

Univ.-Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Dipl.-Ök. Evrim Alici

# **Modul 32701**

## **Business/IT-Alignment**

### **Leseprobe**

Einheit 1

Business/IT-Alignment als unternehmerischer Koordinationsprozess

Fakultät für  
**Wirtschafts-**  
**wissenschaft**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

## Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Business und IT – Teile derselben Organisation.....	1
1.2 Das Themenspektrum im Business/IT-Alignment.....	3
1.3 Aufbau des Lehrbriefs „Business/IT-Alignment“ .....	8
1.4 Inhalte und Lernziele der Einheit 1 „Business/IT-Alignment als unternehmerischer Koordinationsprozess“ .....	9
<b>2 Begriffliche Abgrenzungen und Definitionen .....</b>	<b>11</b>
2.1 Geschäftsmodelle als Grundlage für die Strategiedefinition .....	11
2.2 Unternehmensarchitekturen als Grundlage für die Umsetzung von Geschäftsmodellen .....	18
2.3 Veränderungsprozesse als Grundlage für die Anpassung von Organisationen im Rahmen des Business/IT-Alignment.....	25
2.4 Wertorientierung als Grundlage für die Steuerung des Business/IT-Alignment-Prozesses .....	27
<b>3 Unternehmensstrategie und Informatik-Strategie als Basis des Business/IT-Alignment.....</b>	<b>34</b>
3.1 Grundlagen der Entwicklung von Unternehmensstrategien .....	34
3.2 Grundlagen der Entwicklung von Informatik-Strategien.....	41
3.3 Modelle des Business/IT-Alignment.....	46
<b>4 Zusammenfassung .....</b>	<b>50</b>
<b>5 Übungsaufgaben .....</b>	<b>51</b>
Literaturverzeichnis.....	52
Lösungen zu Übungsaufgaben .....	59

## **Abkürzungsverzeichnis**

AG	Aktiengesellschaft
CIO	Chief Information Officer
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GMN	General Management Navigator
HOQ	House of Quality
IT	Informationstechnik
o. V.	ohne Verfasser
QFD	Quality Function Deployment
SAM	Strategic Alignment Model
SISP	Strategische Informationssystemplanung
WIA	Wireless Internet Access

# 1 Einführung

Business und IT gehören untrennbar zusammen. Diese Tatsache wird heute nicht mehr kontrovers diskutiert. Sehr wohl kritisch gesehen wird aber die Rolle, die die Informationstechnik (IT) im Unternehmen einnimmt bzw. einnehmen sollte. Hier pendelt die Diskussion zwischen den beiden Polen, ob sie als Katalysator für neue Produkte, neue Prozesse, eine neue Art und Weise, wie mit Kunden interagiert wird, dient, sie also im umfassenden Fall ein „enabler“ für neue Geschäftsmodelle ist, oder ob sie lediglich als Unterstützungsfunktion für die Automatisierung von standardisierbaren Geschäftsprozessen eingesetzt werden soll (vgl. z. B. *Buchta et al. 2005, S. 23 ff.*; *Carr 2003, S. 41 f.*). Ganz gleich jedoch, welche der denkbaren Positionierungen die IT einnehmen soll, die Ausrichtung von Geschäftsmodell (d. h. neudeutsch dem „Business“) und der Funktion der IT aufeinander erfordert einen systematischen Koordinationsprozess: **Business/IT-Alignment**.

