscheidungsstrukturen zur Förderung des Alignment

Welche Entscheidungsmodelle unterstützen und fördern nun ein Alignment zwischen IT und den Geschäftsprozessen? Hier ist im Besonderen das Modell des IT-Duopols herauszuheben, unter dem Entscheidungen in gegenseitiger Übereinstimmung zwischen betriebswirtschaftlichen Zielen und Bedürfnissen der IT gefällt werden. Lokale IT-Organisationen in Unternehmensteilen oder Geschäftseinheiten können in gemeinsamer Absprache mit dem zentralen Management ihre Interessen und Bedürfnisse vortragen und umgekehrt erläutert das Management ihre betriebswirtschaftlichen Vorgaben und Ziele. Dadurch wird sichergestellt, dass Entscheidungen im Einklang mit der allgemeinen Unternehmens- und Geschäftsstrategie stehen. Entscheidungen unter IT-Duoplen zielen

auf strategische Bereiche ab, wie zum Beispiel auf gemeinsame IT-Prinzipien, auf lokale Applikationen für Geschäftsprozesse und auf lokale IT-Investitionen. Es liegt an den IT-Organisationen aktiv am Entscheidungsprozess mitzuwirken, um durch gute Vorschläge und Alternativen die Qualität der Entscheidung zu erhöhen. Weiters wird durch einen aktiven Dialog zwischen IT-ManagerInnen und ManagerInnen aus dem Geschäftsbetrieb gegenseitiges Verständnis für die Belange des Anderen gefördert. Dadurch werden auch dezentralisierte IT-Organisationen als Erbringer von Unternehmenswerten und Wettbewerbsvorteilen im gesamten Unternehmen akzeptiert.

Wie bereits erwähnt dienen föderalistische Entscheidungsmodelle ausgezeichnet um den Input für Entscheidungen zu geben, jedoch weniger für das Entscheiden selbst. Um ein Alignment zu fördern, muss ein Gleichgewicht zwischen den Einflüssen aus dem IT-Bereich und dem Geschäftsbereich herrschen. Mit anderen Worten dürften die Mitglieder am Entscheidungsprozess nicht rein aus ManagerInnen oder IT-SpezialistInnen bestehen, sondern ihre Teilnahme sollte ausbalanciert sein. Diese Forderung nach Gleichgewicht verstärkt aber das Problem in einem angemessenen zeitlichen Rahmen eine effektive gemeinsame Entscheidung herbeizuführen, da der Entscheidungsprozess durch die Einbeziehung vieler unterschiedlicher Interessen sich sehr träge und langwierig gestaltet. Folglich begünstigen föderalistische Modelle nur begrenzt ein Alignment und sollten, wie auch aus der Studie hervorgeht, in der Praxis nur unter besonderen Voraussetzungen verwendet werden und falls, dann sollten die Teilnehmer am Entscheidungsprozess Verständnis sowohl für die IT, als auch für eine harmonische Beziehung zwischen IT und Geschäftsprozesse aufbringen.

Bei den sehr zentralen Entscheidungsmodellen, wie Betriebs-Monarchie oder IT-Monarchie, bestehen besondere Herausforderungen an das Alignment. Im Grunde bestimmen unter diesen Modellen entweder Mitglieder des operativen Managements oder IT-SpezialistInnen den Entscheidungsprozess, allerdings nicht gemeinsam und ohne sich abzustimmen. Dieser Ansatz widerspricht folglich den Forderungen des Alignment. Dennoch mit speziellen unterstützenden Strukturen und Mechanismen können die Forderungen erfüllt werden.

Eine mögliche Unterstützung bilden integrierte formale Gremien, wie zum Beispiel IT Steering Committees. Diese sind ein wichtiger Bestandteil der Organisation, um den strategischen Einsatz der IT zu koordinieren und über Entwicklungen und Investitionen zu entscheiden. Größere Unternehmen, die in Form von mehreren Sparten und untergeordneten Geschäftseinheiten organisiert sind, besitzen oft IT Steering Committees

auf unterschiedlichen Ebenen. Der Nutzen von diesen Gremien hängt vor allem von den Teilnehmern und ihrer Positionen im Unternehmen ab. Um den Nutzen zu erhöhen, muss eine Teilnahme von Mitgliedern der Unternehmensführung oder des übergeordneten Managements gewährleistet sein. Zusammen mit Teilnehmern aus der zentralen IT-Organisation erhält das IT Steering Committee die Autorität um essentielle Entscheidungen bezüglich des strategischen Einsatzes von IT-Ressourcen und IT-Kompetenzen zu fällen.

Effektive IT Steering Committee sollten aus folgenden Mitgliedern bestehen: ¹¹⁸

- Mitglieder der Unternehmensführung (zum Beispiel des CEO, CFO, COO sowie der LeiterInnen des Marketings)
- CIO (oder falls nicht vorhanden, unternehmensweiter IT-LeiterInnen)
- CTO (falls die Organisation zwischen CTO und CIO unterscheidet)
- LeiterIn der übergeordneten Geschäftseinheiten

Die Teilnehmer sollten einen guten Überblick über die interne Situation des Unternehmens und über das externe Umfeld haben. Weiters sollten sie Kenntnis über Methoden der Planung, organisatorische Positionierung und des Controlling haben. Ein weiterer kritischer Faktor liegt im Erfahrungs- und Wissensaustausch und in der allgemeinen Kommunikation zwischen den Mitgliedern. Im Verhältnis zwischen IT und den Geschäftsbereichen ist eine offene Kommunikation besonders wichtig, um gegenseitiges Verständnis sowie Übereinstimmungen zu fördern. Alignment kann nur dann gefördert werden, wenn auch unter den Mitgliedern eine Übereinstimmung herrscht. ¹¹⁹

Unternehmen implementieren zum Teil auch IT Management Committees, die sich durch ihren Inhalt von IT Steering Committees unterscheiden. IT Management Committees bestehen aus einer übergeordneten IT-LeiterIn, dem CIO, falls die Position vorhanden ist, und IT-Führungskräfte aus den Unternehmensteilen und Geschäftseinheiten. In ihren Meetings wird die IT-LeiterIn über grundlegende Dinge informiert, gemeinsame Richtlinien und die gemeinsame Nutzung von Systemen und Applikationen besprochen. Getroffene Entscheidungen sind in einem IT Management Committee eher von taktischer Art, als von strategischer, und bestimmen mehr die technische Weiterentwicklung der IT, als eine Weiterentwicklung des Alignment. ¹²⁰

¹¹⁸ Vgl. Luftman (2003b), S. 174.

¹¹⁹ Vgl. Luftman (2003b), S. 174-177.

¹²⁰ Vgl. Brown (2003), S. 197 f.

Neben formalen Gremien können auch nur einzelne Funktionspositionen in einer integrierenden Rolle eine Förderung des Alignment bewirken. Diese strategischen Rollen füllen oft Integration Manager aus, die sich im speziellen mit den Verflechtungen zwischen IT und den Geschäftsprozessen befassen. In der englischsprachigen Literatur werden sie auch als Account Manager bezeichnet. Account Manager oder Intergration Manager sind in der Organisationsstruktur die Vermittler zwischen den Bedürfnissen der IT-Abteilungen in den Unternehmensteilen und Geschäftseinheiten und den strategischen Zielen, vorgegeben durch die Unternehmensführung. Ihre Aufgaben bestehen in der Entwicklung von Plänen, Evaluierung von IT-Projekten und in der Sicherstellung und Einhaltung von Service Level Agreements zwischen IT-Leistungsersteller und IT-Bezieher. Integration Manager sollen auch die Beziehung von externen Dienstleistungen Überwachen sowie sicherstellen, dass diese effektiv ins Unternehmen einbezogen werden. Um ihrer Rolle richtig auszuführen werden neben hohem Wissen im Bereich der Geschäftsprozesse und Informationstechnologien auch besondere Führungs- und Beraterfähigkeit benötigt. Unternehmen stehen vor der Schwierigkeit qualitatives Personal für diese Rolle zu finden.¹²¹

In zusammenfassender Betrachtung müssen Unternehmen hohen Wert auf aktive Beteiligung und kooperative Beziehungen zwischen den ManagerInnen aus den IT- und Geschäftsbereichen legen. Es geht weniger um eine vertikale und hierarchische Anordnung der Positionen zur Koordination und Kontrolle, sondern mehr um eine horizontale Integration der einzelnen Entscheidungsautoritäten aus dem IT- und Geschäftsbereich. Vertikal Koordination fördert die Vorgabe und Kontrolle von Zielen und Ergebnissen sowie von standardisierten Richtlinien und Prozeduren. Sie stellt aber nur einen Teil einer effektiven IT-Governance Entscheidungsstruktur dar. Heutzutage sind Unternehmen durch netzwerkartige Organisationsstrukturen geprägt, wodurch auch die Organisations- und Entscheidungsstrukturen in Verbindung mit der IT angepasst werden müssen. Horizontale Strukturen koordinieren die Integration und Koordination von formellen und informellen Entscheidungsautoritäten über den IT-Bereich und Geschäftsbereich hinaus. Sie sorgen für eine steigende Kooperation in den Fachbereichen und vor allem fördern sie die Kommunikation zwischen den Bereichen.¹²²

¹²¹ Vgl. Brown (2003), S. 199.

