

Auszug aus: *Balanced Scorecard Report*¹

Schaffung von strategischer Ausrichtung sowie strategischer Einsatzbereitschaft für die IT

von David P. Norton

Schon seit 20 Jahren versuchen Führungskräfte des IT Bereichs die IT Strategie an der Unternehmensstrategie auszurichten. Da es Aufgabe der IT ist, das sogenannte Informationskapital – ein wertgenerierender immaterieller Aktivposten – zu managen, liegt das Problem nicht bei der IT allein, sagt David Norton. Strategische Anpassung kann nur durch einen „unternehmensweiten“ Ansatz und unter Zuhilfenahme von Hilfsmitteln zur Begleitung und Visualisierung der wertschöpfenden Möglichkeiten des IC erreicht werden.

Wenn Humankapital (HC) – „die erforderlichen Fähigkeiten von Individuen, um den Kunden Lösungen anzubieten“ – die primäre wertschöpfende Quelle innerhalb der Wirtschaft darstellt, ist das Informationskapital (IC) der Rohstoff dazu. Die Menschen innerhalb der Organisationen „besitzen“ Informationen und Wissen. Sobald die Organisation versucht, dieses abzubilden und anderen zur Verfügung zu stellen, werden die Menschen zum Kapital. Dieses Wissen wird dann in Systemen, Datenbanken, Bibliotheken und Netzwerken gespeichert und wird deshalb zum immateriellen Aktivposten, der, bei richtiger Anwendung, messbaren Wert generiert.

Warum ist strategische Ausrichtung von Bedeutung?

Informationskapital kann wie das Humankapital nur dann als Wert bezeichnet werden, wenn es im Kontext der Strategie betrachtet wird. Es ist nicht möglich immaterielle Aktivposten zu schaffen, so lange nicht klar ist, was mit ihnen erreicht werden soll. Nehmen wir beispielsweise an, Sie planen eine willkürliche Investition in die Informationstechnologie. Nehmen wir weiter an, Sie haben die Auswahl zwischen einem System, das Total-Quality-Management (TQM) unterstützt und einem System zum Customer-Relationship-Management (CRM). Welches der beiden Systeme generiert den größeren Wert? Dies hängt von der Unternehmensstrategie ab. Bei Produktionsmaximierungsstrategien wie sie bei Dell oder McDonald's zu finden sind, generiert ein TQM-Unterstützungssystem den größeren Wert. Bei Unternehmen wie Goldman Sachs oder IBM Consulting würde ein CRM-System den weitaus größeren Wert für das Unternehmen stiften. Der ROI für das System wird dann wesentlich höher, wenn es anhand der Unternehmensstrategie ausgewählt wurde. Deshalb ist die strategische Ausrichtung das entscheidende Prinzip zur Wertgenerierung im Bereich der immateriellen Anlagen.

So offensichtlich diese Erkenntnis sein mag, die Praxis hat bewiesen, wie trügerisch sie sein kann. Schon vor 20 Jahren stellten sich IT-Manager (CIO = Chief Information Officer) die zu dieser Zeit am wichtigsten erscheinende Frage im Bereich der IT,

¹ David P. Norton in: *Balanced Scorecard Report*, Third Anniversary Issue, 2003
Übersetzung: Michael Amann

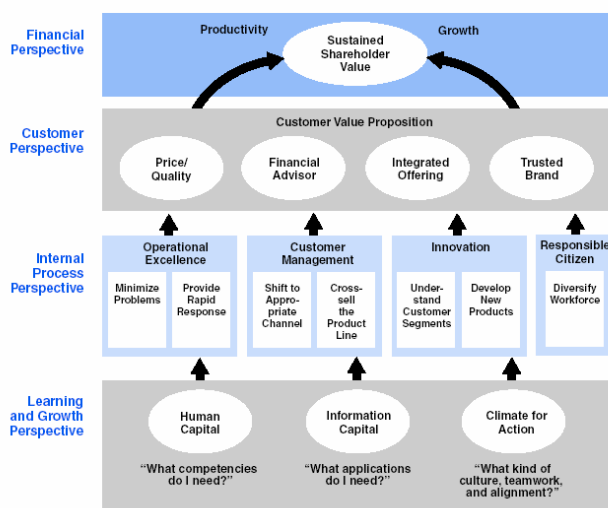
„wie Investitionen in die IT an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden können“. Eine kürzlich veröffentlichte Studie der „CIO Insight“ zeigt heute ein ähnliches Bild: die Mehrzahl der CIO's steht immer noch vor dem Problem, die Investitionen in die IT an der Unternehmensstrategie auszurichten. Nur 34 % der Befragten geben an, eine „starke“ Verbindung zwischen den IT-Prioritäten und der Unternehmensstrategie zu haben.

