

Business-IT-Alignment

Dunkle Materie im digitalen Geschäftsprozess

Die digitale Revolution steht für das Versprechen von Flexibilität: Daten, Informationen, Prozesse einheitlich repräsentiert – schnelle Reaktionszeiten und Beweglichkeit scheinen erreichbar und der produktive Umgang mit komplexen Wechselwirkungen zwischen allen Teilen eines Unternehmens möglich. Banken, Versicherungen und Medienunternehmen profitieren besonders, in ihrer Wertschöpfungskette ist selbst das Produkt dem Wesen nach digitalisierbar. Der Vision von der IT als Treiber und Enabler innovativer Agilität steht jedoch eine trübe Realität gegenüber: Compliance und langfristig festgelegte Bestandskosten vorhandener Informationssysteme treiben das IT-Portfolio vieler Unternehmen wie relativ unflexibel, das heißt oft nur unzureichend beherrsch- und gestaltbare dunkle Materie vor sich her.

In den Märkten finden sich alle Wettbewerber in Bezug auf IT zusammengedrängt in der gleichen Ecke wieder: Im Rahmen vorhandener Budgets ist Differenzierung unmöglich, eine Befreiung über Budgetsteigerungen erscheint aussichtslos, da die Mehrzahl der Business Stakeholder ihre IT-Kosten schon heute als zu hoch bewerten. Zugleich schrecken sie vor einem Ausbau der IT-Investitionen zurück, weil sie häufig schon heute das Nachführen der bestehenden Informationsverarbeitung als Hemmschuh für die Agilität der Unternehmensentwicklung erleben.

Demgegenüber bewerten IT-Leiter und CIOs – zu Recht – das Potenzial einer optimierten Informationsverarbeitung als unverändert hoch. Allerdings verspüren auch sie das zunehmende Missverhältnis aus Einsatz und Ergebnis. Der vorhandene Handlungsspielraum auf ihrem Schreibtisch hat so gut wie nichts damit zu tun, dem Unternehmen mittels IT einen strategischen Vorsprung zu verschaffen oder wenigstens zu einem Befreiungsschlag von bestehenden Schwerfälligkeiten in der Informationsverarbeitung zu führen.

Ursachenforschung zur Komplexität und ihrer Auswirkung. Unsere Auseinandersetzung mit großen IT-Vorhaben und existenten komplexen

Die in Entwurf, Betrieb und Migration der IT begründete Komplexität neutralisiert die, mit der Hilfe von IT, mögliche Komplexitätsreduktion für Prozesse und Informationsmanagement. Neue Denkansätze und Modelle müssen aus diesem komplexen Dilemma hinter der Komplexitätsfalle IT führen.

IT-Lösungen auf Kundenseite bringt uns regelmäßig mit Projekten, Systemen und Architekturen in Kontakt, die einen unverständlich geringen Wirkungsgrad aufweisen. In solchen Fällen gilt: Das Projekt, seine Struktur, Form und Umfang der eingesetzten Methoden, Verfahren und Werkzeuge, Größe und Organisation des Projektmanagements, all das lässt eine enorme Komplexität der ursprünglichen Aufgabenstellung vermuten. Betrachtet man jedoch die fachlichen und nichtfachlichen Anforderungen im Vergleich zu anderen Projekten oder IT-Landschaften, stellt man überrascht fest, dass die Schwerfälligkeit des Projekts im Betrieb hingegen nicht mit der Komplexität der eigentlichen Aufgabenstellung korrespondiert. In Anlehnung an die durch »versteckte« Materie im Universum verursachte Schwerkraft sprechen wir in einem solchen Fall vergleichend

von der »dunklen Materie«: Wir spüren das enorme Gewicht des Projekts, wissen aber nicht, woher die Masse kommt. Ein schwer definierbarer Rahmen zeichnet sich für die Verantwortlichen und im Projekt Involvierten ab.

Worin liegt das begründet? Ist das eine Eigenschaft bestimmter Einzelvorhaben, die aufgrund nichtlinearer Effekte und disruptiver Rahmenbedingungen aus der Reihe tanzen oder müssen wir gar konstatieren, dass IT mit wachsender Durchdringung einen schwindenden, ja sogar negativen Effekt auf die Komplexität des Unternehmens hat? Kann es so sein, dass die in Entwurf, Betrieb und Migration der IT begründete Komplexität, die mit der Hilfe von IT mögliche Komplexitätsreduktion für Prozesse und Informationsmanagement neutralisiert?

