AUSZUG AUS... IT DIRECTOR AUSGABE 5|2012

IT und Geschäft im Gleichschritt

Interview mit Dr. Florian Meister von Strategic Service Consulting über die Nachteile eines fehlenden IT-Business-Alignment

> Die Synthese von Business und IT ist die Voraussetzung dafür, dass die IT die Geschäftsprozesse effizient unterstützt und sich an den Geschäftszielen orientiert. Die Realität sieht anders aus. Die IT auf der einen Seite und die Fachabteilungen auf der anderen Seite kommunizieren und planen beim Projekt „Geschäftsprozessoptimierung" oft aneinander vorbei. IT-DIRECTOR hat sich mit Dr. Florian Meister, Geschäftsführer von Strategic Service Consulting, darüber unterhalten, wie IT und Geschäft im Sinne von IT-Business-Alignment besser und nachhaltig in Linie gebracht werden können.

Dr. Florian Meister, *Strategic Service Consulting*

IT-DIRECTOR: *Herr Meister, wie würden Sie die aktuelle Situation in den Unternehmen skizzieren?*

F. Meister: Unternehmens- und IT-Strategie laufen oft noch weit auseinander. Dadurch kommt es nicht zu der gewollten Verzahnung der IT-Operationen mit den Geschäftsprozessen und die Projektziele werden nicht erreicht. Stattdessen muss Business-IT-Alignment von allen Projektbeteiligten – Geschäftsführung, Fachabteilungen und IT-Organisation – intern gelebt werden, wenn sich der erwartete Nutzen in der veranschlagten Zeit und im geplanten Kostenrahmen einstellen sollen.

IT-DIRECTOR: *Ist man sich in den Unternehmen der zu großen Lücke zwischen IT und Business bewusst?*

F. Meister: Viele Unternehmen sind sich mittlerweile der Nachteile eines fehlenden IT-Business-Alignment voll bewusst. Ein starker internationaler Wettbewerb zwingt sie förmlich dazu, mittels der IT die Effizienz und Qualität ihrer Geschäftsprozesse und somit ihres Geschäfts zu erhöhen. Die drohende Marktabschwächung tut ihr Übriges dazu. Entsprechend hoch ist in vielen Unternehmen, trotz selbst auferlegtem Sparzwang, die Bereitschaft, größere Budgets für IT-Business-Alignment bereitzustellen.

IT-DIRECTOR: *Mit IT-Business-Alignment dürfte es um weit mehr gehen, als nur die IT in eine angemessene Form zu bringen – oder?*

F. Meister: Zweifellos. IT-Business-Alignment ist neben der technischen eine wirtschaftliche, firmensoziologische und -kulturelle Herausforderung. Sie kann nur in enger Kommunikation und im engen Schulterschluss von Geschäftsführung, Fachbereichen und IT-Organisation gemeistert werden. Dabei geht es nicht nur darum, sich für den Projektverlauf zusammenzufinden. Geschäftliche Veränderungen bis hin zu Strategieveränderungen erfordern immer wieder neue Change-Management-Konzepte. Die Unternehmen sind somit gut beraten, gemeinsam auf Dauer an einem Strang zu ziehen.

IT-DIRECTOR: *Von welcher Seite gehen die grundsätzlichen Probleme aus?*

F. Meister: Da ist einmal die mangelnde Kommunikation der Fachabteilungen mit der IT. Das zeigt sich bereits in den Ziel- und Anforderungsdefinitionen der Fachabteilungen. Sie sind selten so beschrieben, dass die IT daraus für sie verständliche Handlungsanweisungen ableiten kann. Der IT-Abteilung fehlen damit ihrerseits konkrete Vorgaben und Messgrößen, um ihre Leistung an den geschäftlichen Anforderungen auszurichten, geschweige denn in die Zukunft hinein zu planen. So bleibt IT-Business-Alignment auf der Strecke. Umgekehrt werden aus der IT-Organisation heraus die Geschäfts- und Fachbereichsverant-

> „IT-Business-Alignment ist eine wirtschaftliche, firmensoziologische und -kulturelle Herausforderung."

wortlichen nicht verständlich über die Möglichkeiten und Begrenzungen der derzeit installierten Technik und der IT-Strategie informiert. Schuld daran ist nicht eine mangelnde Kommunikationsbereitschaft, sondern die Neigung der IT, losgelöst von den Geschäftsprozessanforderungen in Applikationen zu denken. Ende-zu-Ende-Geschäftsprozessketten lassen sich auf diese Weise nicht oder nur in Ansätzen herstellen. Nicht nur das: Die IT generiert dadurch nicht mittels der Geschäftsprozesse den von den Fachabteilungen erwarteten Nutzen. Das enttäuscht und demotiviert die Geschäftsseite gleichermaßen, was wiederum die Position der IT-Organisation im Unternehmen schwächt. Hinzu kommt, dass 90 Prozent aller IT-Abteilungen noch als Cost Center geführt werden. Dies hat zur Folge, dass sie vom wirtschaftlichen Erfolg der IT-Investitionen nur bedingt profitieren.

