

Organisationsgestaltung der Demand-IT

Jochen Wulf*, Till J. Winkler⁺, Walter Brenner*

* Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen Mueller-Friedberg-Strasse 8 CH-9000 St. Gallen vorname.nachname (at) unisg.ch	+ Institut für Wirtschaftsinformatik Humboldt-Universität zu Berlin Spandauer Str. 1 D-10178 Berlin till.winkler (at) wiwi.hu-berlin.de
---	---

Zusammenfassung: Während auf Seiten der Supply-IT in den vergangenen Jahren eine zunehmende Professionalisierung und Industrialisierung stattgefunden hat, wurde die Rolle der Demand-seitigen IT bei der innerbetrieblichen Gestaltung von IT-Organisationen häufig vernachlässigt. Ziel dieser Arbeit ist, zunächst den Aufgabenbereich der Demand-IT abzugrenzen und zu definieren. Für diesen Zweck wird auf relevante wissenschaftliche und angewandte Literatur zu diesem Thema zurückgegriffen. Es wird eine Gruppe von Prozessen identifiziert, die dem Aufgabenbereich der Demand-IT zuzuordnen sind. Die Analyse der verschiedenen Arbeiten zur IT-Organisationsgestaltung legt nahe, dass sich grundsätzlich drei Varianten der Demand-IT (Geschäftsbereichs-integriert, dezentral-koordiniert und unternehmensweit-zentralisiert) unterscheiden lassen. Um die verschiedenen Organisationsformen der Demand-IT exemplarisch zu vergleichen, werden etablierte Effizienzkriterien aus der Organisationstheorie herangezogen. Unsere Analyse dient als erster Schritt für die Konzeptualisierung der Demand-IT und eröffnet somit konkrete Perspektiven für weitere empirische Untersuchungen.

1. Einleitung

Seit Beginn der betrieblichen Informationsverarbeitung spielt die Organisation der Informationstechnologie-Funktion (IT) im Spannungsfeld zwischen Zentralisation und Dezentralisation eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung der IT-Funktion [Evaristo et al. 2005]. Auch getrieben durch die Einführung von unternehmensweiter Standardsoftware wie ERP¹ hat eine große Zahl von Unternehmen in den vergangenen Jahren IT-Einheiten in zentralen IT-Abteilungen und Konzerntöchtern zusammen geführt oder gar ganz ausgelagert [Brown 2003; Evaristo et al. 2005; Schulz et al. 2009]. Die hiermit einhergehende Standardisierung und Industrialisierung von IT-Leistungsprozessen spiegelt sich letztendlich auch in der zunehmenden Verbreitung von Referenzmodellen wie ITIL² wider [Zarnekow 2007]. IT-Referenzmodelle geben zumeist jedoch wenig Aufschluss darüber, wie IT-Prozesse aufbauorganisatorisch umzusetzen sind – im

¹ Enterprise Resource Planning

² Die IT Infrastructure Library (ITIL) versteht sich als Sammlung von „guten Praktiken“ und hat sich mittlerweile als das am weitesten verbreitete Rahmenwerk für IT-Prozesse etabliert [ITGI 2011, S. 29].

Gegenteil, in der Regel wird das Vorhandensein einer einzelnen IT-Einheit suggeriert (in ITIL benannt als der „Service Provider“).

Im Zuge von unternehmensweiten Konsolidierungen von IT-Funktionen hat sich in der Praxis vielfach die Erkenntnis entwickelt, dass neben einer (zentralen) Organisationseinheit der IT-Leistungserbringung (der „Supply-IT“) ebenfalls bestimmte Ressourcen für das Anforderungsmanagement vorgehalten werden sollten (die „Demand-IT“), um Geschäftsprozesse in den Fachabteilungen möglichst effektiv zu unterstützen [Thiadens 2005; Buchta et al. 2005; Mark und Rau 2006; Chiesa et al. 2011; Capgemini 2012]. Diese konzeptionelle Zweiteilung der IT-Funktion reflektiert auch den zunehmenden Marktcharakter der IT-Dienstleistung und folgt letztlich aus der strategischen Notwendigkeit, gleichzeitig Effizienz- und Effektivitätsziele zu verfolgen [Weill 2004]. Das zentrale Kernziel der Demand-IT, die Ausrichtung der IT-Funktion an der Unternehmensstrategie und operativen Geschäftsanforderungen wurden in der Literatur auch unter dem Begriff IT-Business-Alignment behandelt [Brown und Magill 1994; Denford und Chan 2007]. Trotz der heute offenbar weit verbreiteten Verwendung der Terminologie Demand- und Supply-IT in der angewandten Literatur, ist deren genaue Bedeutung häufig unklar [z.B. Lohmann 2009]. Zudem hat sich die wissenschaftliche Literatur bisher kaum mit organisatorischen Gestaltungsoptionen speziell für die Demand-Seite der IT-Funktion (und damit für das IT-Business-Alignment) auseinandergesetzt. In diesem Artikel sollen deshalb folgende Fragen adressiert werden:

- Welche Aufgaben fallen in den Verantwortungsbereich der Demand-IT?
- Wie kann die Demand-IT in Unternehmen organisatorisch gestaltet werden?
- Wie können verschiedene Gestaltungsoptionen der Demand-IT bewertet werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird im folgenden Abschnitt zunächst auf einige Grundbegriffe der IT-Governance eingegangen (§2), bevor anhand von fünf ausgewählten Quellen typische IT-Demand Prozesse identifiziert werden (§3). Anschließend werden drei modellhafte Ausprägungen der Demand-IT diskutiert (§4). Es werden sodann Effizienzkriterien aus der Organisationstheorie herangezogen, um einige Vor- und Nachteile der Organisationsvarianten zu diskutieren (§5). Zum Abschluss wird ein Ausblick auf weitere Forschungsvorhaben gegeben (§6).