IT-Trendprognose für die strategische Unternehmensführung. Für einen Ausweg aus dem »Deadlock« zwischen gebundenem Budget, Potenzial und Mehrwert aus den Perspektiven, »Business« und »IT«, ist es nötig, auf diese Fragen eine überzeugende und umsetzbare Antwort zu finden. Abhängig von dieser Antwort werden sich Rolle und Wert der IT im Kontext der strategischen Unternehmensführung künftig als Trend für deren Einflussgrad und ihrer Bewertung stark voneinander unterscheiden.

Einer Suche nach den möglichen Ursachen muss die Frage vorangestellt werden, inwieweit die gemachten Einlassungen überhaupt objektivierbar sind. Entspringt die gefühlte Schwerfälligkeit einer nachvollziehbaren, messbaren Verschlechterung der Effizienz der IT auf der Zeitachse oder ist sie in einem rein subjektiven Gefühl begründet? An dieser Stelle wird ein lange schwelender Mangel beim Umgang mit IT-Investitionen spürbar: Die Frage nach einem quantifizierbaren Gegenwert von Informationstechnik bleibt bisher unbeantwortet.

Allerdings lässt sich, wenn schon nicht für den absoluten Gegenwert einer IT-Lösung, zumindest eine Lösung dieser Aufgabenstellung durch Evaluierung der relativen Effizienz auf der

funktionalen Ebene finden. Unabhängig von der Frage, ob ein durch IT abgebildeter Funktionsumfang Kosten spart oder Potenziale erschließt, lässt sich errechnen, welcher Preis für die geschaffene »Menge an Funktion« fällig wird oder wurde. Anders gesagt, wir wissen zwar als IT-Verantwortliche, wie viel IT wir für jeden eingesetzten Euro erhalten, nicht aber welchen Nutzen wir daraus gewinnen. Die widersprüchliche und oft emotionale Auseinandersetzung um IT-Budgets lässt sich mit einem standardisierten »Functional Sizing« bereits deutlich entzerrern. Die konsequent nachgeführte Menge an Funktion im Verhältnis zum dafür eingesetzten Preis erlaubt es, die Effizienz der IT auf der Zeitachse nachvollziehbar zu verfolgen. Die dafür nötigen Instrumente (beispielsweise »Function Point« oder »COCOMO II«) stehen im Markt seit langer Zeit zur Verfügung und sind als Verfahren und Produkte erhältlich (etwa »Cost Xpert«), bleiben aber bis heute vielfach ungenutzt.

Compliance und ihre Folgewirkungen. IT-Controlling auf dieser Basis umgesetzt, öffnet zudem den Blick auf jene Komplexität, die der IT zu Unrecht angelastet wird. Gerade in Märkten mit umfangreichen gesetzlichen Rahmenbedingungen ist die Komplexität nicht eine Folge der gewählten Lösung, sondern eine Eigenschaft der Aufgabenstellung. Gesetzgebungsverfahren und regulatorische Vorgaben folgen keinem modellhaften Schema und werden ohne Rücksichtnahme auf die in der IT erzeugten Folgekosten gestaltet und Unternehmen obligatorisch vorgegeben. Das mangelnde Verständnis für die Folgekosten, vor allem unkoordinierter und oft kurzfristiger Regulierungsaktivitäten spiegelt sich im Erstaunen der politischen Handelnden über explodierende Verwaltungskosten wieder.

Dies gilt besonders im Bereich von Banken und Versicherungen. Die an dieser Wurzel für Unternehmen und ihre IT unnötig erzeugte und abzubildende Komplexität, vermehrt sich explosionsartig auf dem Weg zu einer

handhabbaren Lösung. Umgekehrt bietet sich hier der Ansatzpunkt, durch ein verbessertes Modellverständnis enorme Kosteneinsparungen – ohne Einbußen bei der Wirksamkeit der Regulierungsziele – zu erzielen.

