Deutschlands führender eLearning Congress

Learning World 2008

Am 19./20. Juni 2008, Ludwig Erhard Haus, Berlin

Motto 2008: Empower Learning

Wie Sie komplexe Prozesse im Training einfacher managen!
Die Integration von Lern- , Performance-, Kompetenz- und Talent-Management
Soziales Lernen, Soziales Networking: Web 2.0 und informelle Bildung
Shootouts und „9-Minuten-Präsentationen" der allerneuesten Lerntechnologien
Vergabe des Chief Learning Officer Award

Melden Sie sich jetzt an!

Informationen und Anmeldung
www.imc-learningworld.com
info@im-c.de

imc
www.im-c.de
Advanced Learning Solutions

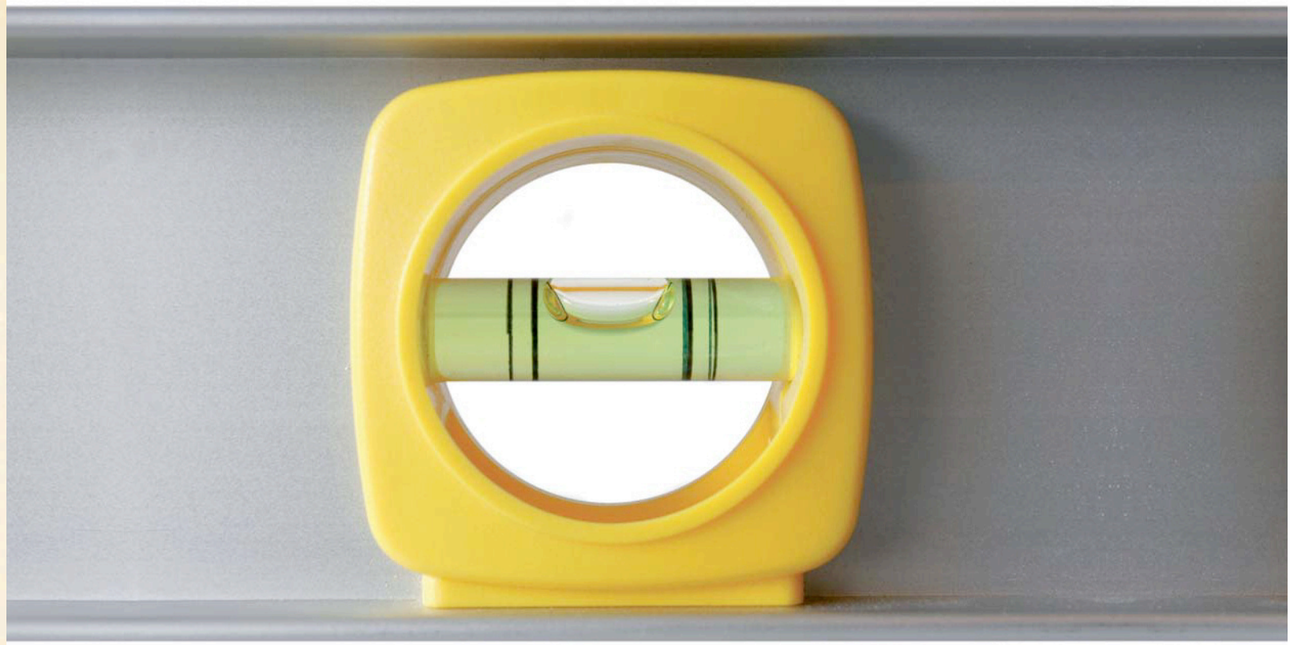
1/2008 I 23. Jahrgang I G 9765F

Februar I 25,- Euro I www.IM-Fachzeitschrift.de

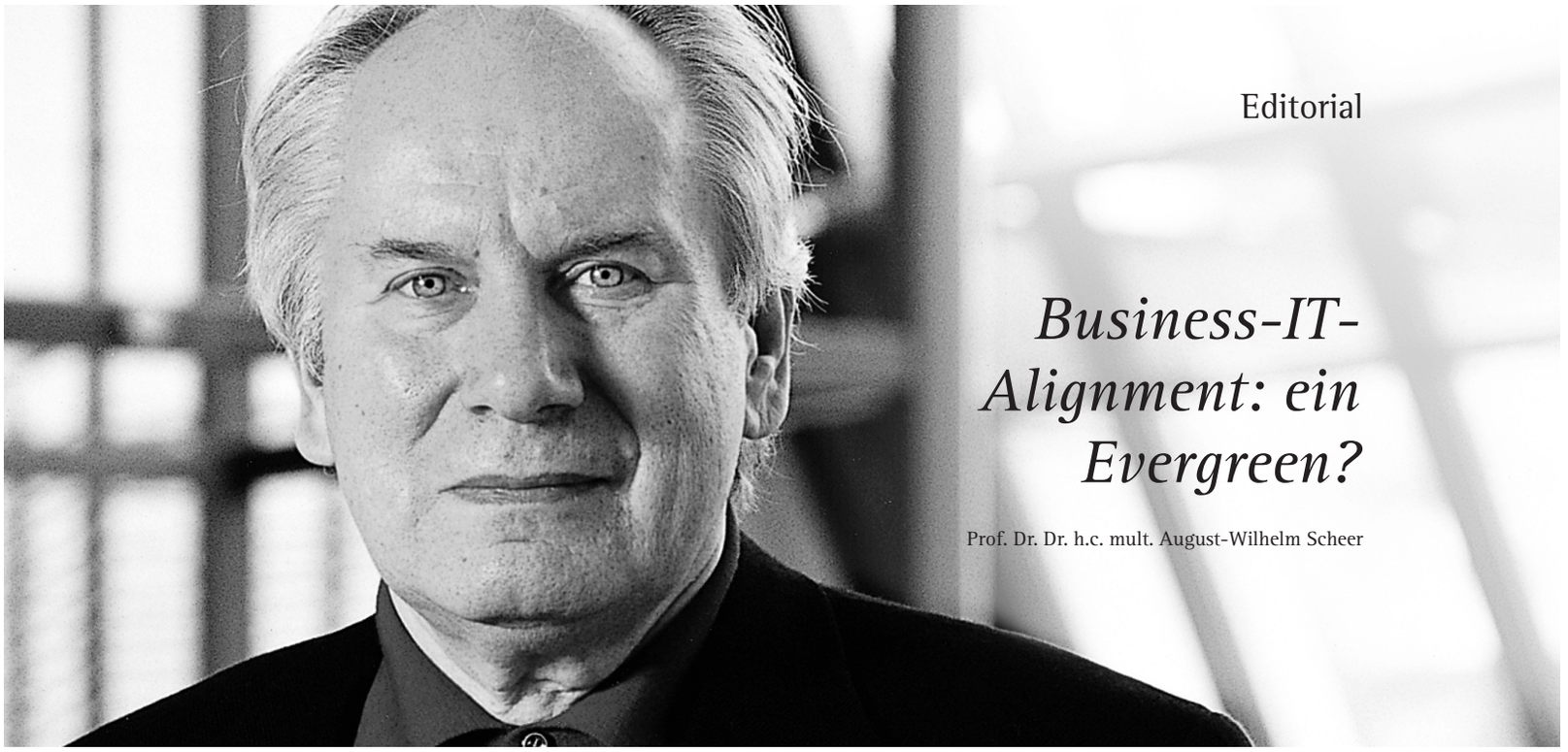
IM Information Management & Consulting

Business-IT-Alignment

Grüne IT



Die IT ist das Business – IT-Business-Alignment erfolgreich umsetzen – Was jeder CIO über IT-Alignment wissen sollte – Aufbau und Operationalisierung der IT-Strategie – Energieeffizienz in Rechenzentren – Strategische Kapazitätsplanung – Qualitätssicherung von Technischer Dokumentation – Benchmark-Assessment zur SAP-Sicherheit



Business-IT-Alignment: ein Evergreen?

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer

Einer aktuellen Definition von „Business-IT-Alignment" folgend, wird darunter die wechselseitige Abstimmung von Zielen, Strategien, Architekturen, Leistungen und Prozessen zwischen IT-Bereichen und Fachbereichen in Unternehmen verstanden. Oder kurz: Business-IT-Alignment bezeichnet die Ausrichtung der IT an den Geschäftszielen des Unternehmens. Einmal ketzerisch nachgefragt, ist Ihnen ein Business-Sales-Alignment oder Business-Finance-Alignment bekannt, das die Ausrichtung des Vertriebs oder Finanz- und Rechnungswesens an die Geschäftsziele des Unternehmens