2. IT-Governance und die Trennung von Demand-IT und Supply-IT

Die organisationale Trennung von Demand- und Supply-IT lässt sich in die Literatur im Bereich IT-Governance einordnen. Unter IT-Governance wird im Allgemeinen die Gestaltung von Führungs- und Organisationsstrukturen sowie Prozessen verstanden, die benötigt werden, damit die IT-Funktion die Ziele der Gesamtorganisation effektiv und effizient unterstützt [de Haes und Van Grembergen 2004]. IT-Governance ist als Teilgebiet aus der Corporate Governance hervorgegangen [Webb et al. 2006], somit liegt

die originäre Gestaltungsverantwortung für die IT-Governance nicht bei den IT-Verantwortlichen sondern bei der Unternehmensleitung [de Haes und Van Grembergen 2004]. Im Gegensatz zum IT-Management werden in der IT-Governance keine operativen Entscheidungen („was zu tun ist“) getroffen, sondern es wird festgelegt, auf welche Art die strategischen IT-Ziele zu erreichen sind („wie etwas zu tun ist“) [Weill 2004]. Eine wesentliche Aufgabe der IT-Governance ist die Festlegung, wer im IT-Management welche Art von Entscheidung treffen soll, und wie die Entscheidungsträger zur Verantwortung gezogen werden können [Sambamurthy und Zmud 1999]. Weill [2004] stellt hierzu verschiedene Entscheidungsmuster vor, welche sich im Kern im Involvierungsgrad von Unternehmensführung, Geschäftseinheiten und IT-Abteilung unterscheiden.

In Bezug auf Gestaltungselemente in der IT-Governance („governance practices“) unterscheiden De Haes und Van Grembergen [2009] Strukturen, Prozesse und relationale Mechanismen. Beispielhafte Strukturen sind Gremien zur Gestaltung der IT-Strategie und der IT-Architektur sowie zur Steuerung der IT und der IT-Projekte. Ebenso gehört hierzu die Rolle und organisatorische Verankerung des CIOs. Ein wichtiges Element der IT-Governance ist die Gestaltung der Struktur von Gremien mit Repräsentanten der zentralen Unternehmensführung, der dezentralen Geschäftsbereiche und der IT-Funktion. Zu den Prozessen der IT-Governance gehören unter anderem das Portfolio-Management, das Performance-Management, das Service-Level-Management sowie die Überwachung des IT-Budgets. Beispielhafte relationale Mechanismen sind Job-Rotation und Co-location sowie Wissensmanagement und Kommunikation.

Um zu eruieren, welche Rolle eine als „Demand-IT“ betitelte Teilfunktion im Rahmen der IT-Governance spielt, können grundsätzlich zwei Sichten unterschieden werden, eine strukturelle sowie eine prozessuale. Gemäß der strukturellen Sicht könnten als Demand-IT per se solche IT-Einheiten verstanden werden, welche verschiedenen Geschäftsbereichen zugeordnet sind und somit dezentral berichten. Die Koexistenz von zentralen und dezentralen IT-Organisationseinheiten wird in der IT-Governance-Literatur weitestgehend anerkannt. Insbesondere wird hier häufig ein föderales Organisationsprinzip hervorgehoben, bei dem das Anwendungs-Management von divisionalen Einheiten und das Infrastruktur-Management von zentralen Einheiten übernommen wird [Brown und Magill 1994; Sambamurthy und Zmud 1999]. Der Begriff Demand-IT wäre bei dieser Verwendung also gleichzusetzen mit dezentralen IT-Einheiten.

Aus einer prozessualen Sicht ergibt sich die Definition der Demand-IT dagegen aus den konstituierenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten, welche (üblicherweise) dieser Teilfunktion zugeordnet werden. Wir halten diese Sichtweise für geeigneter da sie a) einen Aktivitäten-orientierten Einblick in diese Teilfunktion gewährt und dabei b) nicht a priori vorgibt in welcher Form eine Demand-IT Funktion organisational gestaltet wird.

Da es sich bei dem Begriff Demand-IT (oder IT-Demand) offenkundig um einen Terminus aus der betrieblichen Praxis handelt, kombinieren wir ausgewählte wissenschaftliche Quellen mit der angewandten Literatur um häufig genannte Aufgabenbereiche der Demand-IT zu identifizieren. Wie Webster und Watson [2002, S.

16] betonen kann insbesondere die Praxisliteratur helfen eine These zu entwickeln, wenn wenig oder keine konkreten wissenschaftlichen Quellen zu einem Thema vorliegen. Die Auswahl der Referenzen in dieser Arbeit resultiert aus einer breiteren Literaturanalyse, welche an anderer Stelle veröffentlicht wird [Winkler und Brown 2013].