»» **Obwohl das »Werkzeug« IT heute in jeden Prozess im Unternehmen eingebunden ist, wird das Verständnis von dessen Gestaltung nach wie vor nicht als natürlicher Bestandteil der Fachlichkeit verstanden, sondern in Zusammenarbeit mit Fachleuten der IT durchgeführt. Dabei kommen Verfahren zum Einsatz, die sich dem Verständnis der fachlichen Kollegen fast vollständig entziehen.** ««

Unabhängig von Compliance-Anforderungen spielt gerade die Modellbildung entlang der Kette von Anforderungen für die angestrebte IT-Lösung eine Schlüsselrolle. Wessen Aufgabe ist

es eigentlich, Ziel, Struktur und Verfahren eines Unternehmens auf eine modellhafte Weise zu beschreiben, die am Anfang jeder IT-Lösung steht? Obwohl das »Werkzeug« IT heute in jeden Prozess im Unternehmen eingebunden ist, wird das Verständnis von dessen Gestaltung nach wie vor nicht als natürlicher Bestandteil der Fachlichkeit verstanden, sondern in Zusammenarbeit mit Fachleuten der IT durchgeführt. Dabei kommen Verfahren zum Einsatz, die sich dem Verständnis der fachlichen Kollegen fast vollständig entziehen.

Business-IT-Alignment: Risiko bei der Abbildung eines Unternehmens als Modell. Es wird als Teil des IT-Vorhabens verstanden, sich ein abbildbares Modell des Unternehmens zu erschaffen. Diese beidseitig verankerte Entkopplung von Unternehmensrealität und Informationstechnik schafft eine Schnittstelle, über die man als »Business-IT-Alignment« spricht: Obwohl Führung und Durchführung heute auch Informationssysteme geworden sind, werden Unternehmensstrukturen und Prozessvorgaben meist ohne Rücksichtnahme auf die Wechselwirkung mit den Möglichkeiten der IT geplant. Ein Grundsatzproblem: IT wird nicht als Werkzeug einer neuen digitalen Unternehmensrealität verstanden, das Strukturen und Prozesse grundlegend neu sortiert und unabhängig von den Einschränkungen einer Vergangenheit aus Papier und Bleistift aktiv mitgestalten kann. Vielmehr ist diese Technologie vielfach nach wie vor ein nachgelagertes Hilfsmittel, das die unabhängig von ihr gestalteten Prozesse abzubilden hat. An dieser Stelle ist begründet, warum so viele mit hohem Aufwand eingeführte IT-Lösungen in der Bewertung der täglichen Handhabung bei Kunden und Mitarbeitern so schlecht abschneiden.

Werden die IT-Lösung und die Handlungen der daran arbeitenden Personen als fachliches Gesamtsystem verstanden, fällt auch die Abgrenzung zwischen nötigem und übertriebenem Detailgrad leichter. Der Versuch, das Unternehmen einem Getriebe gleich in hochaufgelösten Prozessen abzubilden,

degradiert Nutzer zu »Häkchensetzern« und »Feldausfüllern«. Dies schränkt auch die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen bei jenen Fällen ein, die tatsächliche Kundenbindung bewirken können. Nicht der standardisierte Prozess am Geldautomaten macht eine Bank aus der Sicht des Kunden attraktiv, sondern die individuelle und schnelle Reaktion auf individuelle Probleme.

Auswirkungen der zunehmenden Komplexität. Zugleich steigt nach dem 80/20-Prinzip mit wachsendem Detailgrad der Anforderungen der Komplexitätsgrad der Lösung massiv an. Jede noch so geringe Veränderung der Anforderungen hat plötzlich weitverzweigte Wechselwirkungen: Kleinste Teile der Anforderungslandschaft lassen aufgrund nichtlinearer Wechselwirkungen die Kosten explodieren.