Diese Statistik zeigt sehr anschaulich die Schwierigkeiten auf, die bei der Koordination von verschiedenen Aktivitäten in komplexen Organisationen entstehen. Dies bedeutet, dass viele Unternehmen die grundlegenden Tools nicht verwenden, die für die strategische Ausrichtung entwickelt wurden. Ein Ergebnis der CIO Umfrage ist beispielsweise, dass nur ein Drittel der befragten Unternehmen angibt, einen integrierten Planungsprozess zu haben, in dem sich die IT Belange aus dem Business Plan ergeben. Die verbleibenden zwei Drittel überlassen es der IT Abteilung, die Strategie selber abzuleiten und die entsprechenden Pläne auszuarbeiten. Das ist mit Sicherheit eine unfaire Last, die hier den funktionalen Führungskräften auferlegt wird. Diese schlägt sich in den mageren Resultaten (in den meisten Unternehmen ist eine nur geringe bis keine Anpassung zu finden) nieder, die das belegen.

Die beste Art und Weise, in komplexen Organisationen Aktivitäten abzustimmen, besteht darin, ein verteiltes Modell der Unternehmensstrategie zu generieren. Dieses verteilte Modell sollte durch das Strategie-Führungsteam entwickelt und gepflegt werden, das für die Durchführung verantwortlich ist. Es wird zu einem zentralen Referenzobjekt, von dem aus die Organisation geführt, fokussiert und ausgerichtet wird. Die Balanced Scorecard stellt ein solch verteiltes Modell dar.

Die Strategielandkarte beschreibt auf einer für die Führung entsprechenden Detaillierungsebene die wenigen entscheidenden Initiativen, welche die Strategie charakterisieren. Durch Konsens in diesen Bereichen wird es möglich, die spezifischen und erforderlichen Kompetenzen, Technologien und das Klima (Unternehmenskultur,

Figure 1. Aligning Intangible Assets with the Strategy at a Consumer Bank



The strategy map helps identify the critical few internal processes on which the enterprise strategy is based.

Strategiebewusstheit, strategische Ausrichtung und Strategieimplementierung) zu bestimmen. Ohne eine Strategielandkarte (oder einem vergleichbaren Dokument) sind einzelne funktionale Bereiche der Organisation gezwungen, die Strategie isoliert zu entwickeln. Oftmals werden dann sog. „hervorragende IT-Strategien“ (oder im Bereich des HR „hervorragende HR-Strategien“) als Bezugspunkte herangezogen. Es werden auch andere Modelle, die in verschiedenen Organisationen entwickelt wurden, als Referenzmodelle verwendet. Diese auf die IT oder funktional be-

grenzten Strategien können helfen, die Situation zu meistern, generieren jedoch nur

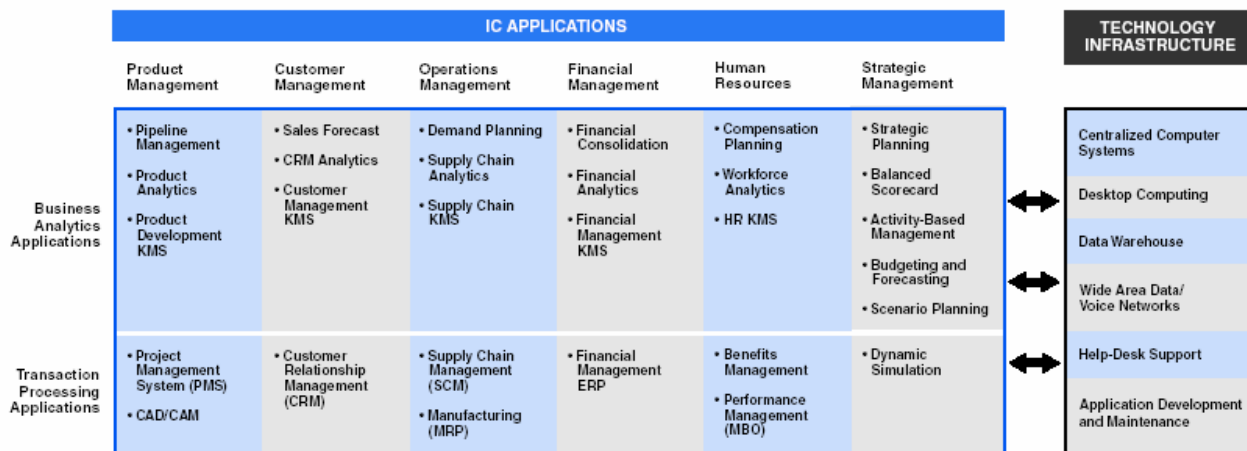
suboptimale Ergebnisse, da der Fokus auf der funktionalen Organisation anstatt dem Unternehmen liegt. Wenn eine klar kommunizierte Unternehmensstrategie nicht vorliegt, ist dies leider das Beste, was funktionale Führungskräfte tun können.

Die Strategielandkarte ermöglicht, eine „integrierte Strategie“ anstatt einer „funktionalen“ zu beschreiben. Durch die Betrachtung der Strategielandkarte als Bezugspunkt wird die strategische Ausrichtung auf die Frage des strategischen Kontextes reduziert: „Wie kann dieser IC-Posten die Unternehmensstrategie beeinflussen?“ Die Antwort wird in unterschiedlichen Detaillierungsgraden zu finden sein, die dann anhand der Funktion ausgerichtet werden können. In Abbildung 1, die auf der Erfahrung einer Bank basiert, zeigt, wie die wenigen kritischen internen Prozesse identifiziert werden können, auf denen die Unternehmensstrategie basiert (zB „Cross-selling der Produktlinie“). Durch die Lern- und Wachstumsstrategie werden die erforderlichen IC-Anwendungen sowie die strategischen Kompetenzen und das erforderliche Aktionsklima erarbeitet, das für die Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter notwendig ist. Beispielsweise sind für die Umsetzung des Cross-selling Zieles Mitarbeiter erforderlich (zB Finanzplaner), die spezifische Kenntnisse benötigen (wie beispielsweise Fähigkeiten zur Erarbeitung von Lösungen aber auch Kenntnisse über die Produkte). Sie benötigen spezifische Informationskapital-Anwendungen wie Finanzplanungsmodelle und detaillierte Kundendaten. Schlussendlich benötigen sie ein motivierendes Klima mit den entsprechenden Anreizen, Teamarbeit und so weiter. Diese drei Elemente – menschliches Kapital, Informationskapital und das Klima für Wachstum – sind die Komponenten einer lernenden und wachsenden Strategie.

Die Klassifizierung des Informationskapitals

Bevor wir jedoch mit der Entwicklung eines Mess- / Steuerungssystems für Informationskapital beginnen können, benötigen wir einen einfachen Rahmen in dem wir festlegen, was wir unter IC verstehen. Die Informationstechnologen waren im Bereich der Entwicklung solcher Rahmen zur strategischen Ausrichtung an der Unternehmensstrategie wohl am gewissenhaftesten von allen. Abbildung 2 zeigt eine Gegenüberstellung verschiedener Rahmen, die wir finden konnten und sich in der Praxis als hilfreich erwiesen haben. Betrachten wir zuerst die zweischichtige Beschreibung des IC: Informationskapital-Anwendungen und die technologische Infrastruktur.

Figure 2. A Taxonomy of Information Capital



ERP = Enterprise Resource Planning, KMS = Knowledge Management System, MBO = Management by Objective, MRP = Manufacturing Requirements Planning

Die IC-Anwendungen sind das Fundament der Wertschöpfung in der IT. Unternehmen sind auf einer Reihe von Prozessen wie „Kundenmanagement“ oder „Produktmanagement“ aufgebaut, die alle durch IC-Anwendungen unterstützt werden. Eine IC-Anwendung besteht aus einer Reihe von Informationen, Wissen und Technologie, die erforderlich ist, um die Prozesse zu unterstützen. Strategische Prozesse (wie „Cross-selling der Produktlinie“) sind in der Strategielandkarte definiert. Die IC-Applikationen sollten anhand der Strategielandkarte ausgerichtet sein, um den größtmöglichen Wert zu generieren.

Wir haben zwei Arten von IC-Anwendungen identifiziert:

Transaktionsverarbeitung: Basis Systeme und Netzwerke, welche die Aufgaben eines Unternehmens unterstütze (zB Auftragsverarbeitung, Arbeitsplanung, HR-Aufgaben)

Geschäftsanalyse: Systeme und Netzwerke über die Analysen, Auswertungen sowie Wissens- und Informationsverteilung abgewickelt werden.

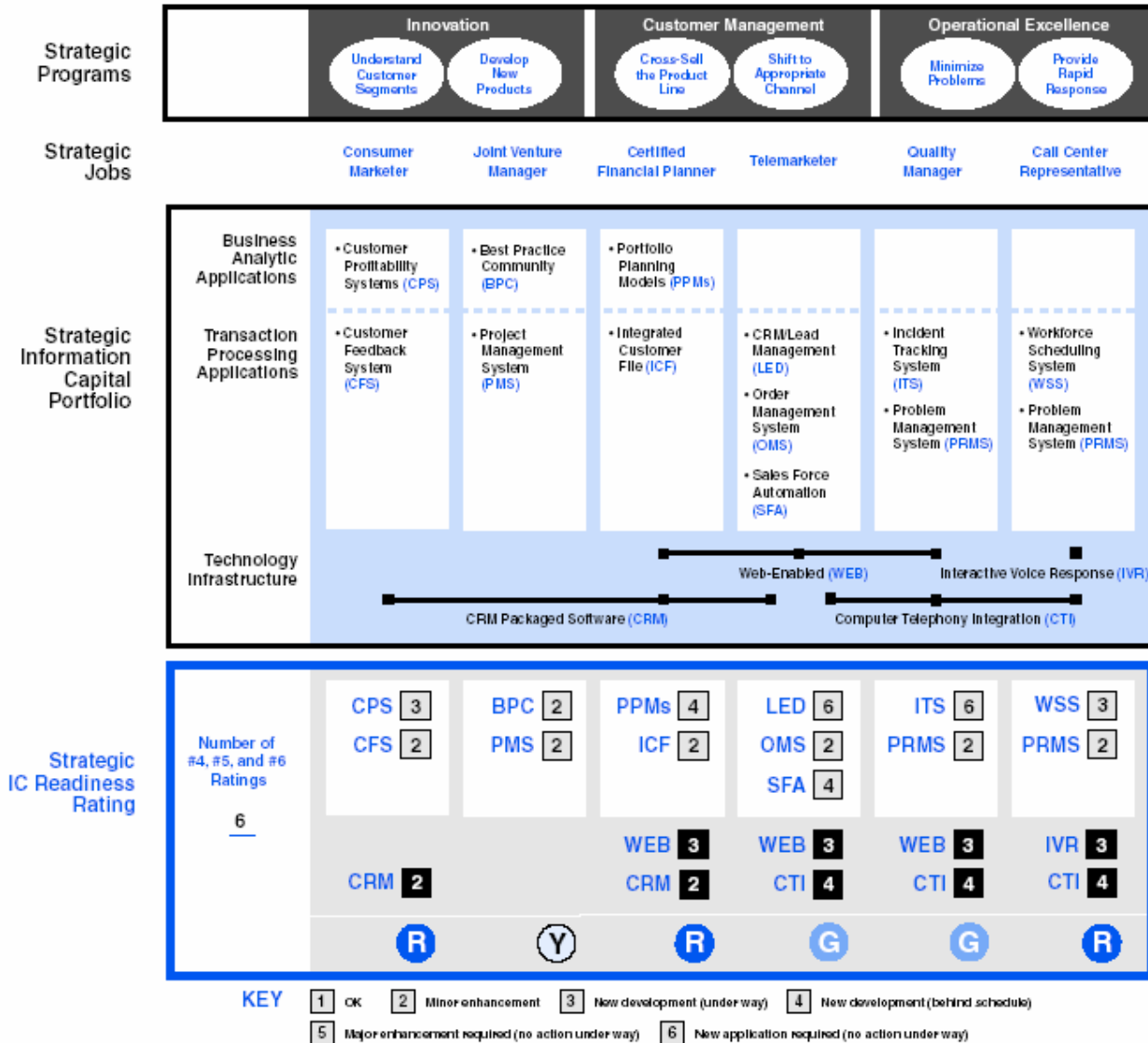
Das Portfolio an IC-Anwendungen wird durch eine grundlegende IT Infrastruktur bereitgestellt. Diese Infrastruktur umfasst Bestandteile wie zentrale Computersysteme, Desktopcomputer, das Datawarehouse des Unternehmens, Sprach- und Datennetzwerke, Helpdesk-Unterstützung und Anwendungsentwicklung.

Ausrichtung des Informationskapitals an der Strategie

Die Investitionen in die Informationstechnologie sind seit über 30 Jahren stetig im Steigen begriffen und ein Ende ist nicht in Sicht. Das wundert jedoch nicht, denn Informationstechnologie ist die „Fabrik“ des Informatikzeitalters. Trotz der enormen jährlichen Ausgaben wird nur ein geringer Prozentsatz in die Strategie investiert. Ungefähr 90 % des IT-Budgets wird für den Betrieb und die Wartung bereits existenter Anwendungen aufgewendet und nur der Rest von 10 % steht für Investitionen zur Verfügung. Auf diese Investitionen wird der Fokus unserer Anstrengungen zur strategischen Ausrichtung gelegt.

Die Strategielandkarte bietet einen Rahmen zur Beschreibung strategischer Prioritäten. Das Portfolio an Informationskapital Anwendungen sollte an der Strategielandkarte ausgerichtet sein, um diejenigen IC-Anwendungen zu identifizieren, welche die strategischen Prioritäten bestmöglich unterstützen. Der beste Weg, dies umzusetzen ist, eine Reihe von Workshops zu organisieren, wenn die Strategielandkarte innerhalb des Unternehmens publiziert wird. Es sollte für jeden Hauptaspekt ein eigener Workshop organisiert werden (zB „Schnelle Antworten auf Anfragen“, „Kundensegmente verstehen“). Die Teilnehmer sollten aus den verschiedensten Bereichen des Unternehmens wie dem Call-Center, der Marketingabteilung, Personalmanagement aber auch der IT stammen. Das Ziel des Workshops ist es, einen Plan zu entwickeln, der die strategischen Initiativen unterstützt. Dadurch wird die Erfahrung der IT Fachleute wie auch aller anderen genutzt, um den Fokus auf die Strategie zu lenken und dadurch zu gewährleisten, dass Ziele und Wege ausgerichtet sind. Die Ergebnisse der Workshops werden dann an die Abteilungen kommuniziert, welche die Pläne umsetzen.

Figure 3. Information Capital Strategic Readiness — the Portfolio View



An at-a-glance assessment of the consumer bank's state of strategic readiness. When a traffic light indicator is used, levels 1 and 2 are coded green; levels 3 and 4, yellow; and levels 5 and 6, red.

Abbildung 3 beschreibt das Ergebnis dieses Prozesses bei der bereits angesprochenen Bank. Planungsworkshops rund um die sechs Strategieprogramme wurden ausgeführt. Die Grafik zeigt das Strategieportfolio der IC-Anwendungs- und der Infrastrukturprojekte, welche die Strategie unterstützen. Dreizehn strategische Anwendungen wie beispielsweise Verkaufsautomatisierung, Kunden-Profitabilitätssystem und ein Problemmanagementsystem wurden identifiziert. Vier Technologie-Infrastrukturprogramme wie Spracherkennungssysteme und ein integriertes CRM Softwarepaket wurden identifiziert. Es steht in der Verantwortung der IT Abteilung, diese Anlagen zu entwickeln. Die Ausrichtung dieser Programme an der Unternehmensstrategie gewährleistet den größten ROI für diese Investition.

Messung der strategischer Einsatzbereitschaft

Die Angelegenheit der Messung von Informationskapital ist analog zur Messung von Humankapital. Informationskapital- wie auch Humankapital-Programme sind Anlagen. Sie erlangen ihren Wert aus der Rolle, die sie im Bereich der Unterstützung der Unternehmensstrategie spielen. Es verhält sich wie mit dem Humankapital. Die „strategische Einsatzbereitschaft“ einer Informationskapitals-Anwendung misst sich anhand des Wertes des Informationskapitals.