3. Aufgabenbereiche der Demand-IT

Feeny und Willcocks [1998] zählen zu den ersten Autoren, welche sich mit den Kern-Fähigkeiten („Core IS Capabilities“) der IT-Funktion auseinander gesetzt haben, die auch nach einem (teilweisen oder totalen) Outsourcing der IT-Funktion im Unternehmen vorgehalten werden müssen. Ihr vorgeschlagenes Rahmenwerk umfasst neun Fähigkeiten welche drei zentrale Herausforderungen der IT-Funktion (Business- und IT-Vision, Design der IT-Architektur und Erbringung von IT-Services) adressieren. Diese Fähigkeiten umfassen Führung, Business-System-Denken, Beziehungs-Management, Architektur-Management, „Making-Technology Work“ (im Sinne einer „schnellen IT-Eingreiftruppe“), Informierter IT-Einkauf, Vertrags-Management („Facilitation and Monitoring“), sowie Supplier-Entwicklung. Ein Hinweis auf die strukturelle Organisation dieser Capabilities wird allerdings nicht gegeben.

Agarwal und Sambamurthy [2002] schlagen drei modellhafte Typen für die gesamte IT-Funktion vor (Partner-Modell, Plattform-Modell, skalierbares Modell) und betonen dabei, dass die organisatorische Gestaltung von der grundlegenden Rolle der IT im Unternehmen abhängig ist. Wird die IT als direkter Katalysator für geschäftliche Innovationen angesehen (Partner-Modell), so sollte der CIO direkt unter dem CEO angesiedelt und Mitglied der Geschäftsleitung sein. Wird die IT nicht als Kollaborationspartner, sondern vielmehr als Plattform für geschäftliche Innovationen gesehen (Plattform-Modell), so werden keine dedizierten Demand-IT-Einheiten in den Geschäftsbereichen benötigt. Vielmehr werden innerhalb der Konzern-IT Account-Manager platziert, die die Bedürfnisse der Geschäftsbereiche aufnehmen und für die Dienstleistung verantwortlich sind. Neben der Anforderungsanalyse gestalten Account-Manager die IT-Strategie und IT-Prinzipien mit. Im skalierbaren Modell, das vor allem die Rolle von Outsourcing betont, wird die IT-Abteilung selbst praktisch zu einer Demand-Funktion, welche die externen Partner (das „Sourcing Network“) steuert.

Buchta et al. [2005] stellen fest, dass auf der Demand-IT-Seite, dort wo die Prioritäten für IT-Investitionen gesetzt werden, IT-Kompetenzen und -Verantwortlichkeiten häufig nicht klar definiert sind. Die Herausbildung sehr verteilter, unkoordinierter IT-Abteilungen führe zu sehr ineffizienten Strukturen mit redundanten Systemen und ungebündeltem Einkauf. Wird darüber hinaus der Supply-Organisation die Steuerung der IT überlassen, so könne dies zu Interessenskonflikten führen, da die Steuerung im Sinne des primären Unternehmensgeschäfts nicht zwingend sichergestellt ist. Auf Seiten der Geschäftsbereiche und des Vorstandes sei hingegen die IT-Kompetenz regelmäßig nicht ausreichend. Vor diesem Hintergrund empfehlen die Autoren, eine Demand-Organisation, u.a. bestehend aus IT-Koordinatoren und/oder dezentralen CIOs, aufzubauen. Zu den wichtigsten Aufgabenbereichen der Demand-IT gehören nach Buchta et al. [2005] das Innovations-Management, die IT-Projektplanung und -steuerung

sowie das IT-Controlling. Beim Innovations-Management sei es ein Best-Practice, sowohl den zentralen CIO, als auch in einer bottom-up Perspektive die Demand-IT einzubinden. Auch bei der Projektplanung und -steuerung (Sicherstellung einer unternehmensweit koordinierten Realisierung und Implementierung von Innovationen) können bei übergreifenden Themen der Konzern-CIO, sonst die Demand-CIOs verantwortlich sein, die Supply-Organisation ist lediglich Auftragnehmer. Beim Controlling sind die Demand-CIOs für die Budgetierung und die Freigabe sowie Überwachung der Budgets zuständig. Handelt es sich um Maßnahmen, die eine konzernweite Koordination erfordern, ist der Konzern-CIO in Kooperation mit den Demand-CIOs für die fachbereichsübergreifende Koordination verantwortlich.

Mark und Rau [2006] sehen ebenfalls eine zunehmende Trennung der Demand- und Supply-IT-Funktionen in Unternehmen. Ausgangspunkt ihrer Überlegung ist die Platzierung von Anwendungsentwicklern in Geschäftseinheiten (wie im föderalen Modell), welche zwar die Geschäftsorientierung von Entwicklungsprojekten erleichtert, jedoch die Priorisierung von Projekten und die Koordination von Zulieferern erschwere. Durch die organisationale Trennung von Demand- und Supply-IT könne diesem Zielkonflikt effektiv begegnet werden. Demand-IT-Einheiten werden dabei als technologieversierte Intermediäre zwischen Business und Supply-IT gesehen, welche Geschäftsanforderungen in Projektspezifikationen übersetzen und Anfragen aller Geschäftseinheiten koordinieren. Gleichzeitig sind sie für die Erfüllung der Geschäftsanforderungen rechenschaftspflichtig. Auch das Outsourcing könne mit Hilfe dieser Schnittstelle professionalisiert werden. Neben der Spezifikation der Anforderungen sei es auch Aufgabe der Demand-IT, die Zielerreichung und den Projektstand der IT-Versorgung zu überwachen und eine Technology-Roadmap zu erarbeiten. Die Mittelbewilligung wird von der Demand-IT in Kooperation mit den Geschäftseinheiten durchgeführt, um eine Gesamtunternehmensperspektive sicherzustellen, die sich an der gemeinsam vom Demand-IT und dem Business erarbeiteten IT-Strategie (inklusive Architektur und Anwendungsportfolio) orientiert.