Gefährlich ist das Reaktionsmuster, der Komplexität der hier geschilderten Probleme mit möglichst komplexen Methodologien zu begegnen. Scheiterten vor 15 Jahren viele Projekte noch an mangelnder organisatorischer Professionalität, stellen wir heute zunehmend das Gegenteil fest: Die als Reaktion auf die Aufgabenkomplexität aufgebauten Verfahrensmuster und Organisationsmodelle werden selbst zu einer Quelle unnötiger Komplexität. Diesem Trend versucht man in der Softwareentwicklung mit alternativen und leichtgewichtigen Verfahren, wie »Xtreme Programming« oder »SCRUM« als agile Softwarelösung zu begegnen. Diese wirkungsvollen Verfahren mit ihrem grundsätzlich iterativen Charakter stehen aber im Widerspruch zu einer über Jahrzehnte gewachsenen Denkweise, nämlich genau der, wie Projekte traditionsgemäß auszusehen haben. Dies manifestiert sich nicht zuletzt an der Problematik, dass Juristen oft keine Möglichkeit sehen, iterative Vorgehensweisen in ein belastbares Vertragsmodell zwischen Kunden und Auftragnehmern zu gießen. Dabei fördert gerade der nach wie vor populäre »Generalunternehmervertrag« die zuvor geschilderte Problematik. Im Rahmen eines vermeintlichen

Festpreises wächst die Versuchung, jede fachliche Anforderung möglichst vollumfänglich in der IT-Lösung einzufordern. Gleichzeitig führt der Widerspruch zwischen Werkleistung und der zu Projektbeginn nie vollständig möglichen Beschreibung des geforderten Werks zu umständlichen Organisationsmodellen in der Projektführung, daraus resultieren u. a. Change-Request-Verfahren für laufende Modifikationen des Projekts.

» IT ist vielfach nach wie vor ein nachgelagertes Hilfsmittel, das die unabhängig von ihr gestalteten Prozesse abzubilden hat. «

Ausweg aus der dunklen Materie: IT. In der Summe ist dem bisherigen Trend zu unnötiger Scheinkomplexität in den IT-Lösungen nur durch einen Paradigmenwechsel mit folgenden Kernkomponenten als Ausweg zu begegnen:

- II IT braucht eine Leistungsmessung, die sich an der Funktionsmenge und den Kosten orientiert, um Effizienz messbar und damit als Ziel überhaupt sinnvoll zu machen.
- II Funktionalität in IT-Lösungen muss unterschieden werden zwischen solcher, die verzichtbar ist (Grenzkostenbetrachtung zwischen manueller und digitaler Lösung) und solcher, die aufgrund der Komplexität der Anforderung unabdingbar ist.
- II Die Modellbildung muss an einer sehr viel generischeren Ebene zwi-

schen normativer- und operativer Unternehmensführung einsetzen. Dies setzt ein Umdenken auf fachlicher Ebene voraus. Modellbildung ist eine Fachkompetenz, keine IT-Kompetenz!

- II Unternehmen werden aufgrund der IT-Möglichkeiten und dem ineinandergreifenden Funktionieren als Getriebe verstanden. Möglichst präzise Prozessmodelle sollen zu möglichst guter Steuerbarkeit führen. Am Ende dieser langen Prozesskette ist es aber gerade diese Komplexität, die Unternehmen unbeweglich macht und ihren so notwendigen Umgang mit agiler Realität – auch als Wettbewerbsvorteil – behindert.
- II Dies erfordert ein Bild vom »Informationssystem« aus Mensch und Maschine und ein Verständnis von Unternehmensführung als Informationssystem an sich.
- II Komplexe Projektmethodologien führen nicht notwendigerweise zu besseren Projekten, beziehungsweise deren verbesserter Ergebnisqualität. An die Stelle umfangreicher Methodenschulungen sollte die Förderung jener Fähigkeiten treten, die die Mitarbeiter befähigen, die generischen Aufgaben innerhalb der Methodologie zu lösen (beispielsweise Entscheidungsfindung, Mediation, Verhandlungsführung und Modellbildung)

Erfassen Unternehmensleitung und ihre IT-Leiter und CIOs dieses beschriebene komplexe Dilemma hinter der Komplexität der IT und setzen diese Kernkomponenten nach und nach um, verschwindet die Wahrnehmung der IT als dunkle Materie. IT-Vorhaben und die Lösungen gestalten sich effizienter, transparenter, kalkulier- und steuerbarer.

Prof. Peter Bienert



Prof. Peter Bienert ist Präsident des Verwaltungsrates und Gründer der Forte Advisors AG (Glattzentrum/CH)