IT Business Alignment: Wertschöpfung dank Digitalisierung

Veröffentlicht am 10. Januar 2024

Ihre Ansprechpersonen: Fabrice Tschudi, Dimitri Gebhard

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Digitalisierung in KMU, Innovation, Projektmanagement, Strategieberatung

IT Business Alignment: Grundlagen

IT Business Alignment (ITBA) ist seit den 1990er Jahren ein Dauerbrenner (siehe Produktivitätsparadoxon), auch wenn ITBA heute vermehrt unter den Begriffen Digital- oder Digitalisierungsstrategie aufgegriffen wird.

ITBA behandelt die Grundsatzfrage, wie die Investitionen in Soft- und Hardware die wertschöpfenden Tätigkeiten eines Unternehmens optimal unterstützen können. Seit die Technologien so ausgefeilt sind, dass sie Dienstleistungen ohne menschliches Zutun erbringen können (Automatisierung), müssen sich Unternehmen zudem die Frage stellen, wie sie ihr Geschäftsmodell mit IT weiterentwickeln oder gar ganz erneuern können.

Ein Beispiel: Soll ein Hautarzt-Zentrum in eine Business-Software investieren, die mittels generativer Künstlicher Intelligenz das Berichteschreiben teilautomatisiert oder lieber in eine App, mit der Patienten Hautkrebs per Smartphone-Kamera vollautomatisch erkennen können?

In beiden Fällen trägt IT nicht nur zur Wertschöpfung bei, sondern nimmt selbst wertschöpfende Tätigkeiten wahr, die vom Kunden vergütet werden. Unabhängig davon, ob der Hype um «Generative AI» bald seinen Höhepunkt erreicht oder nicht, bleibt die Frage, wie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mit Informationstechnologie gesteigert werden kann, hochaktuell.

Im folgenden Artikel erfahren Sie,

- wie Unternehmens-, IT- und Digitalisierungsstrategie zusammenspielen;
-

wie Sie Ihre Organisation in sechs Schritten zu wertschöpfendem Alignment führen und

- welche Erfolgsfaktoren sich in der Praxis bewährt haben.

Wie Unternehmens-, IT- und Digitalisierungsstrategie zusammenspielen

Die zahlreichen Definitionen streiten sich darüber, ob ITBA nun ein Ergebnis, ein Prozess, ein Zustand oder die Fähigkeit der IT ist, geschäftlichen Nutzen zu erzeugen. Es sind sich jedoch alle einig, dass ITBA dazu dient, eine Kongruenz zwischen den längerfristigen Geschäftszielen und den IT-Investitionen herzustellen.

Wer hervorragendes IT Business Alignment anstrebt, muss daher verstehen, wie die Unternehmensstrategie, die Digitalisierungsstrategie und die IT-Strategie zusammenspielen.

