

## Alles ganz einfach?



**Ralph Tonezzer**  
Partner AWK Group

Heute ist IT ein integraler Teil von Unternehmensgesamtösungen. Gefragt sind IT-Services, die eng an die unterstützenden Geschäftsprozesse gekoppelt sind. Es geht um Services, die einen messbaren Mehrwert für das Unternehmen liefern und dabei verlässlich, skalierbar, flexibel und gleichzeitig noch bezahlbar sind.

Erfolgreiches Business-IT-Alignment beginnt mit einem Konsens über die geschäftlichen Anforderungen an die IT und mündet in der Umsetzung messbarer IT-Services in der vereinbarten Qualität. Dies ist die Basis für eine gute Kundenbeziehung zwischen Business und IT. Führt man dann noch eine gemeinsame Governance und Prozesse zum Management der Business-IT-Schnittstelle ein, so steht dem Erfolg nichts im Wege.

Doch ist dies leichter gesagt als getan. Lesen Sie in unserem aktuellen Fokus, was es dazu alles braucht.

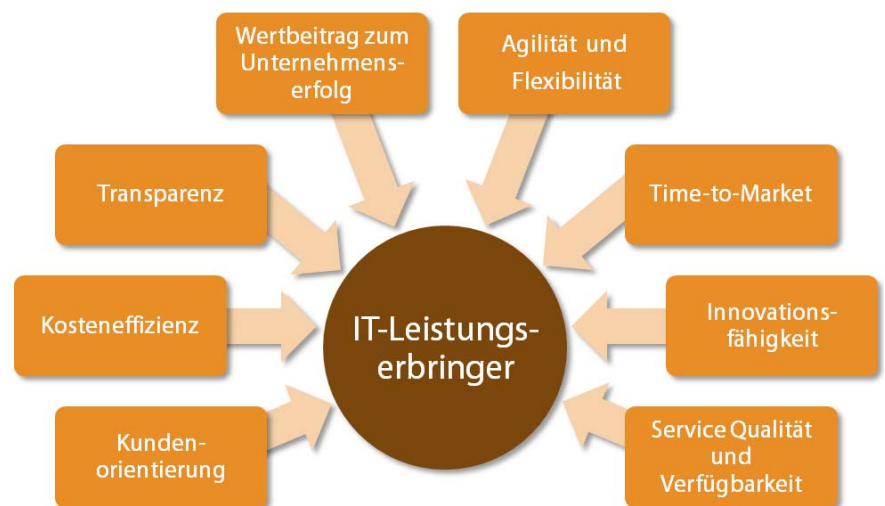
Herzlich, Ihr

## Prozesse und Werkzeuge für ein gelebtes Business-IT-Alignment

**Die Kommunikation zwischen IT-Organisation und Business ist in vielen Unternehmen oft mangelhaft und konfliktbelastet. Die IT wird bei ihren Kunden oft als Kostenfaktor, als intransparente Black-Box oder auch als Bremse wahrgenommen. Daher steht das Thema Business-IT-Alignment bei vielen Unternehmen und insbesondere bei den CIOs immer wieder auf der Tagesordnung. Aber wie erreicht man, dass die IT optimal zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt und die Beziehung zwischen Business und IT-Organisation partnerschaftlich gelebt wird? Wir diskutieren das Spannungsfeld und zeigen Leitlinien zur Optimierung auf.**

*Dr. Ingmar Hammerström, Dr. Matthias Dyer*

Die aktuellen Anforderungen an die IT und ihre CIOs sind hoch. Einerseits soll die IT als Business Enabler einen optimalen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg liefern, agil und flexibel qualitativ hochstehende Lösungen anbieten und dabei kundenorientiert aufgestellt sein. Andererseits soll sie aber mit stagnierenden oder sinkenden IT-Budgets operieren und Jahr für Jahr ihre Effizienz steigern.