postuliert? Wahrscheinlich nicht. Der von Nicolas G. Carr veröffentlichte Artikel "Does IT matter?" zeigt doch, dass über die Frage, ob mit IT Wettbewerbsvorteile erzielt werden können oder nicht, in der IT-Fachwelt immer noch leidenschaftlich und kontrovers über die Existenzberechtigung der IT diskutiert wird. Fast erscheint es so, als ob Business und IT - wie in einer langjährigen Beziehung mit Höhen und Tiefen - einen Mediator benötigen würden, um endlich eine gemeinsame Sprache zu finden; wobei es auch hierzu seit vielen Jahren erprobte Lösungen für eine verständliche Semantik zwischen IT und Business gibt: Prozessmodellierungssprachen sind das Esperanto für IT und Business.

Erlauben Sie mir hierzu noch einen Blick in die Vergangenheit.
In dem 1984 von mir verfassten Buch „EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre" stand im Vorwort zur ersten Auflage: „In dieser Arbeit steht vielmehr die Behandlung der grundsätzlichen Beeinflussung von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen durch den EDV-Einsatz im Mittelpunkt". Und weiter: „Der Einsatz von EDV-Techniken verändert zunehmend betriebswirtschaftliche Problemstellungen und Lösungskonzepte mit weit reichender Wirkung auf Struktur und Markstellung von Unternehmen. Gleichzeitig können aber auch Methoden und Techniken der BWL zum optimalen Einsatz der Informationstechnologie genutzt werden. Beide Richtungen des Zusammenhangs von EDV und BWL werden anhand konkreter Informations- und Kommunikationstechnologien diskutiert."

Auch damals war die Meinung der Vertreter der klassischen betriebswirtschaftlichen Disziplinen zu meiner Forderung einer EDV-orientierten Betriebswirtschaftslehre geteilt. Insofern bin ich durchaus parteiisch und unterstütze die Aussage von Dr. Winfried Materna in dieser Ausgabe „Die IT ist das Business".