IT-DIRECTOR: *Was kann einem realistischen IT-Business-Alignment noch entgegenstehen?*

F. Meister: Das können zum Beispiel unrealistische und demzufolge unklare Anforderungen auf Geschäftsseite sein. So wird hier oftmals wie auf der grünen Wiese gedacht, obwohl eine gewachsene IT-Infrastruktur mit allen Vor- und Nachteilen zum Einsatz kommt. Die Definition solcher abgehobenen Anforderungen macht es sowohl den Fachabteilung als auch der IT-Organisation fast unmöglich, die notwendigen Feinabstimmungen zu treffen. Damit einhergehend werden von der Geschäftsführung oftmals Anforderungen definiert, deren Umsetzung über die bestehende IT-Architektur schlichtweg zu teuer ist. Deshalb ist es wichtig, Prozessoptimierungen im Kontext der bestehenden IT-Architektur zu betrachten und beides miteinander zu vergleichen. Nur wer einen Überblick hat, welchen messbaren Geschäftsnutzen ein Projekt erbringt und welche Investitionen in die bestehende Architektur dafür notwendig sind, wird dieses Projekt gezielt angehen können. Der Schlüssel dazu liegt in einem umfassenden Mapping der Prozesse.

IT-DIRECTOR: *Welche Auswirkungen haben unrealistische Anforderungen auf den Projektverlauf?*

F. Meister: Wir sehen häufig Roadmaps fernab von realistischen Zeit- und Budgetplanungen. So hält in Deutschland ein Großteil der IT-Projekte den eingeplanten Zeitplan nicht ein. Nur etwa 15 Prozent dieser Vorhaben werden innerhalb des vorgegebenen Budgets absolviert. Hinzu kommt im Unternehmen oftmals das mangelnde Know-how im Feld der Roadmap- und Implementierungsplanung. Das Vorhaben wird nicht in klar umrissene und koordinierbare Teilaufgaben strukturiert. Unter anderem werden im Projektverlauf personelle Ressourcen falsch bemessen, Schulungen nicht angemessen eingeplant und durchgeführt. Die Auswirkungen der IT-Änderungen auf die Geschäftsprozesse werden nicht hinreichend bedacht. Auch die IT-Beratungshäuser und -Dienstleister sind nicht ganz unschuldig an der Projektnegativbilanz. Sie versuchen oftmals, mit vermeintlich niedrigen Preisen und zu kurz veranschlagten Realisierungszeiten den Zuschlag zu erhalten.

> „90 Prozent aller IT-Abteilungen werden noch als Cost Center geführt und profitieren vom wirtschaftlichen Erfolg der IT-Investitionen nur bedingt."

IT-DIRECTOR: *Was muss also für IT-Business-Alignment unbedingt passieren?*

F. Meister: Fachabteilungen und IT-Organisation müssen strukturiert kommunizieren und eine gemeinsame Verständnisebene schaffen. Und das nicht nur auf der Leitungsebene, sondern schon frühzeitig unter Beteiligung der operativen Kräfte. Nur unter diesen Voraussetzungen ist eine konkrete Roadmap entwickelbar, auf die sich beide Seiten als sinnvoll und machbar einigen können. Bevor es aber überhaupt zu einer Roadmap kommt, ist eine gemeinsame Bestandsaufnahme angesagt: Wo will das Business hin? Wo steht die IT? Was ist zu welchen Kosten oder vielleicht gar nicht machbar?

Solche Fragen detailliert zu beantworten lohnt. Fasst man die Ergebnisse zu einer IT-Heat-Map zusammen, lassen sich IT-Optimierungsprojekte nach handfesten Kosten-Nutzen-Überlegungen auswählen, also wo es sich am meisten lohnt, an der IT-Schraube zu drehen, damit es sich auf der Geschäftsebene spürbar auszahlt. Und ganz wichtig: Die Verantwortlichen sollten im Projektverlauf und auch danach immer das große Ganze im Fokus behalten, um die strategischen Ziele des Unternehmens nie aus dem Blick zu verlieren. Denn nichts ist beständiger als der Wandel. Demzufolge ist nach dem Projekt vor dem Projekt und anfallende Changes sollten immer wieder unter dem Kosten-Nutzen-Blickwinkel betrachtet und bewertet sowie frühzeitig zwischen allen Beteiligten kommuniziert werden. <

HADI STIEL