Masterarbeit

Digitale Transformation zum service-orientierten internen IT-Dienstleister:

Die Fokussierung auf interne Kund/innen als strategischer Wettbewerbsvorteil

von:
Pia Sophie Ruhaltinger, BA
mmm161834

Begutachter/in:
ao.Univ.Prof. Ing. Mag.Dr.phil Mag.Dr.rer.soc.oec. Roman **Brandtweiner** MSc.

Zweitbegutachter/in:
Mag. Carina **Havlicek**

St. Pölten, am 22. Mai 2018

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/von der Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

.....	.....
Ort, Datum	Unterschrift

ZUSAMMENFASSUNG

Diese Masterarbeit thematisiert die digitale Transformation und die damit verbundenen Entwicklungen im IT-Kontext, aus einer management-orientierten und kommunikationswissenschaftlichen Perspektive. Die Inhalte wurden mittels Literaturanalyse erarbeitet und demzufolge auf die gestellten Forschungsfragen eingegangen.
Beginnend wird die Begrifflichkeit der digitalen Transformation, ihr Zusammenhang mit (technologischen) Innovationen und in weiterer Folge die dadurch entstehenden Herausforderungen für unternehmensinterne IT-Bereiche beleuchtet. Zu diesen Anforderungen zählen unter anderem der Paradigmenwechsel zum internen IT-Dienstleister, die Serviceorientierung, die Sichtweise der Fachabteilungen als interne Kund/innen sowie die daraus resultierende Kunden-Lieferanten-Beziehung.
Darauf aufbauend liegt der Fokus auf den Voraussetzungen, um den Herausforderungen und Handlungsbedarfen positiv zu begegnen und diese umsetzen zu können. Dazu zählen die Kundenorientierung innerhalb der Unternehmens-IT sowie das IT-Management. Daran knüpfte die Vorstellung des Lean-IT-Management-Ansatzes an. Dieses managementorientierte Konzept wird als konkrete Möglichkeit präsentiert, die durch die digitale Transformation entstehenden Herausforderungen fundiert umzusetzen.
Abschließend stehen die interne Unternehmenskommunikation und das interne Marketing im Fokus. Diese beiden Konzepte werden auf den Kontext der internen IT-Dienstleister umgelegt und die Vorteile, einerseits für den Fachbereich IT selbst als auch andererseits für die weiteren Fachabteilungen, innerhalb einer Unternehmensstruktur herausgestrichen.
Zusammenfassen, werden wesentliche allgemeine Vorteile und positive Auswirkungen durch die digitale Transformation im IT-Bereich für gesamte Organisationsstrukturen evaluiert. Durch die Beantwortung der Forschungsfragen und die daraus gezogene Schlussfolgerung, konnte der Bedarf an weiterer Forschungsarbeit in diesem Bereich bekräftigt werden.

ABSTRACT

This master thesis makes digitalization as well as its influence and impact on information technology a subject of discussion. It is written out of the perspective of management and communications. The literature review was chosen as the appropriate method to achieve the purpose of this thesis. After presenting the relevant content referring to the chosen topic, the initially defined research questions are answered.

At the beginning of this thesis digitalization and its coherence with (technological) innovations are defined. Following, the thereby arising challenges and requirements for internal IT departments are discussed. The paradigm change towards a corporate IT service provider, the increasing need of service-orientation, the perception on departments as internal customers as well as the emerging relationship between internal customers and internal service providers can be seen as part of these requirements. Based on this section, the focus is upon specific customer-orientation within the it-department and it-management as relevant preconditions to be able to fulfil the requirements. Subsequently, the concept of lean-it-management represents a profound concept to master the defined challenges successfully.

Then, internal corporate communication and internal marketing are in the centre of interest. These concepts are adapted to the demands and needs of an internal it-service provider. This led to the evaluation of possible benefits based on these two approaches, which occur for the IT-department as well as for the further departments within a company.

Finally, the answering of the research questions as well as the conclusion reinforce the further need of research in this area and illustrate the assessed advantages for organizational structures based on digitalization.

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG 10

1.1 HINFÜHRUNG ZUM THEMA 10
1.2 METHODIK 11
1.3 FORSCHUNGSFRAGEN 17
1.4 AUFBAU DER ARBEIT 19

2 DIGITALE TRANSFORMATION 21

2.1 BEGRIFFSDEFINITION 21
2.2 DIGITALE TRANSFORMATION IM KONTEXT DER ENTWICKLUNG DER IT 22
2.3 DIGITALE TRANSFORMATION UND INNOVATIONEN 26
2.3.1 DEFINITION DIENSTLEISTUNGEN UND INNOVATIONEN 27

2.4 HERAUSFORDERUNGEN U. ANFORDERUNGEN DURCH DIE DIGITALE TRANSFORMATION 29
2.4.1 BEITRAGSLEISTUNG ZUM UNTERNEHMENSERFOLG DURCH INFORMATIONSTECHNOLOGIE 30
2.4.2 RESTRUKTURIERUNG DER IT 33
2.4.3 IT-MANAGEMENT UND BUSINESS IT-ALIGNMENT 35
2.4.4 OPTIMALE GESCHÄFTSPROZESS-VERBESSERUNG UND -UNTERSTÜTZUNG 38
2.4.5 STÄRKERE KUNDENAUSRICHTUNG UND BEACHTUNG DER KUNDENANFORDERUNGEN 40

2.5 AUSBLICK AUF KÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN DURCH DIE DIGITALE TRANSFORMATION 43

3 NEUE HERAUSFORDERUNGEN/ ANFORDERUNGEN FÜR DIE INTERNE IT 47

3.1 PARADIGMENWECHSEL VOM IT-ANBIETER ZUM IT-DIENSTLEISTER 47
3.2 SERVICEORIENTIERUNG 50
3.2.1 BEGRIFFSDEFINITION 50
3.2.1.1 Persönliche und organisationale Serviceorientierung 50
3.2.1.2 Interne Serviceorientierung und Service-Profit Chain 51
3.2.1.3 Serviceorientierung als Gestaltungsparadigma von Informationssystemen 53

3.2.2 DIENSTLEISTUNGSANGEBOT IT-SERVICE 54
3.2.2.1 Lebenszyklusorientiertes Management: Service Value Lifecycle 56
3.2.2.2 Zusammenhang von IT-Services und IT-Strategie 57
3.2.2.3 Produktisierung im Rahmen von IT-Services 58
3.2.2.4 Entwicklung von Services 59

3.2.3 ERFOLGSFAKTOREN UND ERFOLGREICHE UMSETZUNG 60
3.2.4 ÜBERSCHNEIDUNGEN MIT DER FOKUSSIERUNG AUF INTERNE KUND/INNEN 66

3.3 IT-SERVICE MANAGEMENT 67
3.3.1 BEGRIFFSDEFINITION 67
3.3.2 POTENZIALE FÜR DIE IT DURCH ITSM 68

3.4 ITIL – IT INFRASTRUCTURE LIBRARY 69
3.4.1 BEGRIFFSDEFINITION 69
3.4.2 GRENZEN UND DEFIZITE VON ITIL 71
3.4.3 ERWEITERUNG DURCH SERVICE ENGINEERING 73

3.5 ZUSAMMENHANG IT-(SERVICE)-MANAGEMENT, SERVICEORIENTIERUNG, ITIL ETC. 74
3.6 SICHT AUF FACHABTEILUNGEN ALS INTERNE KUNDEN 76
3.6.1 EINBINDUNG DER KUND/INNEN IN DEN ENTWICKLUNGSPROZESS 76
3.6.2 KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT / IT-RELATIONSHIP-MANAGEMENT 77
3.6.2.1 Leit- und Leistungsbild der IT zur Erhöhung der Transparenz 78

4 VORAUSSETZUNGEN ZUR LÖSUNG NEUER HERAUSFORDERUNGEN 81

4.1 KUNDENORIENTIERUNG 81
4.1.1 KUNDENROLLE, INTERNER (IT) KUND/INNEN UND KUNDENORIENTIERUNG 81
4.1.2 INTERNE KUNDEN-LIEFERANTEN-BEZIEHUNG 85
4.1.3 KUNDENORIENTIERUNG IM IT-KONTEXT 88
4.1.4 ANFORDERUNGSMANAGEMENT DER INTERNEN KUNDEN 90

4.2 IT-MANAGEMENT 91
4.2.1 BEGRIFFSDEFINITION 91
4.2.2 SERVICE-ORIENTIERTES IT-MANAGEMENT 93
4.2.3 ZIELE DES OPERATIVEN UND STRATEGISCHEN IT-MANAGEMENT 94
4.2.4 WEITERENTWICKLUNG DES IT-MANAGEMENTS DURCH DAS KONZEPT BIMODAL IT 96
4.2.5 INDUSTRIALISIERUNG IM INFORMATIONSMANAGEMENT 99
4.2.5.1 Kundenorientierung im IT-Management 101

5 LEAN IT-MANAGEMENT ZUR UMSETZUNG DER ANFORDERUNGEN 106

5.1 BEGRIFFSDEFINITION 106
5.2 KONZEPTION DES LEAN-IT-MANAGEMENT ANSATZES 107
5.2.1 HOUSE OF LEAN-IT-MANAGEMENT 109

5.3 END-TO-END-PROZESS 112
5.3.1 ANFORDERUNGSMANAGEMENT 113
5.3.2 LEAN PRODUCTS UND LEAN PROJECTS 116

5.4 ERFOLGREICHE EINFÜHRUNG VON LEAN IT-MANAGEMENT 118

6 INTERNE KOMMUNIKATION/ INTERNES MARKETING ALS SCHNITTMENGE 120

6.1 SERVICE-DOMINANT-LOGIC 120
6.1.1 ENTWICKLUNG DES SERVICE-DOMINAT LOGIC-ANSATZES 121

6.2 SERVICE MARKETING 123
6.3 KULTUR UND EFFEKTIVE KOMMUNIKATION ZWISCHEN BUSINESS UND IT 124
6.4 INTERNES MARKETING IM KONTEXT DER IT 125
6.4.1 INTERNES MARKETING UND INTERNE KOMMUNIKATION 125
6.4.1.1 Begriffsdefinition 125
6.4.1.2 Gestaltungsformen des internen Marketings 128
6.4.1.3 Kommunikationsinstrumente im internen Marketing 129

6.4.2 INTERNES IT-MARKETING 131
6.4.2.1 Notwendigkeit der Marketing-Perspektive in der IT 132
6.4.2.2 Absatzwirtschaftliche Aufgaben der IT 133
6.4.2.3 Internes IT-Customer Relationship Management 137

7 SCHLUSSTEIL 140

7.1 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN 140
7.2 ARGUMENT OF ADVOCACY 144
7.3 CONCLUSIO 145

ANHANG

I. Literaturverzeichnis 145
II. Kurzexposé der Masterarbeit 150
III. Abbildungen 157

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Eigene Darstellung "Auswahl im Rahmen des Step 2: Literatursuche" 13

Abbildung 2: Eigene Darstellung "Segmentierung der Literaturquellen nach der Zeitachse" 14

Abbildung 3: Eigene Darstellung "Gliederung der Masterarbeit" 19

Abbildung 4: Eigene Darstellung der historischen Entwicklung der IT. Auf Basis von Kobus/Westner/Strahringer 2016, S. 880f; Urbach/Ahlemann 2016, S. 22-26; Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 3f 25

Abbildung 5: Service-Profit Chain aus (Georgi 2010, S. 65) 52

Abbildung 6: Gegenüberstellung CRM-Ziele vs. Ziele des Informationsmanagements (Dous 2007, S. 127) 96

Abbildung 7: Gesamtmodell des integrierten Informationsmanagements (IIM-Modell) Zarnekow 2005, S. 68 99

Abbildung 8: House of Lean-IT-Management (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 7f) 109

Abbildung 9: End-to-End-Prozess (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 13) 112

Abbildung 10: Service Triangel (Bellaouaied/Gam 2011, S. 4) 123

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Eigene Darstellung "Übersicht der Quellen-Einteilung in Step 2: Literatursuche" 14

Tabelle 2: Eigene Darstellung auf Basis von Reichwald/Schaller 2004, S. 296-301 28

Tabelle 3: Eigene Darstellung auf Basis von Brenner/Resch/Schulz 2009, S. 111 erweitert um Inhalte von Tiermeyer 2013, S. 10; Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 4-7 48

Tabelle 4: Eigene Darstellung auf Basis der in der Tabelle zitierten Literaturquellen 61

Tabelle 5: Eigene Darstellung auf Basis von Goecken/Heck/Klein 2008, S. 21f 68

Tabelle 6: Eigene Darstellung auf Basis von Müller/Schröder von Thienen 2011, S. 75f; Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 18-25..... 115

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Business
BCG	Boston Consulting Group
BPR	Business Process Reengineering
CCTA	Central Computer and Telecommunications Agency
CI	Corporate Identity
CIO	Chief Information Officer
CobiT	Control Objectives for Information and Related Technology
CRM	Customer Relationship Management
EAM	Enterprise Architecture Management
Ebd.	Eben da
ERP	Enterprise Ressource Planning
Etc.	Et cetera
HR	Human Ressources
IDT	Innovate-Design-Transform
IIM	Industrialisierung des Informationsmanagements
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IS	Informationssysteme
IT	Informationstechnologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
KLB	Kunden-Lieferanten-Beziehung
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
OGC	Office of Government Commerce
PBR	Plan-Build-Run
PC	Personal Computer
SDA	Service-dominierte Architekturen Service-Dominant Srchitecture
SDL	Service-dominierte Logik/ Service-Dominant Logic
SLA	Service Level Agreement
SOA	Service-orientierte Architekturen/ service-oriented architecture
SPC	Service-Profit Chain
SVL	Service-Value-Lifecycle
TQM	Total Quality Management

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

Die Ökonomie erlebt einen Wandel von der güter-dominierten Ökonomie hin zu einer Ökonomie in der Wertschöpfung, Beschäftigungsverhältnisse und der ökonomische Wert zunehmend von Services abhängt. (Bardhan et al. 2010, S. 17) Auch die Bedeutung der Informationstechnologie (IT) hat sich in den letzten Jahren gewandelt und ihre Position als Wettbewerbsfaktor wird immer bedeutender. (Tiermeyer 2013, S. 8) Das resultiert vor allem auch daraus, dass der Einsatz von Informationstechnologie in nahezu allen Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil geworden ist. (Spath/Schwengels/van Husen 2004, S. 182) IT-Dienstleister, interne sowie externe Anbieter gleichermaßen, sind zunehmend gefordert durch den Einsatz von Technologie einen erkennbaren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Durch diese Zunahme des IT-Einsatzes in Unternehmen müssen sich einerseits die Organisationsformen auf zahlreichen unterschiedlichen Ebenen transformieren und auch für das IT-Management bedeuten diese neuen Anforderungen wesentliche Veränderungen. (ebd.; Tiermeyer 2013, S. 8) Im Zentrum steht dabei stets die Erfüllung der jeweiligen Kundenbedürfnisse und -Wünsche. (Bardhan et al. 2010, S. 17)

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf IT-Dienstleistern die innerhalb einer Unternehmensstruktur agieren. Ob diese IT-Dienstleister ausschließlich intern agieren, oder auch am externen Markt präsent sind, ist dabei kein Differenzierungskriterium. Die Begrifflichkeiten „interne IT“, „interne IT-Dienstleister“, „(interner) IT-Bereich“, „(interne) IT-Abteilung“ bezieht sich daher im Rahmen der Arbeit immer auf Organisationsformen, die innerhalb eines Unternehmens handeln. Da in der Literatur mehrmals darauf hingewiesen wird, dass dieser Unternehmensbereich der sich mit der Bereitstellung von Informationstechnologie befasst, nichtmehr ausschließlich als eigene Abteilung strukturiert ist, wurden die oben genannten Begrifflichkeiten beibehalten und nicht gänzlich durch den Begriff der IT-Abteilung ersetzt, um dadurch alle unterschiedlichen Organisationsformen der Informationstechnologie in Unternehmen anzusprechen.

Diese Arbeit konzentriert sich zwar zum großen Teil auf die IT in Unternehmen, die Ausführungen und Ansätze aus der Literatur haben allerdings auch durchaus Relevanz für weitere Unternehmensbereiche. Es ist in diesem Zusammenhang zu be-

achten, dass die Arbeit aus einer management-orientierten und kommunikationswissenschaftlichen Sichtweise verfasst wurde. Technisch relevante Themenbereiche aus der Sichtweise der Wirtschaftsinformatik werden, wenn nötig, zur Vollständigkeit der Arbeit erwähnt, ihnen wird allerdings weniger Gewicht in der Arbeit beigemessen und von einer detaillierten Ausführung wurde abgesehen. Des weiteren ist im Rahmen der Arbeit zu beachten, dass sich gewisse Begriffe wie beispielsweise Kunde, Lieferant, Dienstleister etc. auf gesamte Unternehmensbereiche oder Rollen beziehen können und daher nicht explizit gegendert wurden. Es sind selbstverständlich auch in diesem Zusammenhang beide Geschlechter gemeint. Sofern sich die Begrifflichkeit auf einzelne Personen bezieht, wurden beide Formen angeführt.

Im Zuge des ersten Kapitels werden folgend die definierte Methodik der Arbeit, die zentralen Forschungsfragen sowie der konkrete Aufbau der Arbeit thematisiert.

1.2 Methodik

Als Methode für diese Arbeit wurde die „Literature Review“ (de.: Literaturanalyse) gewählt. Die Literature Review dient dazu, eine bestimmte Position oder Richtung auf Basis des vorhandenen Wissensstandes zu beschreiben und zu argumentieren. Durch die Gegenüberstellung des Wissens, welches im Rahmen der Forschungsarbeit ermittelt wurde dient dazu, die gestellten Forschungsfragen zu beantworten. Diese Arbeit lässt sich unter der Bezeichnung „advanced Literature Review“ eingliedern. Es wird nicht nur das vorhandene Wissen und der Forschungsstand zum Thema digitale Transformation und Endnutzerorientierung im Kontext der IT gesammelt, sondern auch eine Forschungslücke konnte evaluiert werden. (Machi/McEvoy 2012, S. 2, 4)

Die Vorgehensweise der Literature Review orientiert sich dabei an den „Six Steps to Success“, die von Lawrence Machi und Brenda McEvoy für das Schreiben einer Literaturanalyse vorgestellt wurden. Unterstützt wurde diese Vorgehensweise durch Ansätze aus Diana Ridleys Ausführung in „The literature review“ sowie Chris Harts „Doing a literature review“. Machi und McEvoy schlagen vor, die Aufbereitung einer Literature Review in folgenden sechs aufbauenden Schritten zu strukturieren:

1. **Schritt: Auswahl des Themas**

   In diesem Schritt liegt der Fokus darauf, eine grobe Idee einer bestimmten Richtung oder eines Themenbereichs zu einer bestimmte Aussage oder Feststellung zu konkretisieren. Durch diese Definition wird einerseits deutlich in welche Disziplin die Arbeit einzuordnen ist und öffnet den notwendigen Blickwinkel für das Forschungsthema. (ebd., S. 5)

   In diesem Zusammenhang wurde folgende Aussage getroffen:
   Die digitale Transformation führt unter anderem dazu, dass sich IT-Abteilungen/ -Bereiche in Unternehmen service-orientierter aufstellen müssen, um langfristig zum Unternehmenserfolg aktiv beizutragen. Ein wesentlicher Baustein, um diese Forderung umzusetzen ist es, sich in der gesamten Handlungsweise auf den/ die Endnutzer/in zu fokussieren.

2. **Schritt: Literatursuche**

   Die Literatursuche evaluiert die potenziellen Inhalte der Literature Review. Besonders wichtig in diesem Teilbereich ist, dass lediglich jene Literatur ausgewählt wird, die einen wesentlichen Beitrag zum Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit liefert. Die definierten Literaturquellen werden anschließend organisiert und dokumentiert. (ebd., S. 6)

   In diesem Schritt wurden mittels Einsatz von unterschiedlichen Schlagwörtern, die passenden Literaturquellen evaluiert. Dazu wurden vor allem Google Schoolar, SpringerLink, Sage Journals Online, wiso Wissenschaften und die österreichische Bibliothek und Service GmbH herangezogen. Zu den verwendeten Schlagwörtern zählten unter anderem: #

   - Bimodal IT / IT der zwei Geschwindigkeiten
   - Business Servicemanagement/ Servicemanagement (und Marketing)
   - Digitale Transformation/digital transformation (in Unternehmen)/ digitalization
   - Digitalisierung/ digitisation
   - Herausforderungen durch digitale Transformation
   - Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen/ internal customers
   - Internes Marketing/ IT-Marketing/ interne Kommunikation/ IT-CRM
   - IT Infrastructure Library (ITIL)

- IT-Management/ it-management
- IT-Services/ it-services
- IT-Service-Management/ it service management/ ITSM
- Kundenorientierung IT/ Endnutzerorientierung IT/ Kundenbindung IT
- Lean-IT-Management
- Marketing interner Kunden
- Service-dominant-logic
- Servicelebenszyklus/ service lifecycle
- Serviceorientierung/ service orientation
- Service-orientierte Architekturen/ service-oriented architectures

Die folgende Grafik verdeutlicht die Literaturauswahl im Rahmen der Literatursuche. Es wurden insgesamt 148 Quellen ermittelt die grundsätzlich die Richtung und das Argument der Arbeit unterstützen. In einem weiteren Schritt wurde die vorhandene Literatur grob inhaltlich analysiert und jene Quellen ausgeschieden, die inhaltlich am weitesten vom definierten Statement der Arbeit abwichen. Im Zuge dessen wurden die Quellen auf insgesamt 77 reduziert. In einem zweiten Analysedurchlauf wurde die Literatur auf jene Exemplar reduziert, welche die größte Übereinstimmung mit dem definierten Statement aufwiesen. Insgesamt 50 Arbeiten wurden schlussendlich zur Gesamtanalyse herangezogen.
Es wurde darauf geachtet eine möglichst große Vielfalt an unterschiedlichen lite-

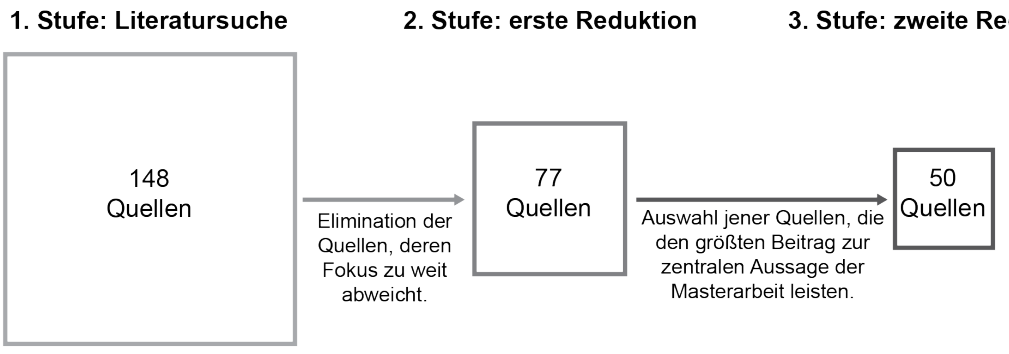


Abbildung 1: Eigene Darstellung "Auswahl im Rahmen des Step 2: Literatursuche"

raturquellen in die Auswahl einzubinden. Im Konkreten teilten sich die definierten Literaturquellen wie folgt auf:

Literaturquelle	**Anzahl**
Journals	17
Conference Papers	3
Buch	10
Buchteil/ Sammelband *(unabhängig von den oben genannten Büchern)*	13
Dissertation	2
Artikel	4
Website/ Artikel	1
Summe	50

Tabelle 1: Eigene Darstellung "Übersicht der Quellen-Einteilung in Step 2: Literatursuche"

Im Zuge der Literaturauswahl wurde ebenfalls die zeitliche Komponente berücksichtigt. Da es sich beim Inhalt der Arbeit um ein sehr aktuelles Thema handelt, das einer raschen Weiterentwicklung unterliegt, wurde darauf geachtet möglichst aktuelle Quellen zur Analyse heranzuziehen. Bis auf zwei Ausnahmen können die Literaturquellen auf Basis ihres Publikationsjahres den vergangenen 15 Jahren zugeordnet werden.

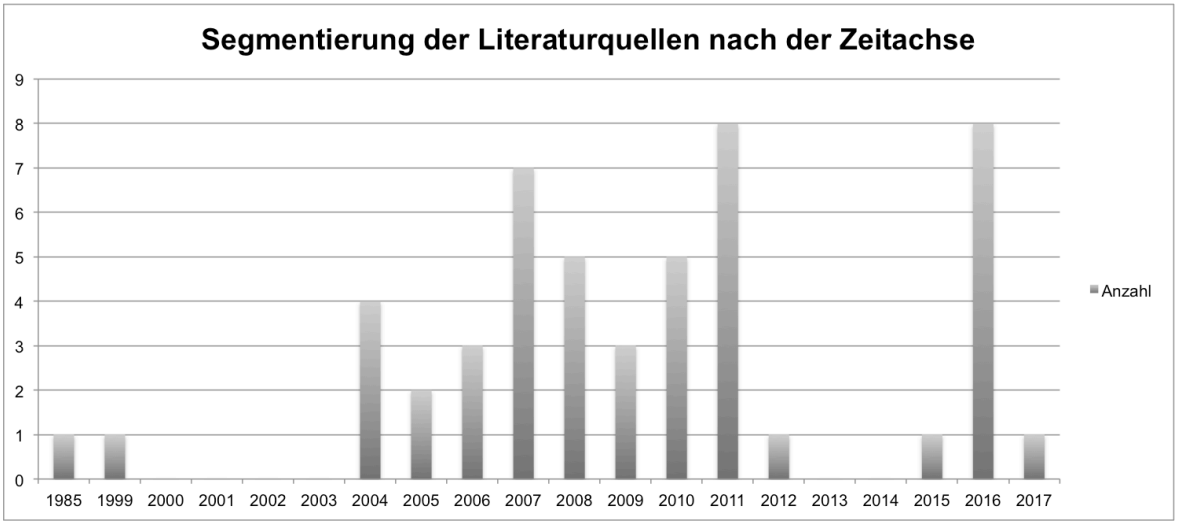


Abbildung 2: Eigene Darstellung "Segmentierung der Literaturquellen nach der Zeitachse"

Es ist dabei zu beachten, dass die Literaturquellen in Schritt 6 dem Verfassen der Arbeit bei Bedarf erweitert und ergänzt wurden.

3. **Schritt: Entwicklung des zentralen Arguments**

   In diesem Schritt werden die Inhalte aus der Analyse zusammengefasst und in einem Argument formuliert sowie die Quellen in Anlehnung daran logisch strukturiert. Die Daten und Inhalte werden im sogenannten „body of evidence“ (de.: in etwa im Rahmen des Belegmaterials) arrangiert, um darzustellen wie sich der derzeitige Wissens- und Forschungsstand zu diesem Thema darstellt. (ebd.)

   Im Rahmen der Arbeit wurde dieser Schritt mittels zwei Aufbereitungen durchgeführt. Zum einen wurde eine Categorie Map angefertigt und zum anderen eine kontinuierliche Definition Map angelegt, deren inhaltliche Gestaltung an dieser Stelle kurz vorgestellt werden soll.

   Die **Categorie Map** entstand dabei im Wesentlichen in drei Stufen. In jeder wurden die Inhalte, der Zusammenhang und die Vernetzung innerhalb der ausgewählten Literatur deutlicher und klarer. Die Inhalte wurden dabei den einzelnen Themenbereichen digitale Transformation, Serviceorientierung, technische Sichtweise, IT-Service-Management und Kundenbeziehungsmanagement zugeordnet, die sich im Umfeld der in Step 1 definierte Aussage arrangierten. Die Aussage stellte somit das Zentrum der Map dar. Die einzelnen Themenbereiche gliederten sich dabei wiederum in detailliertere Untergruppen auf.

   Die **Definition Map** dient zur Zusammenfassung und Strukturierung von Definitionen und Begriffsbezeichnungen, die im Zuge der Literaturanalyse ermittelt werden konnten. Diese Mind Map wurde bis zum Schreiben der Literature Review kontinuierlich weitergeführt.

4. **Schritt: Untersuchung/ Erhebung der Literatur**

   Anschließend wurde die vorhandene Literatur organisiert, analysiert, gegenübergestellt etc. um einen umfassenden Einblick in den derzeitigen Wissensstand zu erlangen. Die logische Strukturierung ist dabei für die Entwicklung der Schlussfolgerungen relevant. (ebd.)

   Im Gegensatz zur Gestaltung der Categorie und Definition Map, die auf eigenen Darstellungsformen basieren, wurde dieser Schritt mit einer konkreten Vorlage

aus der Literatur durchgeführt. Wie von Machi und McEvoy vorgeschlagen, wurde die Erhebung mittels der sogenannten Literature Survey Tally Matrix organisiert. Diese Darstellung hilft die Literatur umfassend in drei Tasks nach unterschiedlichen Parametern zu analysieren, gegenüberzustellen sowie Muster und Konfrontationspunkte zu finden. Die Darstellung wurde allerdings an die Bedürfnisse dieser Arbeit etwas adaptiert. Anders als in der vorgestellten Matrix wurden Task 2 und Task 3 ebenfalls mittels einer Mind Map umgesetzt. (Siehe zu diesem Punkt Abb. 11 im Anhang auf Seite 157)

5. **Schritt: Kritische Betrachtung der Literatur**
   Durch die kritische Betrachtung der Literatur wurden die unterschiedlichen Beweis- und Belegmittel interpretiert und dienten zur Entwicklung der wesentlichen Argumente, welche die anfängliche Aussage der Arbeit untermauern. Es wird dadurch evaluiert inwieweit der derzeitige Wissensstand die gestellten Forschungsfragen beantworten kann. (ebd.)

6. **Schritt: Schreiben der Literature Review**
   Dieser abschließende Schritt dient der Aufbereitung eines Dokuments, welches die Ergebnisse der Forschungsarbeit und Literaturanalyse kommuniziert. (ebd., S. 6f) Dieses Dokument wird durch die vorliegende Arbeit verkörpert.

Basic Argument als inhaltliche Richtung der Arbeit

Aus diesen sechs Schritten ergibt sich schlussendlich das sogenannte „Basic Argument“, welches die allgemeine Richtung der Arbeit beschreibt. Das Basic Argument dieser Arbeit lässt sich wie folgt definieren:

Durch die digitale Transformation wandelt sich die Rolle der internen IT sowie die Zusammenarbeit und Leistungserstellung von IT-Services innerhalb eines Unternehmens. Ein wichtiger Bestandteil dieser Neuausrichtung ist die Orientierung an den jeweiligen (End)nutzer/innen, die dadurch als Kund/innen gesehen werden. Um diese Kundenorientierung umsetzen zu können, werden sowohl in der Literatur und als auch in der Praxis unterschiedliche Möglichkeiten vorgestellt. Dabei werden Begrifflichkeiten wie IT-Service-Management (ITSM), IT Infrastructure Library (ITIL), Lean Management, Service-orientierte Architekturen (SOA) etc. mehrfach genannt.

Jeder dieser Ansätze hat unterschiedliche Ansatzpunkte und Ziele, die dennoch miteinander vernetzt sind und einander beeinflussen sowie teilweise voraussetzen. Ziel dieser Literature Review ist es, diese Vernetzung in einem ganzheitlichen Überblick darzustellen und zu zeigen welche Herausforderungen der Paradigmenwechsel durch die digitale Transformation bedingt, welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen und wie die konkrete Umsetzung aussehen kann.

1.3 Forschungsfragen

Im Bereich der Methodik wurden kurz die Forschungsfragen sowie deren Beantwortung thematisiert. Die Forschungsfragen orientieren sich einerseits an der zu Beginn definierten Aussage sowie in weiterer Folge auch am Basic Argument. Im Rahmen dieser Arbeit wurden folgende drei Forschungsfragen definiert, die es mittels der Durchführung der Literaturanalyse zu beantworten gilt:

FF1: Welche gegenwärtigen Möglichkeiten bieten sich für unternehmensinternen IT-Bereiche die Transformation zum service-orientierten IT-Dienstleister erfolgreich zu realisieren und welche Herausforderungen sind damit verbunden?

FF2: Eröffnen sich durch die zielgerichtete Serviceorientierung an den Endkund/innen strategische Wettbewerbsvorteile und langfristige Chancen für das IT-Management und wie können sie erfolgreich generiert werden?

FF3: Ergeben sich durch die digitale Transformation, bezugnehmend auf den Bereich der IT, auch künftige Entwicklungen für andere Unternehmensbereiche und welche positiven und negativen Auswirkungen sind damit verbunden?

Diese Forschungsfragen arrangieren sich wiederum um die eingangs definierte Aussage/ Feststellung und versuchen alle Richtungen, die sich im Rahmen der Forschungsarbeit eröffnen könnten abzudecken. Im Wesentlichen definieren die Forschungsfragen die Hauptinteressenspunkte dieser Arbeit: welche Möglichkeiten bieten sich einer internen IT die, in der Aussage definierte Situation, umzusetzen; sind diese Möglichkeiten auch auf langfristige Sicht erstrebenswert und können dadurch auch eventuelle Vorteile, Ansatzpunkte für andere Unternehmensbereiche

generiert werden. Diese Interessenspunkte gilt es im Rahmen der folgenden Kapitel fundiert durch die Gegenüberstellung der Erkenntnisse aus den definierten Literaturquellen zu beantworten.

1.4 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit basiert im Wesentlichen auf dem Überblick und der Vernetzung der zur Analyse ausgewählten Literaturquellen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen sowie zur Darlegung der wesentlichen Richtung und Aussage der Arbeit, wurde die Literatur in den zuvor beschriebenen sechs Schritten analysiert, organisiert und strukturiert. Daraus hat sich der logische Aufbau dieser Arbeit entwickelt. Dieser wird in folgender Grafik veranschaulicht:

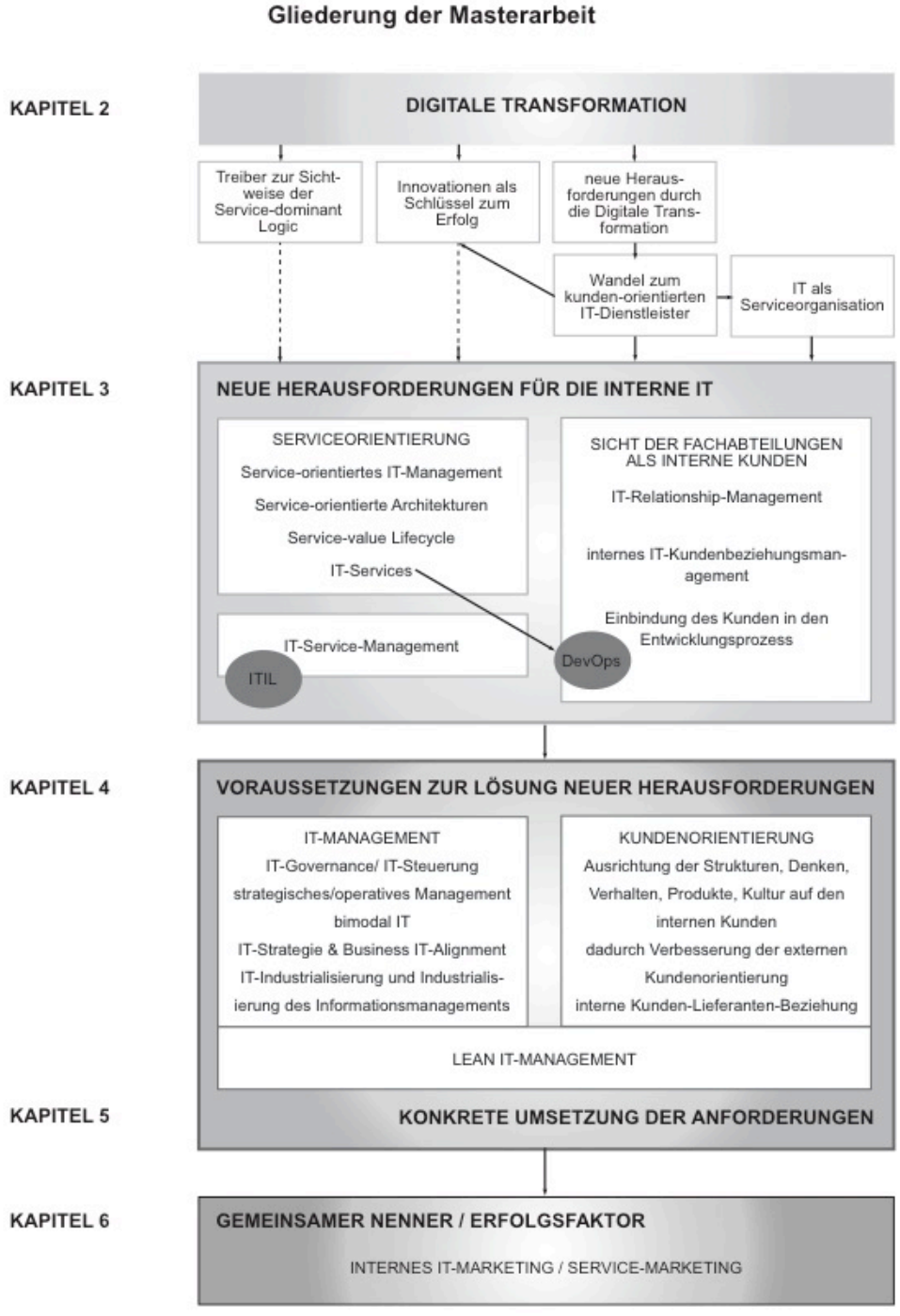


Abbildung 3: Eigene Darstellung "Gliederung der Masterarbeit"

Kapitel 2: Der Fokus im folgenden Kapitel liegt darauf zu erläutern wodurch die digitale Transformation beziehungsweise auch Digitalisierung definiert wird und welche Inhalte damit verbunden sind.

Kapitel 3: Anschließend werden die Herausforderungen und Anforderungen, die für die interne IT durch die digitale Transformation entstehen strukturiert zusammengefasst. Im Wesentlichen lassen sich die Herausforderungen dabei einerseits in den Teilbereich der Serviceorientierung und die Sichtweise der Fachabteilungen als interne Kunden eingliedern.

Kapitel 4: Darauf folgend werden die notwendigen Voraussetzungen, um die in Kapitel 3 definierten Herausforderungen umsetzen zu können, beschrieben. Die wichtigsten Grundlagen bilden dabei die beiden Bereiche IT-Management und Kundenorientierung.

Kapitel 5: Das Lean-IT-Management wird in diesem Zusammenhang als eine konkrete Umsetzung der Herausforderungen thematisiert und im Rahmen eines eigenen Kapitels vorgestellt.

Kapitel 6: Zusammenfassend wird der gemeinsame Nenner der vorangegangenen Kapitel, das interne Marketing/ interne Kommunikation, extrahiert und dessen Relevanz detailliert diskutiert.

Kapitel 7: Schlussendlich folgt im letzten Kapitel das Fazit sowie die, darin eingebettete Beantwortung der gestellten Forschungsfragen.

2 Digitale Transformation

2.1 Begriffsdefinition

Die Integration und Ausnutzung von neuen digitalen Technologien ist eine der größten Herausforderungen für viele Unternehmen, was dazu führt, dass nahezu keine Branche oder Organisation von der digitalen Transformation ausgeschlossen werden kann. (Hess et al. 2016, S. 104)

Der Begriff der digitalen Transformation ist bis dato nicht klar definiert, wird allerdings oftmals als Synonym für Digitalisierung verwendet und meint einerseits die Vernetzung aller Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft. Es wird darunter auch die Fähigkeit verstanden Informationen zu sammeln zu analysieren und in konkrete Handlungen umzusetzen. Digitale Transformation kann auch als Bezeichnung für die Definition neuer Geschäfte, der Digitalisierung von Prozessen und der Erweiterung der Beziehung über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg verstanden werden. Dadurch soll der Herausforderung begegnet werden das gesamte Potenzial der Informationstechnologie entlang die Wertschöpfungskette auszuschöpfen. Schallmo kommt durch die Analyse unterschiedlichster Definitionen der digitalen Transformation zu dem Schluss, dass es mehrere Dimensionen gibt die für die Definition der Begrifflichkeit von Relevanz sind. Seine Definition, die sich daraus ergibt, sieht die digitale Transformation als Vernetzung von Akteuren über alle Wertschöpfungsstufen hinweg, die unter Einsatz von neuer Technologie erfolgt. Das erfordert die Fähigkeit Daten zu gewinnen, auszutauschen, zu analysieren und in Informationen umzuwandeln, um auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen. Die Digitale Transformation kann sich demnach auf gesamte Unternehmen, Geschäftsmodelle Prozesse, Beziehungen, Produkte etc. beziehen und dient zur Erhörung der Leistung und Reichweite des Unternehmens. (Schallmo 2016, S. 3f)

Zusammengefasst definieren Hess et al. in diesem Zusammenhang die digitale Transformation als den durch die neuen Informationstechnologien hervorgerufenen Wandel. Hess et al. verdeutlichen, anders als Schallmo, dass die digitale Transformation nicht mit der Digitalisierung gleichgesetzt werden darf. Zahlreiche Missverständnisse lassen sich auf die Übersetzung vom Englischen ins Deutsche begründen. Die Digitalisierung (engl.: digitization) meint die Konvertierung von Daten und Informationen von einer analogen in eine digitale Form, wie beispielsweise im Rahmen der Speicherung, oder der Automatisierung von Prozessen durch Informa-

tions- und Kommunikationstechnologie (IKT). Die digitale Transformation (engl.: digitalization wird im Deutschen ebenfalls mit Digitalisierung übersetzt) beschreibt Veränderung von gesamten Geschäftsmodellen, Produkten, Prozessen oder organisationalen Strukturen, die durch neue digitale Technologien bedingt werden. Diese Veränderungen können in einem individuellen/ spezifischen und einem organisationalen Kontext stattfinden. Hess et al. weisen in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass es zum jetzigen Zeitpunkt nichtmehr darum geht die digitale Transformation zur strategischen Priorität zu erheben, sondern wie sie als klarer Wettbewerbsvorteil eingesetzt werden kann. (Hess et al. 2016, S. 103f) Es ist in den folgenden Kapiteln zu beachten, dass diese begriffliche Trennung nicht in allen Literaturquellen berücksichtigt wurde.

Im Folgenden wird veranschaulicht wie sich die Informationstechnologie im Laufe der Zeit weiterentwickelt hat und welche Änderungen sich dadurch bis hin zur digitalen Transformation ergeben haben.

2.2 Digitale Transformation im Kontext der Entwicklung der IT

Die kontinuierlichen Fortschritte in der Informationstechnologie (IT) waren ausschlaggebend dafür, dass die IT als treibende Kraft des Wirtschaftsaufschwungs im 20 Jahrhundert bezeichnet werden kann. Der Trend zur Informations- und Wissensgesellschaft ist unaufhaltsam was zu einer steigenden Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien führt. Die Bedeutung der IT-Leistungen in Wirtschaft, Verwaltung, Produktion, Dienstleistungen und Handel sowie für den gesamten Unternehmenserfolg nimmt stetig zu. Zahlreiche Geschäftsprozesse beziehungsweise die effiziente Geschäftsabwicklung wären ohne den Einsatz von Informationstechnologie nicht(mehr) durchführbar. Dadurch stellt IT oftmals die Grundvoraussetzung für die Geschäftstätigkeit dar. (Tiermeyer 2013, S. 10; Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 3f)

Diese Änderungen entstanden allerdings nicht erst durch die digitale Transformation, sondern sind schon in den historischen Veränderungswellen (ebd., S. 3f) beziehungsweise in der Literatur auch als Epochen bezeichnet (Urbach/Ahlemann 2016) erkennbar. Im Folgenden werden die einzelnen Abschnitte chronologisch dargestellt:

- **1950er und 1960er Jahre:** Hauptaufgabe der IT war es den Betrieb der Großrechner aufrecht zu erhalten, Projektmanagement und Anwendungsentwicklung zu betreiben. Mit der Softwarekrise in den 1960er Jahren stiegen die Kosten der Software über die der Hardware. Trotzdem blieben die Wettbewerbsvorteile für jene Unternehmen mit hoher IT-Durchdringung aufrecht. (ebd., S. 21f)

- **1970er Jahre:** Durch die Entwicklung der ersten Personal Computer (PC) und die leichte Bedienbarkeit, konnte eine zunehmende Verbreitung von Informationstechnologie im professionellen und auch privaten Bereich erreicht werden. Dadurch wurden zunehmende Aufgaben in Unternehmen durch die IT übernommen, da die Leistungserbringung und Verwaltungsarbeit wirtschaftlicher erbracht werden konnte. Die Relevanz der IT-Organisationen war unbestritten, auch wenn die Kundenorientierung verbesserungswürdig war. (ebd., S. 22–26; Tiermeyer 2013, S. 8f) Unternehmen investierten hauptsächlich in die Automatisierung und kostengünstigere, schnellere Abwicklung von papierbasierten Aktivitäten, wie zum Beispiel das Beschleunigen von Zahlungseingängen, Einführung von Mahnzyklen etc. (Buchta/Eul/Schulte-Croonberg 2009, S. 13)

- **1980er Jahre:** Die IT arbeitet zunehmend mit Datenmodellen und kann dadurch die Produkt- und Datenqualität verbessern. Daher wird die IT zur wichtigen Unterstützerfunktion in Unternehmen. (Tiermeyer 2013, S. 8f; Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 3f) Durch die Kombination aus PC und integrierten Anwendungen können die Geschäftsprozesskosten gesenkt, Prozessketten beschleunigt und optimiert sowie das Kostenpotential der Geschäftsprozesse erschlossen werden. (Buchta/Eul/Schulte-Croonberg 2009, S. 13)

- **1990er Jahre:** Diese Zeitspanne kann als „Zeitalter der IT-Industrialisierung“ bezeichnet werden, die das Resultat aus der zunehmenden Durchdringung der Informationstechnologie und der flächendeckenden Etablierung des Internets ist. Durch die Anbindung an das Internet hat sich der Fokus des IT-Nutzens auf den wertsteigernden Einsatz der IT verschoben und die ersten internetbasierten Geschäftsmodelle (E-Commerce) konnten entstehen. Neue Entwicklungen wie CRM (Customer Relationship Management) oder ERP (Enterprise Ressource Planning) führten zur Integration der Geschäftsprozessketten über Wertschöp-

fungsstufen hinweg, wodurch neue Kosten und Optimierungspotenziale entstanden. Die IT wurde zunehmend als Enabler gesehen, der die Möglichkeit bietet durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien neue Geschäftsprozesse zu realisieren. Es stehen die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen und die Unterstützung sowie Optimierung der Geschäftsprozesse im Mittelpunkt. (ebd.; Tiermeyer 2013, S. 8f; Urbach/Ahlemann 2016, S. 22–26)

In dieser Phase wurde die IT als geschäftskritisch angesehen, sah sich aber mit einem Rechtfertigungszwang konfrontiert, da die Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von IT nicht klar ersichtlich waren. Das führte zur Übertragung industrieller Methoden und Prozesse auf die Informationstechnologie, mit dem Ziel die Effektivität und Effizienz zu steigern und sich als serviceorientierter Dienstleister zu positionieren. Zusammengefasst wird diese Entwicklung unter dem Begriff der IT-Industrialisierung und stellt den Ursprung der IT-Serviceorientierung dar. Aufgaben wurden erstmals an externe Partner ausgelagert und die Entwicklung neuer IT-Kompetenzen war notwendig. Darunter fallen vor allem das IT-Service-Management, Portfoliomanagement, Management der IT-Architekturen etc. Das führte allerdings auch dazu, dass die IT in vielen Unternehmen zu eigenständig und separat agierte und das Business IT-Alignment (die gegenseitige Abstimmung der Geschäftsbereiche und des IT-Bereichs) zur kontinuierlichen Herausforderung wurde. (ebd., S. 22–26) Das IT-Management setzte nun Konzepte und Planungsmethoden zur Entwicklung und dem Betrieb von Informationssystemen ein. Diese Tätigkeiten können unter dem Begriff des traditionellen IT-Managements zusammengefasst werden.
(Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 3f)

- **Anfang 2000er Jahre:** Die Forderungen der Kunde/innen nach einer stärkeren Service-, Markt- und Kundenorientierung wurden immer deutlicher, was dazu führte, dass die bestehenden Konzepte und Prozesse überdacht werden mussten und die Umsetzung des service-orientierten IT-Managements fortan im Mittelpunkt stand. (Zarnekow/Brenner/Pilgram 2005, S. 3f)

Diese Entwicklungen werden in folgenden 3 Schritten zusammengefasst:

1. Das IT-Handwerk fokussiert sich hauptsächlich auf die Technologie
2. Die IT-Industrialisierung legt den Fokus auf Prozesse: Die Managementansätze aus der Produktion wurden an die Anforderungen der IT angepasst und der Managementfokus liegt auf Prozessen, Services und Standards mit dem Ziel die IT-Organisationen zu professionalisieren, offener und transparenter zu gestalten sowie die Fachbereiche als interne Kunden wahrzunehmen.
3. Digitalisierung stellt Geschäftsmodelle in den Mittelpunkt: digitale Geschäftsinnovationen und neue Formen des Wertbeitrags charakterisieren diesen Abschnitt. (Kobus/Westner/Strahringer 2016, S. 880f) Es wird angenommen, dass in diesem Fall von den Autoren die digitale Transformation gemeint wird.

In der folgenden Grafik werden die einzelnen Ausführungen der historischen Entwicklung im Bereich der Informationstechnologie zusammenfassend und gegenübergestellt. Es lässt sich deutlich erkennen, dass die Trennung in einzelne Epochen, Schritte oder Wellen davon abhängt, auf welchen Teilbereich der Entwicklung das Hauptaugenmerk gelegt wird. Die Wellen stellen die Bedeutung des IT-Managements dar, die Epochen die Anwendung/ Funktion der IT und die Schritte den Fokus der IT-Branche.

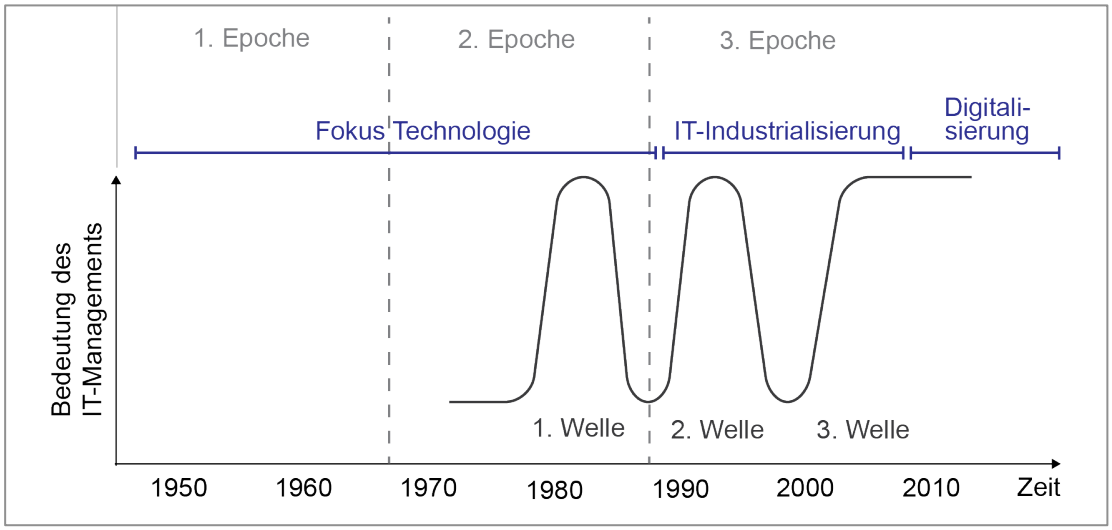


Abbildung 4: Eigene Darstellung der historischen Entwicklung der IT. Auf Basis von Kobus/Westner/Strahringer 2016, S. 880f; Urbach/Ahlemann 2016, S. 22-26; Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 3f

Im Folgenden wird der Zusammenhang und Stellenwert von Innovationen im Rahmen der digitalen Transformation thematisiert.

2.3 Digitale Transformation und Innovationen

Innovationen im Bereich der Informationstechnologie werden in der Literatur als wesentlicher Bestandteil und Treiber der digitalen Transformation genannt.
Innovationen die sich auf die Informationstechnologie beziehen haben einen Einfluss auf Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsprozesse, Absatzkanäle sowie Versorgungswege und stellen den Schlüssel zum Wachstum und zum Unternehmenserfolg dar. Damit einher geht auch eine verschärfte Konkurrenzsituation, ein verändertes Kundenverhalten und technologischer Fortschritt, welche wiederum die Innovationen begünstigen. Die Innovationskraft ergibt sich daher aus der stark gestiegenen Leistungsfähigkeit, den besseren Vernetzungsmöglichkeiten und der stärkeren Verbreitung. Das effektive und effiziente Management von Innovationen ist maßgebend für den Unternehmenserfolg, aber gleichzeitig sind auch Risiken des Misserfolgs vorhanden. Da Innovationen oft Dienstleistungen betreffen, wie sie auch von IT-Fachbereichen in Unternehmen angeboten werden, muss vor allem das Innovationsmanagement von Dienstleistungen eingehender betrachtet werden. (Reichwald/Schaller 2004, S. 295; Urbach/Ahlemann 2017, S. 301)

Kund/innen und Unternehmen haben oftmals eine unterschiedliche Sicht auf den digitalen Wandel durch IT-Innovationen:

- Aus Kundensicht werden die Innovationen und Entwicklungen positiv aufgefasst und Vorteilserwartungen wie höheren Komfort, schnellere Kaufabwicklung, geringere Preise daraus gezogen. Gleichzeitig sind aber auch die Einbußen in der Privatsphäre und dem Datenschutz präsent. (ebd., S. 301f)
- Die Unternehmenssicht steht den Veränderungen aber oft auch kritisch gegenüber, denn neue digitale Geschäftsmodelle bringen Chancen für junge Unternehmen, die damit neue Märkte erreichen könnten. Zahlreichreiche Großkonzerne fürchten dadurch disruptiven Wirkungen ausgesetzt zu sein. (ebd., S. 301) Diese Ausführung in der Literatur lässt allerdings erahnen, dass diese Sichtweise von jungen, dynamischen Unternehmen und Start-Ups die nach diesen Chancen und Möglichkeiten suchen, nicht geteilt werden würde.

Diese Ausführung verdeutlicht, dass die digitale Transformation vor allem auch eine enge Verbindung zu Innovationen aufweist. An dieser Stelle gilt es die Begrifflichkeiten zu spezifizieren.

2.3.1 Definition Dienstleistungen und Innovationen

Die Spezifika der **Dienstleistung** im Allgemeinen umfassen folgende Prinzipien:

- Immaterialität: Dienstleistungen sind immateriell und heterogen. Das Ergebnis kann zwar materiell sein, aber es ist nicht immer ident.
- Uno-Actu-Prinzip: Dieses wird in der Literatur auch als die Integration von externen Faktoren bezeichnet und meint die Produktion/ Erstellung der Dienstleistung in Zusammenarbeit mit den Kund/innen und die daraus einhergehende Simultanität/ Gleichzeitigkeit von Produktion und Absatz.
- Nicht-Lagerfähigkeit: mit dem zuvor beschriebenen Uno-Actu-Prinzip geht einher, dass Dienstleistungen nicht lagerbar sind, da sie im selben Moment konsumiert werden in dem die „Produktion" der Dienstleistung stattfindet.
- Nicht-Transportfähigkeit: Dadurch dass die Dienstleistung immateriell ist, nicht gelagert werden kann und immer in Kombination mit dem Kunden entsteht, kann diese im Gegensatz zu Gütern auch nicht transportiert werden.

(Brettreich-Teichmann 2007, S. 4; Gummesson/Lusch/Vargo 2010, S. 15; Künzel 1999, S. 103; Reichwald/Schaller 2004, S. 296ff; Spath/Schwengels/van Husen 2004, S. 197)

Für **Innovationen** gibt es keine allgemein gültige Begriffsdefinition. Laut dem Gabler Wirtschaftslexikon ist die Innovation eine Bezeichnung in den Wirtschaftswissenschaften, die den technischen, sozialen oder wirtschaftlichen Wandel beschreibt, der mit (komplexen) Neuerungen einhergeht. (Specht o.J.) Innovationen können somit neue Verfahren, neue Vertriebswege etc. umfassen und sowohl produkt- als auch prozessorientiert stattfinden. (Reichwald/Schaller 2004, S. 299ff)

Im Folgenden werden die Dienstleistungen und Innovationen nach der potenzialorientierten, prozessorientierten und ergebnisorientierten Dimension definiert und ihr Zusammenhang gegenübergestellt:

Dimensionen	Dienstleistung	Innovation
Potenzialorientierte Dimension	Dienstleistungen werden als angebotene Leistungspotenziale gesehen	-
Prozessorientierte Dimension	Dienstleistungen sind ein noch nicht abgeschlossener Prozess, der Dienstleistungsprozess kombiniert Leistungspotenziale und externe Faktoren → uno-actu-Prinzip. Es besteht eine zeitliche Synchronität zwischen Leistungserstellung und Inanspruchnahme.	Der Innovationsprozess umfasst mehr als nur die Erfindung, er umfasst alle Schritte von der Ideenfindung bis zur Realisierung am Markt.
Ergebnisorientierte Dimension	Die Dienstleistung an sich ist immateriell während das Ergebnis materiell sein kann.	Das Resultat einer Innovation kann in die 3 Dimensionen aufgespalten werden: Objekts- (Was ist neu?), Subjekts- (Für wen neu?) und Intensitätsdimension (Wie sehr neu?) aufgespalten werden.

Tabelle 2: Eigene Darstellung auf Basis von Reichwald/Schaller 2004, S. 296-301

Diese Ausführung über den Zusammenhang von Dienstleistungen und Innovationen zeigt, dass Innovationen der Treiber der digitalen Transformation sind. Durch Innovationen, vor allem im IT-Bereich, wird der Wandel vorangetrieben und gleichzeitig auch erst ermöglicht. Der Stellenwert der IT im Rahmen dieser Entwicklungen führt folglich zu zahlreichen neuen Herausforderungen und Anforderungen für Unternehmen und vor allem für die IT-Fachbereiche selbst. Im Folgenden werden diese neuen Ansprüche die durch die digitale Transformation und Innovationen entstehen thematisiert.

2.4 Herausforderungen u. Anforderungen durch die digitale Transformation

Die Unternehmen sehen sich der digitalen Transformation ausgesetzt. Da dieser Wandel durch neue Informationstechnologien vorangetrieben wird, führt das zu einem erhöhten geschäftigen Einsatz der IT. (Urbach/Ahlemann 2017, S. 302) Kaum ein Unternehmen kann seine Geschäftsprozesse ohne den Einsatz von IT umsetzten. (Brenner/Resch/Schulz 2009, S. 12f; Tiermeyer 2013, S. 10; Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 3f) Unternehmen aller Branchen sind somit auf IT angewiesen, um nachhaltig Wettbewerbsvorteile sichern und ausbauen zu können. (Eul/Röder/Simons 2008, S. 101) Mit der Digitalisierung ist dadurch auch die strategische Bedeutung der IT im Unternehmen gestiegen, was eine Änderung der Anforderungen an die Unternehmens-IT nach sich zieht. Die Informationstechnologie wird zum zentralen Bestandteil von Produkten und Dienstleistungen bis hin zu vollständigen Geschäftsprozessen. Der IT-Einsatz dient nichtmehr nur der Effizienzsteigerung, sondern stellt mittlerweile die Grundvoraussetzung für die gesamte Geschäftsausübung, das aktive Mitgestalten des Gesamtunternehmens und die Realisierung von Innovationen für das Gesamtunternehmen dar. Daraus entsteht auch die Notwendigkeit proaktiv und frühzeitig mit den Fachbereichen zu kooperieren. Die IT-Fachbereiche entwickeln sich zu einer "Neuen IT", die ihre Rolle in der Tätigkeit als Berater, Enabler und Innovator sehen. (Urbach/Ahlemann 2016, S. 26f, 2017, S. 302f)

Viele IT-Organisationen sind allerdings auf die neuen Herausforderungen nicht vorbereitet, vor allem, weil sie sich bislang als System-Provider auf die effiziente und effektive Umsetzung der IT-Services spezialisiert haben. (ebd., S. 302) Das Wissen über den Umgang mit der IT im Unternehmen fehlt, obwohl die professionelle Steuerung äußerst wichtig wäre. (Brenner/Resch/Schulz 2009, S. 12f)

Dieser Überblick in die neue Situation für die IT hat die zahlreichen neuen Forderungen schon in gewisser Form angeschnitten. Im Folgenden werden die unterschiedlichen neuen Herausforderungen in fünf Gruppen zusammengefasst:

1. Die Herausforderung für die IT eine Beitragsleistung zum Unternehmenserfolg zu leisten
2. Der Appel an die IT-Fachbereiche sich neu zu strukturieren um für die neue Situation vorbereitet zu sein

3. Die Ausrichtung der IT am Unternehmen und den Fachbereichen
4. Die optimale Unterstützung für die Prozess-Optimierung und -verbesserung
5. Die stärkere Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse

Diese Bereiche sind allerdings nicht als eigenständige, völlig getrennte Gruppen zu sehen sondern als Disziplinen mit deutlichen Überschneidungen und Zusammenhängen untereinander, die sich gegenseitig voraussetzen, begünstigen und beeinflussen.

2.4.1 Beitragsleistung zum Unternehmenserfolg durch Informationstechnologie

Die wertorientierte Unternehmensführung stellt die Interessen der Kapitalgeber in den Vordergrund der Unternehmensführung. Die Maximierung des Unternehmenswerts ist die zentrale Zielgröße und der Beitrag der einzelnen Unternehmensbereiche zur Wertsteigerung dient als Maßstab unternehmerischer Effizienz. (Matzler/Stahl/Hinterhuber 2009, S. 5) Das **Wertpotenzial des Unternehmensbereichs IT** ist wichtig um neue Märkte zu erschließen und die Herausforderungen der Globalisierung zu meistern. Der Wert der IT richtet sich nach den Ergebnissen die durch den IT-Einsatz im primären Geschäft erzielt wurden und die unmittelbare Einwirkung auf die Geschäftstätigkeit. Die Aufgabe der IT ist es demnach Wertschöpfungspotenziale zu identifizieren und diese voranzutreiben. Die möglichen Wertschöpfungspotenziale beziehen sich aber nicht nur auf die typischen IT-affinen Branchen wie Automobil, Banken etc. sondern fassen auch klassisch eher IT-ferne Bereiche ein. (Buchta/Eul/Schulte-Croonberg 2009, S. 16, 26; Eul/Röder/Simons 2008, S. 102f)

Die Grundlage stellt die Erstellung eines Leit- und Leistungsbildes dar, welches die IT-Wertschöpfung verdeutlicht. Dieses stellt die Voraussetzung für eine im Unternehmen akzeptierte und wertschöpfende IT dar. Es muss in diesem Zusammenhang bedacht werden, dass der Nutzen der IT-Projekte davon abhängt, ob die Anwender/innen die Möglichkeiten der IT im Alltagsgeschäft nutzen, denn mit jeder Änderung der IT, muss sich auch das Unternehmen selbst bis zu einem gewissen Grad verändern. Das wird zusammengefasst unter dem Begriff der **IT-getriebenen Unternehmenstransformation**. Die Wirkungsmöglichkeiten der IT sind von zahlreichen internen und externen Faktoren beeinflusst. Informationstechnologie kann zur Optimierung der Geschäftsprozesse, Umsatzsicherung, Umsatzsteigerung und

als Bestandteil des Endproduktes eingesetzt werden. Die IT kann also eine Möglichkeit sein, sich von den Wettbewerbern abzuheben, Kosten im Business-Bereich einzusparen und bei der Erzielung von zusätzlichen Umsätzen zu unterstützen. **IT ist somit im Sinne eines Enablers** für das Geschäft einzusetzen, der die Kosten des Unternehmens senken sowie den Umsatz des Unternehmens stärken und steigern kann. (Buchta/Eul/Schulte-Croonberg 2009, S. 17, 26f, 48f; Helmke/Uebel 2016, S. 15f) Die IT-Investitionen werden aus diesem Grund nach ihrer Wirkung auf den Umsatz und die Kosten gemessen. Dazu gibt es folgende 3 Ansatzpunkte: Profitabilitätssteigerung, Effektivitäts- und Effizienzsteigerung sowie IT-Effizienzsteigerung durch Senkung der IT-Kosten. (Eul/Röder/Simons 2008, S. 102f)

In der Literatur wird die IT zunehmend nichtmehr nur als Kostenfaktor gesehen, sondern als Value Center, Werttreiber, Enabler der einen Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg hat. Die IT wird als ein Unternehmen im Unternehmen beschrieben, das Kundenbedürfnisse erfüllt, profitabel am Markt agiert, kostenbewusst arbeitet und zukunftsfähig handeln muss. Um den **Beitrag eines Informationssystems zum Unternehmenserfolg definieren** zu können, werden folgende Wertkategorien und Nutzenvorteile herausgearbeitet:

- Erhöhte Wirtschaftlichkeit: Redundanzen durch Mehrfachspeicherung und kostenintensive Medienbrüche etc. werden vermieden
- Abwicklung von Arbeits- und Geschäftsprozessen mit hoher Wertschöpfung: Minimierung des Aufwands bei verbessertem Output
- Bessere Informationsversorgung führt zu Wettbewerbsvorteilen
- Unterstützung der Entscheidungsfindung: Die Zeitspanne für Entscheidungen wird immer kürzer durch den höheren Sicherheitsgrad und frühzeitigere Entscheidungen
- Schnellere Reaktionsfähigkeit der Unternehmensführung: diese wird ermöglicht durch den transparenten und umfassenden Informationsvorsprung, sowie dem schnelleren Auffinden der Informationen durch die elektronische Datenverwaltung
- Zielgerichtete Planungsmöglichkeiten der strategischen Unterstützung: Auf Basis der vorhandenen Daten können schnelle Analyse, Prognosen und individuelle Modelle erstellt werden. (Tiermeyer 2013, S. 11ff)

In der Definition des Wertbeitrags der IT gibt es allerdings zwei Kritikpunkte:

- Operationalisierungs- und Quantifizierungsproblem: Die Bewertung des Werts oder Nutzens eines Gegenstandes oder einer Leistung für ein übergeordnetes Ganzen kann sich als schwierig darstellen. Der Nutzen kann subjektiv und objektiv feststellbar sein und in diesem Zusammenhang ist die Definition der Nutzenkategorien und auf Basis dessen die Entwicklung des Wertbeitragskonzepts von großer Bedeutung. Die Messung des wahrgenommenen Wertbeitrags der IT (auch als perceived value of IT bezeichnet) wird in der Literatur allerdings in Frage gestellt.
- Zurechenbarkeitsproblem: Da IT-Leistungen und -Systeme in Prozesse integriert sind, lassen sie sich kaum oder nur mit sehr großem Aufwand isolieren, was eine Problematik in der Zurechenbarkeit des Nutzens/ Werts zu einzelnen Komponenten darstellt. (Goecken/Heck/Klein 2008, S. 20f)

Durch die Liefer- und Leistungsfähigkeit der IT besteht ein Anspruch an eine professionelle IT im Unternehmen. Die IT ist als Business zu verstehen und muss dementsprechend geführt werden. Das alleine stellt aber noch kein Alleinstellungsmerkmal dar. Auch die vorhergehenden Ausführungen zeigen, dass die IT eindeutig das Potenzial hat den Wertbeitrag im Unternehmen zu erhöhen. Dafür ist aber auch ein gesteigertes Geschäftsverständnis notwendig. (Prottung 2008, S. 73)

In den letzten Kapiteln wurde deutlich, dass die digitale Transformation erstens zu einem verstärkten Einsatz von IT und zweitens auch zur vermehrten Umsetzung von Innovationen durch IT führt. Die erste Herausforderung die sich dadurch ergibt ist der Einsatz der IT als Beitragsleister zum Unternehmenserfolg. Diese Anforderung wurde nun ausreichend thematisiert. Im Folgenden werden weitere Anforderungen und Herausforderungen beschrieben, die mit dem Einsatz der IT als Werttreiber, Enabler, Value Center etc. einhergehen und gleichzeitig auch eine Schnittstelle zu den Anforderungen und Herausforderungen, die durch die digitale Transformation und das Innovationsmanagement entstehen, darstellen und bereits kurz angeschnitten wurden. Diese gliedern sich in die Bereiche Restrukturierung der IT, das IT-Management und Business-IT-Alignment, Geschäftsprozessunterstützung und -Verbesserung sowie stärkere Kundenausrichtung. Es ist zu beachten, dass

diese Bereiche nicht klar von einander getrennt werden können und deutliche Überschneidungen und Parallelitäten aufweisen.

2.4.2 Restrukturierung der IT

Eine Herausforderung die durch die digitale Transformation entsteht ist die Notwendigkeit einer digitalen IT beziehungsweise der Umstrukturierung der IT-Kompetenzen auf in Richtung der Fachbereiche. Dadurch soll ermöglicht werden die Fachbereiche besser informieren zu können, flexibler anpassbar zu sein und die IT-Services zur Abdeckung der Wertschöpfungspotenziale und der Kundenbedürfnisse zu entwickeln. Diese Anforderungen gehen mit einer Koexistenz der digitalen und traditionellen IT einher. Horlach et al. fassen diese im Konzept der **bimodal IT** (IT der zwei Geschwindigkeiten) zusammen. (Dieses Konzept wird in Kapitel 4.2.4 Weiterentwicklung des IT-Managements durch das Konzept bimodal IT noch detailliert thematisiert). Durch hierarchische Strukturen fehlt oftmals die Flexibilität und Agilität in den Organisationen. Zahlreiche Unternehmen fürchten durch die digitale Transformation die Kundenbeziehungen zu verlieren und einem höheren Wettbewerbsdruck ausgesetzt zu sein. Unternehmen sollen laut Horlach et al. einerseits Innovationen zur Verbesserung und Änderung des Geschäftsmodells in Betracht ziehen, denn wenn sie den richtigen Zeitpunkt verpassen besteht die Möglichkeit für die Konkurrenz die Chance zu nutzen und der Wettbewerbsvorteil geht verloren. Das erhöht zunehmend den Druck sich eingehend mit der Durchsetzung der digitalen Transformation zu beschäftigen, die auf dem Fundament der sich ändernden Präferenzen und Wünsche der Kund/innen aufbaut und bereits etablierte Konzepte wie beispielsweise das Business-IT-Alignment neu zu überdenken. (Horlach/Drews/Schirmer 2016, S. 1417f)

Technologien wie beispielsweise Cloud Computing und branchenspezifische Prozessstandardisierungen ermöglichen die Auslagerung einzelner Elemente der Wertschöpfungskette. Dies hat einerseits einen Wandel der Rollen und Fähigkeiten sowie Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und Governance-Mechanismen etc. zur Folge, um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. Ihr Ausmaß und Richtung kann allerdings nicht abgeschätzt werden. Die Unternehmens-IT und das IT-Management müssen sich dementsprechend neu aufstellen. (Urbach/Ahlemann 2016, S. 26f, 2017, S. 302f) Die Entscheidung des Top-

Managements zur Restrukturierung der IT basiert oft auf der seit mehreren Jahren gegenwärtigen Konsolidierung (Verdichtung, Zusammenfassung) des IT-Servicemarkts, der von Fusionen und Übernahmen geprägt ist. Die Restrukturierungsüberlegungen zeichnen sich vor allem in folgenden beiden Trends ab: (Brenner/Resch/Schulz 2009, S. 15)

Outsourcing als Trend

IT-Services werden in erster Linie als Unterstützungsfunktionalitäten für die Kernprozesse gesehen. Unterstützungsprozesse hingegen können oftmals von spezialisierten, externen Anbietern übernommen werden, wie am Beispiel von Marketingaktivitäten, Werbeaktivitäten, Kampagnenmanagement gut zu erkennen ist. Diese Auslagerung an externe Dienstleister soll auch für die IT-Leistungserstellung, wie beispielsweise bei der Datenanalyse oder Vertriebsmaßnahmen, übernommen werden. (Bardhan et al. 2010, S. 14f; Brenner/Resch/Schulz 2009, S. 15ff)

Intransparenzen von IT-Organisationen

Ein großes Problem für das Top-Management ist oftmals die komplexe IT als Gesamtes zu überblicken, was zur Folge hat, dass sich das Top-Management aus den Entscheidungen zurückziehen möchte. Brenner et al. verweisen in diesem Fall auf eine MIT-Studie, die besagt, dass erfolgreiche Unternehmen sich genau in diesem Punkt von anderen unterscheiden – wenn das Top-Management in wichtigen IT-Entscheidungen die Führungsrolle einnimmt. In der Praxis ist es oft nicht der Fall, dass das Top-Management einbezogen wird und der Bereich IT bekommt allgemein zu wenig Aufmerksamkeit in Managementsitzungen, oder in der Geschäftsleitung. Damit stehen vor allem die Komplexität sowie die schlechte Eigendarstellung der IT selbst im Zusammenhang. Hinzu kommt, dass die Ansprüche und Anforderungen an die IT, die gesamten Geschäftsprozesse zu verstehen, sehr hoch sind, was zur Überforderung der IT führen kann. (ebd., S. 15–18)

Die Wechselwirkung zwischen der Intransparenzen der IT gepaart mit der Möglichkeit einzelne Elemente durch Outsourcing auslagern zu können führt dazu, dass sich das Top-Management durch die Entscheidung für das Outsourcing zahlreiche Vorteile verspricht (zum Beispiel Kostenersparnisse). (ebd.) Restrukturierungsentscheidungen werden einerseits getroffen um Kosten zu senken, resultieren aber

auch oft aus dem Scheitern effektiver Beziehungen zwischen IT und Business. Das verdeutlicht wie wichtig, effektive Beziehungen dieser Art sind. (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 181f)

2.4.3 IT-Management und Business IT-Alignment

Management der Informationstechnologie

Da die erheblichen Produktivitätsvorsprünge, wie sie in den 1980er und 1990er Jahren durch die IT gegenwärtig waren, in der jetzigen Zeit nichtmehr möglich sind, spielen Effizienz und Performance-Management eine erhebliche Rolle. Das IT-Management sieht die Generierung und Steuerung der Wertbeiträge als seine Aufgabe. Dazu sind entsprechende Unternehmensziele und die daraus abzuleitende IT-Strategie von großer Relevanz. (Helmke/Uebel 2016, S. 15f) Als weitere Hauptaufgabe des IT-Managements wird außerdem die Steuerung des Übergangs von der IT-Industrialisierung zur Digitalisierung genannt. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Digitalisierung die Industrialisierung gänzlich ablöst, die IT-Industrialisierung muss weiterhin bestehen und das Ziel der IT-Organisationen muss es sein als verlässlicher Serviceerbringer verstanden zu werden, der um die Digitalisierung erweitert wird. Der Fokus liegt darauf als Innovationspartner zum Unternehmenserfolg beizutragen. (Kobus/Westner/Strahringer 2016, S. 881)

Zukunftsorientierte IT-Investitionen müssen sich folglich unmittelbar an den Zielen der jeweiligen Unternehmensstrategie orientieren. Es ist daher die Aufgabe einer IT-Strategie jene innovativen Projekte zu identifizieren, die langfristig die Wettbewerbsfähigkeit stärken und den Unternehmenswert erhöhen. (Buchta/Eul/Schulte-Croonberg 2009, S. 17)

Diese Orientierung an der Unternehmensstrategie wird durch das Business-IT-Alignment verkörpert, welches im folgenden Abschnitt genauer erläutert wird.

Business-IT-Alignment: effektive Beziehung zwischen IT und Business

Wie eingangs bereits thematisiert, werden Geschäftsprozesse durch die Unterstützung von IT-Applikationen und -Infrastruktur erfolgreich realisiert. Daraus resultiert der wachsende Bedarf an leistungsfähigen IT-Services, was zu einer hohen Anforderung an die interne IT-Abteilung führt. (Tiermeyer 2013, S. 26) Die betriebliche Leistungserstellung wird somit durch die moderne IT essentiell verändert. Folglich besteht durch Produktivitätsverbesserungen, Erhöhung der Kosteneffizienz, höhere

Produktqualität etc. ein bedeutender Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit. Die Bedeutung und die Chancen der IT zur Umsetzung der Unternehmensstrategie werden allerdings oft nur unzureichend verstanden. Ohne die IT im Unternehmen sind zahlreiche Organisationen handlungsunfähig. Daher ist es unausweichlich die IT-Strategie auf die Unternehmensstrategie auszurichten, um eine gemeinsame Unternehmensvision zu erreichen. Die mangelnde Synchronisation liegt daran, dass die IT mehr technisches Know-How benötigt, als die Fachbereiche selbst. Die IT-Abteilungen werden oftmals immer noch als losgelöste, eigenständige Bereiche mit separaten Strategien gesehen. Eine Führungslücke zwischen Unternehmensvision und Unterstützung der IT ist die Folge, da die IT zu wenig in das Geschäft einbezogen ist. (Groß 2016, S. 86)

Zusammenfassen lassen sich diese Aussagen in der Mission vieler IT-Organisationen mittels Informationstechnologie Unternehmenswert schaffen zu wollen. Das Essentielle um dieses Ziel zu erreichen sind in erster Linie effektive IT-Business-Beziehungen, aber diese zu erreichen gestaltet sich aus folgenden Gründen oft schwierig:

1. Der Glaube an die IT als Funktion im Allgemeinen und den CIO (Chief Information Officer) im Speziellen ist gesunken
2. Die Restrukturierungszyklen, Downsizing, Outsourcing, Offshoring etc. der IT-Funktionen haben zu einem Image der IT-Abteilung als Verbrauchsgut geführt.

(Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 181f)

IT Business Alignment, oder auch als Business-IT-Alignment beschrieben, bezeichnet die dauerhafte gegenseitige Abstimmung von Geschäftsbereichen und dem IT-Bereich im Hinblick auf die strategische, taktische und operative Ebene. Die strategische Ebene bezieht sich auf Ziele, Strategien, Pläne etc. während sich die taktische Ebene an dem Portfolio, der Infrastruktur etc. ausrichtet und die operative Ebene das Tagesgeschäft, Projekte und Prozesse in den Fokus nimmt. Auf allen Ebenen kann zwischen strukturellem und sozialem Alignment unterschieden werden. Ersteres adressiert Organisation, Struktur und Abläufe und Zweiteres meint Kommunikationsqualität, gegenseitiges Vertrauen, bereichsübergreifendes Wissen etc. Vor allem ein anerkanntes Vorgehensmodell im sozialen Business-IT-Alignment auf allen Ebenen wird als wertvolle Forschungslücke gesehen. Zur positiven Steue-

rung des Alignments sind hauptsächlich konkrete Management-Maßnahmen gefragt. (Weitzel 2016) In der Literatur ist diese Trennung nach Ebenen und Ausgestaltungsmöglichkeiten kaum gegeben. IT Business Alignment/ Business-IT-Alignment wird dementsprechend oft als übergeordneter Begriff für eine der erwähnten Ebenen der Orientierung/ Anpassung verwendet. Eine starke Tendenz zeichnet sich hier vor allem in Richtung der strategischen Ebene aus, als Definition für die permanente Abstimmung der IT mit den Unternehmenszielen beziehungsweise das Ableiten der IT-Ziele aus den Unternehmenszielen. (Breiter/Fischer 2011, S. 4f, 8, 156, 158; Dous 2007, S. 125ff; Hanschke 2015, S. 48ff; Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 1) Dass die Wirkungsweise von Alignment deutlich über die Abstimmung von Zielen und Strategie hinausgeht, wird kaum beachtet. Der Begriff des Business-IT-Alignment meint folglich auch die optimale Einbindung der IT ins Unternehmen. Das Fehlen einer intakten Beziehung zwischen beiden Seiten wird in der Praxis oft auch auf die unterschiedlichen Sprachen, Kultur, Wissen, Motivation etc. beider Bereiche zurückgeführt. Das führt auch dazu, dass der Begriff des strategischen Alignments unterschiedlich aufgefasst wird, weil keine gemeinsame Verständigungsbasis existiert. (Beimdick 2009, S. 1; Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 182)

Durch die IT-Industrialisierung versprachen sich viele Organisationen Vorteile wie die Steigerung der Effektivität und Effizienz etc. Diese traten vielfach auch tatsächlich ein, allerdings zum Nachteil der Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen. Zahlreiche IT-Organisationen agieren folglich in einer zu großen Distanz zu den weiteren Geschäftsbereichen. Aus diesem Grund ist ein intaktes Business-IT-Alignment noch deutlicher zu einer kontinuierlichen Herausforderung geworden. (Urbach/Ahlemann 2017, S. 302f)

Durch den Trend des Outsourcings spielt IT Business Alignment längst nichtmehr nur eine unternehmensinterne Rolle sondern adressiert auch externe Anbieter und die unternehmensübergreifende Abstimmung mit Wertschöpfungspartnern. (Weitzel 2016)

Hirschheim et al. fokussieren sich auf das strategische Alignment (bezugnehmend auf Ziele, Strategien etc.) und sehen dieses als kritischen Schritt zur Realisierung von Unternehmenswert durch IT-Innovationen. Um dieses strategische Alignment tatsächlich zu erreichen, sehen sie management-orientierte Aufgaben in einer signifikanten Rolle. Als Schlüssel/ Lösungsweg zur erfolgreichen Umsetzung wird die agile Aufstellung von IT-Organisationen genannt. (Genauere Ausführung im Kapitel 4.2.4 Weiterentwicklung des IT-Managements durch das Konzept bimodal IT.) (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 181f)

Als konkreten Weg, um die oben thematisierten Probleme zu lösen nennen sie die Bereitstellung eines Rahmenwerks für das IT-Management, welches die Möglichkeit bietet die IT aus einer Business-Perspektive zu analysieren, sprich die Kundensicht einzunehmen. IT-Manager versuchen zwar oftmals die Business-Sicht zu verstehen, aber weder Praxis noch Literatur bietet dabei etablierte Hilfestellung auf die zurückgegriffen werden kann. Es ist aber auch zu bedenken, dass es nicht die Lösung sein kann sich nur auf die IT-Seite zu fokussieren, auch die Fachbereiche müssen in der zwei-seitigen Beziehung einbezogen werden. Hirschheim et al. stellen in diesem Zusammenhang das Rahmenwerk der Marketing-Perspektive vor, welches in Kapitel 2.4.5 Stärkere Kundenausrichtung und Beachtung der Kundenanforderungen sowie in Kapitel 6. Interne Kommunikation / internes Marketing als Schnittmenge noch aufgegriffen wird. (ebd., S. 182)

2.4.4 Optimale Geschäftsprozess-Verbesserung und -Unterstützung

Wie schon zuvor im Rahmen der operativen Ebene des Business IT-Alignments angesprochen, kann eine „intelligente“ Informationstechnologie helfen, die Prozesskosten zu senken, die Prozessqualität zu erhöhen, den Unternehmensumsatz zu steigern und so als Werttreiber die Profitabilität zu erhöhen. (Eul/Röder/Simons 2008, S. 101) Die IT hat also das Ziel durch die Generierung von Wertbeiträgen die Unternehmensprozesse zu unterstützen und dadurch zur Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen. Das sind die Erfolgsfaktoren aus denen die Wettbewerbsvorteile resultieren. (Helmke/Uebel 2016, S. 15f)

Die Unternehmensführung fordert, dass die IT Unterstützungsleistungen zur Erreichung der Geschäftsziele erbringt. Um dieser Forderungen nachkommen zu können, muss die IT über ein detailliertes Wissen der Unternehmensprozesse verfügen. Das kann durch die Einbindung in die Geschäftsentwicklung ermöglicht wer-

den. Dadurch können neue Geschäftsmöglichkeiten, Effizienz, Wettbewerbsvorsprünge in den Geschäftsprozessen realisiert werden. Die IT muss für den Beitrag an der Geschäftsentwicklung auch sehr viel unternehmerisches Verständnis mitbringen. (Prottung 2008, S. 65ff)

Die Anforderung an eine zukunftsorientierte IT ist daher, aus den Geschäftsprozessen beziehungsweise Unternehmensstrategien die IT-Strategien abzuleiten (ist konform mit der strategischen Ebene des Business-IT-Alignments). Erfolgreiche Unternehmen befinden sich in einer permanenten Prozessverbesserung und daher ist eine flexible Unterstützung notwendig. Diese kann in folgende beiden Gruppen gegliedert werden:

- Business-Pull: die Fachbereiche wollen eine optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse durch adäquate IT-Ressourcen
- Technology-Push: technologische Weiterentwicklungen führen zum Druck auf die IT-Architekturen, gleichzeitig ist es aber nichtmehr notwendig alle IT-Services selbst vorrätig zu haben (Outsourcing)

Aus den IT-Silo-Abteilungen werden dadurch IT-Wertschöpfungsbeiträger, die ihren Wert gegenüber den Kunden, also den Fachabteilungen, erbringen. Dazu ist ein deutlicher Paradigmenwechsel notwendig. Die IT muss als Geschäftseinheit geführt werden, die messbare Wertbeiträge liefert. Das Management dieser Geschäftseinheiten wird als IT-Governance verstanden. (Beck/Gison-Höfling 2008, S. 6f)

Paradigmenwechsel von Plan-Build-Run zu Innovate-Design-Transform

Informationstechnologie (IT) und Informationssysteme (IS) werden genutzt um Geschäftsprozesse zu rationalisieren und zu automatisieren. Nach dem Paradigma Plan-Build-Run (PBR) arbeiten die IT-Organisationen reaktiv, indem sie die Wünsche der Fachabteilungen abwarten. Durch den Digitalisierungs-Trend, mit dem Begriffe wie Big-Data oder Industrie 4.0 einhergehen, werden IT und IS zur Entwicklung neuer Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle eingesetzt und besitzen daher einen disruptiven („zerstörenden“) Charakter. IT-Organisationen müssen proaktiv mitwirken, um zu einem Innovationspartner im Unternehmen zu werden. In diesem Zusammenhang wird der Paradigmenwechsel zu Innovate-Design-Transform (IDT) mehrfach genannt. (Koch/Ahlemann/Urbach 2016, S. 177f)

Das **Paradigma Plan-Build-Run** beschreibt die Bereitstellung der Technologie systematisch nach den Schritten planen (Plan), umsetzen (Build) und effizient betreiben (Run). Dieses Paradigma ist auch heute in der Praxis noch durchaus vorherrschend. Es erfordert die unabhängige Planung und Steuerung sowie die Eigenständigkeit der IT-Wertschöpfungskette. Gleichzeitig ist es aber den neuen Herausforderungen Innovationsfähigkeit, Gestaltungsfähigkeit und Transformationsfähigkeit nicht gewachsen. (ebd., S. 179f, 182ff)

Die drei Teilbereiche des **Paradigmas Innovate-Design-Transform** gestalten sich wie folgt: Innovate meint die Entwicklung von neuen innovativen Geschäfts- und Wertschöpfungsmodellen gemeinsam mit den Fachbereichen und externen Partnern, die Kreativität, Flexibilität und Agilität in den Fokus nehmen. Design beschreibt die Überführung der Innovationsideen als innovative, kundenorientierte Lösungen. Design und Ergonomie sowie Effizienz und Effektivität sind dabei die wichtigsten Schlagworte. Der letzte Teilbereich Transform meint, dass sich Unternehmen so verändern müssen, dass neue Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle zur Ausführung gelangen können. Der Wandel hin zum neuen Paradigma impliziert folglich einen Struktur-, Prozess- und Kulturwandel in dem Kreativität, Flexibilität, Design-Kompetenz, Partner-Management etc. immer wichtiger werden. (ebd., S. 185, 196)

2.4.5 Stärkere Kundenausrichtung und Beachtung der Kundenanforderungen

Wie schon zuvor mehrfach angesprochen, werden nahezu alle Unternehmensprozesse zumindest zu einem gewissen Grad von Informationstechnologie unterstützt. Das führt dazu, dass nahezu jede/r Mitarbeiter/in und auch Entscheider/innen mit der IT in Berührung kommen. Es ergeben sich mehrere Berührungspunkte über welche die Möglichkeit besteht, einen Eindruck über die IT zu erlangen. Aufgrund der zahlreichen Intransparenzen die in diesem Bereich herrschen, führt das allerdings nicht selten zu einem negativen Bild der IT-Landschaft. Um dieses Problem zu lösen, muss sich die IT stärker an den Kund/innen ausrichten und ihre Anforderungen berücksichtigen. (Prottung 2008, S. 71) Diese Tendenz wurde auch schon im Rahmen des Business-IT-Alignments angeschnitten.

Die Kundennähe und Kundenorientierung als strategische Zielsetzung zu betrachten ist besonders wichtig, um Wettbewerbsvorteile auf der Ebene der Beziehung zu Kunden generieren zu können. Die wesentliche Herausforderung ist demnach zu

verstehen wo die Anforderungen für die Fachbereiche liegen und wie das Geschäft aufrecht erhalten beziehungsweise erweitert werden kann. Dazu ist der Dialog mit den Fachabteilungen unausweichlich. In der Praxis und vor allem auch im Innovationsmanagement ist der Innovationsprozess oft unvollständig und es besteht keine explizite Kundenintegration. Das hat in weiterer Folge eine negativen Einfluss/ negative Auswirkungen auf den (marktlichen) Erfolg der Innovation. Die frühzeitige Einbindung und Kundenorientierung hat hingegen eine deutlich positive Auswirkung und sollte in der Praxis unausweichlich umgesetzt werden. Diese frühzeitige Integration der Kundensicht lässt sich damit argumentieren, dass Dienstleistungsinnovationen auch inkrementelle (nur aus Kundensicht wahrnehmbare), innovative Änderungen oder neue Kombinationen darstellen können. Es ist daher notwendig nicht nur den Innovationsgrad einer Leistungsinnovation zu klären, sondern sich auch den aktuellen Präferenzen des/ der Nachfrager/in zu widmen und sich an ihnen zu orientieren. Das wird wiederum durch die Integration der Anbietersicht in den Innovationsprozess ermöglicht. (ebd., S. 73; Reichwald/Schaller 2004, S. 296–300, 321f)

Neben dem Wandel innerhalb der IT hin zu mehr Kundenorientierung und mehr Kundenverständnis ist, ebenfalls eine Veränderung in den Fachbereichen selbst frühzeitig notwendig. Zu verstehen welche Vorteile die neue Ausrichtung der IT bringt ist dazu ein wesentlicher Bestandteil. Diese Transformation kann allerdings nicht von heute auf Morgen passieren, sondern muss kontinuierlich auf beiden Seiten, IT und Fachbereichen, entwickelt werden. (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 182; Prottung 2008, S. 73)

Marketing-Perspektive als Lösung der fehlenden Kundenorientierung

Diese Beschreibung zeigt, dass die Probleme einer fehlenden guten Beziehung auch auf IT-Projektbasis erkennbar sind, obwohl die Einbindung und das Involvement der User/innen essentiell für den Projekterfolg sind. Das Management des User Involvements ist allerdings auch als sehr herausfordernd zu sehen. In der Theorie besteht Einigkeit, dass die Messung der Nutzer-Zufriedenheit ein Schlüssel-Tool ist um den IT-Betrieb zu managen. Für den nachhaltigen Erfolg der IT müssen folglich die Entscheidungen und IT-Lösungen in enger Kooperation mit den Fachbereichen (Kunden/innen) abgestimmt werden und eine Einbettung in die stra-

tegischen Überlegungen angestrebt werden. Die Voraussetzung, um diese Einbettung zu ermöglichen ist die Erarbeitung einer dementsprechenden IT-Strategie sowie die optimalen IT-Services bereitstellen zu wollen. Die Messung der Nutzer-Zufriedenheit geht demnach mit der Etablierung eines professionellen Anforderungsmanagements einher. Dadurch können IT-Lösungen mit hoher Akzeptanz implementiert, die hohe Qualität der Services gewährleistet und die IT-Kosten im Rahmen gehalten werden. Auch hier darf wiederum keine Einseitigkeit bestehen, sondern auch die Fachbereiche sind gefordert die Potenziale der IT-Lösungen zu eruieren und in adäquate Anforderungen umzusetzen. (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 182; Tiermeyer 2013, S. 13ff)
Hirschheim et al. nennen in diesem Zusammenhang die Marketing-Perspektive als wesentliche Möglichkeit um der IT zu helfen den Blickwinkel der Kunden einzunehmen und den Fachbereichen Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die bestehende Beziehung verbessert werden kann. In weiterer Folge soll die kundenzentrierte Perspektive mit den Fachbereichen als Kunden im Mittelpunkt zu einer Verbesserung des IT-Wertbeitrags führen. (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 182)

Die Herausforderungen und Anforderungen durch die digitale Transformation im Kontext der Informationstechnologie beziehen sich einerseits auf die Forderung durch den Einsatz von IT Unternehmenswert langfristig zu generieren und dadurch einen Beitrag zum Unternehmenserfolg schaffen zu können. Anderseits muss, um die erste Herausforderung umsetzen zu können, eine Restrukturierung auf vielen Ebenen erfolgen. Zum einen im Fachbereich IT selbst und zum anderen in dessen Eingliederung in der Unternehmensstruktur sowie in der Prozessgestaltung. Um diese Restrukturierung wiederum umsetzen zu können bedarf es wiederum eines effizienten und starken IT-Managements sowie der Orientierung der IT an den Unternehmenszielen und den weiteren Geschäftsbereichen (Business-IT-Alignment). Diese notwendige Orientierung und gegenseitige Ausrichtung zeigt sich auch in der Forderung eine aktive und positive Beziehung zwischen dem Fachbereich IT und den weiteren Fachbereichen aufzubauen. Eine solche Beziehung kann nur dann aufgebaut werden, wenn die IT die weiteren Fachbereiche als ihre Kund/innen sieht und sich vermehrt an ihnen und ihren Bedürfnissen ausrichtet.

2.5 Ausblick auf künftige Entwicklungen durch die digitale Transformation

Diese durch die digitale Transformation entstandenen Anforderungen und Herausforderungen für die IT haben nicht nur einen Einfluss auf die derzeitige Situation, sondern auch auf die Künftige. Diese zukünftige Perspektive wurde von Urbach et al. in den zehn Thesen über die IT-Organisation der Zukunft zusammengefasst:

1. *Kein Business ohne IT – IT als Treiber der unternehmerischen Wertschöpfung:*
   Die IT wird demnach nicht nur als strategischer Wettbewerbsfaktor gesehen, denn mit den Änderungen durch die digitale Transformation wird das IT-Know-How im gesamten Unternehmen zur essentiellen Ressource. Die IT wird vernetzter, umfassender, autonomer und kreativer. (Urbach/Ahlemann 2016, S. 27f)

2. *Entwicklung und Betrieb sind nicht entscheidend – Das IT-Management folgt dem Paradigma Innovate-Design-Transform:*
   Die klassische Unternehmens-IT ist durch Plan-Build-Run (PBR) geprägt, welches feste Strukturen in der IT erlaubt, effiziente Arbeitsabläufe und Automatisierung fördert. Die wesentliche Aufgabe der digitalen Transformation ist es aber Innovationstätigkeiten voranzutreiben. Dadurch erfolgt ein Paradigmenwechsel hin zu Innovate-Design-Transform (IDT). Im Kern steht somit die Fokussierung auf Innovationsfähigkeiten durch höhere Agilität/ Flexibilität, die kundenorientierte Geschäftsfähigkeit der IT-Lösungen und die Transformationsfähigkeit von Strukturen und Abläufe. Klassische IT-Aufgaben werden durch neue Fähigkeiten ergänzt und der Aufbau wettbewerbsdifferenzierender Fähigkeiten wird vorangetrieben. (ebd., S. 28, 303ff)

3. *Schatten-IT als gelebte Praxis – IT-Innovationen werden in interdisziplinären Teams in den Fachabteilungen erarbeitet:*
   Viele derzeitige IT-Projekte werden durch die Fachbereiche initiiert und durch die IT-Organisationen umgesetzt. Erstere entwickeln bezüglich IT-Lösungen eine gewisse Selbstständigkeit, ohne die aktive Einbindung der Unternehmens-IT zu benötigen. Das Resultat ist folglich das Entstehen von Schatten-ITs in den Fachbereichen selbst. Eine stärkere Zusammenarbeit beider Bereiche wird demnach gefordert. (→ siehe dazu auch These 9) (ebd., S. 28f, 305)

4. *Innovationen durch Netzwerke:*
   Klassisches IT-Outsourcing soll Kostensenkung und Qualitätssteigerung bringen. Cloud Sourcing bietet in diesem Zusammenhang neue Möglichkeiten indem nicht-strategische Teile der Unternehmens-IT ausgelagert werden, um sich auf die wettbewerbsdifferenzierenden Aktivitäten konzentrierten zu können. (ebd., S. 29)

5. *Den User im Blick – Entwicklungsprozesse sind agil, endbenutzerorientiert und mit dem Betrieb verschmolzen:*
   In den bisherigen Softwareentwicklungsprozessen sind die Benutzerbedürfnisse und die -Akzeptanz nur eingeschränkt berücksichtigt. Das führt zu einer mäßigen Einsetzbarkeit in der digitalen Welt. Der Einsatz von agileren und endbenutzerorientierteren Vorgehensweisen/ Entwicklungsprozessen wird gefordert. Die Mitarbeiter/innen in den unterschiedlichen Fachbereichen sind zunehmend der Gruppe der Digital Natives zuzuordnen. Die Anforderungen der Kund/innen sind im Allgemeinen deutlich gestiegen und daher müssen die Softwareentwicklungsprozesse darauf angepasst werden. Diese werden in weiterer Folge zu wettbewerbsdifferenzierenden Tätigkeiten, da sie sich exakt an den Wünschen und Bedürfnissen der tatsächlichen User/innen orientieren. (ebd., S. 30, 306f)

6. *Handelsware Infrastruktur – IT-Infrastrukturleistungen werden auf freien Märkten gehandelt und nach Bedarf eingekauft:*
   In Zukunft könnte der nahezu vollständige Fremdbezug von IT-Infrastrukturleistungen möglich sein. (ebd., S. 30f)

7. *Digitalisierung als Risiko – Security und Business Continuity Management sind zentrale Querschnittsfunktionen des Unternehmens:*
   Unternehmen in der digitalen Welt sind immer stärker abhängig von der Verfügbarkeit von IT-Systemen. Effektives IT-Sicherheits- und Business-Continuity-Management werden zu zentralen Kompetenzen für nachhaltige Geschäftstätigkeiten. (ebd., S. 31)

8. *Transformierbare IT-Landschaften – IT-Architekturen sind standardisiert, modular, flexibel, allgegenwärtig, elastisch, kostengünstig und sicher:*
   Die IT-Architekturen vieler Unternehmen sind für die agilen Digitalisierungsvorhaben nicht geeignet, da sie sehr komplex gestaltet sind. Die digitale Transformation bedingt transformierbare IT-Landschaften in denen Technologie-Neuerungen integriert werden können. In diesem Zusammenhang werden Standardisierung, service-orientierte Architekturen und Enterprise Architecture Management (EAM) als Mögliche Lösungen für die Herausforderung genannt. (ebd., S. 31f, 308f)

9. *Das Aus für die IT-Abteilungen – IT-Experten werden Teil der Fachabteilungen durch ein dezentrales Vorstandsressort koordiniert:*
   Die Struktur klassischer IT-Organisationen wird in Frage gestellt. Es sind einige Aufgabenbereiche die weiterhin zentral/ in Vorstandsnähe abgewickelt werden müssen, um zur effektiven und effizienten IT-Wertschöpfung beizutragen, teilweise könnten Tätigkeiten aber auch von externen Anbietern abgewickelt werden. (ebd., S. 32, 309ff)

10. *Mitarbeiter werden zum strategischen Wettbewerbsfaktor:*
    Der Zugang zu gut ausgebildeten Humanressourcen stellt einen wesentlichen Faktor für den Erfolg aktueller und zukünftiger Dienstleistungen dar. (ebd., S. 33)

Es ist fraglich wie derzeitige organisatorische Verankerungen, Aufgabenportfolios, Wertschöpfungstiefen, Kulturen, Zusammenarbeit etc. der heutigen IT-Organisationen mit den Herausforderungen der Digitalisierung Schritt halten können. (ebd., S. 309ff)

Im Rahmen der Masterarbeit sind vor allem die Thesen 1. Kein Business ohne IT, 2. Paradigmenwechsel zu Innovate-Design-Transform 4. Strategische Lieferanten werden zu Innovationspartnern, 5. User im Blick und 8. Transformierbare IT-Landschaften für die weitere Ausführung von Bedeutung.