Chiesa et al. [2011] gruppieren unter der Bezeichnung Demand-IT alle strategischen und taktischen Steuerungs- und Koordinationsaktivitäten zwischen Geschäftsbereichen und IT-Service-Provider(n). Aufgrund einer zunehmend wichtigen Rolle der IT in vielen Industrien veränderten sich IT-Organisationen von reinen Betreibern von IT-Infrastrukturen („Operator“) zu Geschäftstreibern („Business Enabler“). Diese Veränderung spiegele sich in einer stärkeren Ausprägung und einem stärkeren Fokus auf die Prozesse der Service-Steuerung wider. Die Autoren propagieren eine stärkere Trennung von Demand und Supply durch getrennte Verantwortlichkeiten (auf Führungsebene insbesondere in Chief Process Officer und Chief Technology Officer) und die Einführung neuer Rollen (u.a. Demand Manager). Die Organisation der Demand-IT müsse keineswegs dezentralisiert, d.h. auf Ebene der Geschäftsbereiche ablaufen. Der Aufbau von zentralisierten Demand-IT-Funktionen stärke Corporate-IT-Funktionen und den Abbau dezentraler IT-Verantwortung in Regionen und in den Fachabteilungen (Business) [Chiesa et al. 2011]. Für die Demand- und die Supply-IT („IT Service Provider“) definieren die Autoren jeweils ein Set von Verantwortlichkeiten (vergleiche Abbildung 1). Der Demand-IT wird hierbei u. a. auch die Hauptverantwortlichkeit für das Management der Geschäftsprozesse zugeordnet.

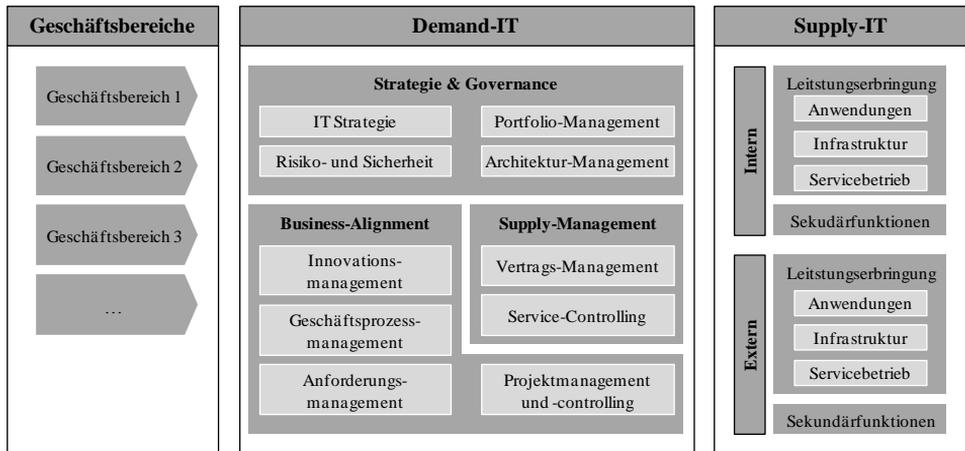


Abbildung 1: Aufgabenbereiche der Demand-IT [adaptiert von Chiesa et al. 2011]

Zusammenfassend fallen in den Bereich der Demand-IT alle strategischen und taktischen Aufgaben der IT-Organisation, die eine Geschäftsorientierung der IT-Leistungserbringung sicherstellen, indem die Interaktionen zwischen Geschäftsbereichen und IT-Service-Providern gesteuert und koordiniert werden. Eine Demand-IT kann somit auch als organisationale Manifestierung und Ort der Verantwortlichkeit für wichtige IT-Governance-Prozesse verstanden werden. Tabelle 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die von verschiedenen Autoren schwerpunktmäßig genannten Aufgaben der Demand-IT, welche uns ebenfalls zu der schematischen Darstellung in Abbildung 1 motiviert haben.

Aufgabenbereich	Feeny und Willcocks 1998	Agarwal und Sambamurthy 2002	Buchta et al. 2005	Mark und Rau 2006	Chiesa et al. 2011
IT Strategie	X	X		X	X
Portfolio-Management (IT Investitionen, Prioritäten)		X	X	X	X
Architektur-Management	X			X	X
Risiko- und Sicherheitsmanagement					X
Innovationsmanagement	X	X	X		X
Geschäftsprozessmanagement	X			X	X
Anforderungsmanagement	X	X		X	X
Projektmanagement und -controlling	X	X	X	X	X
Supplier-Management (inkl. Vertrags-Management und Service-Controlling)	X	X		X	X