Ein Thema, das auch brisante neue Blickwinkel eröffnet, ist nicht nur der ökonomische sondern auch der ökologische Beitrag der IT zum Business. Bisher waren die elementaren Themen von Rechenzentrums-Verantwortlichen die Zutritts- und Zugangssicherheit, Gebäudeschutz zum Beispiel durch Terrorangriffe oder Flugzeugabsturz, Hacker-Angriffe oder Stromnotfallversorgung. Da inzwischen jeder für Server ausgegebene Euro weitere 50 Cent für Strom und Kühlung nach sich zieht, rückt nun auch die Energieeffizienz von Informationstechnologien in den Mittelpunkt der Debatte. Dass die CO2-Bilanz eines Rechenzentrums durch energieoptimierte Hardware und energieoptimierende Software, durch eine effektive Kühlung, eine bessere Auslastung von Servern oder durch einfaches Mitdenken wie zum Beispiel durch Abschalten des Bildschirmes außerhalb der Arbeitszeiten verbessert werden kann, ist ein erster Schritt zu mehr Umweltbewusstsein in der IT und durch die IT. Dass bereits jetzt weltweit vierzehn Kraftwerke der 1000 MW-Klasse nötig sind, um den Bedarf der IT-Branche zu decken, verdeutlicht die Dimension und unterstreicht die berechtigte Frage an die Betreiber von Rechenzentren, wie grün ihre IT tatsächlich ist.

Herzlichst, Ihr

A.-W. Scheer

August-Wilhelm Scheer

Business-IT-Alignment

Die IT ist das Business 6
Winfried Materna, MATERNA GmbH

Business-IT-Alignment – Aufbau und Operationalisierung der IT-Strategie 9
Hartmut Blankenhorn und Jörg Thamm, Horváth & Partner GmbH

IT-Business-Alignment erfolgreich umsetzen 17
Gérard Richter, Oliver Lehmeyer und Steffen Schott, Roland Berger Strategy Consultants

Business-IT-Alignment beherrschen 22
Andreas Klein, Deloitte Consulting GmbH und Jens Pöppelbuß, European Research Center for Information Systems (ERCIS)

Was jeder CIO über IT-Alignment wissen sollte 29
Wolfgang Keller, BusinessGlue GmbH und Dieter Masak, plenum AG

Kurze Kommunikationswege, klare Rollen 34
Steffen Böhm, Capgemini Consulting

Grüne IT

Energieeffizienz in Rechenzentren 36
Othmar M. Verheyen, Universität Duisburg-Essen

Strategische Kapazitätsplanung – Informationstechnologie perfektioniert Auslastung von Serverfarmen 42
Jürgen Wengorz, SAS Institute GmbH

IT-gesteuerte Energieeffizienz im Rechenzentrum 46
Hartwig Bazzanella, NCB New Consultancy in Business GmbH

Virtualisierung im Rechenzentrum 52
Peter Wüst, NetApp Deutschland

Terminologiemanagement

Qualität und Qualitätssicherung von Technischer Dokumentation 56
Petra Drewer, Hochschule Karlsruhe

IT-Sicherheit

Benchmark-Assessment zur SAP-Sicherheit 63
Jörg Altmeier, wikima4 AG

IT-Sicherheit in Unternehmen: Lösungspakete statt Technologie-Puzzle 66
Dr. Willi Kafitz, Siemens Enterprise Communications GmbH & Co. KG

Inhalt

Welche Rolle spielen Datenbanken bei der Datensicherheit? 69
Torsten Schlautmann, Opitz Consulting GmbH

Business Process Reengineering

Component Business Model: einfach flexibler 74
Dirk Siegel, IBM Global Business Services

Servicemanagement

Neue Chancen für automatisierten, personalisierten Kundendienst über das Telefon 79
Andreas Volmer, VoiceObjects GmbH

Management & Consulting

„Öko-Gewissen“ der IT-Branche 83

Vorschau 86

Impressum 86

Herausgeber
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer

Herausgeber-Beirat
Dr. M. von Bechtolsheim, Arthur D. Little International. Inc., Wiesbaden
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Horváth AG/Universität Stuttgart
Prof. Dr. H. Krcmar, Technische Universität München
Dr. R. Minz, The Boston Consulting Group GmbH, Köln
Prof. Dr. Dres. h.c. A. Picot, Ludwig-Maximilians-Universität, München
Prof. Dr. H.-G. Servatius, Avantum Consult GmbH & Co.KG, Düsseldorf
Prof. Dr. Dr. h.c. W.Ch. Zimmerli, Technische Universtität Cottbus, Cottbus

Fachbeirat Consulting
Dr. D. Lippold, Capgemini, Berlin
R. Scheuch, Opitz Consulting GmbH, Gummersbach
N. N., Materna GmbH, Dortmund

Redaktion
E-Mail an die Redaktion: IM@im-c.de
Dr. Wolfgang Kraemer, (verantwortlich)
Tel.: (06 81) 94 76-0, Telefax - 5 30,
Wolf-Dietrich Lorenz, (Mitglied der Chefredaktion, freier Journalist)
Tel.: (089) 89 623 578, wolo1@web.de

Wolfgang Keller, BusinessGlue GmbH und Dieter Masak, plenum AG

Was jeder CIO über IT-Alignment wissen sollte

Der Begriff Business-IT-Alignment bezeichnet das Maß der Ausrichtung der IT an den Geschäftszielen, Strukturen und Prozessen eines Unternehmens. IT-Alignment ist ein viel strapazierter Begriff, der sich zerlegt in mehrere Dimensionen besser diskutieren lässt. Hier wird gezeigt, dass sich ein „hohes" IT-Alignment fast zwangsläufig ergeben muss, wenn ordentliches, modernes IT-Management betrieben wird.