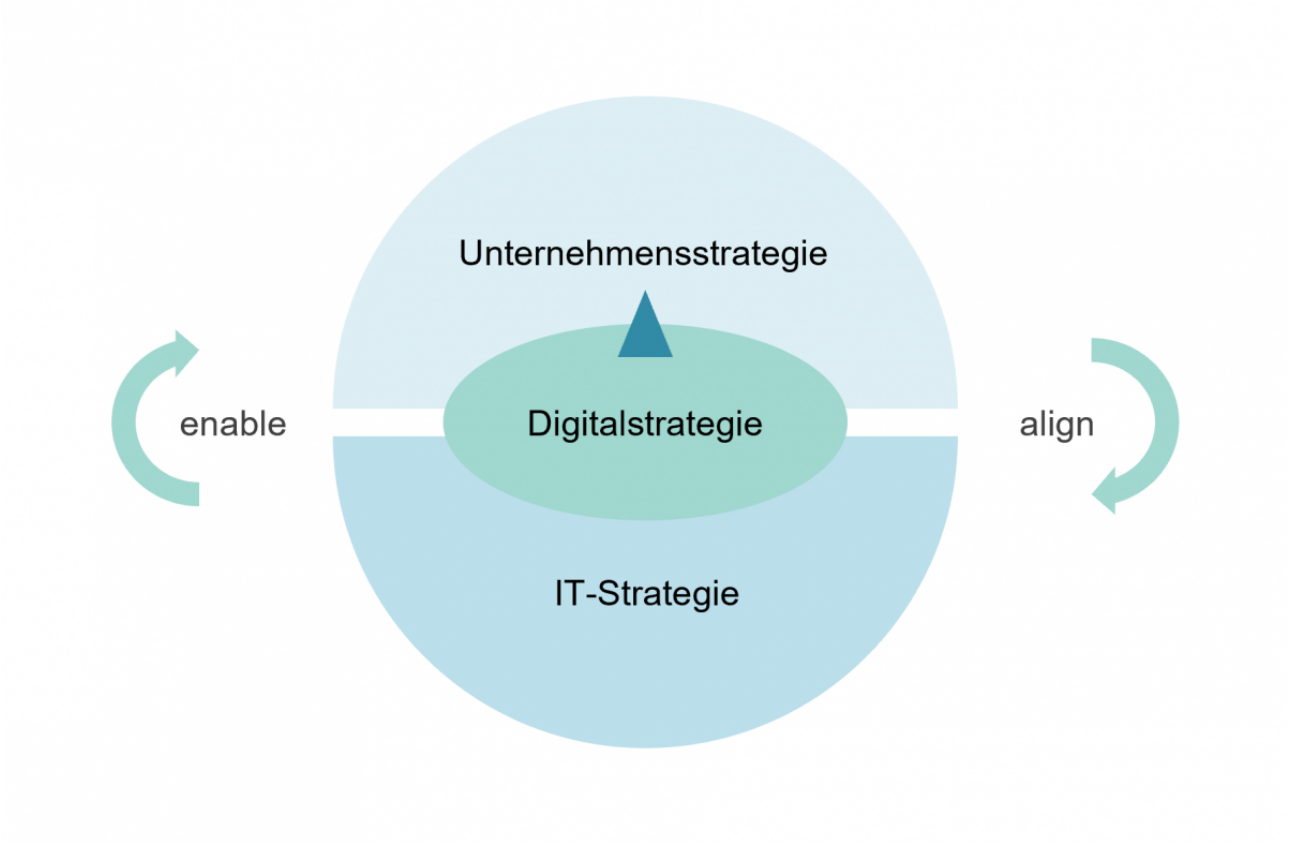

Abbildung 1: Wie Unternehmens-, IT- und Digitalisierungsstrategie zusammenspielen

Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie definiert die langfristigen Ziele und Ambitionen eines Unternehmens. Sie berücksichtigt Faktoren wie Marktbedingungen, Wettbewerbsumfeld, Kundenbedürfnisse, Produkte und Dienstleistungen, sowie Unternehmenswerte. Die Entscheidungen auf der Ebene der Unternehmensstrategie beeinflussen die Art und Weise, wie das Unternehmen Werte schafft und ob es sich dabei beispielsweise auf ein neues digitales Geschäftsmodell oder den Ausbau von Marktanteilen fokussiert, um nur zwei mögliche Beispiele zu nennen.

Digitalisierungsstrategie

Die Digitalisierungsstrategie schlägt die Brücke zwischen Unternehmens- und IT-Strategie. Sie befasst sich mit der Transformation von analogen oder manuellen Prozessen in digitale Formate und der Integration digitaler Technologien in alle Aspekte des Geschäftsbetriebs. Ihr Fokus liegt auf der beabsichtigten Nutzung digitaler Technologien, um neue digitale Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, Prozesse zu automatisieren, Daten effizient zu nutzen und die Interaktion mit Kunden zu verbessern. Die Digitalisierungsstrategie geht über die Optimierung der gesamten IT-Infrastruktur und -abläufe hinaus und konzentriert sich auf die Transformation von Geschäftsprozessen und die Schaffung neuer Wertschöpfung durch den gezielten Einsatz digitaler Technologien.