Business/IT-Alignment

## 1.1 Business und IT – Teile derselben Organisation

Schon diese kurze Einführung zeigt deutlich, dass sich hinter dem gängigen Begriff des Business/IT-Alignment weitaus mehr verbirgt als das „einfache“ Ausrichten der IT auf das Geschäftsmodell. Gar nicht so implizit muss bei allen Überlegungen dazu immer wieder klar sein, dass Business und IT nicht zwei getrennte Welten sind, sondern elementare Bausteine ein und derselben Organisation. Die Diskussion der letzten Jahre mutet jedoch oft so an, als ob diese wesentliche Basis nicht immer in den Köpfen verankert ist (vgl. *Lux 2012, S. 287 ff.*). Häufig scheint es die Domäne des Business und die Domäne der IT zu geben, die es irgendwie künstlich getrennt zu halten (vgl. z. B. *vom Brocke et al. 2009, S. 261*; *Rüter et al. 2010, S. XXV*) oder aber mit aufwändigen Brücken zu vereinen (vgl. z. B. „IT-Bebauungsmanagement“, *Hanschke 2009, S. 2 und S. 60 ff.*) gilt. Diese Denkweise gilt es zu überwinden und durch die Erkenntnis zu ersetzen, dass die IT ein integraler Bestandteil der Wertschöpfung ist, wie eine Produktionsstraße, eine Designleistung oder ein Rohstoff. Wenn also von Business/IT-Alignment gesprochen wird, kann das nur eine Zwischenstation zu dem Thema eines wertschöpfungsorientierten Geschäftsmodell-Alignment sein, das das Ziel hat, erfolgreiche Organisationen zu gestalten.

Business und IT

Doch so lange dieser Schritt noch nicht vollzogen ist, müssen weiter „Brücken gebaut“ werden.

## Positionierung der IT in einer Organisation

Die Entscheidung für die Positionierung und damit die Rolle der IT für das Geschäftsmodell hat weitreichende Folgen für die gesamte Organisation, deren Führung und schließlich deren Zukunftsfähigkeit. Fehlentscheidungen, die an dieser Stelle getroffen werden, sind nur sehr schwierig rückgängig zu machen, denn die Veränderungsgeschwindigkeit des technischen Teils der Unternehmensarchitektur ist deutlich langsamer als die Veränderungsgeschwindigkeit der fachlichen, aber auch der kulturellen Elemente der besagten Architektur (vgl. *Aier/Winter* 2009, S. 175). Das liegt im Wesentlichen darin begründet, dass die technische Implementierung zum einen fachliche Strukturen festschreibt und zum anderen die Vernetzung der technischen Komponenten für eine reibungslose Unterstützung der Geschäftsprozesse einen vergleichsweise hohen Komplexitätsgrad besitzt. Als Beispiel mag hier die Einführung einer Standardsoftware dienen, die für die Unterstützung von Standardgeschäftsprozessen eingesetzt wird. Die Art von Standardsoftware ist als Enterprise Resource Planning (ERP) bekannt; sie ist heute von verschiedenen Anbietern zu beziehen. Als bekanntester Anbieter ist hier sicherlich die *SAP AG* zu nennen, aber auch die *Oracle AG* oder *Microsoft AG* spielen neben weiteren Unternehmen eine wichtige Rolle am ERP-Markt. Das Rückgängigmachen einer einmal durchgeführten ERP-Implementierung ist ein Abenteuer, auf das sich bisher nur wenige Unternehmen eingelassen haben, zu groß ist das Risiko, dass nur schon die Standardprozesse „ausfallen“. So wird in der Literatur vielmehr der Fokus auf die Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg einer ERP-Implementierung gelegt (vgl. z. B. *Gargeya/Brady* 2005, S. 502) oder das Scheitern einer ERP-Implementierung beschrieben (*Riethmüller* 2012, S. 7 und 305 ff.).

Doch nicht nur die technische Seite des IT-Einsatzes ist für den Prozess des Business/IT-Alignment relevant. Die Entscheidung für eine bestimmte Positionierung der IT führt zu einer entsprechenden Organisationsstruktur. Das bedeutet, dass Entscheidungen über die Ablauf- und die Aufbauorganisation, aber auch in der logischen Konsequenz die erforderlichen Ressourcen und hier insbesondere die Fähigkeiten und Ausbildung der Mitarbeitenden zu treffen sind. So erweitert sich die Perspektive der „IT“ auf die der „Informatik“, als Organisationseinheit, die entsprechend die organisationalen Strukturen zur Verfügung stellt, damit die IT planungsgemäß und zielführend eingesetzt werden kann.