Es existiert ein breites Spektrum an Messmethoden für IC-Portfolios, angefangen bei sehr einfachen bis hin zu sehr anspruchsvollen Modellen. Der einfachste und wohl am meisten verwendete Ansatz ist eine einfache Kennzahl, die den aktuellen Status einer einzelnen Anwendung angibt. Ein Schema mit sechs Ebenen kann für die Angabe der Einsatzbereitschaft angewandt werden. Die Ebenen 1 und 2 werden als normal und funktional bezeichnet. Die Ebenen 3 und 4 repräsentieren neue Anwendungen die identifiziert wurden und bei denen Aktionen gesetzt wurden, jedoch die Ergebnisse noch ausständig sind. Das Leistungsvermögen ist noch nicht komplett ausgereift jedoch sind Entwicklungsprogramme initiiert worden, um den Bedarf zu decken. Die Ebenen 5 und 6 beinhalten die eigentlichen Problembereiche. Es werden Applikationen benötigt, um die Strategie zu unterstützen, jedoch wurden keine Anstrengungen unternommen, um die Leistung bereitzustellen.

Ein solches Mess-System basiert normalerweise auf den subjektiven Entscheidungen jener, die für diejenigen Entwicklungsprogramme verantwortlich sind, deren Entwicklungsstatus sich nicht regelmäßig ändert. Der CIO hat schlussendlich die Verantwortung für die Vollständigkeit des Berichtes. Das Ziel der Messung ist es, den Fokus auf den Entwicklungsprozess zu legen um sicherzustellen, dass die bestmöglichen Anstrengungen unternommen werden, um die strategische Einsatzbereitschaft zu gewährleisten. Der untere Teil der Abbildung 3 zeigt, wie die Einsatzbereitschafts-Status-Messungen einzelner Anwendungen oder der Infrastruktur in einem Portfolio-Status-Bereich verdichtet werden können. Durch einen solchen Bericht wird es möglich auf einen Blick die strategische Einsatzbereitschaft des Informationskapitals eines Unternehmens herauszufinden. Weiters lassen sich auch die Bereiche, auf die noch genauer betrachtet werden müssen, identifizieren. Es ist ein hervorragendes Tool zur Überwachung eines Portfolios von IC Entwicklungsprogrammen.

Auf der anderen Seite des Spektrums befinden sich sehr viele IT Unternehmen, die sehr ausgeklügelte, stärker quantifizierte und objektivere Modelle einsetzen. Diese verwenden teilweise eine Benutzerbefragung um die Zufriedenheit mit einzelnen Applikationen zu erörtern oder starten Finanzanalysen zur Kalkulation der Betriebs- und Wartungskosten der einzelnen Programme. Einige verwenden technische Audits um solche Sachverhalte zu bewerten. Beispiele hierfür wären die Qualität des Codes, die Funktionalität, Dokumentation und Fehlerhäufigkeit. Aus solchen Profilen kann eine Organisation Strategien zur Steuerung von Informationskapitalportfolios erarbeiten die angewandt werden können wie die Steuerung von physischen Anlagen (zB Maschinen). Dieser verständlichere Ansatz ist besonders effektiv bei der Steuerung eines Portfolios von Applikationen, die bereits im Einsatz sind.

Grundsätzlich ist es nicht entscheidend, ob Sie einen einfacheren Ansatz, der auf die wenigen kritischen strategischen Anwendungen ausgerichtet ist, oder einen ausgeklügelten Ansatz zur Portfoliomessung verwenden, wichtig dabei ist, die Veränderung der geistigen Haltung zu kommunizieren: Strategische Ausrichtung zwischen dem Informationskapital und dem Unternehmen. Wie im Bereich des HR haben die meisten IT Messprogramme die Kosten oder die funktionelle Performance im Fokus. Es ist Zeit für eine neue Perspektive. Informationskapital ist ein Anlagegut und muss wie ein solches behandelt und geführt werden. Der Wert wird rein bestimmt durch den Grad der Ausrichtung an der Strategie, und dies kann gemessen werden. Die Portfoliomethoden, die hier beschrieben wurden, erfüllen diese Anforderungen und bieten eine einsatzfähige Möglichkeit, die Qualität von immateriellen Anlagen zu maximieren.