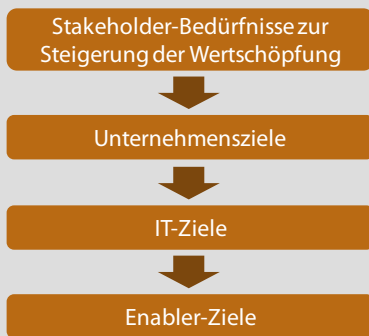


*Erwartungen an IT-Leistungserbringer*

Vor diesem Hintergrund stufen CIOs Business-IT-Alignment als kritisch für die Zukunftssicherung des Unternehmens ein. Es gilt, die ständige Herausforderung zwischen Innovationsfähigkeit und Investitionsschutz in Balance zu halten. Dies kann nur gelingen, wenn sowohl die Bedürfnisse der Fachabteilungen als auch die technologischen und organisatorischen Gegebenheiten der IT bei den Entscheidungen beachtet werden. Die Anforderungen beider Seiten müssen abgestimmt, dokumentiert, kommuniziert und messbar sein.

## COBIT als Framework für optimale IT-Governance

Viele Referenzmodelle und Frameworks behandeln das Thema Business-IT-Alignment, wie z.B. ITIL, TOGAF und COBIT. Die neueste Version 5 von COBIT hebt insbesondere das Konzept der Ziel-Kaskade hervor. Dabei werden Stakeholder-Bedürfnisse in konkrete, umsetzbare und individuelle Unternehmens-, IT- und Enabler-Ziele übersetzt bzw. durchgehend in Beziehung gesetzt.



In der Ziel-Kaskade definiert COBIT 5 im Sinne einer Balanced Scorecard generisch 17 Unternehmensziele und 17 IT-Ziele und stellt ihre gegenseitige Beeinflussung zueinander dar. So beeinflusst z.B. das Unternehmensziel „Operative Produktivität und Mitarbeiter-Produktivität“ maßgeblich das IT-Ziel „Angemessene Nutzung von Anwendungen, Informationen und Technologien“. Um die IT-Ziele zu erreichen, müssen sogenannte Enabler erfolgreich angewandt werden. Zu diesen Enablern gehören u.a. Richtlinien, Prozesse, Organisationsstrukturen sowie Personen, Skills und Kompetenzen. Dazu stellt COBIT 5 ein Set von 37 Prozessen zur Verfügung.

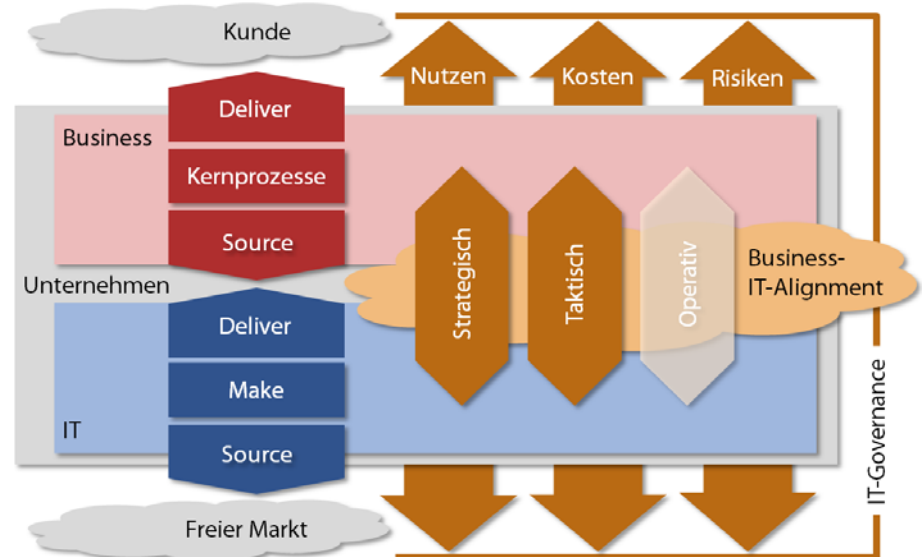
COBIT 5 ist für jedes Unternehmen spezifisch zu adaptieren. Es bietet einen guten Startpunkt und dient vor allem auch als Vollständigkeitscheck. Auch die definierten Metriken oder KPIs können verwendet werden, um das Business-IT-Alignment End-to-End messbar zu machen.



## Business-IT-Alignment und IT-Governance

In der Kommunikation zwischen IT und Business ist mangelndes Verständnis für die jeweilige andere Seite häufig die Ursache für viele Probleme. Daraus ergeben sich die typischen Vorwürfe der wenig kundenorientierten IT, deren Arbeit und Kosten nicht transparent sind. Die IT gerät dann schnell in einen reaktiven Rechtfertigungsmodus.