Und hier endet die Auseinandersetzung mit dem Thema noch lange nicht, denn die zentrale Diskussion wird im Rahmen des Business/IT-Alignment im Kontext der

Wertorientierung geführt. Denn die grundlegende Frage, die heute in jeder Organisation gestellt wird, lautet: Welchen Wertbeitrag liefert eigentlich die Informatik?

Das bedeutet logischerweise, dass alle Entscheidungen, die im Rahmen der Koordination von Business und IT getroffen werden, immer im Kontext der Wertschöpfung eingebettet sein müssen. Doch so einfach sich diese Anforderung liest, so herausfordernd ist ihre Umsetzung.

Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Business/IT-Alignment lohnt sich also ganz offensichtlich. Es ist ebenso offensichtlich kein reines Technikthema, sondern vielmehr eines, das ein tiefes Verständnis von der Funktionsweise von Geschäftsmodellen voraussetzt und darüber hinaus der Wirkungsmechanismen der verschiedenen Komponenten einer Unternehmensarchitektur, die zur Umsetzung des Geschäftsmodells integriert werden. So ist also ein ganzer Lehrbrief diesem hochaktuellen und spannenden Thema gewidmet und soll die Leserschaft zu einer vertieften Auseinandersetzung anregen. Damit die Bandbreite der Themen deutlich wird, widmet sich das nächste Kapitel diesem Aspekt.

## 1.2 Das Themenspektrum im Business/IT-Alignment

Damit die Themen, die im Rahmen des Business/IT-Alignment Berücksichtigung finden sollten, fassbar werden, muss zunächst einmal der Begriff abgegrenzt und definiert werden. Zum Zweck der Abgrenzung muss zunächst untersucht werden, ob es weitere Begriffe gibt, die im Rahmen der Koordination von Business und IT und den entstehenden Veränderungsprozessen verwendet werden. Das ist eine wesentliche Grundlage, damit die spätere Definition des Begriffs für diesen Lehrbrief möglichst alle relevanten Aspekte aufgreift.

In der Literatur findet sich – erwartungsgemäß – bei Weitem nicht nur der eine Begriff für die Koordination von Business und IT. Mit einem ähnlichen Verständnis werden die folgenden Begriffe verwendet (vgl. z. B. *Luftman* 2000, S. 3; *Henderson/Venkatraman* 1993, S. 472; *Bergeron et al.* 2004; *Kearns/Sabherwal* 2007, S. 129; *Smaczny* 2001, S. 800):

- Business-IT alignment
- IT-Business alignment
- Business Partnering
- Business-IT-Integration

Abgrenzung des Begriffs Business/IT-Alignment

Business/IT-Alignment: synonym verwendete Begriffe

- Fusion
- Business-IT-Linkage
- Strategic Alignment
- (Strategic) fit
- Federal IT-Modell
- Business-IT strategic alignment

Häufig wird stattdessen auch nur der Begriff Alignment als Kurzform verwendet (vgl. z. B. Papp 1999, S. 367; Luftman 2000, S. 2; Tallon 2008, S. 227; Masak 2006, S. 10).

#### Definitionen von Business/IT-Alignment in der Literatur

Nachdem die verschiedenen Begriffe zu diesem Thema identifiziert werden konnten, ist es interessant, sich den verfügbaren Definitionen zu widmen. Vor allem in der anglo-amerikanischen Literatur lassen sich vielfältige Definitionen finden:

*“[...] , strategic alignment is not an event but a process of continuous adaptation and change.” (Henderson/Venkatraman 1993, S. 473)*

*“We define alignment as the continuous process, involving management and design sub-processes, of consciously and coherently interrelating all components of the business–IT relationship in order to contribute to the organization’s performance over time.” (Maes et al. 2000, S. 19)*