Keywords
IT Alignment, IT Management, IT Strategy, Enterprise Architecture, Cogntive Alignment
Stichworte
IT-Alignment, IT-Management, IT-Strategie, Unternehmensarchitektur, Kognitives Alignment

1. Wenn IT wie Strom aus der Steckdose ist ...

Wenn man den inzwischen berühmt gewordenen Artikel und das dazugehörige Buch von Nicolas G. Carr „Does IT matter?" [1] beim Wort nehmen würde, dann wäre IT-Alignment eigentlich kein interessantes Thema. Das Wortspiel im Titel zeigt schon, dass Carr glaubt, dass „IT" gerade nicht mehr wichtig ist. Nach Carr ist IT ein „Commodity Good", das quasi aus der Steckdose bezogen werden kann und mit dem man heute keine Wettbewerbsvorteile mehr erzielen kann. Der Artikel hat teils heftige Diskussionen ausgelöst und zumindest die IT-Fachwelt ist sich einig in der Ablehnung und ist weiter der Meinung, dass man durch einen mit dem Business abgestimmten Einsatz von IT sehr wohl weiter Wettbewerbsvorteile erzielen kann, wenn man es richtig macht.
Folglich bleibt IT-Alignment ein Thema. Zahlreiche Quellen wie zum Beispiel [2] definieren es wie folgt oder sehr ähnlich:
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.
Wie viele andere Dinge, wird auch IT-Alignment vor allem dann als Thema gesehen, wenn es nicht oder nicht ausreichend vorhanden ist, also als „fehlend" wahrgenommen wird. In solchen Fällen findet in vielen Unternehmen die Diskussion über den bekannten Graben zwischen Business und IT statt. Oft kursieren Anmerkungen der Art, dass sich eine technikverliebte IT zu sehr um ihre eigenen Belange kümmert und zu wenig um das Geschäft. Solche Diskussionen sind selten objektiv und werden daher umso emotionaler geführt. In einem solchen Umfeld entstehen Plattitüden der Art: ... diese Maßnahmen erzeugt ein hohes Alignment... oder ... auf Grund des schlechten Alignments.... Das übliche Vorgehen, um solche Diskussionen oder Aussagen zu versachlichen, ist es den Begriff messbar zu machen. Der Versuch, IT-Alignment „messbar" zu machen, wird u.a. in [3] unternommen. Die dort vorgestellten Ansätze sind allerdings noch weit davon entfernt, in der täglichen Praxis zur Operationalisierung von IT-Alignment angewandt zu werden. Obwohl viele Berater und Hersteller behaupten, dass ihre Vorschläge oder Produkte das IT-Alignment erhöhen, wird es im Grunde seltenst klar und messbar definiert, was es natürlich einfacher macht den Begriff in allen möglichen Kontexten zu verwenden, um letztlich den Sinn zu entfremden. Als Alternative kann man den Begriff zumindest so weit zu vertiefen, dass man auf einer sachlichen Ebene darüber diskutieren kann.

2. Die Dimensionen des IT-Alignments

Der Begriff Alignment leitet sich etymologisch aus dem altfranzösischen Verb *alignier* ab, was soviel wie ausrichten bedeutet, insofern ist seine Verwendung innerhalb der IT durchaus sinnvoll. Dass man sich mit Alignment zwischen IT und Business überhaupt beschäftigt liegt zunächst daran, dass es offensichtlich nur sehr selten vorhanden ist.
Warum ist das so?
Damit ein Unternehmen effizient und gut funktioniert, bedarf es heute dreier notwendiger Voraussetzungen: Effiziente Geschäftsprozesse, zu den Prozessen passende Organisationsstrukturen und Softwaresysteme, die gleichzeitig zu den Prozessen als auch zu den Strukturen passen. Leider gibt es bei vielen Menschen den verbreiteten Glauben, dass sich Software an jede Gegebenheit anpassen lässt. Verstärkt wird dieser Irrglaube noch durch die Standardsoftwareverkäufer, welche mit diesem Argument ihre Software an den Kunden bringen. Dem ist jedoch nicht so! Jede Software enthält ein Modell der zu unterstützenden Geschäftsprozesse und ein Modell der Organisation; und zwar die Modelle, wie sie zum Zeitpunkt der Softwareerstellung bekannt oder antizipiert wurden. Die Beobachtung, dass Software stets die Organisation

widerspiegelt, durch die sie geschaffen wurde ist auch als Conway's Law bekannt [4]. Wenn dann ein Softwaresystem nicht mehr zu den Prozessen oder zur Organisation passt, wird mangelndes IT-Alignment beklagt. Differenzen zwischen den Strukturen und den Prozessen werden oft auch als mangelndes Businessalignment bezeichnet und sind in der Organisationstheorie schon lange bekannt.