Tabelle 1: Aufgabenbereiche der Demand- IT

4. Aufbauorganisatorische Varianten der Demand-IT

Aus der aufgabenbasierten Analyse anhand der dargestellten Literatur ergeben sich drei idealtypische Varianten für die Organisation der Demand-IT, welche wir als Geschäftsbereichs-integriert, dezentral-koordiniert sowie unternehmensweit-zentralisiert bezeichnen können (siehe Abbildung 2). Diese drei Varianten unterscheiden sich vor allem in dem Grad der Zentralisation, d.h. der organisatorischen Zusammenfassung von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen [Bleicher 1980]. Allgemein kann bei der Zentralisation von Unternehmensfunktionen zwischen dem Verrichtungsprinzip und dem Objektprinzip unterschieden werden. Beim Verrichtungsprinzip werden verrichtungsgleiche Aufgaben (z.B. Anforderungsmanagement oder Supplier-Management für alle Geschäftseinheiten) zusammengefasst. Beim Objektprinzip werden solche Aufgaben zusammengefasst, die dem gleichen Arbeitsobjekt (z.B. IT-Dienst) zugeordnet werden können, so dass eine Einheit die objektspezifischen Verrichtungen möglichst komplett ausführt. Wir fokussieren im Folgenden auf die strukturellen Merkmale dieser drei Varianten.

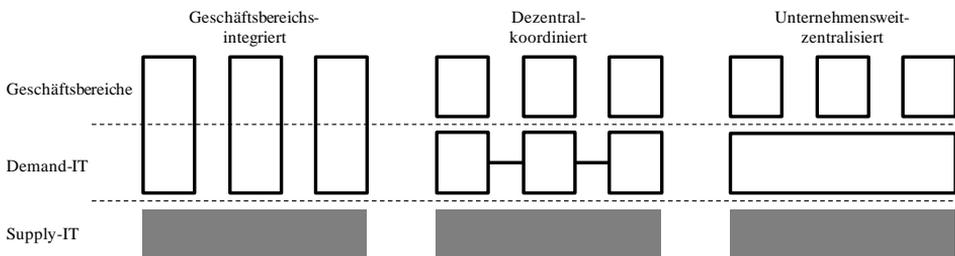


Abbildung 2: Varianten der organisatorischen Gestaltung der Demand-IT (schematisch)

Bei der Geschäftsbereichs-integrierten Variante werden Demand-IT-Aufgaben und -Verantwortlichkeiten weitgehend von den Fachbereichen übernommen, d.h. es existiert keine dedizierte (weder divisionale noch zentrale) Demand-IT-Einheit. Stattdessen werden die hier als „Demand-IT“ titulierten Governance-Prozesse (implizit oder explizit) von bestimmten Rollen gesteuert und ausgeübt, bspw. von Portfolio-Managern, Geschäftsprozess-Verantwortlichen, Key-Usern, Projektmanagern, etc. in den Fachbereichen. Dies bedeutet auch, dass manche Prozesse u.U. vernachlässigt oder von Supply-seitigen IT-Rollen übernommen werden. Diese Variante entspricht im Wesentlichen dem Plattform-Modell gemäß Agrawal und Sambamurthy [2002], bzw. dem dezentralisierten Modell (ohne klare Demand-Supply-Trennung) nach Mark und Rau [2006].

Die dezentral-koordinierte Variante ist dadurch gekennzeichnet, dass Demand-Aufgaben von dedizierten divisionalen IT-Einheiten übernommen werden, welche eng an die Geschäftsbereiche gekoppelt sind und sich untereinander (u.U. auch durch eine Reporting-Linie an einen zentralen CIO) koordinieren. Demnach ist die strukturelle

Trennung von Demand- und Supply-IT hier idealtypisch umgesetzt mit Demand-Managern (oder auch DIOs³) in den Geschäftsbereichen. Die Möglichkeit einer doppelten Reporting-Linie (d.h. disziplinarisch zum Geschäftsbereichs-Verantwortlichen und fachlich zum CIO) wird ebenfalls in dem Partner-Modell nach Agrawal und Sambamurthy [2002] sowie in den Demand-Supply Modellen von Buchta et al. [2005] sowie Mark und Rau [2006] betont.

In der unternehmensweit-zentralisierten Variante, werden die dargestellten Aufgaben und Prozesse von einer dedizierten, zentralen Einheit übernommen. Demzufolge handelt es sich um eine Zentralisation der Demand-Aktivitäten nach dem Verrichtungsprinzip. Diese unterscheidet sich von der Zentralisation auf Supply-Seite, welche häufig nach dem Objektprinzip (z.B. nach Anwendungen in Kompetenzzentren ERP, CRM usw.) erfolgt [Mark und Rau 2006]. Diese Variante, welche insbesondere von Chiesa et al. [2011] beschrieben wird, verlangt somit ebenfalls eine Trennung der (zentralen) CIO-Rolle in einen Demand-CIO (oder auch CPO⁴), sowie einen Supply-CIO (oder auch CTO⁵). Unter der Annahme, dass in diesem Fall zunehmende Teile des Supplys extern erbracht werden, kommt diese Variante in wesentlichen Zügen dem skalierbaren Modell von Agarwal und Sambamurthy [2002] nah.