*“Business-IT alignment refers to applying Information Technology (IT) in an appropriate and timely way, in harmony with business strategies, goals and needs. It is still a fundamental concern of business executives.” (Luftman 2000, S. 3)*

*“[...] we define business-IT alignment as the synergy between strategic business goals and IT goals. Strategic business goals are goals that directly contribute toward the strategic process and vision of the organization, whereas IT goals are those that range from unit task level to the system level of the technology.” (Singh/Woo 2009, S. 178)*

*“We define strategic alignment as a continuous process which involve interrelating the coherent combination of the four fundamental domains: business strategy, IT strategy, organizational infrastructure and process, and IT infrastructure and process in order to contribute to the organization’s performance.” (Chevez 2010, S. 1)*

*“Strategic alignment refers to the degree to which the business strategy and plans, and the IT strategy and plans, complement each other.” (Chan/Reich 2007, S. 300)*

In der deutschsprachigen Literatur wird der Begriff beispielsweise folgendermaßen definiert:

*“Unter IT/Business Alignment wird die wechselseitige Abstimmung von Zielen, Strategien, Architekturen, Leistungen und Prozessen zwischen Informatikbereichen und Fachbereichen in Unternehmen verstanden. Im übertragenen Sinne ist IT/Business Alignment auch Grundlage einer effizienten Zusammenarbeit von Unternehmen (als Nachfrager von IT-Leistungen) und IT-Dienstleistern.” (Winter/Landert 2006, S. 309)*

*„Unter IT/Business Alignment versteht man allgemein die Forderung nach einem auf das Geschäft abgestimmten Einsatz der Informationstechnologie.“ (Teubner 2006, S. 368)*

Die folgende Erläuterung von Krcmar verdeutlicht die Bedeutung von Alignment noch einmal aus einer anderen Sicht:

*„Bei einer Ausrichtung von Informationssystemen [IS] an der Unternehmensstrategie spricht man von einer Unterstützungsfunktion von IS (align). Werden strategische Optionen hingegen erst durch die Verwendung von IS realisierbar, haben diese eine Rolle eines enablers.“ (Krcmar 2005, S. 316)*

Das Begriffsverständnis basiert also auf der zugrunde liegenden Zielsetzung, dass die Anforderungen, die sich durch das Geschäftsmodell ergeben, durch die Informatik, als Organisationseinheit, die die IT mit einbezieht, unterstützt werden. Der Begriff der Unterstützung umfasst in diesem Kontext auf der einen Seite die Umsetzung der sich aus dem existierenden Geschäftsmodell ergebenden Anforderungen (**„IT als Unterstützer“**), aber auf der anderen Seite auch die Ermöglichung neuer Produkte, neuer Prozesse oder sogar neuer Geschäftsmodelle (**„IT als enabler“**). Im ersten Fall ist es wichtig, dass die gesamte Organisationseinheit „Informatik“, die IT einschließend, so aufgestellt ist, dass sie den Anforderungen gerecht wird. Im zweiten Fall spielt das Innovationspotenzial, das die Technik<sup>1</sup> birgt, die Hauptrolle und führt in der Konsequenz dazu, dass das Geschäftsmodell angepasst wird. Ergänzend ist im Rahmen der Begriffsbestimmung die Prozessperspektive relevant. Die Positionierung findet nicht einmalig statt, sondern unterliegt einer laufenden Überprüfung und ggf. Anpassung, so dass das Zusammenspiel anforderungsgerecht geführt werden kann. Das impliziert auch, dass unabhängig davon, welche Anpassungsrichtung vorherrschend ist, die Veränderungen, die erforderlich

IT als „Unterstützer“  
und „enabler“

---

<sup>1</sup> Mit Technik wird gemäß VDI-Richtlinie 3780 „die Menge der nutzenorientierten, künstlichen, gegenständlichen Gebilde (Artefakte oder Sachsysteme); die Menge menschlicher Handlungen und Einrichtungen, in denen Sachsysteme entstehen; die Menge menschlicher Handlungen, in denen Sachsysteme verwendet werden“ bezeichnet (vgl. <http://www.vdi.de/>). Der Begriff der Technologie wird in diesem Lehrbrief nicht verwendet, da die Lehre von der Funktionsweise der Technik nicht Gegenstand der Ausführungen ist.