Business-IT-Alignment bezeichnet die Ausrichtung der IT an den Zielen des Unternehmens. Dabei sind sowohl der Nutzen der IT als auch die Kosten und die Risiken aus Unternehmenssicht zu optimieren bzw. zu balancieren.



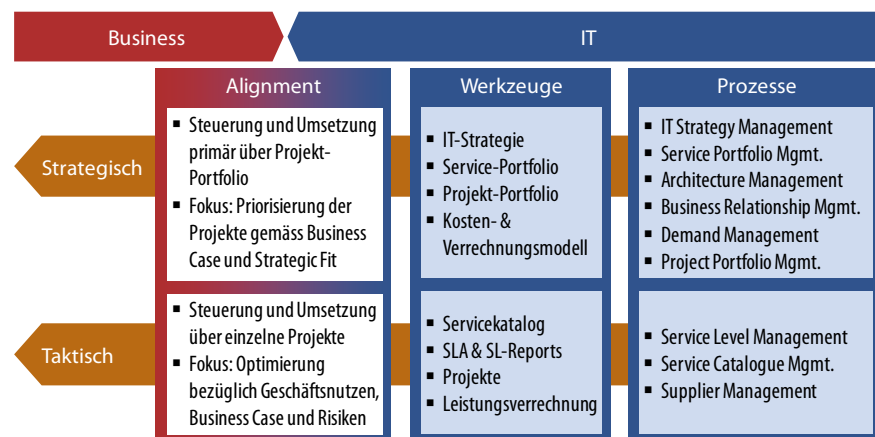
*Business-IT-Alignment balanciert Nutzen, Kosten und Risiken der IT im Unternehmen*

In der Beziehung zwischen Business und IT findet das Alignment mehrheitlich auf der strategischen und der taktischen Ebene statt. Ziel der strategischen Ebene ist die Ausrichtung der IT auf die Ziele des Unternehmens und der (langfristigen) Unternehmensstrategie, während sich die IT auf der taktischen Ebene auf die mittelfristigen Ziele der Fachabteilungen ausrichtet. Die Mitarbeitenden leben dann auf operativer Ebene diese Beziehung tagtäglich und schaffen einen Wertbeitrag für die Unternehmung.

Die Ziele der strategischen Ebene können den Zielen der taktischen Ebene widersprechen. Das ist z.B. der Fall, wenn Sparen das Ziel in der Geschäftsleitung ist, die Fachabteilungen aber kurzfristige Anforderungen für neue IT-Services haben. Deshalb ist eine durchgängige Gestaltung und Steuerung der strategischen und taktischen Ebene wichtig. Ein Zauberwort hier heisst IT-Governance. Diese sieht Steuerungs- und Organisationsstrukturen vor, die sicherstellen, dass die IT durchgängig die Unternehmensziele unterstützt. Zudem hat sie die Aufgabe, Transparenz bezüglich Zielerreichung, Nutzen, Risiken und Kosten zu schaffen. Das bekannteste Framework für IT-Governance ist COBIT (siehe linke Spalte). Dabei fokussiert COBIT nicht nur auf die IT, sondern umfasst die Bedürfnisse eines Unternehmens in Bezug auf Information aus einer End-to-End-Sicht.

## Prozesse und Werkzeuge für Business-IT-Alignment – Die strategische Ebene

Wie lässt sich das Business-IT-Alignment auf strategischer und taktischer Ebene operationalisieren? Welche Werkzeuge und Prozesse unterstützen die IT dabei?



Steuerung des Business-IT-Alignment anhand von Prozessen und Werkzeugen

Im Zentrum eines erfolgreichen Business-IT-Alignment steht vielfach ein gut funktionierendes Projekt-Portfoliomanagement, das die Veränderungen innerhalb des ganzen Unternehmens (und nicht nur diejenigen der IT) steuert. Das Projekt-Portfoliomanagement umfasst somit auch die Umsetzung der auf die Geschäftsstrategie abgestimmten IT-Strategie. Es leitet die Umsetzung des Alignment, indem die Projekte entsprechend ihrer strategischen Eignung, ihrer Risiken und dem positiven Business Case priorisiert werden.

Das Service-Portfoliomanagement unterstützt das strategische Business-IT-Alignment. Zusammen mit dem Architekturmanagement stellt es sicher, dass die IT-Services effizient durch interne oder externe Standard-Services bereitgestellt werden können. Eine Möglichkeit, bessere IT-Services anzubieten: Die IT fokussiert auf jene Kernkompetenzen, die zur Differenzierung des Unternehmens beitragen und nutzt gleichzeitig das Know-how von externen Partnern sowie deren Skaleneffekte. Dabei ist die Industrialisierung der IT durch das Service-Portfoliomanagement weiter voranzutreiben. Die IT-Produktionsprozesse müssen so gestaltet werden, dass sie eine Nutzung von Standardbausteinen, z.B. Cloud Services, erlauben und keinen „Engineer-to-Order“-Ansatz benötigen.

Ein klares Kosten- und Verrechnungsmodell ist ein Muss für jede IT, um die IT-Services im Portfolio bewerten zu können und überhaupt den Business Case für die Priorisierung zu rechnen. Hier gilt: weniger ist mehr. Meistens genügt es, die wichtigsten Kostentreiber zu betrachten. Zusätzlich sollte das Kostenmodell aber auch eine spätere Leistungsverrechnung oder mindestens eine Kostentransparenz gemäss effektivem Verbrauch zulassen.

Um Bedürfnisse und Anforderungen des Business frühzeitig zu identifizieren und rasch umzusetzen, sollten Methoden des Demand Management und des Forecasting etabliert werden.

## Kundenorientierung durch einen Servicekatalog

Ein Schlüsselement in der Kommunikation zwischen IT und Kunde ist der Servicekatalog. Mit seiner Hilfe kann der Bezug zu den Geschäftsprozessen hergestellt werden. Der Servicekatalog kann sowohl als Marketing- als auch als zentrales Steuerungsinstrument dienen.

Die IT kennt das Instrument Servicekatalog heute bestens und setzt es auch häufig ein. Dennoch werden die Erfolgsfaktoren für einen Servicekatalog nicht immer beachtet:

- Orientierung am Kunden, sowohl sprachlich als auch strukturell mittels Anlehnung an die Geschäftsprozesse
- Eindeutige Beschreibung der an das Business gelieferten Dienstleistungen (IT-Services) und nicht der technischen Produkte bzw. Infrastruktur. Die technischen Servicebeschreibungen benötigt nur die IT, der Kunde aber nicht.
- Definition der relevanten Qualitätsmerkmale für die Serviceerbringung
- Sicherstellung der Vollständigkeit und Aktualität, um Verbindlichkeit und Vertrauen in den Servicekatalog zu schaffen
- Pflege des Servicekatalogs innerhalb eines Prozesses, um Anpassungen und Veränderungen ganzheitlich zu steuern
- Verwendung des Servicekatalogs als zentrales Steuerungsinstrument in Prozessen der IT (je aktiver der Katalog genutzt wird, desto genauer wird dessen Inhalt)

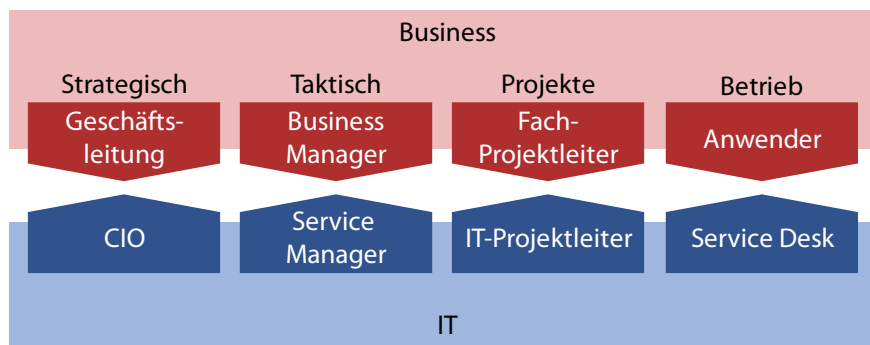
Ein klarer Servicekatalog unterstützt die Kommunikation zwischen IT und Business. Er erleichtert es beiden Seiten, ihre Serviceanforderungen und -versprechen genauer zu spezifizieren. Zudem schafft er Verbindlichkeit, ist die Grundlage für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und fördert somit die Kundenzufriedenheit.

## Prozesse und Werkzeuge für Business-IT-Alignment – Die taktische Ebene und notwendige Rollenpaare

Auf der taktischen Ebene des Business-IT-Alignment sind die wichtigsten Werkzeuge der Servicekatalog, die mit den Fachabteilungen abgeschlossenen SLA, die periodischen Service Level Reports und die Projekte zur Umsetzung der konkreten Anforderungen des Business. Über die Projekte erfolgt dann auch die Steuerung des taktischen Alignment. Damit wird sichergestellt, dass die zu implementierenden Lösungen ihre Ziele bezüglich Geschäftsnutzen, Benutzerakzeptanz und Wirtschaftlichkeit erreichen.

Der zentrale Prozess innerhalb der taktischen Schnittstellen stellt das Service Level Management dar. Dieser stellt sicher, dass die Service-Level-Anforderungen der Fachabteilungen in nutzbare IT-Services überführt werden und deren Qualität gemessen und stetig verbessert wird. Dies alles zu definierten Kosten. Das Service Level Management hat somit grossen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und bietet dem Business viele Vorteile. Das Service Level Management muss die Transparenz über die erbrachte Servicequalität sicherstellen. Hier gilt das häufig zitierte Mantra „Tue Gutes und sprich darüber“, anstelle von reaktivem Reporting von Serviceausfällen.

Als Unterstützung des Service Level Management sollte für die Kommunikation mit dem Business ein Servicekatalog erstellt und gepflegt werden. Dieser kann auch als Basis für die SLA dienen. Ein Erfolgsfaktor in der Kundenorientierung ist das Verständnis des Kunden. Dazu ist es wichtig, in der Sprache des Kunden zu kommunizieren und nicht in technik- und systembezogener Sprache (siehe rechte Spalte auf vorheriger Seite).



Rollenpaare in der Kundenbeziehung zwischen IT und Business

Betrachtet man das Business-IT-Alignment aus Sicht der benötigten Rollen, so lassen sich typische Rollenpaare identifizieren. Dabei übernimmt das Rollenpaar *Geschäftsleitung – CIO* hauptsächlich die strategische Ebene der Kundenbeziehung und das Rollenpaar *Business Manager – Service Manager* die taktische Ebene. Schnittstellen für Projekte und Betrieb stellen die operative Ebene zur Umsetzung des Alignment sicher, z.B. durch gutes Stakeholder Management in Projekten oder einen gut geschulten, kundenorientierten Service Desk. Zentral für das gesamte Business-IT-Alignment ist, dass die Rollen auf beiden Seiten besetzt sind und das Zusammenspiel etabliert ist. Ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensziele auf allen Ebenen kann verhindern, dass eine zu starke Gewichtung des kurzfristigen Tagesgeschäfts die strategischen Ziele beeinträchtigt.

## Die Autoren



**Ingmar Hammerström**  
Bereichsleiter IT-Prozesse  
und -Organisationen,  
Dr. sc. ETH Zürich, Dipl. Ing.

Ingmar Hammerström ist bei AWK verantwortlich für den Bereich IT-Prozesse und -Organisationen. Er verfügt über langjährige Projekterfahrung im Bereich des IT Service Management und ist zertifizierter ITIL Expert.



**Matthias Dyer**  
Senior Consultant,  
Dr. sc. ETH Zürich,  
Dipl. El. Ing. ETH

Matthias Dyer ist zertifizierter ITIL Expert. Er ist spezialisiert auf IT Service Management und Prozessgestaltung und hat zahlreiche Projekte an der Schnittstelle zwischen IT und Business erfolgreich abgewickelt.

## Über die AWK Group

AWK ist ein führendes, unabhängiges Schweizer Beratungsunternehmen für Informatik, Telekommunikation und Leittechnik. An den Standorten Zürich und Bern sind über 120 Mitarbeitende tätig.



**AWK GROUP**  
Consulting | Engineering | Project Management