¹²² Vgl. Peterson (2004) S. 13 f.

3.15 *Diskurs mit der Praxis VIII*

Im Zusammenhang mit Organisations- und Entscheidungsstrukturen wurden in den Experteninterviews folgende Fragen behandelt: Wo liegen die Ursprünge der Alignment-Diskussion in Organisationen? Wer macht die Organisation darauf aufmerksam? Wie wird der Alignment-Prozess im Rahmen der IT-Governance organisatorisch unterstützt? Und, wer nimmt an den Alignment-Diskussionen teil? Der breite Erfahrungsstand der Experten gab einen detaillierten Einblick in die angesprochenen Themen.

Im Allgemeinen können drei unterschiedliche Quellen oder Ursprünge von Alignment-Diskussionen in Organisationen identifiziert werden, wobei der erste Ursprung am häufigsten in der Praxis verbreitet ist.

1. Alignment-Diskussionen haben ihren Ursprung in den Fachbereichen.

„MitarbeiterInnen in den Fachbereichen identifizieren Probleme in der IT-Unterstützung ihrer Prozesse und geben dies an den FachbereichsleiterInnen weiter. Zum Beispiel, können in der Lagerhaltung Komponentenspezifikationen nicht angemessen durch IT-Systeme abgebildet sein, wodurch Verwechslungsmöglichkeiten und Verzögerungen im Herstellungsprozess auftreten können. Daraufhin meldet der FachbereichsleiterInnen der IT oder einer übergeordneten Organisationseinheit, wie der Geschäftsbereichsleitung oder in Ausnahmefällen direkt dem Vorstand, dass das bereitgestellte System oder die Applikation durch die IT nicht angemessen meine operativen Anforderungen unterstützt.“¹²³

2. Alignment-Diskussionen haben ihren Ursprung in der IT-Organisation

„Die IT-Abteilung identifiziert Auffälligkeiten und häufige Vorkommnisse, die vom laufenden Betrieb der Systeme, Prozesse und Applikationen abweichen. Zum Beispiel können diverse Fachbereiche häufiger Probleme und Fehlermeldungen in der Bereitstellung von IT-Dienstleistungen melden oder es langen laufend neue Anforderungen ein, die vom Standard abweichen. Ein Beispiel dafür sind gemeldete Fehlermeldungen in der Koppelung zwischen Produktion- und Ersatzteillogistik.“¹²⁴

¹²³ Leinich (2006)

¹²⁴ Leinich (2006)

3. Alignment-Diskussionen haben ihren Ursprung in Betriebsorganisationsgruppen oder einzelnen Funktionseinheiten

„Formale Gruppen, wie ein Gremium aus Repräsentativen aus den Fachbereichen, oder einzelne Funktionseinheiten, wie ein „Global Operation ManagerInnen“, haben unter anderem die Aufgabe zu überprüfen, wie die unterschiedlichen Fachbereiche und Unternehmensteile miteinander verkoppelt sind und wie die unterschiedlichen Geschäftsprozesse, auch über Fachbereiche und Unternehmensteile hinweg, miteinander verknüpft sind. Die Verknüpfung und Verkoppelung wird maßgeblich durch IT-Einsatz unterstützt, ist auch meist nur durch diesen möglich und deshalb stark von IT-Systemen und IT-Applikationen abhängig. Im Rahmen der integrierten Bearbeitung der gesamten Wertschöpfungskette kann ein Handlungsbedarf in der IT-Unterstützung identifiziert werden, der dann an die IT-Abteilung und an die zu berichtende Organisations- oder Funktionseinheit, wie einem Vorstandsmitglied, weitergeleitet werden.“¹²⁵

Interessant ist vor allem, dass die Quellen der Alignment-Diskussion zu Anfang nicht sinngemäß von einem Alignment-Problem sprechen, sondern zumeist „nur“ ein Effizienzproblem feststellen. Dass es sich um ein Alignment-Problem handelt, kommt erst durch nähere Betrachtung und Analysen heraus. Die Organisation selbst ist oft nicht fähig, das Alignment-Problem richtig zu identifizieren. Aus diesem Grund wird auf externes Know-how in Form von Beratern zurückgegriffen.

Die Wichtigkeit sowie die Umsetzung von formalen Gremien ist in der Praxis auch ein weit verbreitetes und viel diskutiertes Thema. Die Implementierung solcher Gremien, wie IT Steering Committees oder IS Boards, stellen nach Meinung der Experten eine wichtige organisatorische Unterstützung zur Sicherstellung des Alignment dar. Die folgende Auflistung von Expertenzitaten unterstreicht dies und gibt einen Einblick in die aktuelle Situation aus der Praxis.

„Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass die IT für sich allein im Alignment-Bereich nicht handlungsfähig ist, sondern nur ein Vorschlagsrecht oder eine Vorschlagsmöglichkeit hat, um ein Alignment zu verbessern. Sie ist immer abhängig von einer interaktiven Beziehung mit den einzelnen Geschäftsbereichen.“

¹²⁵ Leinich (2006)

In manchen Fällen findet diese durch eine direkte Kommunikation statt oder sonst über Gremien, wie in einem IT Steering Committee oder IS Board.“¹²⁶

„Die Frage, wer sollte in der Praxis die Alignment Diskussion führen, ist schwierig zu beantworten. Sinnvoller Weise sollten aber Unternehmen über formale Gruppen und/oder einzelne Funktionseinheiten verfügen, die sich im speziellen mit Alignment beschäftigen. In diesem Zusammenhang sollte auch die Bedeutung eines IT Steering Committees oder IS Boards herausgehoben werden, das auf höchster Ebene neben anderen IT-Governance Inhalten auch eine aktive Alignment-Diskussion führt. In der Praxis ist für eine erfolgreiche Alignment-Diskussion die aktive Beteiligung von IT-Verantwortlichen und von Repräsentativen aus den einzelnen Fachbereichen und Geschäftseinheiten maßgeblich. Dazu wird noch eine Schlichtungsfunktion in der Rolle eines Mitglieds der Unternehmensführung aus der obersten Entscheidungsebene benötigt, der diesem Gremium die nötige Entscheidungsbefugnis zur Umsetzung der Inhalte verleiht. Es ist auch noch darauf zu achten, dass mit zunehmenden Teilnehmern die Entscheidungsfähigkeit dieses Gremiums sinkt. Aus diesem Grund werden zumeist nur die Schlüsselfachbereiche und Kerngeschäftseinheiten in ein IT Steering Committee oder IS Board eingebunden. In der Regel sind es ca. 8-10 Personen. Aus der Erfahrung ist es jedoch erstaunlich wie viele Unternehmen sich noch nicht zur Bildung eines Gremiums, wie eines IT Steering Committees, entschlossen haben.“¹²⁷

„Üblicherweise gibt es in Unternehmen ein Projekt oder Program Steering Committee. Dieses fix institutionalisierte Team steuert die IT-Programme und IT-Projekte. Es gibt aber auch oft IT Steering Committees in Unternehmen, die sich mit der Auswahl von IT-Projekten und IT-Investitionen beschäftigen und die Ressourcen entsprechend verteilen. Technologiegremien, die sich nicht nur mit IT, sondern auch mit anderen Technologien in Unternehmen beschäftigen, gibt es relativ wenige. Ihre Aufgabe wäre es zu bestimmen, welche Basis- und spezialisierten Technologien in Unternehmen eingeführt und für welchen Zweck verwendet werden. Ein übergeordnetes Gremium, das im Sinne der Corporate Governance die Verantwortung für die Verteilung aller Ressourcen, wie Informationen, Personal, Finanzmittel usw., über das gesamte Unternehmen hinweg übernimmt, gibt es nur in den seltensten Fälle. Im Idealfall ist somit die IT

¹²⁶ Leinich (2006)

¹²⁷ Leinich (2006)

auch Teil diese Verteilung im Sinne der Corporate Governance, wodurch IT-Governance ein integrierter Bestandteil der Corporate Governance in Unternehmen wird.“¹²⁸

Die Experten liegen somit in Übereinstimmung mit vielen Autoren aus der Literatur, die eine Implementierung von Gremien zur Unterstützung der IT-Governance und insbesondere des Alignment in Organisationen fördern. Allerdings zeigt sich aus den Erfahrungen der Experten, dass dies noch nicht zu allen Organisationen und Unternehmen durchgedrungen ist. In größeren Unternehmen, wie vor allem in großen Aktiengesellschaften und auch in größeren Kapitalgesellschaften, sind solche Gremien auf höchster Ebene bereits weit verbreitet. Dagegen in klein- und mittelständischen Unternehmen wird oft ein informeller Weg eingeschlagen, ohne Einführung von formellen Gremien. Die informelle Kommunikation zwischen IT-MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung bzw. zwischen IT und den anderen Fachbereichen reicht aus, um sich über Inhalte und aktuelle Entwicklungen entsprechend auszutauschen. Wenn ausreichend Wert auf einen offenen Dialog gelegt wird, kann dies ausreichen um die Übereinstimmung zwischen der IT und den Geschäftsbetrieb sicherzustellen und somit den Wertbeitrag der IT zu steigern.

Eine weitere Übereinstimmung zwischen Literatur und den Erfahrungen der Experten liegt in der Relevanz von integrativen Funktionseinheiten in Organisationen. Diese Positionen nehmen oft Informatikansprechpartner oder IT Integration Manager ein, die für eine Verflechtung zwischen IT und Geschäftsbetrieb und für eine optimale IT-Unterstützung zur Steigerung des Wertbeitrags verantwortlich sind.

„In Unternehmen gibt es Informatikansprechpartner oder Key-user, die den Bedarf in den Fachbereichen erkennen und ihn mit der IT abstimmen. Sie dienen zur Unterstützung des Service Managements. Key-user sind zumeist Teil der IT-Organisation und wirken als Bindeglieder zwischen der IT und anderen Fachbereichen und Unternehmensteilen. Sie verfügen demnach über umfangreiche Kontakte im gesamten Unternehmen. Diese Verbindungsglieder sollten fixe Positionen in der Organisationsstruktur einnehmen und sich untereinander abstimmen. Zumeist gibt es auch in jedem Fachbereich, wie Marketing, Produktion, Finanzbereich, Informatikansprechpartner, die in Gremien zusammenkommen und sich untereinander abstimmen. Damit wird die Integration

¹²⁸ Heschl (2006)

*und die Abstimmung der IT mit den anderen Fachbereichen gefördert und somit ein Insel- Dasein der IT aufgehoben.*¹²⁹

Im Unterschied zu den Beispielen aus der Literatur liegt, nach der Erfahrung der Experten, die IT nur selten im Aufgaben- und Verantwortungsbereich der Unternehmensführung. Ein möglicher Grund dafür ist, dass die Autoren der wissenschaftlichen Fachliteratur zumeist aus angelsächsischen Ländern stammen und ihre Perspektiven von diesen geprägt sind. Die Experten machten ihre Erfahrungen im deutschsprachigen Raum, wo generell eine Einbeziehung der IT in den Verantwortungsbereich der Unternehmensführung nicht so verbreitet ist, wie in den angelsächsischen Ländern. Vornehmlich aus diesen kam die Überzeugung, dass Unternehmen gut beraten sind, Managementaufgaben von Informationstechnologien und der Ressource Information durch einen CIO auf Topebene zu etablieren. Besonders in Österreich ist diese Position aber auf Vorstandslevel nur selten vorhanden.

*„In der Mehrheit der Industrieunternehmen ist die IT kein eigener Vorstandsbereich sondern unter dem Finanzvorstand angeordnet, der im Zweifel von Fachbereichen über IT-Themen informiert wird. Banken und Versicherungsunternehmen haben als Ausnahmen hingegen einen eigenen IT-Vorstandsbereich und Betriebsorganisationseinheiten, die sich im Rahmen des Prozessmanagements auch mit der IT-Unterstützung in den Geschäftsprozessen befassen.“*¹³⁰

*„Eine Einbeziehung der IT auf Unternehmensführungsebene ist nur selten in der Praxis verbreitet. Im Aufsichtsrat gibt es meist kein Mitglied, das explizit für IT-Themen zuständig ist. Auf Ebene der Unternehmensführung wird die IT meist durch den CFO vertreten und ist somit Teil des Finanzbereichs. Dadurch wird die IT eher an ihren Kosten und weniger am Potential gemessen. Die Fokus erfolgt weniger auf eine Erhöhung der IT-Potentiale zur Steigerung des Wertbeitrags, sondern mehr auf die Kontrolle und Senkung von Kosten.“*¹³¹

Die Eingliederung der IT in den Verantwortungsbereich des Finanzvorstandes wurde bereits als eine Barriere des Alignment bezeichnet. Für eine Steigerung des Wertbeitrages ist es besonders wichtig, dass die IT Vertrauen auf Ebene der

¹²⁹ Heschl (2006)

¹³⁰ Leinich (2006)

¹³¹ Heschl (2006)

Unternehmensführung gewinnt. Unternehmen, die IT wie einen reinen Kostenfaktor behandeln, erkennen nicht das Potential, das in der IT zur Steigerung des Unternehmenserfolgs und zur Gewinnung von Wettbewerbspotential steckt. Nach Meinung der Experten gibt es hierin noch viel Aufklärungspotential, damit die IT in den Vorstandsbereich „gehoben“ wird.

4 Fallbeispiel: Tiroler Wasserkraft AG¹³²

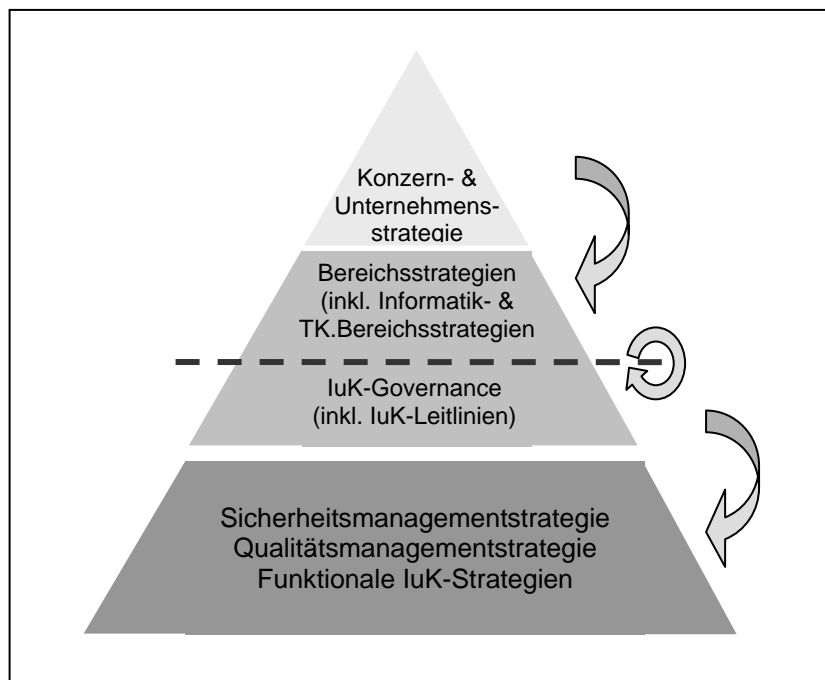
Am Fallbeispiel der Tiroler Wasserkraft AG (TIWAG) soll nun gezeigt werden, welche Methoden und Handlungsmaßnahmen im Detail in der Praxis zur Sicherstellung des Alignment im Rahmen der IT-Governance Verwendung finden. Das Ziel des Alignment ist auch in diesem Beispiel, einerseits für eine harmonische Beziehung zwischen IT- und Geschäftsstrategie zu sorgen und andererseits eine optimale Abstimmung zwischen IT-Unterstützung und den Anforderungen aus dem Geschäftsbetrieb sicherzustellen.

Die TIWAG, mit Sitz in Innsbruck, ist die Stromerzeugungs- und Vertriebsgesellschaft des Bundeslandes Tirol und Mitglied im österreichischen Stromverbund. Sie stellt die Stromversorgung von ganz Tirol und auch von angrenzenden Regionen sicher. Neben der Stromversorgung ist die TIWAG auch im europäischen Stromhandel und als Internetanbieter aktiv. Die vielen Tochtergesellschaften reichen von einer Schifffahrtsgesellschaft bis zu den Innsbrucker Kommunalbetrieben. Die Unternehmensorganisation lässt sich im Allgemeinen als hierarchisch und zentral charakterisieren. Die IT-Abteilung ist auch eine zentrale Einheit in der unternehmensweiten Organisation und steuert und koordiniert den gesamten Einsatz von Informations- und Telekommunikationstechnologien im Konzern. Die Steuerung von Telekommunikationstechnologien ist auch ein Bestandteil der Aufgaben der IT-Abteilung. Der Einfachheit wird bei der TIWAG nicht mit „IT-TK“ abgekürzt, IT für Informationstechnologie und TK für Telekommunikationstechnologie, sondern mit „IuK“, was aber dieselbe Bedeutung hat.

In den folgenden Ausführungen wird der Prozess zur Formulierung der IT-Strategie näher erläutert, der von der der Formulierung Unternehmensstrategie bis zu den funktionalen IT-Strategien reicht. In Abbildung 20 wird dieser Prozess in Form eine „Strategiepyramide“ veranschaulicht.

¹³² Vgl. hierzu gesamt Jenewein (2006)

Abbildung 20: Strategiepyramide der Tiroler Wasserkraft AG



Quelle: Tiroler Wasserkraft AG, 2006.

Die Strategieformulierung stellt ein top-down Prozess in der TIWAG dar. Der Ausgangspunkt liegt bei der Unternehmensführung, welche mit der Formulierung der Unternehmensvision und Unternehmensmission die Weichen für eine konkrete Unternehmensstrategie stellt. Die Unternehmensstrategie bestimmt und beinhaltet die Strategien der wertschöpfenden Prozesse, wie Stromerzeugung, Stromhandel und Stromvertrieb. Aus der Unternehmensstrategie leiten sich auch die einzelnen funktionalen Bereichsstrategien ab, wie für Vertrieb, Marketing, Controlling etc. Das gesamte Unternehmen orientiert sich an einer Prozessstruktur und hat aus diesem Grund klare „Process Ownerships“ definiert. Bestimmte Gruppen von Prozessen und Reihungen von Einzelprozessen teilen sich in unterschiedliche Verantwortungsbereiche mit den jeweiligen Autoritäten auf. Dies bedeutet zum Beispiel, dass die LeiterIn des Bereichs Vertrieb für alle Vertriebsprozesse verantwortlich ist und die IT-LeiterIn für alle IT- und Telekommunikationsprozesse. Jede BereichsleiterIn oder jede Prozessautorität ist für seine Prozesse verantwortlich und hat sie demnach entsprechend auszurichten, zu steuern und zu kontrollieren.

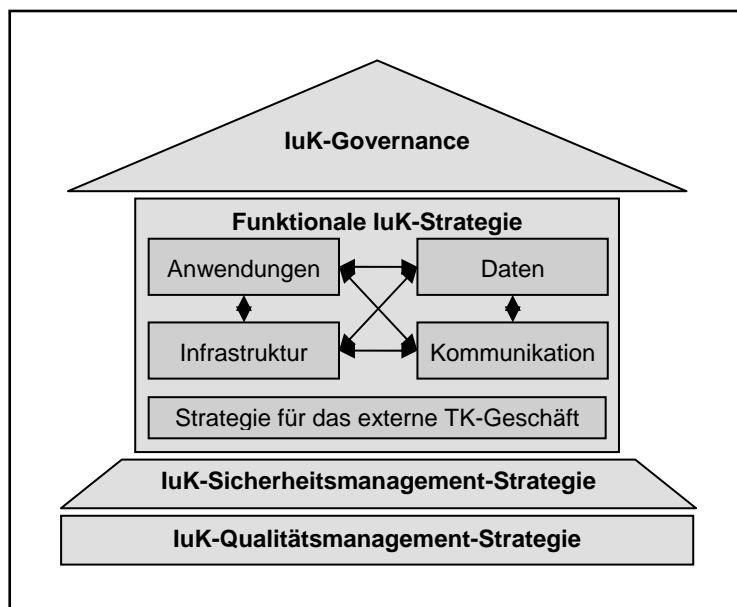
Die IT wird bereits in die Formulierung der Bereichsstrategien bei IT-relevanten Themen miteinbezogen. Es wird versucht in gegenseitiger Abstimmung strategischen Leitlinien für den Einsatz und die Unterstützung der IT zu erstellen. In diesen Leitlinien erfolgt das Alignment zwischen IT- und Geschäftsstrategie. Es werden zum Beispiel Bereiche ausgewählt, die unter anderem besonders auf IT-Unterstützung angewiesen sind.

Darüber hinaus werden Themen und Fragestellungen adressiert, die als besonders kritisch zur Generierung des Wertbeitrages der IT und zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gelten, wie die Fragestellung: Auf welche Bereiche und Prozesse muss sich der Einsatz der IT fokussieren um erstens, die Schwerpunkte der Geschäftsstrategie optimal zu unterstützen, zweitens, sich nicht auf strategische Randthemen zu konzentrieren, und drittens, eine optimale Verteilung der Ressourcen und Kompetenzen zur Unterstützung der Geschäftsstrategie sicherzustellen?

Die strategischen Leitlinien geben die Vorgaben zur Formulierung der übergeordneten IuK-Strategie und der IuK-Governance. Wobei zwischen den Bereichsstrategien, strategischen Leitlinien und den IuK-Strategien ein dynamischer Kreislauf herrscht. Der Prozess des Alignment ist demnach durch Dynamik geprägt, wodurch eine hohe Bereitschaft zur Kooperation und Zusammenarbeit benötigt wird. In laufenden Gesprächen und Diskussionen zwischen der IT-Abteilung und den einzelnen Geschäftsbereichen soll ein Alignment in langfristiger Perspektive sichergestellt werden.

Aus den Vorgaben der Bereiche, der IuK-Governance und der übergeordneten IT-Strategie werden dann die funktionalen IuK-Strategien sowie die Strategien des Sicherheitsmanagements und des Qualitätsmanagements abgeleitet. Abbildung 21 zeigt im Detail die Struktur der IuK-Strategie.

Abbildung 18: „IT-Strategie Haus“ der Tiroler Wasserkraft AG



Quelle: Tiroler Wasserkraft AG, 2006.

Das Dach des „Hauses“ stellt die IuK-Governance dar. IuK-Governance Richtlinien und Standards setzen demnach die Vorgaben für die Formulierung der funktionalen IuK-Strategien. Diese werden auf mehrere Strategien für unterschiedliche Bereiche aufgesplittet. Im Rahmen der IT werden Strategien für die Infrastruktur, Architektur, den Daten- und Informationsaustausch und für Applikationen entwickelt. Zusätzlich wird eine eigene Strategie für die Telekommunikation definiert. Die IuK-Sicherheitsmanagement-Strategie sowie die IuK-Qualitätsmanagement-Strategie überspannen und fließen in die funktionalen Strategien ein.

In einem weiteren Hauptpunkt dieses Fallbeispiel wird im Folgenden der Prozess der Abstimmung zwischen den Anforderungen der einzelnen Geschäftsbereiche und der IT-Unterstützung beschrieben. Hierzu entwickelte die TIWAG ein Tool auf Excel-Basis, das als „Solutionmap“ bezeichnet wird.

Die Geschäftsbereiche, die Dienstleistungen von der IT-Abteilung beziehen, werden in diesem Zusammenhang als Kunden bezeichnet. Zusammenfassend verfügt die IT-Abteilung über 22 interne Kunden im Unternehmen. In einzelnen Solutionmaps werden die Geschäftsprozesse der Kunden in einem angemessenen Detaillierungsgrad aufgelistet. Zum Beispiel umfassen jene vom Kunde „Vertrieb“, Kundenanfragen, Neuansträge, Kundenreklamationen, Kündigungen etc. Danach trägt die IT-Abteilung zu jedem Geschäftsprozess der einzelnen Kunden die entsprechende Dienstleistung in einem nicht zu komplexen Detaillierungsgrad ein. Im Beispiel des Vertriebs bedeutet dies, ob SAP oder ein anderes System zur Unterstützung eines vertriebsrelevanten Prozesses eingesetzt werden sollte. In diesem Zug wird auch der IST- Zustand bewertet und evaluiert. Dabei wird hinterfragt, ob bestehende Dienstleistungen, wie Systeme oder Anwendung, die gegenwärtigen Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden entsprechend abdecken. Folgende Fragen kommen dabei zur Anwendung:

- Kann der Kunde 100% seiner Geschäftsprozesse mit der aktuellen Auswahl der Systeme und Anwendungen bearbeiten oder weniger und muss bei Sonderfällen auf aufwendige Bearbeitungsmethoden zurückgegriffen werden?
- Wie zufrieden ist der Kunde mit der gegenwärtigen Situation?
- Deckt die gegenwärtige Unterstützung auch zukünftige Ansprüche?

Die Bewertung der Solutionmap wird in Form von Planungsgesprächen mit jedem Kunden bzw. Geschäftsbereich zweimal pro Jahr vollzogen. Mit großen Bereichen, die durch umfassende IT-Unterstützung geprägt sind, dauern diese Gespräche zwei bis drei Stunden, mit kleineren meist nur eine Stunde. Aus dem Dialog der Planungsgespräche

wird der Handlungsbedarf der IT abgeleitet und über Projekte mit den unterschiedlichen Bereichen diskutiert. Hierbei setzt die IT Initiativen, um neue Entwicklungen aus dem technologischen Umfeld vorzustellen und diskutiert mit den einzelnen Geschäftsbereichen den Nutzen und die Umsetzungsmöglichkeiten. Zusätzlich wird die Solutionmap in Beziehung zum externen Umfeld gebracht und mit der ersichtlichen Auswahl von Systemen und Anwendungen in konkurrierende Unternehmen verglichen. Im konkreten Fall wird zum Beispiel, der Einsatz eines hochspezifischen Customer Relationship Management (CRM) Systems mit den Methoden der Konkurrenz verglichen und bewertet. Da manche Mitbewerber über ein solches System verfügen, wird auch in der TIWAG über einen möglichen Einsatz des Systems im Hinblick auf Kosten/Nutzen-Effekte diskutiert. Demnach bewertet die IT auch die Situation und Ausrichtung des gesamten Unternehmens im Hinblick auf technologische Aspekte im Vergleich zur Konkurrenzunternehmen.

Nach den einzelnen Gesprächen mit den unterschiedlichen Kunden werden die einzelnen Solutionmaps überarbeitet und miteinander, sowie mit der IT-Strategie, abgestimmt. In weiterer Folge wird die Sammlung von Systemen und Anwendungen mit den Anforderungen der Geschäftsbereiche in Übereinstimmung gebracht. Neue Anforderungen dürfen nur gewissen Personen, so genannte Bereichsverantwortliche, stellen. Diese werden dann auf die Notwendigkeit zur Umsetzung und auf Übereinstimmung mit den strategischen Leitlinien überprüft. Es ist jedoch ein Pool von Standardanforderungen festgelegt, die nicht speziell kontrolliert werden und die laufend an die IT gestellt werden. Eine dieser Standardanforderungen stellt, zum Beispiel, die häufige Änderung des Strompreises dar. Bei Anforderungen die nicht aus diesem Pool entspringen, wird versucht in einem Dialog eine gemeinsame Lösung zu finden.

5 Fazit und Ausblick

Die IT hat sich im Laufe der Jahre zu einer kritischen Ressource für Unternehmen entwickelt, wodurch sie mehr als nur einen „Kostenfaktor“ für die Unternehmensführung darstellt. IT-Ressourcen können Werte schaffen und einen aktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg und zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen leisten. Andererseits ist ein IT-Einsatz auch mit Risiken verbunden, die entsprechend zu managen sind. Es liegt in der Verantwortung der Unternehmensführung die Rahmenbedingungen zu schaffen um eine angemessenen Steuerung und Kontrolle der IT sicherzustellen.

Mit IT-Governance Richtlinien und Prinzipien verfügen GeschäftsführerInnen und Vorstände über ein entsprechendes Rahmenwerk, das ihnen hilft, einerseits die IT nach ihren Erwartungen und Zielen auszurichten und andererseits den Einsatz von IT-Ressourcen angemessen zu steuern und zu kontrollieren. Im Unterschied zum IT-Management richtet sich der Fokus der IT-Governance auf eine optimale Unterstützung des Geschäftsbetriebes und -prozesse, sowie auf die Befriedigung von externen und zukünftigen Ansprüchen zur Erreichung der Unternehmensziele. In der Praxis verschwimmen die Begriffe IT-Management und IT-Governance ineinander, wodurch zwischen den unterschiedlichen Konzepten und Zugängen keine scharfe Abgrenzung herrscht.

Die wissenschaftliche Literatur hat zu IT-Governance einige unterschiedliche Definitionen herausgebracht, die aber eine ähnliche Zieldefinition aufweisen. Das übergeordnete Ziel der IT-Governance ist den Wertbeitrag der IT zum Unternehmenswert zu steigern und die Erreichung der Unternehmens- und Geschäftsziele zu begünstigen und zu erweitern. Um diese Ziele zu erreichen, muss die IT-Governance in die allgemeinen Corporate Governance Strukturen des Unternehmens einbezogen werden. Corporate Governance Richtlinien und Prinzipien setzen die Vorgabe für die Steuerung und Kontrolle der IT im Rahmen der IT-Governance. Im Unterschied zu den Vereinigten Staaten von Amerika sind in den europäischen Ländern dezidierte Forderungen aus Gesetzen, Erlässen oder Verordnungen zur Etablierung eines internen Kontrollsystems im Bereich der IT, zwar noch nicht in Kraft, jedoch können bestehende Regulative und Kodexe auch hier in nächster Zeit in gesetzliche Bestimmungen umgesetzt werden.

In der Praxis werden die Bedeutung und der Grundgedanke von IT-Governance noch verkannt. IT-Governance ist zumeist ein reines IT-Thema und nicht relevant für die Unternehmensführung. IT-Governance Rahmenwerke werden an die Ansprüche und

Prinzipien der IT-Organisationen und deren IT-LeiterInnen ausgerichtet, aber nicht in die unternehmensweite Corporate Governance Struktur integriert. Der Grund dafür ist, dass sich Mitglieder der Unternehmensführung den Nutzen von IT-Governance nicht sinngemäß vorstellen können und sich folglich die Frage stellen: Warum sollte wir besagte Rahmenwerke mit ihren Richtlinien und Prinzipien im Unternehmen implementieren und danach handeln? Nach den Erkenntnissen aus der Praxis herrscht noch großes Aufklärungspotential um Unternehmensführungen gezielt den Nutzen von IT-Governance zu erläutern und somit die Steuerung und Kontrolle der IT als eine der unmittelbaren Aufgabe der obersten Führungsebene zu etablieren.

In der wissenschaftlichen Literatur wird der Nutzen durch eine positive Korrelation zwischen hoher IT-Governance Performance und einer Steigerung der wichtigsten Unternehmenskennzahlen dargelegt. Allerdings lässt sich die Steigerung der Kennzahlen nicht mit fundierten Argumenten auf die Qualität der IT-Governance Performance zurückführen. Erfolgreiche Unternehmen mit erfolgreich umgesetzten IT-Governance Richtlinien und Prinzipien dienen aber als Best-Practice Beispiele für andere Unternehmen und als „Forschungsobjekte“ für eine fortschreitende wissenschaftliche Diskussion.

Im Detail verfügt IT-Governance, nach Meinung der wissenschaftlichen Literatur und führenden Analyse- und Beratungsinstituten, über fünf Teilbereiche oder auch Schwerpunkte, nämlich Strategic Alignment, IT Value Delivery, IT Ressource Management, Risk Management und Performance Measurement. Konzepte und Ansätze, die aus der Praxis stammen, beinhalten teilweise nur einen Schwerpunkt oder eine Auswahl von mehreren, die spezifisch miteinander verknüpft oder in eine bestimmte Rangfolge gebracht werden. Allerdings zeigen die Erfahrungen aus der Praxis, dass nur die Einbeziehung aller Teilbereiche in ein umfassendes Rahmenwerk die Ansprüche und Anforderungen der IT-Governance angemessen abdeckt.

Von diesen Schwerpunkten stellt Strategic Alignment den stärksten Treiber zur Generierung eines Wertbeitrages der IT und zur Schaffung von Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von IT dar. Konzepte des Strategic Alignment zielen auf eine Übereinstimmung zwischen IT- und Geschäftsstrategie und auf eine harmonische Beziehung zwischen IT und Geschäftsbetrieb ab. Dadurch sollen die Nutzenmaximierung aus IT-Investitionen gefördert werden und eine optimale Abstimmung zwischen dem Einsatz von IT-Ressourcen und den Geschäftszielen sowie des Geschäftsbetriebes sichergestellt werden.

Die Notwendigkeit des Strategic Alignment resultiert aus den Problemen und Schwierigkeiten von Unternehmen einen Wertbeitrag aus ihren IT-Ressourcen zu generieren. Investitionen in IT-Ressourcen nehmen in vielen Unternehmen einen Anteil von bis zu 40% an den Gesamtinvestitionen ein und zielen auf eine Erhöhung der IT-Potentiale ab. Allerdings scheitern viele Unternehmen aus diesen Investitionen auch eine Steigerung der Unternehmenspotentiale zu bewirken und in weiterer Folge die Potentiale ihrer Produkte und Dienstleistungen zu erhöhen. Die Gründe dafür liegen im mangelnden strategischen Hintergrund der IT-Investitionen oder in einer fehlenden Abstimmung zwischen IT-Strategie und Geschäftsstrategie. In vielen Fällen stimmen auch die weitere Verwendung und der Einsatz von IT-Ressourcen nicht mit den Ansprüchen des Geschäftsbetriebes überein. IT-Organisationen vernachlässigen es, eine angemessene Analyse vorzunehmen, ob die bereitgestellten IT-Ressourcen effektiv die Ziele und Strategie des Geschäftsbetriebes unterstützen. Im Gegenteil, der Fokus beschränkt sich auf die Auswahl einer möglichst effizienten Art der IT-Unterstützung und nicht auf eine effektive Bereitstellung von IT-Ressourcen zur Erreichung der Geschäftsziele. In vereinfachter Weise bedeutet dies: „Es wird das FALSCHE möglichst RICHTIG gemacht.“

Der wissenschaftliche Diskurs befasst sich mit diesen Themen, Problemen und Schwierigkeiten aus der Praxis und versucht seinerseits mit theoretischen Konzepten und Denkansätzen zum Strategic Alignment der Praxis Lösungsvorschläge und Vorgehensweisen zur Verfügung zu stellen. Klar strukturierte Modelle geben detaillierte Anleitungen zur erfolgreichen Umsetzung von Strategic Alignment und Hinweise, worauf Unternehmen im Besonderen achten müssen. In der Praxis sind diese Modelle aber nur sehr begrenzt anwendbar und stoßen deshalb vermehrt auf Ablehnung. Unternehmen scheitern, wenn es darum geht, die Komplexität der organisatorischen Beziehungen und Prozesse sowie die Einflüsse der turbulenten Umwelt in theoretischen Modellen abzubilden. In der Praxis finden demnach nur vereinfachte und „praxisdienliche“ Modelle in angepasster Form Verwendung.

Der Nutzen, der durch Strategic Alignment erreicht wird, setzt sich zusammen aus einer Steigerung des Unternehmenserfolges und einer Unterstützung zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Verschiedene Studien von unterschiedlichen Autoren weisen auf diese Zusammenhänge hin und heben die Bedeutung und das Potential des Strategic Alignment im Rahmen der IT-Governance hervor. Auch nach der Meinung von Experten aus der Praxis bieten sich große Herausforderungen und Potentiale zur Umsetzung von Strategic Alignment in Unternehmen. Vor allem in Branchen mit hohem Volatilitätsgrad, wo Unternehmen ständig auf neue Situationen und Entwicklungen reagieren müssen,

steigen die Anforderungen an eine effektive Verwendung von IT-Ressourcen zur Unterstützung des Geschäftsbetriebes und zur Erreichung der Geschäftsziele.

Die Erfolgsfaktoren des Strategic Alignment liegen demnach in der Verantwortung der Unternehmensführung. Hier schließt sich der Kreis zurück zur IT-Governance, denn mit Hilfe von Richtlinien und Prinzipien der IT-Governance setzt die Unternehmensführung die entsprechenden Rahmenbedingungen zur Unterstützung des Strategic Alignment. Laufende Steuerung und Kontrolle von Prozessen und Handlungsmaßnahmen sind nötig um die Entwicklung zu fördern und einen langfristigen Nutzen sicherzustellen. Außerdem muss die Unternehmensführung dafür sorgen, dass die IT-Organisation mit den nötigen betriebswirtschaftlichen Kompetenzen und mit einem Verständnis gegenüber den Geschäftsprozessen ausgestattet wird. Die Praxis zeigt, dass dadurch das Vertrauen der Unternehmensführung in die IT-Organisation steigt. Allerdings wird auch von der IT-Organisation eine aktive Beteiligung im Strategieprozess sowie Eigeninitiative in der optimalen Unterstützung des Geschäftsbetriebes gefordert, um einen Erfolg im Prozess des Strategic Alignment sicherzustellen.

Im optimalen Fall findet eine aktive Diskussion zwischen den Mitgliedern des Geschäftsbetriebes und der IT-Organisation statt. Die Unternehmensführung ist auch hier gefragt, unterstützende Rahmenbedingungen, Organisations- und Entscheidungsstrukturen zu etablieren, um den Prozess von der Themenaufgreifung bis zur Entscheidungsfindung zu fördern. Diese Herausforderungen gehen über eine Diskussion zur Zentralisierung oder Dezentralisierung der Organisations- und Entscheidungsstrukturen hinaus. Der Fokus muss vor allem auf die Eingliederung von Funktionseinheiten liegen, die sich als Schwerpunkt mit der Diskussion um Strategic Alignment befassen. Diese Funktionseinheiten können in Form von formalen Gruppen und Entscheidungsgremien, wie zum Beispiel IT Steering Committees, bzw. auch als Einzelpositionen, wie IT Integration Manager oder Informatikansprechpartner, in Unternehmen umgesetzt werden. Die Diskussion um Strategic Alignment wird maßgeblich durch diese Einheiten im Unternehmen geführt und auch weiterentwickelt. Nach den Erkenntnissen aus Theorie und Praxis stellen diese formalen Gremien und integrativen Einzelpositionen einen weiteren kritischen Erfolgsfaktor dar und müssen speziell im Prozess des Strategic Alignment berücksichtigt werden.

Ein Aufklärungspotential herrscht hingegen über den Nutzen und die Umsetzungsmöglichkeiten von Denkansätzen und Konzepten zum Strategic Alignment in der Praxis. In vielen Studien erscheint Strategic Alignment laufend unter den Top fünf

Management-Prioritäten im Zusammenhang mit der Verwendung und Organisation von IT-Ressourcen. Trotzdem wird es in Unternehmen nicht genügend gefördert und kommuniziert. Im Vergleich zur IT-Governance besteht auch hier der Fall, dass es Unternehmensführungen schwer fällt, einen direkten Nutzen aus Handlungen und Maßnahmen im Sinne des Strategic Alignment zu identifizieren. Außerdem fehlen zumeist die Kompetenz und das Verständnis gegenüber IT um entsprechende Richtlinien und Rahmenbedingungen im Unternehmen zu verbreiten. Um erfolgreich Strategic Alignment zu betreiben, muss es aber von den Unternehmensführungen verstärkt gefördert und kommuniziert werden, damit es von den MitarbeiterInnen, sowohl aus dem Geschäftsbereich als auch aus dem IT-Bereich, gelebt werden kann. Ohne passende Rahmenbedingungen kann und wird Strategic Alignment im Unternehmen nicht umgesetzt.

Aus Erfahrungen in der Praxis geht hervor, dass MitarbeiterInnen, vor allem aus der IT-Organisation, zur Umsetzung des Strategic Alignment alleine nicht handlungsfähig sind. Ihnen fällt es schwer übergeordnete Ziele in ihre alltäglichen Handlungen und Tätigkeiten im Unternehmen einzubeziehen. Die Gründe dafür sind eine fehlende direkte Handlungs- und Nutzenabschätzung, warum und wie sie in konkreten Fällen im Sinne des Strategic Alignment handeln sollten, und letztlich ein fehlender Gesamtüberblick, welchen Nutzen die gesamte Organisation von ihren Handlungen trägt. MitarbeiterInnen der IT-Organisation beschränken sich somit auf eine besonders effiziente Ausführung ihrer Tätigkeiten um Fehlerquellen möglichst gering zu halten, ohne das Gesamtbild genauer zu analysieren.

In Bezug zu den vielen Handlungs- und Umsetzungspotentialen, die sich in der Praxis für IT-Governance und Strategic Alignment ergeben, stellt sich nun folgende Frage im Hinblick auf den Nutzen von theoretischen Inhalten: Wie können Unternehmen von theoretischen Inhalten aus der Literatur profitieren und was können sie aus diesen lernen?

Ein wichtiger Lerneffekt liegt vor allem im Verständnis der IT-Governance und der theoretischen Abgrenzung gegenüber dem IT-Management. Ohne diese Abgrenzung können das Potential und der Nutzen von IT-Governance in der Praxis nicht angemessen ausgeschöpft werden. Der Unternehmensführung und der IT-Leitung muss klar sein, dass das Ziel der IT-Governance in einer übergeordneten Steuerung und Kontrolle der IT liegt und nicht im operationalen effizienten Einsatz von IT-Ressourcen. Diese Unterscheidung

ist auch wichtig um die nötigen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Strategic Alignment zu setzen.

Zusätzlich leiten Unternehmen spezifische Ziele nach ihren Ansprüchen und Erwartungen aus den theoretischen „Idealzielen“ ab. Dies bedeutet nicht, dass Unternehmen genau nach den theoretischen Zielen der IT-Governance bzw. des Strategic Alignment zu handeln haben, sondern sie bieten eher Anhaltspunkte zur Weiterentwicklung und entsprechenden Anpassung an die Praxis. Im Detail weisen sie Unternehmen die Richtung und geben einen Ausblick auf Ergebnisse, die mit einer Umsetzung von IT-Governance und Strategic Alignment nach theoretischem Vorbild erreicht werden können. In der Praxis hängt die Zieldefinition von vielen Faktoren ab, wie zum Beispiel von den Unternehmenszielen, der Komplexität von Strukturen und Prozessen in der Organisation und letztlich von dem turbulenten externen Umfeld. Mit einer Analyse dieser kritischen Faktoren sowie einer Einbeziehung von theoretischen Idealzielen bauen Unternehmen die Kompetenz auf, eigene herausfordernde Ziele für die Umsetzung von IT-Governance und Strategic Alignment zu definieren, indem sie die kritischen Faktoren im Zusammenhang mit den theoretischen „Idealzielen“ analysieren.

Allerdings können theoretische Konzepte und Modelle im Rahmen der IT-Governance und im speziellen des Strategic Alignment nur begrenzt in die Praxis umgesetzt werden. Die Gründe dafür wurden bereits im Hauptteil der Arbeit erläutert, jedoch keine Antwort auf die Frage gegeben: Was und wie kann die Praxis von den Modellen und Konzepten der Theorie lernen?

Zuerst ist es wichtig die ablehnende Haltung gegenüber Konzepten mit theoretischem Inhalt zu überwinden, sonst werden jeweiliger Nutzen und mögliche Lerneffekte im Keim erstickt. Wie bereits besprochen, können Konzepte und Modelle einen Leitfaden zur Vorgehensweise, sowie Best Practices zur Umsetzung zur Verfügung stellen. Theoretische Modelle beschreiben zwar eine „ideale“ Welt, die weit von der „realen“ Welt entfernt ist, jedoch ist es sehr wohl wertvoll Zusammenhänge und Inhalte in die Praxis einfließen zu lassen. Zum Beispiel deutet die Theorie auf die Wichtigkeit einer strategischen Ausrichtung der IT und auf eine Formulierung einer konkreten IT-Strategie hin und belegt dies mit eindeutigen Argumenten. Theoretische Ansätze machen auch auf die Notwendigkeit aufmerksam, die entsprechenden Rahmenbedingungen, wie Organisations- und Entscheidungsstrukturen, für einen effektiven Einsatz von IT-Ressourcen im Rahmen des Strategic Alignment zu implementieren. Außerdem unterstreichen Konzepte und Modelle die Bedeutung einer Abstimmung zwischen IT und

Geschäftsstrategie und heben dessen Nutzen und die Auswirkungen im Unternehmen hervor. Zusammenfassend zeigen alle diese Beispiele, dass der Wert der Konzepte und Modelle aus der Theorie für die Praxis nicht im Detail liegt, sondern in der Aufklärung über Hintergründe, Vorgehensweise und Umsetzungsmöglichkeiten von theoretischen Inhalten in die Praxis. Die Praxis kann aus den theoretischen Schlussfolgerungen und Zielen der Konzepte und Modelle lernen um Handlungen und Maßnahmen, wo ein Nutzen besteht, danach auszurichten. Desto mehr sich Unternehmen bzw. Individuen in Unternehmen mit theoretischen Inhalten auseinandersetzen, umso mehr bauen sie ein besseres Verständnis für diese auf und lassen sie situationsbedingt in ihre Handlungen und Entscheidungen einfließen.

Dennoch zeigt sich in bestimmten Fällen, dass die Umsetzung von theoretischen Konzepten und Modellen absolut keinen Nutzen für die Praxis liefert. Die Theorie ist dabei mit der Komplexität der Praxis überfordert und scheitert daran, komplexe Phänomene in Modellen abzubilden. Als Konsequenz stellt sich auch die berechnete Frage: Was kann die Theorie von der Praxis lernen? Die wissenschaftliche Literatur ist grundsätzlich schon sehr nah an der Praxis ausgerichtet und erfasst insofern einen Ausschnitt der gelebten Praxis. Historisch formten die Probleme und Schwierigkeiten aus der Praxis den Ausgangspunkt für die theoretische Annäherung, die in weiterer Folge zur Entwicklung der Ansätze zur IT-Governance und zum Strategic Alignment führten. Die Theorie wird dementsprechend durch Veränderungen und neuen Erkenntnissen immer weiterentwickelt und versucht ihrerseits neue Anstöße für Vorgehensweisen und Handlungsalternativen zu geben. Dieser Diskurs zwischen Theorie und Praxis bildet das Fundament für einen gegenseitigen Lernprozess.

Beispiele für das Aufkommen von neuen Entwicklungen in der Praxis, die auch Einfluss auf die Theorie nahmen, zeigen sich in den vereinfachten „praxisdienlichen“ Modellen zur Umsetzung von IT-Governance und Strategic Alignment. Referenzmodelle, ausgerichtet auf die Prozessanforderungen in Unternehmen, verfügen über keine wissenschaftlich fundierten Grundlagen, die auf jahrelangen theoretischen Forschungen basieren. Beispielsweise das Referenzmodell CobiT beinhaltet nur leichte Ansätze aus Theorie und Wissenschaft, wurde vollständig in der Praxis entwickelt und ist genau auf die Bedürfnisse und Ansprüche von Unternehmen abgestimmt. Grundsätzlich weisen Referenzmodelle, wie CobiT, eine viel größere Verbreitung auf als die Modelle aus der wissenschaftlichen Literatur. Auch im Fallbeispiel der Tiroler Wasserkraft AG bedient sich die IT-Organisation einer vereinfachten Form zur Sicherstellung der Übereinstimmung zwischen IT und Geschäftsbetrieb. Komplizierte Modelle mit hohem theoretischem Inhalt finden dabei

keine Verwendung. Weitere Phänomene, die ihren Ursprung in der Praxis hatten und erst danach ein Teil von theoretischen Ausführungen wurde, sind funktionale Organisationseinheiten, wie formale Gremien, die als Bindeglieder zwischen IT und Geschäftsbetrieb wirken. Zusammenfassend kann die Aufgabe der Theorie so definiert werden, dass diese die Entwicklungen aus der Praxis wissenschaftlich aufbereitet und analysiert. Mit einem Verständnis gegenüber neuen Erkenntnissen erfolgt auch in der Theorie ein Lernprozess der zur Weiterentwicklung von theoretischen Konzepten und Inhalten führt.

Um als Abschluss einen Ausblick über weitere Forschungsfelder geben zu können, müssen auch jene Themenbereiche identifiziert werden, die im Rahmen dieser Arbeit nur bedingt behandelt wurden. Einer dieser Themenbereiche ist die Ausweitung des Fokus von Unternehmen auf Organisationen. Unter Organisationen werden in diesem Zusammenhang jene Gebilde von Gruppen und Personen verstanden, die einen gemeinsamen Zweck verfolgen und zur dessen Erreichung rationale Handlungen tätigen. Allerdings muss der Zweck nicht zwingend aus einem Anbieten von wirtschaftlich wertvollen Leistungen und Produkten auf Märkten bestehen, wie es bei Unternehmen der Fall ist. In Hinblick auf IT-Governance und Strategic Alignment ist es von geringer Rolle, welche Ziele eine Organisation anstrebt, sondern nur, wie diese konkret definiert werden. Im Beispiel von öffentlichen Verwaltungsorganisationen, wie Ministerien, Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen, werden auch klare Ziele angestrebt, die nur mit massivem Einsatz von IT-Ressourcen erreicht werden können. Somit wachsen auch hier die Bedeutung von IT-Governance zur umfassenden Steuerung und Kontrolle der IT, sowie die Abstimmung zwischen IT und den organisatorischen Prozessen im Sinne des Strategic Alignment. Weitere wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit den Umsetzungsmöglichkeiten und Nutzenpotential der IT-Governance für Organisationen sind nötig um auch hier die Verbreitung in der Praxis zu fördern.

Ein weiteres Forschungsfeld stellt die Rolle und die Notwendigkeit eines IT-Verantwortlichen auf Unternehmensführungsebene im Rahmen der IT-Governance und des Strategic Alignment dar. In den angelsächsischen Ländern ist die Etablierung eines CIO auf Ebene des Executive Board bereits stark vertreten, in den deutschsprachigen Ländern ist diese Position jedoch auf Vorstandslevel nur selten vorhanden. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Forschungsaufgabe sollten genauere Einblicke, unter anderem in folgende Fragen erlangt werden: Warum bestehen diese Unterschiede zwischen deutschsprachigen und angelsächsischen Ländern? Wie wirkt sich die Etablierung eines CIO auf die Umsetzung und den Erfolg von IT-Governance und Strategic Alignment in der

Praxis aus? Sollten demnach Unternehmen auch im deutschsprachigen Raum diese Etablierung forcieren und mit welchen Begründungen? Die Antworten auf diese Fragen geben dem theoretischen Diskurs neue Anstöße und fördern auch die Diskussion um IT-Governance und Strategic Alignment in der Praxis.

Speziell im Strategic Alignment lässt sich noch ein zusätzliches Forschungsfeld identifizieren, das weder in dieser Arbeit, noch in der wissenschaftlichen Literatur ausreichend Betrachtung gefunden hat. Im Detail handelt es sich hierbei um eine Untersuchung der Anwendungsmöglichkeiten des Strategic Alignment, die über die Grenzen der internen Organisation von Unternehmen hinausgehen. Auch in Beziehungen mit strategischen Partnern können Maßnahmen und Handlungen im Sinne des Strategic Alignment signifikanten Nutzen für die Abstimmung zwischen IT und Geschäftsbetrieb leisten. Die Geschäftsprozesse in den Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden und Lieferanten integrieren sich immer stärker. Ohne einen abgestimmten Einsatz der IT sind Prozessverknüpfungen von zwei voneinander unabhängigen Organisationen nicht durchführbar, wodurch die IT auch einen kritischen Faktor in den Geschäftsbeziehungen mit Kunden- und Lieferantenanbindungen darstellt. Eine fortschreitende wissenschaftliche Diskussion, die Möglichkeiten und Potentiale des Strategic Alignment zu dieser Verkettung von Geschäftsprozessen über Unternehmensgrenzen hinaus, entwickelt bestehende Ansätze weiter und schafft neue Perspektiven.

Abschließend herrscht noch großes Potential für weitere Diskussionen von bestehenden Theorien zur IT-Governance und zum Strategic Alignment als Teil davon. Besonders in der Praxis befindet sich die Diskussion noch in ihren Anfängen und benötigt weitere Anstöße, um die Bedeutung und die Umsetzung weiter zu fördern. Am Beispiel des Strategic Alignment besteht bereits jetzt der Fall, dass eine Umsetzung für Unternehmen zur Pflicht geworden ist. Mit anderen Worten: „IT/Business Alignment is no longer an option. It's mandatory!“¹³³

¹³³ Duffy (2002), S.12.

Literaturverzeichnis

Blaumeister, H. (2001): Einführung in die qualitative Sozialforschung. In: Wie kommt die Wissenschaft zu Wissen? Band 1: Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten, Hohengrehren: Schneider Verlag, S. 31-51.

Brown, C.V. (2003): The IT Organization of the Future. In: Luftman, J. (Hrsg.) (2003), S. 191-207.

Bruce K. (2001): Can you align IT with Business strategy? In: Strategy & Leadership, Nov/Dez 1998, Seite 16- 21.

Burn J.M., Szeto C. (2000): A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment. Information & Management Vol. 37, Seite 197-216.

Damianides, M. (2005): Sarbanes-Oxley and IT-Governance: New Guidance on IT Control and Compliance. In: Information Systems Management, Vol. 22, No.1, S. 77-86.

Duffy J. (2002): IT/Business alignment: Is it an option or is it mandatory? In: IDC document Nr. 26831, S. 1- 13

Earl M.J. (1993): Experiences in strategic information system planning. In: MIS Quarterly, Vol. 17, No. 1

Ferranti M. (2001): Gartner Align Thyself. In: CIO Magazin, 15.11.2001, Online unter: <http://www.cio.com/archive/111501/align.html> (abgerufen am 23.7.2006)

Gormolski, B.; Grigg J.; Potter K. (2001): 2001 IT Spending and Staffing Survey Results, Gartner R-14-4158, 19 September 2001.

Grohmann Helmut H. (2003): „Prinzipien der IT-Governance.“ In: Meier, A.; Brenner, W. (Hrsg.); Zarnekow, R.: Strategisches IT-Management, Praxis der Wirtschaftsinformatik, HMD Heft 232, Heidelberg: dpunkt-Verlag.

Hamaker, S. (2003): Spotlight on Governance. In: Information System Control Journal, Volume 1, 2003.

Henderson J.C. und Vankatraman N. (1991): Understanding strategic alignment Business. In: Quartely, Vol. 55, No. 3, Seiten: 72-9.

Henderson J.C.; Vankatraman N. (1993): Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. In: IBM Systems Journal, Vol. 32, No. 1, S. 472-484.

Heschl, J. (2006): Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Wien, 31. Juli 2006.

Heschl, J.; Middelhoff, D. (2005): IT Governance – Modelle zur Umsetzung und Prüfung, Norderstedt: Books on Demand.

IT Governance Institute (2003a): IT Governance für Geschäftsführer und Vorstände. Online unter: www.itgi.com (abgerufen am 23.7.2006)

IT Governance Institute (2003b): Board briefing on IT Governance. Online unter: www.itgi.com (abgerufen am 23.7.2006)

Jenewein, F. (2006): Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Innsbruck, 9. August 2006.

Kearns, G.S.; Lederer A.L. (2000): The effect of strategic alignment on the use of IS-based resources for competitive advantage. In: Journal of Strategic Information Systems, Vol. 9, S. 265-293

Krejci H. (2001): Handelsrecht, 2. neu bearb. Auflage, Wien: Manz

Lainhart, J.W. (2000): Why IT governance is a top management issue. In: The Journal of Accounting and Finance, Vol. 11, No. 5, S. 33-40

Lamnek, S. (2001): Befragung. In: Wie kommt die Wissenschaft zu Wissen? Band 2: Einführung in die Forschungsmethodik und Forschungspraxis, , Hohengrehren: Schneider Verlag. S. 282-302.

Leinich, B. (2006): Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Wien, 7. August 2006.

Luftman J. (2003a): Assessing Strategic Alignment Maturity. In: Luftman, J. (Hrsg.) (2003c), S. 15-48.

Luftman J. (2003b): IT Governance. In: Luftman, J. (Hrsg.) (2003c) S. 160- 190.

Luftman, J. (Hrsg.) (2003c): Competing in the Information Age- align in the sand, 2nd Edition, New York: Oxford Univ. Press.

Luftman, J.; Brier, T. (1999): Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. In: California Management Review, Vol. 42, No. 1, S. 109- 122.

Meyer, M; Zarnekow, R.; Kolbe,L. (2003): IT-Governance, Begriff, Status quo und Bedeutung. In: Wirtschaftsinformatik 45 (4), S. 445-448.

Papp, R. (1999): Business-IT alignment: productivity paradox payoff? In: Industrial Management & DataSystems, Vol. 99, No. 8, S. 367-373.

Peterson, R. (2003): Integration Strategies and Tactics for Information Technology Governance. In: Van Grembergen, W. (Hrsg.) (2003), S. 37- 80.

Peterson, R. (2004): Crafting Information Technology Governance. In: Information System Management, Fall 2004, S. 7-22.

Reimoser G. (2005): Neue Prüfungsstandards für Ihre IT. In: Ernst&Young Newsletter Juni 2005, S.1-4.

Smaczny, T. (2001): Is an alignment between business and Information Technology the appropriate paradigm to manage IT in today's organizations? In: Management Decsions, Vol. 29, No. 10, S. 797-802.

Tallon P.P.; Kraemer K.L. (2003): Investigating the Relationship between strategic alignment and IT business value: The discovery of a paradox. In: Namchul S.: Creating Business Value with Information Technology: Challenges and Solutions, Idea Group Publishing, S. 1- 22.

Teo T.S.H.; Ang J.S.K. (1999): Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans. In: International Journal of International Management, Vol. 19, Seite 173-185

Van Grembergen, W. (2003): Strategies for Information Technology Governance, Hershey: Idea Group Publishing.

Venkatraman, N. (1999): Valuing the IS contribution to the business, Computer Science Corporation, o.O.

Weill, P.; Broadbent, M. (1998): Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology, Boston: Harvard Business School Press.

Weill, P; Ross, J. W. (2004): IT Governance. Boston: Harvard Business School Press.