Es ist sinnvoll den Überbegriff IT-Alignment in fünf komplementären Dimensionen zu betrachten:

- Kognitives IT-Alignment: Diese Dimension befasst sich mit der Ausrichtung der Geschäfts- und der IT-Welt im Unternehmen auf ein gemeinsames Gedankengut. Wenn es fehlt, kommt es oft zu dem viel beklagten Graben zwischen einer zum Beispiel technikverliebten IT und einem Business, das sich vorgeblich keinerlei Gedanken über die Realisierbarkeit seiner Anforderungen macht. Der Graben könnte aber auch anders aussehen: Zwischen einer viel zu konservativen IT, die in nationalen Dimensionen denkt und einem Business, das gerade dabei ist das Geschäftsmodell des Unternehmens zu globalisieren. Bezogen auf Managementsysteme befindet man sich hier im Bereich gemeinsamer Werte, gemeinsamer Visionen und vor allen Dingen gemeinsamen Verständnisses aller Beteiligten im Unternehmen. Dabei müssen solche Probleme nicht immer nur zwischen IT und Business entstehen. Es gibt weitere klassische Gräben in Unternehmen, zum Beispiel zwischen Entwicklung und Vertrieb. Gute Unternehmensführer investieren daher ausreichend Zeit in das Thema „gemeinsame Ziele – gemeinsame Werte – gemeinsame Visionen", über alle Unternehmenseinheiten hinweg. Das kognitive Alignment betrifft alle Einheiten eines Unternehmens, nicht nur IT und den „Rest", der oft unter Business subsumiert wird, es wird aber i.d.R. im IT-Bereich am deutlichsten, da dieser seine eigene Fachsprache hat in der die Begriffe des Business erst übersetzt werden müssen. Ein hohes kognitives Alignment wird dadurch erreicht, dass alle die gleiche Semantik nutzen.
- Strategisches IT-Alignment: Hierunter wird die Abstimmung von Geschäftsstrategie und IT-Strategie verstanden. Klassisches Beispiel für fehlendes strategisches Alignment wäre die IT eines einfachen Handelsbetriebes, die viel zu hohe Kosten produziert, weil ohne Nachweis der Wirtschaftlichkeit zum Beispiel RFID-Technologien eingesetzt werden – nur um des Einsatzes der Technik willen. Was jedoch in einem Betrieb nicht angepasst sein kann, kann in einem anderen Betrieb sogar derselben Branche durchaus passend sein. Wenn zum Beispiel WalMart die Optimierung des Warenflusses und das Abwälzen der Vorratskosten als integralen Bestandteil seines Geschäftsmodells sieht, dann wird dafür auch ein entsprechender Aufwand in Form komplexerer Warenwirtschaftssysteme, bis hin zu einer Art „Real Time"-System, getrieben und dementsprechend wird auch eine andere Qualität von Investment in Technologie völlig normal und strategieadäquat sein. Strategisches Alignment dient dazu die Voraussetzungen für besseres Alignment in der Zukunft zu schaffen, bzw. zu erhalten.
- Architektonisches Alignment: Darunter wird vor allem verstanden, wie gut die IT-Systeme zu den Geschäftsprozessen des Unternehmens passen. Primär wird untersucht, inwieweit sich die aktuellen Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen eines Unternehmens mit den aktuellen IT-Systemen unterstützen lassen.

  Bei naiver Betrachtung besonders beliebt sind hier die Behauptungen wie, dass eine strukturelle Ähnlichkeit zwischen Software und Geschäftsprozess automatisch ein hohes IT-Alignment produziere. Genauso gut könnte man auch Vorstellungen der mittelalterlichen Medizin verwenden, nach denen Dinge ähnlicher Gestalt eine heilende Wirkung haben: Man könnte also postulieren, dass Blumenkohl gegen Kopfschmerzen hilft oder Kidneybohnen bei Nierenerkrankungen heilend wirken. So einfach morphologisch ist die Frage nach architektonischen Alignment nicht zu beantworten.

  Fundierter ist schon, wenn hier Fragen, wie die nach ausreichender Flexibilität gestellt werden. Wenn ein Unternehmen als Teil seines Geschäftsmodells definiert, dass sich seine Geschäftsprozesse und IT-gestützte Produkte sehr schnell anpassen können, dann muss es sich auch die Frage stellen, inwieweit nichtfunktionale Eigenschaften, z.B. Time to Market für neue Prozesse und Produkte, durch die vorhandenen Architekturen hinreichend unterstützt werden.

  Mit solchen Fragestellungen beschäftigen sich die Enterprise Architekturen, speziell der Bereich des Anwendungsportfoliomanagements.
- Temporales Alignment: Diese Dimension geht der Frage nach, wie schnell die Softwaresysteme oder die komplette IT eines Unternehmens an Änderungen der Geschäftsmodelle angepasst werden können. Es ist sinnvoll zwischen Änderungen, die absehbar sind und solchen, die nicht antizipierbar und disruptiver Natur sind zu unterscheiden. Das temporale Alignment betrachtet das Zeitverhalten der Veränderung, die Reaktionsfähigkeit auf saisonale Schwankungen, die Fähigkeit normale, inkrementelle Änderungen der Produkte oder Prozesse an den Markt zu bringen, aber auch die Fähigkeit des Unternehmens, auf disruptive Änderungen zu reagieren, die i.d.R. alle 10-15 Jahren zu erwarten sind. Die Methoden zur Verbesserung der Reaktionsfähigkeit sind situativ: Sie fallen i.d.R. in die Gebiete Projektmanagement, Projektportfoliomanagement und, auf einer eher strategischen Ebene, auch Innovationsmanagement.
- Systemisches IT-Alignment: Diese Dimension des IT-Alignments geht der Frage nach, inwieweit die Informations- und Kommunikationssysteme einer Unternehmung dafür geeignet sind, das Unternehmen tatsächlich zu steuern. Ob z. B. die IT-Systeme langfristige Veränderungen entdecken, organisatorisches Lernen unterstützen und damit das langfristige Überleben der Organisation sichern können. Das Toyota-