IT-Strategie

Die IT-Strategie konzentriert sich auf die effektive Nutzung von Informationstechnologie (IT) als Ressource zur Unterstützung der Wertschöpfung. Im Mittelpunkt steht die strategische Ausrichtung der IT-Infrastruktur, -Software und -Prozesse auf die Unternehmensziele. Themen in der IT-Strategie können beispielsweise die Auswahl geeigneter Technologien, der Lifecycle von Soft- und Hardware, Sicherheitsrichtlinien oder das Datenmanagement sein.

Die Unternehmensstrategie gibt den Rahmen vor, die Digitalisierungsstrategie weist den Weg zur Nutzung von digitalen Technologien und die IT-Strategie definiert, wie und in welcher Form diese digitalen Technologien bereitgestellt werden.

Die Digitalisierungsstrategie befasst sich somit im Kern mit den beiden ITBA-Fragen:

- Wie kann IT die Geschäftsstrategie unterstützen?
- Wie kann IT das Geschäftsmodell erweitern oder transformieren?

In 6 Schritten zu wertschöpfender Digitalisierung

“Nobody has ever created a strategy through an analytical technique because strategy is synthesis. It’s not analysis.” – Prof. Henry Mintzberg, Management Vordenker

Die Wurzeln der APP liegen im Digitalisierungs-Projektgeschäft. Daher durften wir in den letzten fast 50 Jahren zahlreiche Kundenprojekte umsetzen, die im Rahmen von Digitalisierungsstrategien zur Verbesserung des ITBA beschlossen wurden.

Dabei haben wir oft erlebt, wie auf Papier gut analysierte Problem-Lösungs-Paare an der organisationalen Realität gescheitert sind oder nicht den gewünschten Mehrwert gebracht haben. Basierend auf diesen Erfahrungen haben wir ein eigenes Vorgehensmodell zur Digitalisierung von Organisationen entwickelt, um wertschöpfendes ITBA zu erreichen:

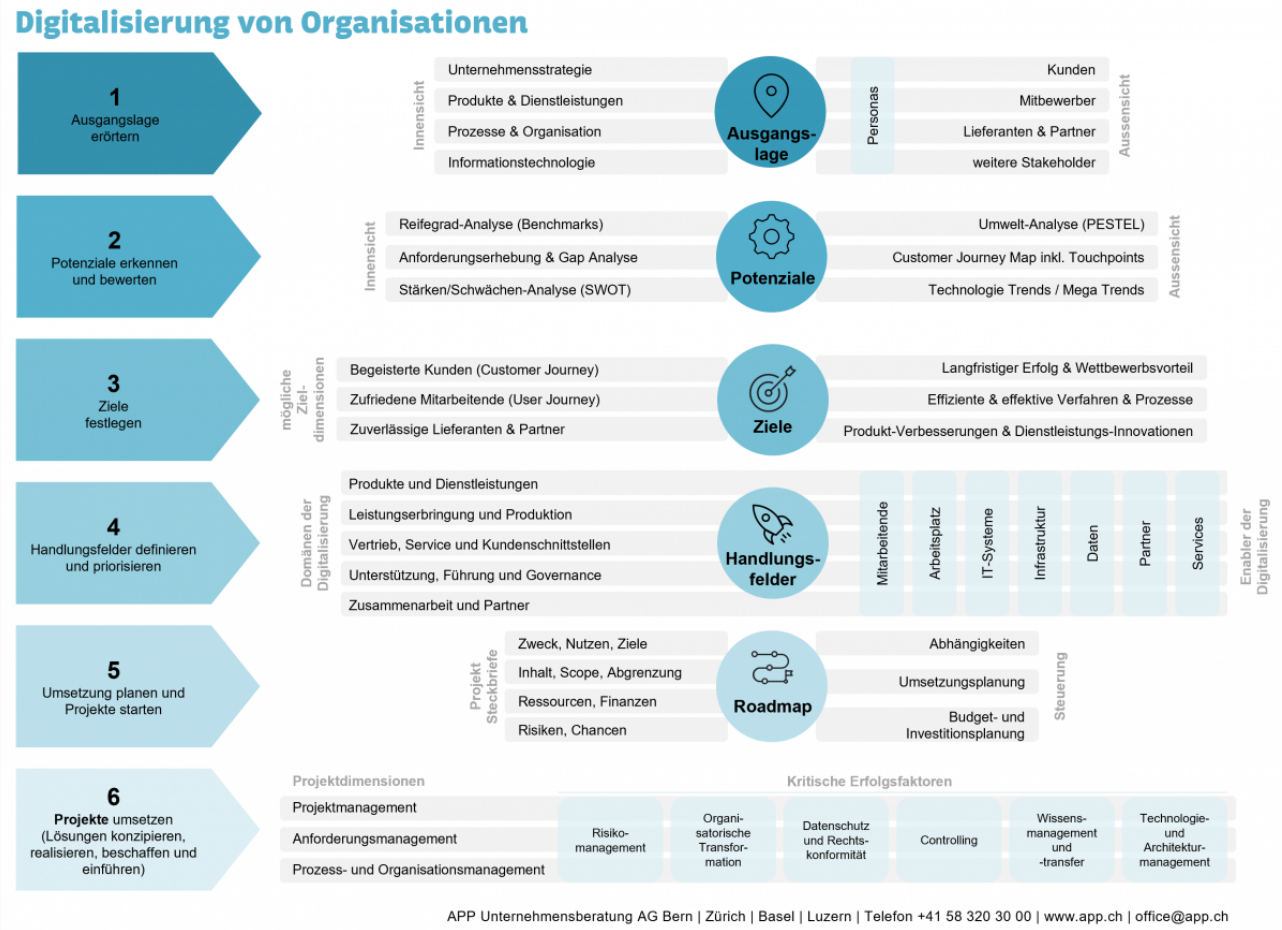

Abbildung 2: Digitalisierungs-Modell (zum Vergrössern anklicken)

Schritt 1 und 2: Ausgangslage erörtern und Potenziale erkennen

Schritt 1 und Schritt 2 fokussieren mit geeigneten Untersuchungen auf die Analyse der aktuellen Situation und der Digitalisierungs-Potenziale. Beispielsweise durch Erarbeitung eines ITBA-Dashboards, welches darstellt, wie gut die Kernprozesse von IT unterstützt sind (Innensicht).

Ergänzt mit Analysen von unternehmens-externen Entwicklungen wie beispielsweise Technologie-Trends (Aussensicht), lassen sich die grössten Defizite und Hebel für die Verbesserung des ITBA identifizieren.

Um das Beispiel vom Anfang dieses Artikels wieder aufzugreifen, könnte das Hautarzt-Zentrum feststellen, dass das Berichtwesen im Vergleich zur Konkurrenz kaum durch Technologie unterstützt wird und generative KI-Technologie hierfür hohes Potenzial verspricht.

Schritt 3 und 4: Ziele festlegen, Handlungsfelder definieren und priorisieren

Schritt 3 und Schritt 4 legen den Schwerpunkt auf die Synthese. In den ersten beiden Schritten identifizierte ITBA-Defizite und -Hebel werden nun zu konkreten Zielen und Handlungsfeldern ausgestaltet.

Unser Hautarzt-Zentrum entscheidet zum Beispiel, dass das Handlungsfeld «Teilautomation der Administration des ärztlichen Behandlungsprozesses» Priorität haben soll.

Durch eine iterative Beteiligung verschiedener Organisations-Stufen und -Mitglieder in diese Schritte können die Auswirkungen eines höheren Digitalisierungsgrades bestimmter Prozesse oder Produkte und Dienstleistungen besser abgeschätzt werden.

Schritt 5 und 6: Umsetzung planen, Projekte starten und umsetzen

Schritt 5 und Schritt 6 haben zum Ziel, aus den vorangegangenen Schritten konkrete ITBA-Verbesserungs-Projekte abzuleiten. Anhand von Digitalisierungs-Projektsteckbriefen werden die priorisierten Handlungsfelder in Vorhaben übersetzt. Der finanzielle Rahmen und die Abhängigkeiten zwischen den Vorhaben bestimmen eine realistische Roadmap.

Die Projekte mit dem dringendsten ITBA-Handlungsbedarf werden anschliessend gestartet. In unserem Beispiel des Hautarzt-Zentrums könnte dies die Unterstützung des ärztlichen Berichtswesens durch Voice-to-Text KI-Software sein.

Die Grundhypothese dabei bleibt, dass keine Planung perfekt ist und in der Umsetzung laufend neue Erkenntnisse dazugewonnen werden. In regelmässigen Abständen wird geprüft, ob die Potenziale und Ziele noch aktuell sind und ob die Projekte die gewünschte ITBA-Wirkung erzielen. So könnten Qualitätsprobleme beim teilautomatischen Berichteschreiben zu unerwartetem Mehraufwand und somit zu einem Ausbleiben der erwarteten zeitlichen Entlastung führen.

Erfahren Sie mehr zu unserem Vorgehensmodell und wie wir Sie auf Ihrem Digitalisierungsweg unterstützen können.

Erfolgsfaktoren, die sich in der Praxis bewährt haben

Gemäss Forschung und unserer Erfahrung tragen folgende Faktoren massgeblich zu erfolgreichem ITBA bei:

Lernmentalität & Agiles Vorgehen

Wertschöpfende Digitalisierung lässt sich weder perfekt planen noch sollte man sie dem Zufall überlassen. Eine gute Balance zwischen Planen und Ausprobieren hat sich bewährt – beispielsweise mit Rapid Prototyping oder Minimum Viable Products. Eine agil-iterative Vorgehensweise hilft, dazugelerntes wieder in die Strategiearbeit einfliessen zu lassen.

Executive Support

Die Geschäftsleitung hat ein Verständnis für den Nutzen und die Chancen von Digitalisierung. Sie sollte die notwendigen Kompetenzen und das Wissen haben, digitale Entwicklungen zu deuten und zu nutzen. Die Ernennung eines «Chief Information Officer» kann dieses Verständnis erweitern.

Verbindliche IT-Business-Partnerschaft

Zwischen den Geschäfts- und IT-Funktionsbereichen existiert ein gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Interessen- und Auffassungen, sowie stabile Vertrauensbeziehungen.

Gemeinsame Strategieentwicklung & Priorisierung

Business und IT entwickeln die Digitalisierungsstrategie gemeinsam und Projekte werden beispielsweise in einem abteilungsübergreifenden Gremium priorisiert. So finden unterschiedliche Perspektiven der verschiedenen Organisationsstufen Gehör und die Opportunitätskosten für die Priorisierung bestimmter Projekte werden transparent.

Enterprise Architecture

Ab einer gewissen Organisationsgrösse können Enterprise Architects und etablierte Frameworks helfen, komplexe Zusammenhänge greifbar zu machen.

Gemeinsame Sprache

Die Stakeholder können auf eine gemeinsame Begriffswelt zurückgreifen und so Missverständnissen oder umständliche Verständigungsprozesse vermeiden.

Sie möchten mehr darüber erfahren, wie Ihr Unternehmen von der Digitalisierung profitieren kann? Sie haben Fragen zum APP Vorgehensmodell? Sie wollen wissen, wie die APP Sie auf Ihrem Digitalisierungspfad unterstützen kann?

Zögern Sie nicht uns per Telefon unter +41 58 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Unsere Expertinnen und Experten freuen sich auf Ihre Anfrage.