werden, einen dualen Charakter für die Organisation als Ganzes haben: Verändert sich die Informatik, weil es die Anforderungen des Geschäftsmodells erfordern, werden sich hier wieder Veränderungen für Teile der Organisation ergeben; verändert sich das Geschäftsmodell, wird das mit großer Wahrscheinlichkeit grundlegende Änderungen für die Organisation zur Folge haben. Auffällig bei den zuvor aufgeführten Definitionen ist die im besten Fall implizite Bezugnahme auf eine Wertorientierung. Im Licht der aktuellen Diskussion um die Rolle der Informatik in der unternehmerischen Wertschöpfung sollte aber dieser Aspekt explizit Erwähnung finden.

Entsprechend wird der Begriff Business/IT-Alignment für den vorliegenden Lehrbrief wie folgt definiert:

Definition von Business/IT-Alignment

**Business/IT-Alignment** ist ein Prozess der wertorientierten, wechselseitigen Ausrichtung der Organisationseinheit „Informatik“ auf die Anforderungen des Geschäftsmodells sowie der des Geschäftsmodells auf die Innovationspotenziale der IT. Aufgrund der Wechselwirkungen umfasst der Begriff zum einen die Aufgabe der Koordination und zum anderen die der gegenseitigen Anpassung von Strukturen, wobei unter Strukturen sowohl die Ablauf- als auch die Aufbauorganisation und der Ressourceneinsatz fallen.

Als wichtiger Punkt bleibt hier also festzuhalten, dass Business/IT-Alignment den fortlaufenden Prozess einer **gegenseitigen** Ausrichtung beschreibt, die den Fokus darauf legt, dass die Wertorientierung, also der explizite Beitrag zur Wertschöpfung, als Grundlage jeder Entscheidung begriffen wird. Im Rahmen der damit ausgelösten Koordinations- und Anpassungsprozesse kann es also sein, dass

- die Informatik sich auf das Geschäftsmodell ausrichtet, aber auch, dass
- das Geschäftsmodell sich auf die Potenziale der IT ausrichtet.

Neben dem Grad dieser systematisch auf die Wertschöpfung orientierten Ausrichtung beschreibt Masak noch den Begriff des „Fehlalignment“, womit ausgedrückt werden soll, dass die Informatik zwar etabliert ist, aber die Verbindung zur Wertschöpfung nur schwach oder gar nicht ausgeprägt ist (vgl. Masak 2006, S. 10 f.).

Damit ist eine solide Grundlage für die Diskussion des Themen- Themenrelevanzspektrums gelegt. Zudem lässt sich festhalten, dass die relevanten Themen unter zwei Aspekten zu betrachten sind: Zum einen dem Aspekt der **Analyse**, da sie das

detailliertes Verständnis von Ursprüngen und Wirkungszusammenhängen gewährleistet, und zum anderen unter dem Aspekt des **Designs** der entsprechenden Artefakte, da das Business/IT-Alignment nicht mit der Analyse aufhört, sondern auch die Gestaltung und Umsetzung der Koordinations- und Veränderungsziele zum Gegenstand hat. So lassen sich nachfolgend die relevanten Themengebiete unter den Aspekten **Analyse und Design von**

- Geschäftsmodellen,
- Unternehmensarchitekturen (umfassend: Strategien, Ablauf- und Aufbauorganisation, Unternehmenskulturen, IT),
- Technologieadoptionsprozessen (inkl. einer Innovationspotenzialanalyse),
- Veränderungsprozessen und
- Steuerungsprozessen (im Sinne der „effizienzorientierten Unternehmensführung“)

aufzuzählen.