5. Bewertung der Organisationsformen der Demand-IT

Im Folgenden soll näher diskutiert werden, wie sich eine Gestaltung der Demand-IT im Sinne der drei Varianten auf die Effizienz der Organisationsgestaltung auswirkt. In Bezug auf diese Frage können die folgenden Effizienzarten unterschieden werden [Frese et al. 2011; Frese und v. Werder 1992]: Interdependenzeffizienz, Potenzialeffizienz, Delegationseffizienz und Motivationseffizienz. Aus Gründen der Übersichtlichkeit stellen wir – unter der Annahme dass es sich bei dem dezentral-kooordinierten Modell um eine Mischform handelt – nur die beiden Varianten (Geschäftsbereichs-) integriert und (Unternehmensweit-) zentralisiert gegenüber. Aus der Diskussion wird ersichtlich, dass es keine dominierende Organisationsform der Demand-IT gibt, sondern diese vielmehr von bestimmten situativen Gegebenheiten (Kontingenzen) abhängt [vgl. Brown und Magill 1994; Sambamurthy und Zmud 1999]. Die Kernpunkte der Diskussion sowie die hieraus hervorgehenden Kontingenzfaktoren sind in Tabelle 2 aufgeführt.

³ DIO: Divisional Information Officer [Agrawal und Sambamurthy 2002]

⁴ CPO: Chief Process Officer [Chiesa et al. 2011]

⁵ CTO: Chief Technology Officer

Effizienztreiber	Geschäftsbereichs-integriert	Unternehmensweit-zentralisiert	Kontingenz-faktoren
Interdependenzeffizienz	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Kommunikation mit Fachbereichen (z.B. Anforderungsmanagement) - Kürzere Kommunikationswege zum Supply - Vorhalten ‚echter‘ Fach- und Prozess-Experten - Bessere Steuerung externer Partner bei Multi-Vendor-Strategie (Supply-Mgmt.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Geringere Abstimmungskosten zwischen GBs (z.B. Architektur-Management) - Technische Integration und Harmonisierung - Bessere Steuerung externer Partner bei Single-Vendor Strategie (Supply-Management) 	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsstrategie - Unternehmensgröße - Führungsstruktur des Unternehmens - Diversifikation der Geschäftsbereiche
Potenzialeffizienz	<ul style="list-style-type: none"> - Lediglich geschäftsbereichsweite Poolung - Fokussierung auf GB-eigene Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Effiziente Ressourcennutzung durch Bündelung von Demand-Aktivitäten - Größere Expertise (Bsp. Anforderungsmanagement) - Mengenvorteile im IT-Einkauf (Supply-Mgmt.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategische Rolle der IT - Prozess- und System-Heterogenität - Sourcing-Strategie
Delegationseffizienz	<ul style="list-style-type: none"> - Vergrößerter Entscheidungsspielraum des mittleren Managements (und Entlastung des Top-Managements) 	<ul style="list-style-type: none"> - Berücksichtigung unternehmensweiter Belange - Wahrung von Kosten-Nutzenversprechen (Projektcontrolling) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ähnlichkeit der IT-Anforderungen - Übliche Projektumfänge
Motivationseffizienz	<ul style="list-style-type: none"> - Stärkere Motivation des mittleren Managements zur IT-Steuerung - Vermeidung von Bürokratie (speziell für kleine Projekte) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Durchsetzung strategischer IT-Projekte (Portfolio-Management) - Stärkere Kontrolle externer Lieferanten (Supply-Management) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzen auf der Fachseite ...

Tabelle 2: Effizienztreiber bei der Gestaltung der Demand-IT

Die Interdependenzeffizienz wägt die Vor- und Nachteile ab, die durch Abhängigkeiten in der Koordination zwischen Fach- und IT-Bereichen, sowie über Geschäftsbereiche hinweg entstehen. So ist im integrierten Modell zu erwarten, dass Schnittstellen zwischen Fach- und IT-Bereichen, wie z.B. im Anforderungsmanagement weniger große Hürden darstellen, da die Kommunikationswege in dieselbe organisationale Einheit fallen. Umgekehrt kann im zentralisierten Modell die Koordination zwischen Geschäftsbereichen verbessert und dadurch häufig beklagte Silo-Strukturen vermieden werden [vgl. Weill 2004]. Das zentralisierte Modell stellt in IT-architektonischer Sicht somit ebenfalls eine bessere Möglichkeit dar, um die Integration und/oder Harmonisierung von verschiedenen IT-Systemen zu fördern, da eine gemeinsame Architektur-Verantwortung aufbauorganisatorisch verankert wird. In Bezug auf das Supplier-Management eignet sich dieses Modell analog am besten zur Steuerung

einzelner (und potenziell starker) externer Partner. Wenn dagegen eine Multi-Vendor-Strategie verfolgt wird (bspw. zur Minimierung der Abhängigkeit oder aufgrund eines sehr heterogenen Bedarfs aus den Geschäftsbereichen), so wird das integrierte Modell wahrscheinlich eine höhere Interdependenzeffizienz in der Steuerung des Supply erzielen.

Potenzialeffizienz entsteht vor allem durch die angemessene Nutzung von Größeneffekten. Hierbei ist das zentralisierte Modell intuitiv besser geeignet, die Ressourcen (sprich Mitarbeiter) der Demand-IT mit den verschiedenen Koordinationsaufgaben für die Geschäftsbereiche und Steuerungsaufgaben des Supply auszulasten. Gerade bei Großunternehmen und diversifizierten Konzernen kann allerdings angenommen werden, dass bereits das Aufgabenvolumen aus einem einzelnen Geschäftsbereich ausreicht, um eine integrierte und/oder übergreifend koordinierte, dezentrale Demand-IT-Einheit zu unterhalten. In Bezug auf deren Kompetenzen hat eine integrierte Einheit sicher einen Vorteil im Zugriff auf geschäftsspezifisches Fach- und Prozesswissen. Hierdurch können Prozess- und IT-Innovationen potenziell schneller erkannt, kanalisiert und umgesetzt werden. Dem kann entgegengehalten werden, dass zentralisierte Teams (bspw. im Prozess- und Anforderungs-Management), eine stärker übergreifende Fach- und Methodenexpertise (bzw. in der Beratung und Prozessmodellierung) herausbilden können und hierfür, auch aufgrund der Größe einer solchen Einheit, bessere Talente gewonnen werden können [vgl. Chiesa et al. 2011]. In Bezug auf das Supply-Management ist das zentralisierte Modell grundsätzlich ebenfalls besser in der Lage, entsprechende Mengenvorteile beim Einkauf von IT-Gütern und Dienstleistungen zu erzielen, insbesondere wenn es sich um unternehmensweit genutzte Infrastruktur handelt.

Die Delegationseffizienz subsummiert Effekte, welche aus der vertikalen (d.h. hierarchischen) Verteilung der Verantwortung in der Gesamtorganisation resultieren. Vorteile des zentralisierten Demand-Modells können hierbei vor allem daraus erwachsen, dass unternehmensweite Belange (bspw. strategische IT-Projekte und -Programme) stärker ermächtigt und durchgesetzt werden können. Zudem können gewisse Standards und Methoden, wie z.B. im Projektmanagement und -controlling besser etabliert werden. Hierdurch kann z.B. vermieden werden, dass Geschäftsbereiche, die in Konkurrenz um knappe IT Ressourcen stehen, in der Projektbeantragung geschönte Kosten- und Nutzenversprechen abgeben. Umgekehrt sprechen in Bezug auf die Delegationseffizienz auch einige Argumente für eine stärkere Integration der Demand-IT in die Geschäftsbereiche. Insbesondere wird hierdurch der Geschäftsbereichsleitung bzw. dem mittleren Management größerer Spielraum bei IT-Entscheidungen gewährt, wodurch Entscheidungskomplexität reduziert und das Top-Management entlastet werden kann. Letztlich ist die zu erzielende Delegationseffizienz stark von der strategischen Rolle abhängig, die der IT im Unternehmen zugedacht wird [vgl. Agarwal & Sambamurthy 2002] sowie von der Führungsstruktur bzw. der allgemeinen Autonomie, welche Geschäftsbereiche bei ihren Entscheidungen haben [Sambamurthy und Zmud 1999].

Die Motivationseffizienz setzt sich damit auseinander, in welcher Organisationsform die Akteure (d.h. Fach- und IT-Bereiche) die besten Anreize haben um die ihnen zugedachte

Funktion auszufüllen. Hierbei darf angenommen werden, dass in einer integrierten Demand-IT Geschäftsbereiche (insbesondere die mittleren Manager) durch entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten stärkere Anreize haben, sich in IT-Vorhaben zu engagieren. Diese können beinhalten, dass kleine Projekte abseits von zentralisierten Investitions-Prozeduren einfacher durchgesetzt und realisiert werden können. Demgegenüber erlaubt eine zentralisierte Form eher die Durchsetzung der Interessen des Top-Managements, d.h. strategischer IT-Projekte und -Programme. Allgemein wird die durch die Trennung von Demand und Supply eingeführte interne Marktdisziplin durch die „Expert Buyers“ [Mark und Rau 2006], d.h. das professionalisierte Supply-Management, verstärkt. Dies kann insbesondere im zentralisierten Modell zu einer besseren Steuerung und entsprechenden Leistungsanreizen für den Supply führen.

6. Fazit

Ziel dieser Arbeit war es, den Aufgabenbereich der Demand-IT zu analysieren und abzugrenzen. Für diesen Zweck wurde auf relevante wissenschaftliche und angewandte Literatur zu diesem Thema zurückgegriffen. Als Synthese der vorhandenen Literatur konnte folgende Definition abgeleitet werden: Unter den Bereich der Demand-IT fallen alle strategischen und taktischen Aufgaben der IT-Organisation, die eine Geschäftsorientierung der IT-Leistungserbringung sicherstellen, indem die Interaktionen zwischen Geschäftsbereichen und IT-Service-Providern gesteuert und koordiniert werden. Es konnte zudem eine Gruppe von Prozessen identifiziert werden, die dem Aufgabenbereich der Demand-IT zuzuordnen sind.

Die analysierten Arbeiten zur Organisationsgestaltung der IT-Funktion legen nahe, dass sich die Organisation der Demand-IT in drei Varianten mit unterschiedlichem Grad der unternehmensweiten Zentralisation einteilen lässt (geschäftsbereichs-integriert, dezentral-koordiniert und unternehmensweit-zentralisiert). Es wurden Effizienzkriterien aus der Organisationstheorie herangezogen, um diese Gestaltungsoptionen der Demand-IT zu bewerten. Diese Effizienzkriterien können als Argumente für die Organisationsgestaltung in bestimmten situativen Kontexten verstanden werden und somit eine konkrete Entscheidungsunterstützung bieten, was wir im Rahmen unserer Bewertung an einigen ausgewählten Prozessen illustriert haben. Zudem stellen die in diesem Artikel dargestellten Überlegungen einen ersten Schritt dar, um den Zusammenhang zwischen Organisationsgestaltung und Effizienz der Demand-IT empirisch zu untersuchen.

