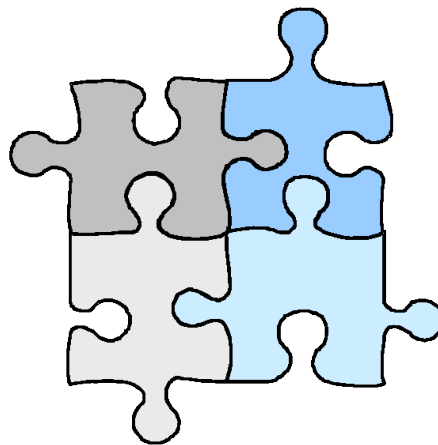


# Business/IT-Alignment

26. Oktober 2007  
Projektgruppe Modulares EAM System  
Philipp Gringel



Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Fakultät II - Department für Informatik  
Abteilung Informationssysteme - Prof. Dr. H.-J. Appelrath

OFFIS - Institut für Informatik  
Bereich Betriebliches Informationsmanagement

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Business/IT-Alignment - Eine Definition . . . . .	1
<b>2</b>	<b>Business/IT Alignment</b>	<b>2</b>
2.1	Was fördert BITA und was hemmt es? . . . . .	2
2.2	Strategic Alignment Model . . . . .	3
2.2.1	Komponenten des SAM . . . . .	5
2.3	In sechs Schritten zum BITA . . . . .	8
2.4	Sieben Anzeichen für ein - möglicherweise - schlechtes BITA . . . . .	11
2.5	Unterstützung bei der Kontrolle des BITA . . . . .	14
2.5.1	ITIL . . . . .	14
2.5.2	CobiT . . . . .	15
2.6	Zusammenfassung . . . . .	15
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>16</b>

# 1 Einleitung

Diese Arbeit ist eine Ausarbeitung zum Thema Business/IT-Alignment (BITA), welches von mir im Rahmen der ersten Seminarphase der Projektgruppe „Modulares Enterprise Architecture Management“ (EAM) bearbeitet wird.

Zunächst wird der Begriff „Business/IT-Alignment“ erklärt und es werden Faktoren dargestellt, die die Umsetzung innerhalb eines Unternehmens fördern bzw. hemmen. Nachdem das Strategic-Alignment-Model nach [HV93] vorgestellt wurde, finden sich sechs Schritte, mit denen ein sinnvolles IT-Alignment erreicht werden kann. Als Gegensatz dazu werden sieben Symptome vorgestellt, die ihre Ursache möglicherweise in unzureichender Ausrichtung zwischen Business und IT haben.

Den Abschluss dieser Arbeit bilden die sehr umfangreichen Themen ITIL und CobiT, die von mir kurz vorgestellt werden und einen kleinen Einblick verschaffen sollen. Diese beiden Instrumentarien unterstützen das Management, ihre IT auf das Kerngeschäft auszurichten.

## 1.1 Business/IT-Alignment - Eine Definition

Der Begriff Business/IT-Alignment bezeichnet die Ausrichtung der IT an den Geschäftszielen des Unternehmens. Er reflektiert im Wesentlichen die Einsicht, dass der Einsatz von IT keinen Selbstzweck darstellt, sondern in möglichst hohem Maße das Geschäftsergebnis positiv beeinflussen soll. Business/IT-Alignment ist als essenzielle Voraussetzung für das Generieren eines optimalen Beitrags der IT zum Geschäftserfolg des Unternehmens zu verstehen.

Die Organisationsgestaltung, die Ausgestaltung der IT-Prozesse und die Gestaltung von IT-Dienstleistungen (IT-Services) sind auf komplexe Weise miteinander verknüpft. Einerseits dienen IT Dienstleistungen der Unterstützung betrieblicher Prozesse, d. h. ihre Gestaltung ist nach fachlichen Anforderungen auszurichten. Andererseits muss die Organisationsgestaltung im Zusammenspiel mit den Prozessen der IT diese IT Dienstleistungen möglichst Kosten und Nutzen Optimal ermöglichen. Unter Business/IT-Alignment wird die wechselseitige Abstimmung von Zielen, Strategien, Architekturen, Leistungen und Prozessen zwischen IT-Bereichen und Fachbereichen in Unternehmen verstanden. Im übertragenen Sinne ist Business/IT-Alignment die Grundlage einer effizienten Zusammenarbeit von Unternehmen (als Kunde und Empfänger von IT-Leistungen) und internen oder externen IT-Dienstleistern.

[Ser07]

## 2 Business/IT Alignment

Die Informations-Technologie (IT) ist in den letzten Jahren zur zentralen Größe innerhalb von Unternehmen geworden. Trotz der starken Nutzung der IT durch die Mitarbeiter, ist eine Orientierung der durch die IT bereitgestellten Potentiale an den Aufgaben, die an die Abteilungen des Unternehmens gestellt werden, nur selten zu finden.

Die Hauptgründe dafür sind primär in der fehlenden Ausrichtung der IT-Strategie an den Unternehmenszielen (Geschäftsstrategie). Den Unternehmen, die ihre IT-Abteilung nicht als wichtigen und starken Partner an ihrer Seite sehen, drohen nicht nur Fehlinvestitionen, sondern auch IT-Abteilungen, die von der Geschäftsführung in eine falsche Richtung gelenkt werden, weil das gegenseitige Verständnis fehlt.

Durch eine nachhaltige Orientierung der IT am Kerngeschäft des Unternehmens wird der Einsatz der vorhandenen IT-Ressourcen (Personal, Hardware, Software, etc.) optimiert ([Böt06]). Dies verschafft dem Unternehmen eine bessere Nutzung seiner Kapazitäten und damit einer besseren Position am Markt.