Die Begründung für die Auswahl fußt auf der Definition und damit implizit festgelegten Zielsetzung des Business/IT-Alignment, die wie folgt lautet:

Das **Ziel** des Business/IT-Alignment ist die Unterstützung von Entscheidungen im Rahmen der zielgerichteten Positionierung der Informatik als integraler Bestandteil einer Organisation und der innovationsgetriebenen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Des Weiteren sollte das Business/IT-Alignment eine Steuerbarkeit im Hinblick auf die Ziele Kosteneffizienz und optimale „time-to-implementation“ aufweisen (vgl. Baumöl 2006, S. 315). Ziel ist es letztlich auch, Wettbewerbsvorteile zu generieren (vgl. z. B. Bashiri et al 2010, S. 210).

Ziele des Business/IT-Alignment

Die **Aufgaben** des Business/IT-Alignment sind entsprechend die Koordination und Anpassung der beteiligten Strukturen und in diesem Zuge die Analyse und das Design der relevanten Artefakte.

Aufgaben des Business/IT-Alignment

So ergibt sich logischerweise, dass ein Business/IT-Alignment nur erfolgreich sein kann, wenn – wie bereits oben erwähnt – das Geschäftsmodell mit seinen Elementen und Wirkungsmechanismen klar verstanden wird. Da das Geschäftsmodell durch die Unternehmensarchitektur umgesetzt wird, ist es erforderlich, die Elemente der Architektur und ihre Zusammenhänge zu verstehen. Die zielgerichtete Erweiterung des Geschäftsmodells durch die Ausnutzung von technischen Innovationen kann nur dann systematisch erfolgen, wenn zum einen das Potenzial der

Innovation identifiziert werden kann und zum anderen verstanden wird, wie eine Technologieadoption in der Organisation erfolgt. Die Erkenntnisse aus den zuvor angesprochenen Themen hat eine Veränderung der Organisation zur Folge. Die erforderlichen Veränderungsprozesse müssen im Rahmen des Business/IT-Alignment geplant, umgesetzt und gesteuert werden. Schließlich kann nur das gesteuert werden, was auch gemessen werden kann („*You can't control what you can't measure.*“, DeMarco 1982, S. 1), und so ist es unabdingbar, dass ein entsprechendes Verständnis für angemessene Steuerungsprozesse für ein erfolgreiches Business/IT-Alignment entwickelt wird.

Damit ist auch das Themenspektrum des Lehrbriefs abgesteckt, so dass nachfolgend der Aufbau und logische Zusammenhalt der einzelnen Einheiten beschrieben werden kann.

### 1.3 Aufbau des Lehrbriefs „Business/IT-Alignment“

Themenbereiche  
und Aufbau des  
Lehrbriefs

Die Themenbereiche werden in vier Einheiten gebündelt. In Einheit 1 „Business/IT-Alignment als unternehmerischer Koordinationsprozess“ wurde bereits damit begonnen, das Begriffsfeld abzustecken und zu verdeutlichen, welche Bandbreite, aber auch, welche Ziele und Aufgaben mit dem Begriff verbunden sind. Naturgemäß kommen der ersten Einheit immer die Aufgaben zu, relevante Begriffe zu definieren und mit den entsprechenden konzeptionellen Grundlagen die weiteren Einheiten vorzubereiten. So wird es auch im vorliegenden Lehrbrief sein, und die Inhalte sowie Lernziele der Einheit 1 werden im nachfolgenden Kapitel 1.4 noch einmal im Detail aufgegriffen.

Die Einheit 2 „IT-embedded Business: Methoden für das Business/IT-Alignment“ widmet sich – ganz im Sinne des Methodenbegriffs des Business Engineerings – den verschiedenen Ansätzen mit ihren Aktivitäten, Rollen, Techniken und Instrumenten (d. h. Methoden), die es für den Prozess des Business/IT-Alignment in der Literatur bis heute gibt. Dabei steht das Ziel im Vordergrund, die Methoden einerseits anhand von nachvollziehbar hergeleiteten Kriterien für ihren Einsatz bewertbar zu machen und sie andererseits auf ihre Eignung für ein wertorientiertes Business/IT-Alignment zu überprüfen.