Bezogen auf die in dieser Arbeit identifizierten Effizienztreiber erheben wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die diskutierten Treiber lassen sich argumentativ auf Basis der organisationstheoretischen Überlegungen herleiten. Um ein umfassenderes Bild des Einflusses der Effizienztreiber auf die Organisationsformen der Demand-IT zu gewinnen, sind im nächsten Schritt eingehende empirische Untersuchungen notwendig.

Literaturverzeichnis

- [AS02] Agarwal, R., V. Sambamurthy: Principles and models for organizing the IT function. MIS Quarterly Executive. Nr. 1, 2002, S. 1-16.
- [B180] Bleicher, K., Zentralisation und Dezentralisation. In: Handwörterbuch der Organisation. 2. Aufl., hrsg. Von Erwin Grochla, Stuttgart 1980, S. 2405-2418.
- [BG05] Brown, A. und G. Grant (2005) "Framing the frameworks: A review of IT governance research" Communications of the AIS (696) 712, S. 712.
- [BM94] Brown, C. V. und S. L. Magill, Alignment of the IS functions with the enterprise: toward a model of antecedents, MIS Quarterly, vol. 18, no. 4, S. 371-403, 1994.
- [Br05] Brown, C. V., The IT organization of the future, in Competing in the Information Age: Align in the Sand, 2nd ed, J. N. Luftman, Ed, Oxford University Press, 2003, ch. 8, S. 191-207. Buchta, D., Eul, M., Schulte-Croonenberg, H., Strategisches IT-Management, 2. Aufl., Gabler, 2005
- [Ca12] Capgemini, Studie IT-Trends 2012. Business-IT-Alignment sichert die Zukunft. Capgemini Deutschland Holding GmbH, 2012
- [CRW11] Chiesa, M., C. Reich, B. Wolter, IT-Organisation 2015 – Fit für die Zukunft, Detecon Executive Briefing, 2011
- [DG04] De Haes, S. und W. Van Grembergen, IT governance and its mechanisms, Information Systems Control Journal, vol. 1, S. 27-33, 2004.
- [DG09] De Haes, S. und W. Van Grembergen (2009) An exploratory study into IT governance implementations and its impact on business/IT alignment" Information Systems Management (26) 2, S. 123-137.
- [DC07] Denford, J. S. and Y. E. Chan, Reconciling IS strategic alignment approaches, in Proceedings of the 13th Americas Conference on Information Systems, 2007, S. 9-12.
- [EDH05] Evaristo, J. R., K. C. Desouza, und K. Hollister, Centralization momentum: the pendulum swings back again, Communications of the ACM, vol. 48, no. 2, S. 66-71, 2005.
- [FW93] Frese, E., v. Werder, Axel: Zentralbereiche - Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung. In: Zentralbereiche - Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, hrsg. v. Erich Frese, Axel v. Werder und Werner Maly. Stuttgart 1993, S. 1-50
- [FGT11] Frese, E., M. Graumann und L. Theuvsen, Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, Gabler Verlag, 10. Auflage, 2011.
- [It11] ITGI, IT-Governance Institute, Global Status Report on the Governance of Enterprise IT (Geit)—2011, ISACA, 2011, URL: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Global-Status-Report-GEIT-10Jan2011-Research.pdf>, besucht 01.04.2012
- [Lo12] Lohmann, J., Die Top-5-Erfolgsfaktoren zur IT-Führung, CIO Nachrichten 27.05.2009, URL: <http://www.cio.de/news/cionachrichten/884873/index2.html>, besucht: 01.04.2012
- [MR06] Mark, D. and Rau, D., Splitting Demand from Supply in IT. McKinsey Quarterly, S. 1-4, 2006.
- [SZ99] Sambamurthy, V. und R. Zmud (1999) "Arrangements for information technology governance: a theory of multiple contingencies" MIS Quarterly (23) 2, S. 261-290.
- [SHU09] Schulz, V., A. Hochstein, F. Übernickel, und W. Brenner, Definition and classification of IT-shared-service-center, in Americas Conference on Information Systems (AMCIS), 2009.
- [Th05] Thiadens, T., Manage IT!: organizing IT demand and IT supply. Springer, 2005.
- [WPR06] Webb, P., C. Pollard, und G. Ridley, Attempting to define IT governance: Wisdom or folly? in Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences - Volume 08. Washington, DC, USA: IEEE Computer Society, 2006.

- [WW02] Webster, J. und R. T. Watson, Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review, MIS Quarterly, vol. 26, no. 2, S. xiii-xxiii, 2002.
- [We04] Weill, P. (2004) "Don't just lead, govern: How top-performing firms govern IT" MIS Quarterly Executive (3) 1, S. 1-17.
- [WB13] Winkler, T. J. und C. V. Brown, Organizing and configuring the IT function, to appear in Computer Science Handbook, Third Edition - Information Systems and Information Technology - Volume 2, H. Topi und A. Tucker, Hrsg. Taylor & Francis, 2013, Chapter 8
- [Za07] Zarnekow, R: Produktionsmanagement von IT-Dienstleistungen. Springer : Berlin, 2007.