### 2.1 Was fördert BITA und was hemmt es?

Im Zeitraum von 1992 bis 1997 wurden Daten von über 1.000 leitenden Mitarbeitern aus über 500 Firmen und aus 15 unterschiedlichen Branchen ( davon 527 aus dem Bereich IT und 524 aus dem Bereich der Geschäftsführung) gesammelt und ausgewertet. Diese Mitarbeiter haben am IBM Advanced Business Institute an Schulungen zum Thema BITA teilgenommen. Gefragt wurden sie nach den ihrer Meinung nach wichtigsten Faktoren, die ein gutes BITA ermöglichen bzw. hemmen oder verhindern. Nach der Analyse der Daten ([LPB99], [LB99]) konnten sechs Faktoren herausgearbeitet werden, die das BITA am günstigsten beeinflussten und am meisten förderten. In der Reihenfolge der wichtigsten Faktoren:

1. Geschäftsführer, Manager bzw. leitende Angestellte unterstützen die IT im eigenen Betrieb.
2. Die IT wird in die Entwicklung der Unternehmensstrategie mit einbezogen.
3. Die IT, bzw. die IT-Abteilung weiss über den Betrieb Bescheid, d.h. kennt ihn und sein Tagesgeschäft, seine Geschäftsprozesse gut.
4. Das Unternehmen sieht seine IT-Abteilung als Partner an und nicht als „Abteilung, die nichts zu sagen hat“.
5. Die IT-Projekte haben wohldurchdachte Prioritäten, d.h. die Abteilung weiss genau, welches Projekt dem Management wichtig ist.

6. Die IT beweist Führungsqualitäten, d.h. nimmt die Dinge selbst in Angriff, denkt mit.

Diesen sechs Faktoren für ein positives BITA steht eine Liste mit sechs Faktoren gegenüber, die einem erfolgreichen BITA am stärksten entgegenwirken.

In der Reihenfolge der wichtigsten Faktoren:

1. Das Unternehmen und die IT pflegen keine enge Partnerschaft.
2. Die Projekte, die von der IT-Abteilung durchgeführt werden sollen, sind nicht gut priorisiert, d.h. die IT kennt nicht die Bedeutung einzelner Projekte für das Management und weiss nicht, welches als erstes abzuschließen ist.
3. Die IT arbeitet unzuverlässig und kann ihre Zielvereinbarungen / Versprechen (Termine, Funktionalität einer Software, etc.) nicht einhalten.
4. Die IT ist nur lückenhaft und unzureichend in das Tagesgeschäft des Unternehmens eingebunden.
5. Geschäftsführer, Manager bzw. leitende Angestellte unterstützen die IT im eigenen Betrieb nicht.
6. Dem Management der IT fehlt es an einem effizienten und ergebnisorientierten Führungsstil.

## 2.2 Strategic Alignment Model

Das Strategic Alignment Model (Modell zu strategischen Ausrichtung von IT und Geschäft) wurde von Henderson und Venkatraman 1993 in [HV93] eingeführt. Bezeichnend für das Strategic Alignment Model (SAM) ist, dass es das Geschäft und die IT als eigenständige Entscheidungsbereiche – Business-Domain und IT-Domain – sieht. Es führt weiterhin zwei Entscheidungsebenen ein. Auf der einen Seite gibt es die Infrastrukturbene, die sich mit den Ressourcen und Potentialen des Geschäfts und der IT beschäftigt. Diese Sicht ist nach innen auf die im Unternehmen ablaufenden Prozesse gerichtet. Bei der IT sind das unter anderem die im Betrieb eingesetzte Hardware und das zum Betreiben der Anlagen nötige Personal. Es fällt auf, dass die Strategie, die mit der IT verfolgt werden soll, bewusst von der gegebenen IT-Landschaft, durch die Ansiedlung in den unterschiedlichen Ebenen, getrennt betrachtet wird.

Auf der anderen Seite findet man die Strategieebene, die ihren Blick nicht nach innen, sondern nach aussen richtet ([Teu06]). Für die IT werden auf dieser Ebene zum Beispiel die Ziele erfasst, die durch den Einsatz der IT erreicht werden sollen. In Abbildung 2.1 ist diese Einteilung dargestellt.

Dieses Modell ist ein Framework, um Entscheidungsbereiche von Business Domain und IT - Domain, bzw. die Unternehmens- und IT-Strategien, an einander auszurichten. Venkatraman et al. beschreiben vier mögliche Wege, wie dies mit Hilfe ihres Modells erreicht werden kann.

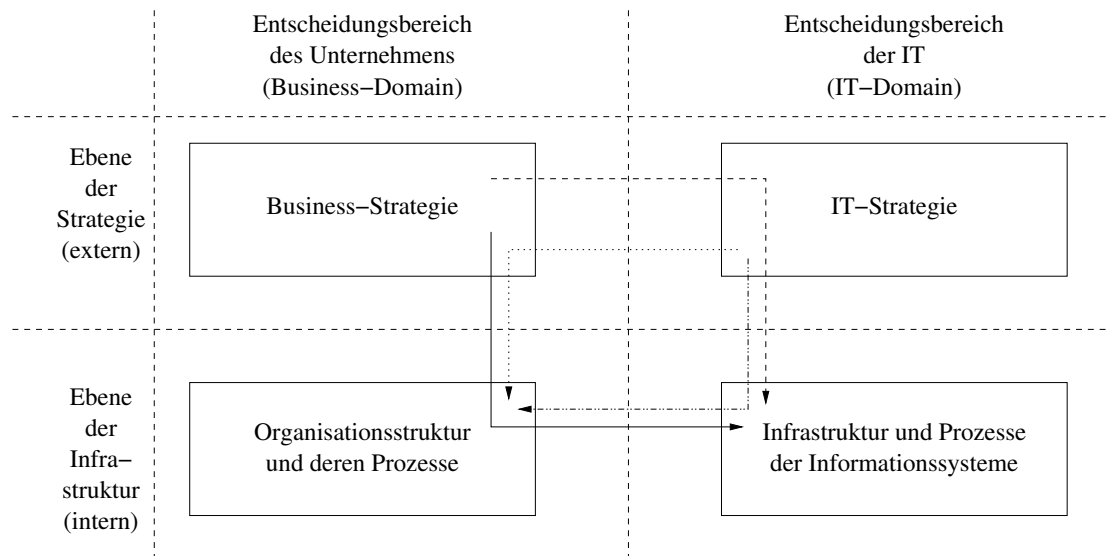


Abbildung 2.1: Überblick über das Strategic Alignment Model

1. **Strategy Execution, Strategiedurchführung** —→

Die Business-Strategie wird als gegebene und feste Triebfeder angenommen. An ihr werden zunächst die Organisationsstruktur und die zugehörigen Prozesse ausgerichtet. Als letztes hat sich die Infrastruktur der Informationssysteme an diese Vorgaben anzupassen.

Dies ist die klassische von einer klaren Hierarchie geprägte strategische Managementsicht: die Strategie wird vom Management vorgegeben und die IT hat diese zu realisieren.

2. **Technology Potential, Technologiepotential** — — — →

Auch dieser Ansatz geht von der Business-Strategie als Startpunkt aus. Allerdings werden möglicherweise hinderliche Faktoren, die aus bestehenden Organisationsstrukturen herrühren nicht betrachtet und ausgeblendet. Die Fähigkeiten und das Potential der IT werden jedoch diesmal in Form der IT-Strategie miteinbezogen, um die gewählte Business-Strategie durch die benötigte Infrastruktur der Informationssysteme und Prozesse zu unterstützen.

Die Geschäftsführung sollte ihre Vorstellung davon deutlich machen, welche Technologie und IT-Strategie die gewählte Business-Strategie am besten unterstützt. Vom IT-Manager wird im Anschluss die Technologie-Vorstellung der Managements möglichst effizient umgesetzt, um die Position des Unternehmens am Markt zu verbessern.

Bei der Implementierung der Infrastruktur der Informationssysteme muss konform mit der IT-Strategie gearbeitet werden.

3. **Competitive Potential, Wettbewerbspotential** ····· →

Anders als die beiden bereits vorgestellten Wege wird bei diesem der Anfangspunkt

in der IT-Strategie gewählt. Man versucht, die wachsenden Fähigkeiten der vorhandenen IT bestmöglich im Hinblick auf ihren möglichen positiven Einfluss auf die Business-Strategie zu nutzen. Die Business-Strategie ist in diesem Ansatz keineswegs von vorne herein fest und unabänderlich gegeben, sondern kann – je nach vorhandenen, bzw. geplanten Potentiale der IT – positiv beeinflusst werden.

Die Aufgabe des Managements dabei ist, Visionen zu entwickeln, wie sich die neuen Möglichkeiten der IT auf

- neue Produkte und Dienstleistungen (Business-Scope),
- Kernkompetenzen, (Distinctive Competencies), sowie
- die Unternehmenssteuerung (Business Governance)

auswirken. Der IT-Manager beobachtet dabei Tendenzen und Trends in der IT-Welt. Er liefert damit wichtige Informationen an die Geschäftsführung, um Potentiale/Chancen und Schwachstellen/Risiken des Unternehmens vom Standpunkt der IT aus zu analysieren und zu verstehen.

#### 4. **IT-Leadership, IT-Führung** – · · · – · · →

Diese Perspektive legt primär Wert auf eine herausragende IT-Abteilung innerhalb des Unternehmens, um dem Unternehmen selber die besten nur denkbaren Dienste (Services) zur Verfügung stellen zu können. Bei diesem Ansatz ist die Business-Strategie eher sekundär. Der Blick aus dieser Perspektive ist notwendig, aber nie ausreichend, um zum einen den effektiven Gebrauch von IT Ressourcen (Hardware, Software, Personal, etc.) sicher zu stellen, und zum anderen auf den ständig wachsenden und sich vor allem schnell ändernden IT- Markt zu reagieren.

Eine wohldurchdachte, von der Geschäftsleitung formulierte Prioritätenliste der einzelnen Projekte ist unvermeidlich, damit dieser Ansatz zum Erfolg führt. Es muss definiert werden, wer, wann und wer welche von den meist zu knappen IT-Ressourcen nutzen darf. Diese Zuteilung erstreckt sich nicht nur auf das Unternehmen, sondern auch auf die Endkunden, falls Dienstleistungen im IT-Bereich verkauft werden.

Der Manager der IT muss dabei sicherstellen, dass seine Abteilung innerhalb der „von oben“ gegebenen Zielvorgaben arbeitet.

### 2.2.1 Komponenten des SAM

In diesem Abschnitt werden die in Abbildung 2.1 vorgestellten vier Komponenten

- Business-Strategie
- Organisationsstruktur und deren Prozesse
- IT-Strategie
- Infrastruktur der Informationssysteme

jeweils in drei Teile aufgelöst. Somit ergeben sich zwölf Komponenten, die bei der wechselseitigen Ausrichtung von Business und IT betrachtet werden müssen ([LPB99], [Dem05]).

1. Business-Strategie

- **Business Scope, Kerngeschäft**

Dieser Bereich bezieht sich auf die Märkte, Produkte, Dienstleistungen und Zielgruppen in denen das Unternehmen einen festen Platz unter den Mitbewerbern hat.

- **Distinctive Competencies, Kernkompetenzen**

Kernkompetenzen eines Unternehmens sind die Fähigkeiten in einem bestimmten Segment, sich dem Markt erfolgreich zu stellen und zu behaupten, sowie gegenüber anderen Anbietern im Preis Leistungsverhältnis günstiger zu sein. Diesen Vorteil kann das Unternehmen an die eigenen Kunden weitergeben und sie somit an sich binden. Die hart umkämpften Marktanteile verliert ein Unternehmen, wenn die Kernkompetenzen stagnieren und auf Marktveränderungen nicht angemessen und zeitnah reagieren. Davon betroffen sind Markenartikel, Produktforschung und -herstellung, Produktentwicklung sowie Preise, Umsätze und Vertriebswege.

- **Business Governance, Unternehmensführung**

Unter diesem Punkt fallen die Beziehungen zwischen Aktionären und / oder Eigentümern der Firma und dem Management. Als weiteren wichtigen Aspekt in der Unternehmensführung sind sowohl die Beziehungen zu strategischen Geschäftspartnern zu erwähnen, als auch die Einflüsse von und durch staatliche Kontrolle zu nennen.

2. Organisationsstruktur und Prozesse

- **Administrative Structure, Verwaltungsstruktur**

An dieser Stelle wird der Frage nachgegangen, in welcher Art und Weise das Unternehmen seine Verwaltung ausgeprägt und gestaltet hat. Der Aufbau ist unternehmensabhängig und kann sich als zentral oder dezentral geführte Verwaltung darstellen.

- **Processes, Prozesse**

An dieser Stelle werden die Geschäftsprozesse im Unternehmen angesprochen. Ein wichtiges Anliegen eines Unternehmens ist die Verbesserung von Geschäftsprozessen, beispielsweise durch Unterstützung der IT, um Vorteile und Synergieeffekte zu generieren.

- **Skills, Qualifikation**

Unter diesen Punkt fallen alle Bereiche, die mit der Personalverwaltung zu tun haben, z.B. das Einstellen oder Entlassen von Mitarbeitern, Mitarbeitermotivation sowie der Bereich der Aus- und Fortbildung, etc.

3. IT-Strategie



- **Technology Scope, Technologiebereich**

Der Technologiebereich befasst sich mit den Erfolgsfaktoren des Unternehmens im Bereich IT, ähnlich den Erfolgsfaktoren im Kerngeschäft. Die Ergebnisse tragen dazu bei, besser zu sein als die Mitbewerber, um am Markt gegenüber seinen Mitbewerbern bestehen zu können. Auch der Ausrüstungsstandard der eigenen IT- Abteilung fällt in diesen Bereich und ist zu hinterfragen.

- **Systemic Competencies, Kernkompetenzen**

Die Kernkompetenzen der IT sind die, die ihre IT-Dienstleistungen unter denen der Mitbewerber hervorheben. Auch Informationen, die wichtig sind, um die Ziele der Geschäfts-Strategie zu erreichen gehören dazu.

- **IT-Governance, IT-Führung**

Sie ist eine sehr wichtige Schnittstelle zur Gesamt-Geschäftsführung. Hier wird entschieden, ob und welche Projekt bearbeitet werden. Auch die Priorisierung der Projekte wird durch die IT-Führung in Absprache mit der Geschäftsleitung vorgenommen.

#### 4. IT-Infrastruktur und Prozesse

- **Architecture, Architektur**

Dieser Bereich bezieht sich auf Entscheidungen die mit dem Aufbau einer geschlossenen Plattform zu tun haben, also: Hardware (Netzwerk, Server, Workstations, ...), Software, Anwendungen etc.

- **Processes, Prozesse**

Alle Tätigkeiten, die bei der Entwicklung, Wartung und Verbesserung der Anwendungen und IT-Infrastruktur helfen, werden hier subsumiert.

- **Skills, Qualifikation**

Unter diesen Punkt fallen alle Bereiche, die mit dem Personal innerhalb der IT-Abteilung zusammenhängen. Bereiche, die mit dem Personal innerhalb der IT- Abteilung zusammenhängen. Wie in der Organisationsstruktur gehören zu den Aufgaben das Einstellen oder Entlassen von Mitarbeitern, die Mitarbeitermotivation sowie die Aus- und Fortbildung. Die Qualifikation der IT hängt stark von der Erfahrung und Kompetenz der Mitarbeiter sowie deren Motivation ab.

Mit dieser Verfeinerung und Präzisierung entsteht aus Abbildung 2.1 nun die Abbildung 2.2, wobei die Pfeile zur Lesart der Ausrichtungsperspektive weggelassen wurden, aber weiterhin gültig bleiben.

Hinzugefügt wurden Doppelpfeile zwischen den vier Haupt-Modulen des Modells. Der Doppelpfeil auf der Strategieebene deutet auf die „Functional Integration“, also die funktionale Integration zwischen Geschäfts- und IT-Bereich hin. Dies bedeutet die bestmögliche Umsetzung der Geschäftsstrategie in der IT-Strategie, und umgekehrt. Der horizontale Doppelpfeil auf der Infrastrukturebene soll deutlich machen, dass es wichtig ist, dass sich die Organisatorischen Prozesse in denen der IT wiederfinden. Auch hier gilt die Umkehrrichtung.

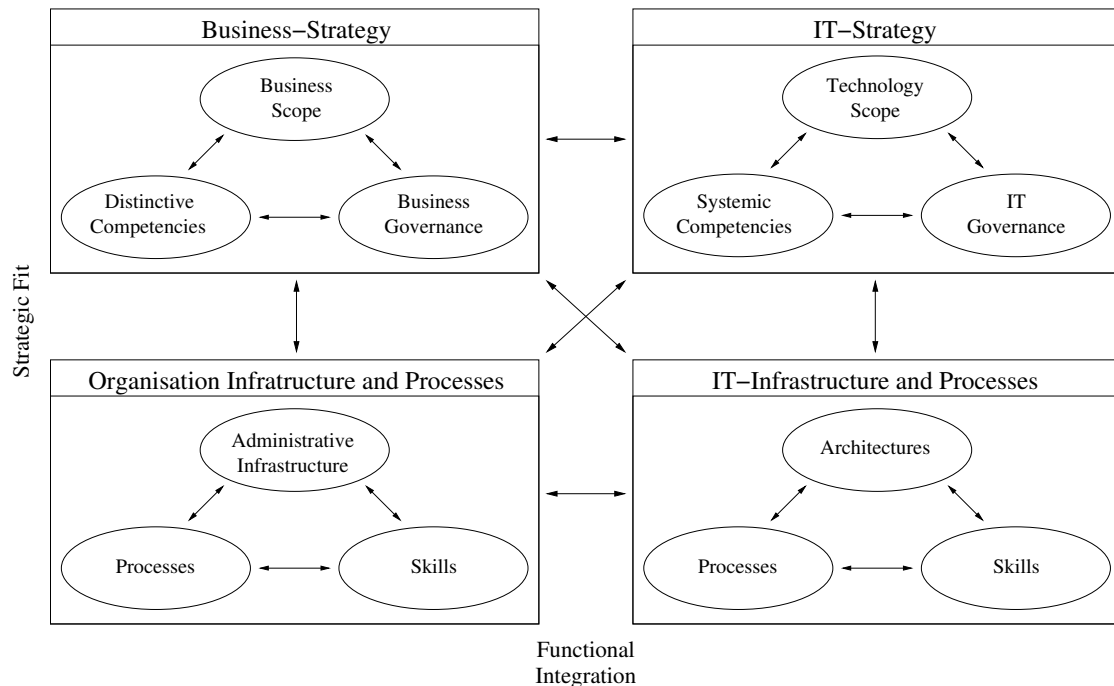


Abbildung 2.2: Überblick über das verfeinerte SAM nach [Teu06]

Die vertikalen Doppelpfeile symbolisieren die strategische Eignung („Strategic Fit“) zwischen der Strategie des Unternehmens und der Organisationsstruktur auf der einen und zwischen der IT-Strategie und der IT-Infrastruktur auf der anderen Seite. Beim erstgenannten bedeutet das, dass die Business-Strategie in die Abläufe und Arbeitsprozesse der Verwaltung miteinbezogen wird. Andersherum wird die Organisationsstruktur des Unternehmens bei der Festlegung der Strategie berücksichtigt. Auf der anderen Seite soll die Strategie, die für die IT festgelegt wurde, bestmöglich in der Infrastruktur der Informationssysteme umgesetzt werden. Die vorhandenen IT-Kapazitäten müssen allerdings auch bei der Strategiefestlegung mit ins Kalkül gezogen werden.

Die zwei Doppelpfeile in der Mitte implizieren, dass die vier Module nicht nur innerhalb der Entscheidungsbereiche und Entscheidungsebenen miteinander interagieren, sondern auch bereichs- und ebenenübergreifend Einfluss auf die anderen Module nehmen können ([Dem05]).

## 2.3 In sechs Schritten zum BITA

In diesem Ansatz aus [LB99] sollen die in Abschnitt 2.1 genannten das BITA förderlichen Faktoren maximiert und die mit negativen Auswirkungen auf das BITA minimiert werden. Die sechs durchzuführenden Schritte spiegeln klassische strategische Planung und eine Bewertung der Organisation mittels des SAM wider. Die Schritte im Einzelnen:

1. Ziele festlegen und eine Arbeitsgruppe bilden

2. Verstehen der Verbindungen zwischen Geschäft und IT
3. Lücken analysieren und Lücken priorisieren
4. Zu ergreifende Maßnahmen spezifizieren
5. Erfolgskriterien festsetzen
6. Das so erreichte BITA fortsetzen und erhalten

Die genannten Schritte werden nun ausführlicher erläutert.

**Ziele festlegen und eine Arbeitsgruppe bilden** Es ist zunächst wichtig, für das Unternehmen eine klare Richtung/ Unternehmensphilosophie zu formulieren und zu erkennen, welche Ziele erreicht werden sollen. Von geringerer Bedeutung sind an dieser Stelle die möglichen Technologien, die zum Einsatz kommen könnten, um die gegebene Richtung auch einschlagen zu können.

Es wäre verfrüht, jetzt schon zu einem neuen IT-Produkt oder einer IT- Dienstleistung zu greifen, ohne sich Bewusst zu machen, wo und wie der erstellte Geschäftsplan, also die Business-Strategie, im Einzelnen Unterstützung durch diese Technologie benötigt und erfahren kann.

Hilfreicher ist es in dieser Anfangsphase, dass sich die Verantwortlichen exakt darüber klar werden, was die zukünftigen Ziele des Unternehmens sein soll, z.B: „Verbesserung der Produkte / Dienstleistungen“ oder „Verbesserung der Beziehungen zum (End-) Kunden“ oder „Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit“ oder Vergrößerung des Marktanteils, etc.

Wichtig vor der Teamzusammenstellung ist, dass die Nummer eins auf der Liste der Faktoren für ein positives BITA, die Unterstützung des gesamten Ausrichtungsprozesses durch leitende Angestellte, erfüllt sein muss.

Das funktionsübergreifende Team rekrutiert sich aus sechs bis zwölf leitenden Angestellten des Hauptgeschäftszweiges sowie der IT-Abteilung. Der Schlüssel zum Erfolg ist die Offenheit des Teams für neue Ideen und der Wille, sich einen Gesamtüberblick über das Unternehmen zu verschaffen, um die betrieblichen Zusammenhänge zu erkennen.

Der offensichtlich kritische Aspekt dieses Schrittes liegt in der richtigen Auswahl des Teams. Die Mitglieder müssen sich ihrer Aufgabe und Verantwortung bewusst sein und die von der Business-Strategie formulierten Ziele aktiv unterstützen und im gleichen Sinn verstehen. Die Mitarbeit der IT bei der Erarbeitung der Unternehmensstrategie kommt dabei eine bedeutsame Stellung zu und spricht den Punkt zwei auf der Liste der Faktoren für ein positives BITA an.

**Verstehen der Verbindungen zwischen Geschäft und IT** In diesem zweiten Schritt kommen die in Abschnitt 2.2.1 vorgestellten Komponenten zum Einsatz. Mit ihnen soll der aktuelle aber auch ein möglicher zukünftiger Standort des Unternehmens innerhalb der Geschäfts- und IT-Welt verstanden werden. Bei der Diskussion über die Zukunft des Unternehmens sollte kein zeitlicher Rahmen berücksichtigt werden.

Die fachübergreifenden Gespräche innerhalb des Teams führen dazu, dass das beiderseitige Verständnis von und füreinander wächst. So lernt die IT das eigene Unternehmen aus einem anderen Blickwinkel besser kennen (Punkt drei auf der Liste der positiven Faktoren) und die einzelnen Abteilungen des Unternehmens wachsen mehr zusammen (Punkt vier auf der Liste der positiven Faktoren).

**Lücken analysieren und priorisieren** Dieser Schritt setzt die Überlegungen unter dem Punkt „Verstehen der Verbindungen zwischen Geschäft und IT“ fort. Es wurde auf Grundlage der Komponenten des SAM der aktuelle und ein (möglicher) zukünftiger Stand des Unternehmens festgelegt.

Die Unterschiede zwischen dem Ist-Zustand und dem gewünschten Soll-Zustand sind die Lücken. Diese Lücken sind mögliche Projekte, die im Unternehmen durchgeführt werden können (oder Vergabe an Dritte). Die erkannten Lücken sind zu analysieren und eine Rangfolge ist aufzustellen. In der Rangfolge der Bedeutung sind diese identifizierten Lücken von der IT-Abteilung abzuarbeiten (oder von Dritten). (Punkt fünf auf der Liste der Faktoren für ein positives BITA). Eine hohe Priorität bekommen selbstverständlich die Lücken, die häufig auftreten und/oder einen starken Einfluss auf das Geschäft haben. Diese Lücken gilt es, schnellstmöglich zu schließen.

**Zu ergreifende Maßnahmen spezifizieren** Häufig finden sich die Probleme, die am schwersten wiegen, im SAM auf der Infrastrukturebene wieder. Sowohl für den Geschäftsbereich als auch für den IT- Bereich muss in diesen Fällen festgelegt werden, welche Taktiken angewandt und welche Maßnahmen ergriffen werden, um die Problem zu lösen. Lösungen können dann zu Beispiel sein

- Prozesse umzustrukturieren oder neu zu entwerfen,
- Fertigkeiten stärker einzusetzen,
- sich neue Fertigkeiten erschließen und anzueignen, etc.

Geklärt sein sollten die Fragen, die das Projekt-Management betreffen:

- Was muss bis wann in wessen Verantwortlichkeitsbereich durchgeführt werden?
- Wo verbergen sich mögliche Risiken?

Sind diese Fragen beantwortet, können die Maßnahmen entgültig festgelegt und eingeleitet werden.

**Erfolgskriterien festsetzen** Der Erfolg der Maßnahmen wird an Erfolgskriterien gemessen. Diese müssen den gewählten Strategien angeglichen sein. Schließlich macht es keinen Sinn Äpfel mit Birnen zu vergleichen.

**Das so erreichte BITA fortsetzen und erhalten** Diese Aufgabe ist sicherlich eine der schwierigsten in dem gesamten Prozess. Durch die sich ständig verändernde Situation am Markt und in der IT-Welt muss im Unternehmen eine Vorgehensweise eingeführt werden, die ständig nach einer erfolgreichen Ausrichtung der IT am Geschäft strebt. Nur so kann auf externe Veränderungen auch intern schnell reagiert werden.

Für Unternehmen, die eine erfolgreiche Ausrichtung zwischen IT und Business erreicht haben, gilt:

- Leistungen aus dem Business-Bereich und dem IT-Bereich werden als gleichwertig angesehen.
- stetiger Fortschritt und ein Streben nach Verbesserung sind wichtig für den Unternehmenserfolg.
- Teamarbeit wird im Betrieb gefördert.
- es werden Zielvereinbarung über die Ergebnisse, die mit einem Geschäftsprozess erreicht werden sollen, getroffen.
- Es gibt eine implizierte Dringlichkeit von Projekten, die von der IT-Strategie ausgehen.
- Es erfolgt ein starker und vor allem wirksamer Einsatz der IT, um Werte für die Kunden zu erzeugen.
- Offene zwischenmenschliche Kommunikation wird gelebt.

## 2.4 Sieben Anzeichen für ein - möglicherweise - schlechtes BITA

Diese sieben Anzeichen stammen von [Haj07]. Sie sind beobachtbare Symptome innerhalb eines Unternehmens, das nicht „rund“ läuft. Ob und inwiefern die zu Grunde liegende Ursache schlechtes BITA ist, bedarf in den meisten Fällen einer genaueren Analyse.

Im Einzelnen geht es um die folgenden sieben Anzeichen. Die gewählte Reihenfolge sagt nichts über die Wichtigkeit oder die Stärke der Effekte aus:

- Sinkende Einnahmen und / oder fallende Aktienkurse,
- IT-Abteilung arbeitet nicht als ein Ganzes
- Steigende Ausgaben für die IT-Abteilung
- Führungskräfte der IT werden häufig ausgetauscht
- Wichtige Projekte schlagen fehl
- Sinkende Produktivität der Mitarbeiter

- Sinkende Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

Nun wird vorgestellt, welchen Einfluss jeder einzelne Punkt auf die Ausrichtung von Business und IT haben kann, bzw. ob ein falsches oder fehlendes BITA Ursache für die Punkte sein kann.

**Sinkende Einnahmen und / oder fallende Aktienkurse** Jede Business-Strategie erfordert, wie bereits oben gesehen, die aktive Mitarbeit der IT. Mit einer weitsichtigen Planung durch beispielsweise Zukäufe von Konkurrenten oder durch das frühzeitige Erkennen von sich verändernden Märkten oder Trends kann ein Unternehmen selbst innerhalb eines rückläufigen Marktsegments erfolgreich bleiben.

Mit dem frühzeitigen Erkennen der Veränderung geht eine Anpassung einher, die sich in der Erschliessung neuer Märkte oder der Entwicklung neuer Produkte manifestiert.

Sinkende Einnahmen sind immer Anlass, Sparpotentiale und Optimierungsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens zu untersuchen. Gründe für sinkende Einnahmen oder fallende Aktienkurse können auch ihre Ursache in einem schlechten BITA haben.

**IT-Abteilung arbeitet nicht als ein Ganzes** Das Vertrauen in die eigene IT-Abteilung ist von entscheidender Bedeutung für ein Unternehmen (siehe oben). Fehlendes Vertrauen kann dazu führen, dass die IT-Abteilung deshalb in mehrere Teile aufgespalten wird - von denen ein Teil arbeitet und ein anderer Teil die Arbeit kontrolliert. Die Kontrollergebnisse sind dann der misstrauischen Geschäftsführung zu berichten.

Durch diesen Kontroll-Zwang ist eine Produktivitätseinbuße unvermeidlich und es werden mehrere fundamentale Prinzipien eines guten BITA verletzt (siehe 2.1):

1. Die Geschäftsführung unterstützt die IT-Abteilung nicht.
2. Die IT wird wegen dieses mangelnden Vertrauens nicht in die Entwicklung einer Business-Strategie mit einbezogen.
3. Business und IT sind nicht gleichberechtigte Partner im Unternehmen.

Wenn die IT-Abteilung nicht an einem Strang zieht, sondern jeder Teil „sein Ding“ macht, dann hat das im Besten Fall den Grund, dass die Abteilung so gross und / oder gut ist, dass mehrere Sachen gleichzeitig sinnvoll bearbeitet werden können. Ist dieser positive und wünschenswerte Fall allerdings keine Realität, so muss man das BITA in dem betreffenden Unternehmen untersuchen.

**Steigende Ausgaben für die IT-Abteilung** Dass die Ausgaben für die eigene IT-Abteilung steigen, scheint auf den ersten Blick in einem wachsenden Unternehmen eine logische Konsequenz zu sein. Dies mag auch die Praxis belegen.

Auf den zweiten Blick muss diese Logik nicht zutreffend sein. Die Erlöse können sehr wohl steigen bei gleichbleibendem oder sogar manchmal sinkendem Budget der IT. Es muss in diesem Fall sehr genau analysiert werden, in welche Bereiche der IT das zusätzliche Geld geflossen ist. Wenn sich die IT-Abteilung neue Hardware beschafft, obwohl es weder

einen IT- noch einen Business-strategischen Grund dafür gibt, dann ist das Geld sicher nicht sinnvoll investiert worden.

Steigende Ausgaben für die IT-Abteilung sollten ernst genug genommen werden, um einen Blick auf das BITA innerhalb des Betriebs zu werfen. Unnötige Ausgaben zu verhindern spart dem Unternehmen Geld. deshalb sollten die verantwortlichen Manager eine Überprüfung nicht scheuen.

**Führungskräfte der IT werden häufig ausgetauscht** Wird die Führung der IT-Abteilung von der Geschäftsführung ausgetauscht, so hat das meist den Grund, dass die Ergebnisse, die von der IT geliefert wurden die Manager nicht zufriedengestellt haben. Oder aber weil das Management die wahren Gründe für die fehlende Leistung ihrer IT gar nicht kennen - beispielsweise fehlt qualifiziertes Personal, um Projekte rechtzeitig fertigzustellen. Der Leittragende ist dann oft der leitende Angestellte, der für das Projekt verantwortlich ist.

Sicherlich ist auch schlicht schlechte Arbeit einer IT-Führungskraft oft ein Grund für einen Wechsel an der Abteilungsspitze. Andererseits sollte die Geschäftsführung auch die Möglichkeit in Betracht ziehen, dass sie selbst den Kurs, den die IT in ihren Betrieb nehmen soll, zu oft ändert und selbst der qualifizierteste Mitarbeiter eine gewisse Zeit benötigt, um den Kurs zu korrigieren.

Durch ein funktionierenden BITA wären die Unternehmens- und IT-Strategie besser aufeinander abgestimmt und man müsste nicht so oft die Richtung wechseln, bzw. der Richtungswechsel geschieht im beiderseitigen Einverständnis.

**Wichtige Projekte schlagen fehl** Wenn wichtige Projekte der IT innerhalb eines Unternehmens nicht zum Erfolg geführt werden, so hat das oft den Grund, dass der verantwortliche IT-Manager nicht mehr die notwendige Unterstützung hatte und kurz vor der Entlassung stand.

Grosse Projekte eines Unternehmens werden nicht nur von einem IT-Team bearbeitet. Es gehören immer Mitarbeiter der zwei Partner aus dem Geschäftsbereich und aus dem IT-Bereich zum Team. Es ist also nicht die alleinige Schuld der IT-Mitarbeiter, wenn ein Projekt fehlschlägt. Zu diesem Team gehören aber nicht nur die Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen, sondern selbstverständlich auch deren Leiter.

Das Misslingen grosser Projekte ist eins der sichersten Anzeichen für mangelndes BITA. Während der gesamten Projektdauer wird man dann Anzeichen dafür finden: Verzögerungen, Verpasste Fristen, Kostenexplosion, Änderungen der Ziele, usw. All diese Dinge lassen sich (siehe SAM in Abschnitt 2.2) durch ein gutes BITA vermeiden.

**Sinkende Produktivität der Mitarbeiter** Ein weiterer Indikator für ein schlechtes BITA kann sein, wenn die Geschäftsführung den Eindruck hat, dass alle Mitarbeiter vollbeschäftigt sind, unter dem Strich aber keine positiven Ergebnisse zu erkennen sind. Diese Auffälligkeit einer sinkenden Produktivität der Mitarbeiter ist nachzugehen mit der Frage, ob die Ursache im BITA liegt. Durch eine Analyse des BITA kann dies herausgefunden, die Ursachen bekämpft und gegengesteuert werden.

**Sinkende Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation** Einem Mitarbeiter der IT geht es wie allen anderen Mitarbeitern im Unternehmen auch. Sie sind am zufriedensten, wenn sie sinnvolle Ergebnisse produzieren können und erleben, dass ihre Ergebnisse im Unternehmen Verwendung finden und es im Besten Falle erfolgreicher machen.

Mit einer vorhandenen und ausreichenden Ausrichtung von Business und IT sollte es jedem Mitarbeiter der IT transparent sein, wofür das Projekt an dem gerade gearbeitet wird, wichtig ist, welche Geschäftsstrategie also dahinter steht.

Die Mitarbeiterzufriedenheit hat offensichtlich ihren Tiefpunkt erreicht, wenn die ersten Mitarbeiter ihre Kündigung einreichen. Dann kann nur noch Schadensbegrenzung betrieben werden. Der Hauptgrund für unzufriedene IT-Mitarbeiter ist ein unnötig häufiger Wechsel in der IT-Strategie, den sie nicht nachvollziehen können, und den daraus resultierenden Projekten.

Dieses Problem der Richtungswechsel lässt sich durch eine weitsichtige und die IT mit- einbeziehende Geschäftsstrategie vermeiden.

All diese Anzeichen können selbstverständlich andere Gründe als mangelndes BITA innerhalb einer Firma sein. Aber all diese Anzeichen erscheinen wichtig genug, um das Verhältnis von Business zu IT zu überprüfen und ggfs. zu verbessern.

Stellt sich heraus, dass nicht ein unvollkommenes BITA sondern etwas anderes der Grund für die Problematik war, hat man die Wurzel des Übels auch gefunden und kann sie beseitigen.

## 2.5 Unterstützung bei der Kontrolle des BITA

In diesem Abschnitt soll zum Abschluss dieser Arbeit ein nur wirklich kurzer Überblick über die ITIL und CobiT gegeben werden. Diese beiden Standards werden weltweit eingesetzt, um ein gutes BITA zu erreichen.

### 2.5.1 ITIL

ITIL steht für IT-Infrastructure-Library und ist heute der weltweite De-facto-Standard im Bereich Service Management und beinhaltet eine umfassende und öffentlich verfügbare fachliche Dokumentation zur Planung, Durchführung und Unterstützung von IT-Serviceleistungen.

Wie CobiT (siehe Abschnitt 2.5.2) ist auch die ITIL ein Leitfaden für die Führungsabteilung in dem definiert wird, *welche* Anforderungen umzusetzen sind. Die Frage *wie* ein Unternehmen die Anforderungen dann in die Tat umsetzt, kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren und ist deshalb auch nicht Gegenstand der ITIL ([ITI07]).

Ein zentraler Punkt ist, dass die IT-Abteilung innerhalb eines Unternehmens zum Dienstleistungsanbieter für die anderen Fachabteilungen, die dann als Kunden der IT-Abteilung angesehen werden, wird. Durch das aktive Anwenden der Richtlinien aus der ITIL soll eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit sichergestellt und somit verhindert werden, dass IT-Projekte an Dritte vergeben werden ([Hag02]).



### 2.5.2 CobiT

CobiT (*Control Objectives for Information and related Technology*) wird vom IT-Governance Institute (ITGI) veröffentlicht und besteht aus einem IT-Governance Framework und einem Toolset, das den Führungskräften eines Unternehmens die Möglichkeit gibt, einen guten Mittelweg zwischen ihrem Kontroll-Bedürfnis den technischen Gegebenheiten und einem kalkulierbaren Geschäftsrisiko zu finden.

Den Führungskräften wird eine Anleitung an die Hand gegeben, mit der sie die IT besser zu verstehen lernen und selbst herausfinden können, wo ihr Unternehmen im Hinblick auf die von CobiT definierten Kontrollbereiche (Control Objectives) - davon gibt es 34 - steht.

Basierend auf Kontrollzielen (Control Objectives) der ISACF (Information Systems Audit and Control Foundation) werden mittlerweile über 40 nationale und internationale Standards unter CobiT zusammengefasst. Einige wichtige davon sind: Technische Standards der ISO (International Organization for Standardization) und des UN/EDIFACT (United Nations Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport); Standards von staatlicher Seite wie die des NIST (National Institute of Standards and Technology); Standards zur Bewertung von IT-Systemen wie die europäischen ITSEC (Information Technology Security Evaluation Criteria) oder das U.S.-amerikanische TCSEC (Trusted Computer System Evaluation Criteria); u.v.m.

Die aktuelle Version ist zur Zeit CobiT 4.1 und verspricht durch seine Umsetzung im Unternehmen eine bessere Ausrichtung von Business und IT, eine Maximierung des Nutzen der IT sowie eine Minimierung der Risiken im Zusammenhang mit der IT ([IGI07]).

## 2.6 Zusammenfassung

In dieser Arbeit wurde die Wichtigkeit eines erfolgreichen Business/IT-Alignment innerhalb eines Unternehmens dargestellt. Im weiteren Verlauf wurden wichtige Faktoren angeführt, die Voraussetzung dafür sind, dass BITA in einem Unternehmen überhaupt erst funktionieren kann. Des Weiteren wurden auch Punkte genannt, die „Gift“ für eine Ausrichtung von IT und Geschäft sind.

Das Strategic-Alignment-Model nach [HV93] sowie seine Komponenten wurden ausführlich vorgestellt und erklärt. Nachdem sechs Schritte erläutert wurden, mit denen BITA erreicht werden kann, wurden als Gegensatz dazu sieben Symptome vorgestellt, die ihre Ursache möglicherweise in unzureichender Ausrichtung zwischen Business und IT haben. Den Abschluss dieser Arbeit bildet die kurze Vorstellung der sehr umfangreichen Themen ITIL und CobiT, die die Manager eines Unternehmens dabei unterstützen, ihre IT auf das Kerngeschäft auszurichten.

# Literaturverzeichnis

- [Böt06] BÖTTCHER, CHRISTIAN: *Intelligente KPIs - der Schlüssel zum effektiven IT Business Alignment*.  
Alegri International Service GmbH, München, 2006.
- [Dem05] DEMUTH, WOLFRIED: *Gegenüberstellung und Klassifikation von Begriffen des Gebietes: IT-Governance, Strategic Alignment, IT- Controlling, . . .*.  
Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, Österreich, Juni 2005.
- [Hag02] HAGE, REINER: *Konzepte für das Service-Center*.  
computerwoche.de, [http://www.computerwoche.de/it\\_strategien/weitere\\_beitraege/531185/index.html](http://www.computerwoche.de/it_strategien/weitere_beitraege/531185/index.html), 2002.  
Letzer Zugriff: 21. Oktober 2007.
- [Haj07] HAJELA, SOURABH: *7 Signs of Trouble in Paradise*.  
<http://www.cioindex.com/nm/templates/ITStrategy.aspx?articleid=4091&zoneid=58>, 2007.  
Letzer Zugriff: 21. Oktober 2007.
- [HV93] HENDERSON, JOHN C. und N. VENKATRAMAN: *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*.  
IBM Systems Journal, 32(1):4–16, 1993.
- [IGI07] IT-GOVERNANCE-INSTITUTE, (ITGI): *CobiT 4.1*.  
[http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members\\_and\\_Leaders/COBIT6/Obtain\\_COBIT/CobiT4.1\\_Brochure.pdf](http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members_and_Leaders/COBIT6/Obtain_COBIT/CobiT4.1_Brochure.pdf), 2007.  
Letzer Zugriff: 21. Oktober 2007.
- [ITI07] ITIL.ORG: *ITIL*.  
<http://www.itil.org/de/>, 2007.  
Letzer Zugriff: 21. Oktober 2007.
- [LB99] LUFTMAN, JERRY und TOM BRIER: *Achieving and Sustaining Business-IT Alignment*.  
California Management Review, 42(1):109–122, 1999.
- [LPB99] LUFTMAN, JERRY, RAYMOND PAPP und TOM BRIER: *Enablers and inhibitors of business-IT alignment*.  
Commun. AIS, 1(3es):1, 1999.
- [Ser07] SERVIEW, BUSINESS IT ALIGNMENT COMPANY: *Was ist Business IT Alignment - Eine Definition*.  
[http://www.serview.de/content/unternehmen1/unternehmen/business\\_it\\_alignment/view](http://www.serview.de/content/unternehmen1/unternehmen/business_it_alignment/view), 2007.

Letzer Zugriff: 21. Oktober 2007.

- [Teu06] TEUBNER, ALEXANDER: *IT/Business Alignment*.  
Wirtschaftsinformatik, 48(5):368–371, 2006.