Die Einheit 3 „Organisationale Veränderungsprozesse als Grundlage des Business/IT-Alignment“ stellt den Kern des Lehrbriefes dar. Ein erfolgreiches Business/IT-Alignment basiert auf systematischen Veränderungsprozessen, die diesen

Prozess umsetzen. Nur wenn die Veränderungen im Sinne des Erfolgs des Geschäftsmodells und der Akzeptanz durch die Mitarbeitenden geführt werden, lohnt es sich im betriebswirtschaftlichen Sinne, den Prozess überhaupt zu initiieren. Um es ganz deutlich zu schreiben: Business/IT-Alignment ohne ein entsprechendes Veränderungsmanagement ist sinnlos.

Zum Abschluss und zur konsequenten Abrundung des Lehrbriefs beschäftigt sich die Einheit 4 „Wirtschaftlichkeits- und Komplexitätssteuerung im Rahmen des Business/IT-Alignment“ mit dem eigentlichen Steuerungsprozess, den das Business/IT-Alignment erfordert. Dieser Steuerungsprozess hat einige interessante Facetten: Die Frage der „angemessenen Komplexität“ der Informatik muss hier genauso gestellt und gegen die Forderung nach einer unbedingten „Komplexitätsreduktion“ gehalten werden, wie Überlegungen zu einer wertorientierten Steuerung der Informatik als integraler Bestandteil der Organisation angestellt werden müssen.

#### **1.4 Inhalte und Lernziele der Einheit 1 „Business/IT-Alignment als unternehmerischer Koordinationsprozess“**

Diese Einheit beginnt mit einem Abriss über das Thema, einer Definition des Hauptbegriffs und einer Festlegung sowie Begründung des relevanten Themenspektrums. Damit ist ein erster Einstieg gefunden, den die weiteren Kapitel aufgreifen.

Damit ergeben sich die Lernziele der Einheit 1 wie folgt:

#### **Kapitel 2: Begriffliche Abgrenzungen und Definitionen**

- Abgrenzung und Definition weiterer wesentlicher Begriffe:  
Sie verstehen die Bedeutung und Reichweite der weiteren zentralen Begriffe und haben damit eine terminologische Grundlage für den Lehrbrief zur Verfügung.
- Stand der Forschung:  
Sie verstehen, wie sich der Themenbereich entwickelt hat und auf Basis welcher Überlegungen in den verschiedenen Quellen argumentiert wird.

### **Kapitel 3: Unternehmensstrategie und Informatik-Strategie als Basis des Business/IT-Alignment**

- Definition und Komponenten von Unternehmensstrategie und Informatik-Strategie:  
Sie verstehen die beiden wichtigsten Grundbausteine für ein Business/IT-Alignment. Nur wenn die wesentlichen Komponenten und Mechanismen im Rahmen der Strategiedefinition bekannt sind, kann eine aktive Gestaltung des Prozesses vorgenommen werden.
- Modelle des Business/IT-Alignment:  
Sie verstehen, mit Hilfe welcher Modelle sich der Business/IT-Alignment-Prozess abbilden lässt. Das ist eine wichtige Grundlage, damit der Prozess visualisiert werden kann, und so für verschiedene Diskussionsgruppen kommunizierbar und letztendlich gestaltbar wird.

### **Kapitel 4: Zusammenfassung**

- Zusammenfassung der Inhalte der Einheit:  
Sie erhalten einen kurzen Überblick über die behandelten Themen und deren Zusammenhänge.
- Ausblick auf die Themengebiete der nachfolgenden Einheiten:  
Sie verstehen, wie die einzelnen Einheiten zusammenhängen.

000 000 000 (00/19)

**00000-0-00-S1**

Alle Rechte vorbehalten  
© 2019 FernUniversität in Hagen  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften