

Business und IT-Alignment – die dunkle Seite

Das Business und IT-Alignment, also die Abstimmung zwischen der Bereitstellung der unterstützenden Hilfsmittel durch die IT mit den Bedürfnissen des Business, ist seit Jahren ein Thema für uns. Langsam stellt sich jedoch die Frage, ob nur wir in der Pflicht stehen.



«Eine Geschäftsstrategie ist so zu formulieren, dass wir auch tatsächlich eine vernünftige IT-Strategie ableiten können.»

Daniel Liebhart ist Dozent für Informatik an der Hochschule für Technik in Zürich und Solution Manager der Trivadis AG.

Die renommierte Society for Information Management, eine Vereinigung gestandener IT-Industriekader, bezeichnet Business und IT-Alignment (BIA) seit sechs Jahren als das Top-Anliegen schlechthin. Professor Silvius von der Universität Utrecht hat es in seinem Bericht an der letztjährigen IEEE-Konferenz zum Thema «Information Management and Engineering» auf den Punkt gebracht: BIA ist ein sich bewegendes Ziel, es ist multidimensional, es ist keine Einbahnstrasse, hängt mit der IT-Strategie zusammen und wird stark durch den kulturellen Kontext bestimmt. Es existieren weit über 150 Studien zu diesem Thema, man kann es gemäss den Forschern der Uni Sannio in Italien messen, und es gibt – wen wundert's – sogar ein Maturity-Modell (SAMA – Strategic Alignment Maturity) dazu. Trotzdem sind noch wichtige Fragen offen, beispielsweise wie BIA in einem Unternehmen funktionieren soll, das in sehr verschiedenen Geschäftsfeldern tätig ist, wie es genau vom Typ der Geschäftsstrategie beeinflusst wird, und was für Konsequenzen die Tatsache hat, dass es in KMUs schlicht und einfach nicht stattfindet.

Erfolgreicher mit BIA

In der Praxis bedeutet das wohl, dass die Abstimmung von Business und IT-Alignment nach wie vor ein schwierig zu lösendes Problem bleibt. Es ist jedoch zentral, da es sich auf die Kosten und sogar auf den Umsatz

eines Unternehmens auswirkt, wie die Studie «Avoiding the alignment trap in IT» der MIT Sloan Management Review nachgewiesen hat. Unternehmen mit gutem BIA geben gemäss der Studie im Schnitt 13 Prozent weniger für die IT aus und konnten im Schnitt eine 14 Prozent höhere Umsatzsteigerung verbuchen.

Nur die IT in der Pflicht?

Von Seiten der IT sind die Vorstellungen zum Thema umfangreich und sie enthalten eine grosse Liste von Pflichten, die wir alle brav erfüllen. Das geht von der Ableitung der IT-Strategie aus der Geschäftsstrategie über die Etablierung von Governance-Strukturen, die Umsetzung und Betrieb überwachen und regeln, bis hin zu immer differenzierteren Methoden des Requirement Engineerings, der agilen Projektentwicklung, der Neuorganisation der IT als Serviceorganisation und vieles andere mehr.

Weit verbreitet ist auch die Überzeugung, dass es an uns liegt, das Business zu verstehen, damit wir die bestmöglichen Hilfsmittel zur Verfügung stellen können. Doch was ist mit der Business-Seite – welchen Beitrag muss sie leisten, um ein BIA zu verbessern? Darüber schweigen die Fachliteratur und die Wissenschaft geflissentlich, und die Praxis zeigt, dass sich nur wenige dieser Problematik bewusst sind. Dabei steckt hinter der BIA-Problematik ein grundlegendes

Problem, das die Formalisierungstiefe der Geschäftstätigkeit betrifft. Die IT ist darauf angewiesen, dass die Geschäftstätigkeit im Detail formal beschrieben worden ist, damit die notwendigen Systeme bereitgestellt werden können.

Es sind also Wertschöpfungsketten, Geschäftsregeln, AKVs, Informationsmodelle und ganz besonders Geschäftsprozesse so zu definieren, dass wir damit auch etwas anfangen können. Und daran hapert es gewaltig.

Die dunkle Seite der Macht

Eine Fachabteilung eines Unternehmens kann sich nicht nur damit begnügen, ihre Arbeit professionell und gewissenhaft durchzuführen. Damit die IT vernünftig arbeiten kann – sprich die richtigen Hilfsmittel zur Verfügung stellen kann –, muss die Fachabteilung ihre Tätigkeit reflektieren und diese Reflektion auch formal so aufbereiten, dass wir darauf aufbauen können. Konkret bedeutet dies, in das unbekannte Dunkel der Geschäftstätigkeit ein wenig Licht zu bringen. Beispielsweise Prozesse so zu erfassen, dass sie auch den tatsächlichen Arbeitsablauf widerspiegeln. Oder die zentralen Geschäftsentitäten und deren Zuständigkeiten so zu definieren und zu dokumentieren, dass sie nach Wertbeitrag und Relevanz geordnet werden können. Und – was besonders interessant ist – eine Geschäftsstrategie so zu formulieren, dass wir auch tatsächlich eine vernünftige IT-Strategie ableiten können. Am besten sogar in Zusammenarbeit.

Wenn das die Fachabteilungen weiterhin unterlassen, müssen wir das alles selbst machen – und dann eben von Annahmen ausgehen, die nicht immer zutreffen. Oder was noch schlimmer ist, wir erfassen das ganz genau und erzeugen eine Dokumentationsschlacht, die kaum zu pflegen und nie aktuell ist. Das kann und darf nicht sein. <