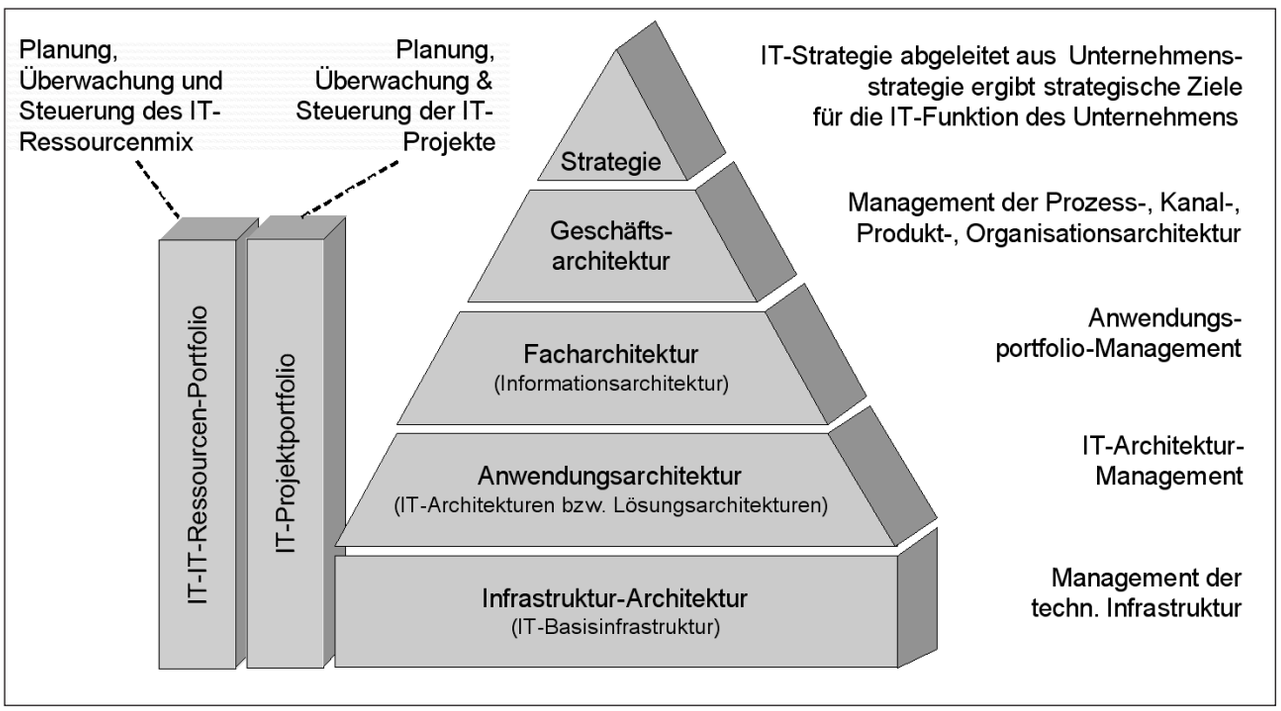


Abbildung 1: Architekturpyramide nach Dern [5]

Produktionssystem ist dafür bekannt, dass es allen Beteiligten permanentes Lernen erlaubt und so zu einem extrem schwer zu kopierenden Wettbewerbsvorteil führt. Es ist Produkt einer langfristigen Vision und eines permanenten Verbesserungsprozesses. In speziellen Fällen, so z.B. Nokia, ist durch gutes systemisches Alignment ein Unternehmen auch in der Lage sich vollständig neu zu definieren und damit auf disruptive Einflüsse zu reagieren. Nokia startete als Papiermühle und ist heute ein Großunternehmen der Kommunikationsindustrie. Dafür musste sich Nokia mehrfach neu selbst erfinden.

Alle erwähnten Felder des IT-Alignments lassen sich in jedem Unternehmen verbessern, hierzu bedarf es meist nur eines konventionellen guten Managements.

3. IT-Alignment als Produkt modernen IT-Managements

Die folgenden zwei Darstellungen sind aus diversen Werken über IT-Management eigentlich hinreichend bekannt. Die Architekturpyramide (Abbildung 1) suggeriert, dass die Strategie und Vision eines Unternehmens die fundamentalen Leitlinien für die Entwicklung der IT-Unterstützung vorgeben.

Architekturpyramiden behandeln schwerpunktmäßig strategisches und architektonisches Alignment. Temporales Alignment wird am linken Rand in Form des Projektportfoliomanagements gestreift. Kognitives Alignment wird implizit in Form des Strategieprozesses behandelt. Wie schon erläutert, braucht ein kognitives Alignment deutlich mehr als eine schriftliche Strategie. Diese muss gemeinsam erarbeitet und in den Köpfen verankert werden. Als zweite Darstellung wesentlicher Elemente eines modernen IT-Managements kann man die Regelkreise der Meta Group betrachten (siehe Abbildung 2)

Dargestellt sind die typische Aufgaben eines CIO oder CIO-Offices. Auch hier fällt wieder auf: strategisches, architektonisches und temporales Alignment in Form des Managements des Unternehmensprojektportfolios. Kognitives Alignment wird auch hier nicht schwerpunktmäßig angesprochen.

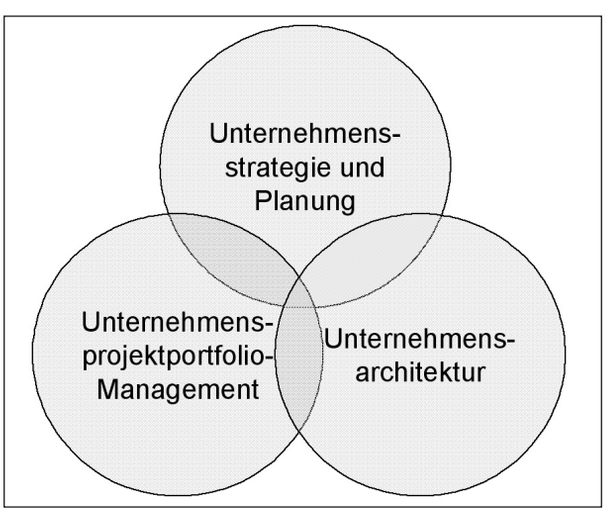


Abbildung 2: IT-Regelkreise der Meta-Group [6]

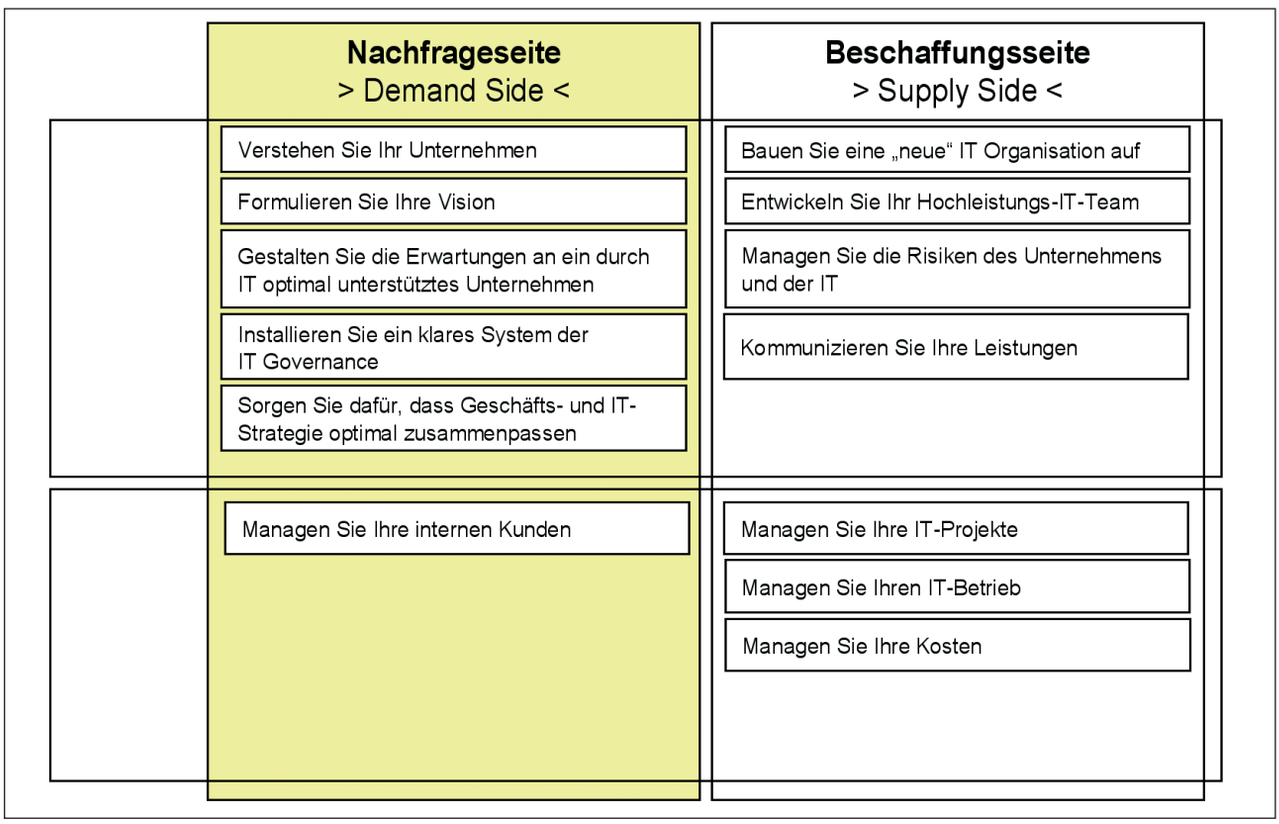


Abbildung 3: Agenda des IT-Vorstands nach [7]. Abbildung aus [8]

Kognitives Alignment herstellen kann keine IT – einen Prozess zur Diffusion der Unternehmensziele anzustoßen ist eine Kernaufgabe jedes CEOs. Wenn ein CIO bemerkt, dass man hier im Unternehmen etwas besser machen kann, wird er sicher Hinweise geben können. Prozessowner für kognitives Alignment des Gesamtunternehmens bleibt aber stets der CEO.
Die Schaffung hohen systemischen Alignments wird in keinem der Modelle für IT-Management angesprochen. Dies ist einer der Gründe dafür, warum der Begriff nicht sonderlich verbreitet ist. Systemisches Alignment wird auch selten explizit gemanaged und man bemerkt sein Fehlen erst dann, wenn Unternehmen an dem Rand des Abgrundes stehen oder schon einen Schritt weiter sind. Nur sehr selten beschäftigen sich Unternehmensleitung oder IT-Verantwortliche mit disruptiven Änderungen der Umweltbedingungen. Man befindet sich hier in einem Bereich, der viel mit IT-Management zu tun hat, aber noch mehr mit Strategien, Innovations- und Risikomanagement.

4. IT als Teil der Strategieentwicklung

Den größten Hebel für den mittelfristigen Unternehmenserfolg hat IT-Alignment in Form von strategischem Alignment. Um zu dem oben zitierten Artikel von Carr zurückzukommen hat es der CIO hier in der Hand, ob er als Chefelektriker wahrgenommen werden möchte oder als jemand, der in die strategischen Prozesse seines Unternehmens voll eingebunden ist und als echter Vorstand akzeptiert wird. Abbildung 3 stellt dies recht anschaulich dar.

Die CIOs alten Stils managen eher die sogenannte Beschaffungsseite, achten auf Kosten, verhindern Projektprobleme und garantieren einen fehlerfreien Betrieb. Mit einem solchen Verhalten kann man zwar bezogen auf den Wettbewerb verhindern, selbst allzu viele „Tore zu kassieren" – man schießt damit aber noch keine und kann damit noch keine Meisterschaft gewinnen. Dafür ist die Nachfrageseite entscheidend, auf der die Visionen und Strategien des Unternehmens formuliert werden.
Hier sollte ein CIO involviert sein, der mehr will, als nur die Strategie „nachzufahren", die ihm von der Geschäftsseite vorgegeben werden. Der strategische Mehrwert einer IT kann zum Beispiel dann entstehen, wenn man von einem reinen „Nachfahren" der Bewegungen des Business da hin gelangt, dass man zusammen mit dem Business die Erfolgsstrategien formuliert, mit denen IT und Business gemeinsam am Markt punkten können. Dabei kann auch technisches Wissen hilfreich sein, wenn es sich am Markt in Wettbewerbsvorteile transformieren lässt. Viele erfolgreiche Typen von Geschäftsmodellen bauen sehr wohl auf moderner IT auf. Dazu gibt es inzwischen umfangreiche Literatur (siehe z.B. [9, 10]).

Danach wünschen sich die Unternehmen von Ihrer IT aktive Impulse bei der Strategieentwicklung und nicht nur Alignment im Sinne von Nachfahren vorgegebener Strategien.

5. Zusammenfassung

Der Blick auf die einzelnen Dimensionen des IT-Alignments (kognitives, strategisches, architektonisches, temporales und systemisches) zeigt, dass sich Alignment einstellen kann, wenn man sich an normale, moderne Praktiken des IT-Managements hält. Ein ordentlich geführtes CIO-Office befasst sich mit den Dimensionen strategisches, architektonisches und temporales IT-Alignment. Das kognitive Alignment ist und bleibt Chefsache der Unternehmensführung. Systemisches Alignment ist z.Z. erst rudimentär erforscht und Defizite treten meist bei Beinahezusammenbrüchen oder Zusammenbrüchen von Unternehmen zu Tage. Die notwendigen aber nicht hinreichenden Werkzeuge sind hier Strategieentwicklung und Innovationsmanagement. IT-Alignment ist kein Selbstzweck und kein Wunder, es benötigt als Grundlage ein solides und verlässliches Management, erst wenn dieses vorhanden ist, sollte man sich über weitere Maßnahmen im Umfeld des Alignments Gedanken machen.

Literatur

[1] Nicholas G. Carr: Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage. Harvard Business School Press, 2004.

[2] SERVIEW GmbH: IT-Alignment; http://www.serview.de/content/unternehmen1/unternehmen/business_it_alignment/view

[3] Dieter Masak: IT-Alignment, Springer 2006.

[4] Dieter Masak: Legacysoftware, Springer 2005.

[5] Gernot Dern: Management von IT-Architekturen. 2. Auflage, Vieweg Verlag, Edition CIO, 2006.

[6] Meta Group: Enterprise Architecture Desk Reference. 2002.

[7] Marianne Broadbent, Ellen S. Kitzis: The New CIO Leader. Harvard Business School Press 2005.

[8] Wolfgang Keller: IT-Unternehmensarchitektur, dpunkt Verlag 2006.

[9] Lothar Dietrich, Wolfgang Schirra: Innovationen durch IT: Erfolgsbeispiele aus der Praxis, Springer 2006.

[10] Henning Kagermann, Huberst Österle: Geschäftsmodelle 2010, Verlag Frankfurter Allgemeine Buch, 2006.

Autoren

Wolfgang Keller
BusinessGlue GmbH
Schumannstr. 17
10117 Berlin
E-Mail: wolfgang.keller@businessglue.de

Dr. Dieter Masak
plenum AG
Hagenauer Str. 53
65203 Wiesbaden
E-Mail: dieter.masak@plenum.de

What every CIO should know about IT Alignment Abstract

The term Business / IT Alignment expresses the degree to which an IT organization is oriented towards the business goals, organizational structures and processes of an enterprise. The term is heavily used and also overstressed. In order to gain a deeper understanding of IT Alignment, it can be decomposed into a set of dimensions that allows to grasp it better. This article demonstrates that a „high degree of IT Alignment" is in most cases a straightforward consequence of modern IT Management.