Es ist zu beachten, dass die digitale Transformation keineswegs eine mögliche zukünftige Entwicklung ist, sondern sich schon in der Gegenwart deutlich niederschlägt. Neue Technologien ändern vorhandene Arbeitsumgebungen sehr rasch. Das lässt sich damit begründen, dass die Entwicklungen im privaten Umfeld neue Anforderungen und Bedürfnisse aufwerfen, die auf die Arbeitsumgebungen in weiterer Folge übertragen werden. In den letzten Jahren hat sich die IT viel mehr zu einem Business Enabler entwickelt und bietet vermehrt auch personalisierte IT-Leistungen an. Unternehmen welche diese Sichtweise konsequent durchgesetzt haben beginnen nun den Fachbereich IT immer weiter in Richtung Service zu orientieren. (Felser 2017)

Im Rahmen der folgenden Ausführung werden die allgemeinen Herausforderungen durch die digitale Transformation aufgegriffen und in konkrete Anforderungen für die unternehmensinterne IT übertragen. Es wird in mehreren Bereichen verdeutlicht, durch welche konkreten Handlungen und Konzepte die Herausforderungen der digitalen Transformation im Unternehmen integriert und positiv umgesetzt werden können. Auch in den folgenden Kapiteln ist zu beachten, dass Vernetzungen und Parallelitäten bestehen, die in ihrer Gänze zu einer allgemeinen Bewältigung der neuen Herausforderungen beitragen. Zu diesen Anforderungen zählen:

1. die Änderung der Sichtweise der IT-Abteilungen von reinen IT-Anbietern zu IT-Dienstleistern. Grundsätzlich kann in diesem Zusammenhang zwischen drei Interaktionsarten unterschieden werden: Typ A die internen IT-Abteilungen die automatisch bei internen Belangen beauftragt werden, Typ B die internen IT-Dienstleister die sich in einer Konkurrenzsituation mit externen Anbietern befinden und Typ C als externe Anbieter als völlig marktorientierte Unternehmen. (Dous 2007, S. 40ff, 131f) Die Änderung der Sichtweise spricht dabei den Übergang von Typ A zu Typ B an.
2. die Serviceorientierung innerhalb des Fachbereichs IT,
3. die damit verbundene Notwendigkeit von IT-Service-Management die mittels
4. der Integration der IT Infrastructure Library erfolgreich umgesetzt werden kann und schlussendlich
5. die allumspannende Forderung die weiteren Fachbereiche eines Unternehmens als interne Kund/innen zu sehen und zu akzeptieren.

3 Neue Herausforderungen/ Anforderungen für die interne IT

3.1 Paradigmenwechsel vom IT-Anbieter zum IT-Dienstleister

Die Hauptaufgabe einer IT-Organisation/ des IT-Managements aus traditioneller Sicht ist es, die Geschäftsprozesse der Fachbereiche durch unterschiedliche IT-Services zu unterstützen. Dazu müssen die Prozesse des Kund/innen bekannt sein und analysiert werden. Es ändern sich die Anforderungen an die leistungserbringende Instanz zunehmend, was einen Wandel der klassischen Rolle beziehungsweise des Aufgabenverständnisses der IT nach sich zieht. IT-Leistungsempfänger/innen erwarten sich heute eine bestimmte Funktionalität und eine bestimmte Qualität zu einem bestimmten Preis. Die Anforderungen in diesen drei Bereichen sind gegenüber den Anfängen der elektronischen Datenverarbeitung deutlich gestiegen. Außerdem erwarten die Nutzer/innen selbsterklärende Leistungen die ohne lange Einführungsphasen sofort genutzt werden können. Somit steht nichtmehr die Technologie für den heutigen IT-Leistungsempfänger/innen im Vordergrund, sondern der durch die Technologie geschaffene Nutzen. Die Leistungsbeziehung zwischen IT und den Kund/innen als Anwender/innen rücken in den Fokus wodurch Kunden-Lieferanten Beziehungen entstehen. Die IT-Abteilungen wandeln sich in weiterer Folge zu IT-Dienstleistern. (Brenner/Resch/Schulz 2009, S. 44ff; Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 4–7)

Die IT-Bereiche werden also mit steigenden Kundenanforderungen, Kostendruck, dem technologischen Wandel und dem Wettbewerb mit weiteren Anbietern konfrontiert. (Brocke/Uebernickel/Brenner 2009, S. 1)

Brenner et al. hat einen Vergleich zwischen dem traditionellen Verständnis und dem Verständnis eines IT-Dienstleisters auf Basis von konzerngebundenen IT-Dienstleistern dargestellt. Es wird im Folgenden versucht diese Darstellung auf die unternehmens-interne IT herunter zu brechen und durch weitere Ausführungen in der Literatur zu ergänzen.

Kriterium	Traditionelles Verständnis	Verständnis des IT-Dienstleisters
Selbstverständnis	Projektabwickler	Dienstleistungsproduzent
Zusammenarbeitsgrundlage zw. Fachbereichen und IT	Gemeinsame Projektabwicklung	Dienstleistungsvertrieb und --Einkauf
Formaler Rahmen der Zusammenarbeit	Auftragsverhältnis	Marktmechanismus
Steuerungsinstrument	Projektmanagement	Dienstleistungsmanagement
Fokus der IT-Organisation	IT-Technikzentriert → Entwicklung und Implementierung von IT-Anwendungen	Kundenzentriert → Sichtweise der Fachabteilungen als interne Kunden
IT-Einsatz	Einsatz von IT um Prozesse der Kunden effizienter und Geschäft profitabler zu gestalten → Entwicklung und Implementierung von IT-Anwendungen im Mittelpunkt	Einsatz der IT um die vom Kunden gewünschten Effekte zu erzielen = seinen Anforderungen gerecht zu werden
IT-Management	Plan-Build-Run + Querschnittaufgaben (IT-Controlling etc.)	Innovate-Design-Transform
Primäre Aufgabe des IT-Management	Nutzenpotenziale frühzeitig erkennen	Koordination der Leistungsprozesse und Erzeugung des gewünschten IT-Produkts für den Kunden
Aufgabe der Fachbereiche als Kunden	Spezifikation der Systemanforderungen	Verhandlung von IT-Serviceeigenschaften

Tabelle 3: Eigene Darstellung auf Basis von Brenner/Resch/Schulz 2009, S. 111 erweitert um Inhalte von Tiermeyer 2013, S. 10; Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 4-7

Diese Gegenüberstellung zeigt, dass das traditionelle Verständnis der IT sehr technologieorientiert und projektbezogenen ausgestaltet ist. Informationstechnologie wird eingesetzt um die Prozesse der Kund/innen effizienter und die Geschäfte profitabler zu gestalten. (Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 4f) Im Verständnis der IT als Dienstleister wird die Sichtweise der Fachabteilungen als interne Kunden der IT immer wichtiger. Damit verbunden ist auch die Notwendigkeit einer umfassenden Serviceorientierung. Daraus folgt, dass sich der IT-Bereich besser als Dienstleister organisieren muss. Aufgabe des IT-Managements ist es demnach nichtmehr sich auf die möglichst effiziente und technologisch beste Umsetzung von IT-Leistungen zu konzentrieren, sondern sich vor Augen zu führen welche IT-Produkte/ IT-

Leistungen von den Fachbereichen als ihre Kunden gewünscht und gefordert werden und genau diese Leistungen zu erzeugen, um die von den Kund/innen gewünschten Effekte erzielen zu können. (Tiermeyer 2013, S. 10) Diese stärkere Angebotsausrichtung an den Kunden sowie die Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf den eigenetlichen Bedarf der Anwender/innen führen in weiterer Folge zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit. Diese Parameter stellen differenzierende Faktoren dar und erst dann wird der kundenseitige Nutzen der IT deutlich. Dieses Differenzierungspotenzial kann durch den eingangs beschriebenen Wandel von der Technikorientierung zur Kundenprozessorientierung erlangt werden. (Brocke/Uebernickel/Brenner 2009, S. 1f)

Zarnekow et al. verdeutlichen, dass durch das neue Beziehungsverhältnis zwischen IT als Leistungserbringer und den Fachbereichen als Leistungsnehmer in der neuen Aufgaben- und Rollenverteilung eine sinnvolle Verteilung von IT- und Geschäfts-Know-How angestrebt werden muss. In diesem Zusammenhang nennen sie folgende drei grundlegende Strukturen und Beziehungsmuster:

- Die Geschäftsbereiche/ Fachbereiche werden zu Kunden, die IT-Dienstleistungen in Form von IT-Produkten erwerben. Der Nutzen der IT-Anwendung entsteht in den Geschäftsbereichen
- Zwischen Kunden und Lieferanten entsteht ein Markt mit der Hauptaufgabe des reibungslosen Abgleichs zwischen Angebot und Nachfrage. Die IT hat grundsätzlich die Möglichkeit am unternehmensinternen und externen Markt zu agieren. Eine besondere Bedeutung kommt der Gestaltung der Schnittstelle zwischen Kunden und Lieferanten zu.
- Das IT-Dienstleistungsportfolio muss von beiden Seiten aktiv gestaltet und gesteuert werden. Portfolio-Management ist demnach das zentrale Bindeglied zwischen dem IT-Dienstleister und den Geschäfts-/ Fachbereichen.

(Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 10ff)

3.2 Serviceorientierung

3.2.1 Begriffsdefinition

Wie bereits im Zuge des Paradigmenwechsels beschrieben, ist die Serviceorientierung eng mit der Sichtweise beziehungsweise Wahrnehmung der Fachabteilungen als interne Kunden verbunden. (Tiermeyer 2013, S. 10) In der Literatur zeigt sich deutlich, dass der Begriff „Serviceorientierung“ nicht immer deutlich von der Kundenorientierung getrennt werden kann. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Ausprägungen, welche die Serviceorientierung definieren, thematisiert. Darunter einerseits die Trennung in persönliche und organisationale Serviceorientierung, die interne Serviceorientierung im Rahmend er Service-Profit Chain sowie die Serviceorientierung als Gestaltungsparadigma der Informationssysteme.

3.2.1.1 Persönliche und organisationale Serviceorientierung

In Wissenschaft und Praxis kann Serviceorientierung unterschiedlich definiert werden:

1. Als Abkehr von einer produktbezogenen Perspektive und der Zuwendung zu konsequenter, integrativer Ausrichtung der unternehmerischen Funktionen, Entscheidungen, Wertschöpfungsaktivitäten, Strukturen auf die Kund/innen. Dadurch entsteht eine große inhaltliche Nähe zur Kundenorientierung. (Strauss/Bruhn 2010, S. 8ff)
2. Serviceorientierung kann auf handelnde Personen oder die gesamte Organisation bezogen werden. Das führt zu einer Trennung in die persönliche (Orientierung/ Verhalten individueller Mitarbeiter/innen in Dienstleistungskontakten) und organisationale Serviceorientierung (Gesamtunternehmen/ innerorganisationale Rahmenbedingungen/ Unternehmensorganisation im Hinblick auf Serviceorientierung). (Georgi 2010, S. 66f; Strauss/Bruhn 2010, S. 8ff, 10f)
3. Zur Beschreibung der persönlichen Serviceorientierung werden psychische Konstrukte und Verhaltensweise herangezogen. Zur organisationalen Serviceorientierung sind strategische und strukturell-kulturelle Ansätze von Bedeutung. (ebd., S. 8ff)

Zusammenfassend führt das zur Definition der Serviceorientierung als Ausrichtung an der Maxime den Kund/innen zu Diensten zu sein. Die Orientierung kann sich auf die Mitarbeiter/innen in Dienstleistungskontakten (persönliche Serviceorientierung) und/ oder auf die Gesamtorganisation (organisationale Serviceorientierung) beziehen. (ebd.)

3.2.1.2 Interne Serviceorientierung und Service-Profit Chain

Das Konzept der Service-Profit Chain (Heskett et al. 1994) wird zwar als theoretischer Leitfaden zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs von Dienstleistungsunternehmen gesehen, (Eller 2015, S. 2) es werden allerdings in der ersten Vorstellung aus dem Jahr 1994 zahlreiche Unternehmen und Geschäftsmodelle angeführt deren Kerngeschäft nicht durch Dienstleistungen geprägt ist. (Heskett et al. 1994, S. 164) Das Konzept wird an dieser Stelle angeführt, da es die Ökonomie der Services, Mitarbeiter/innen und Kund/innen in das Zentrum der Management-Interessen rückt (ebd.) und das Zusammenspiel von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auch wertvolle Ansätze für Unternehmen unterschiedlichster Geschäftsmodelle und Branchen liefert.

Die Erfolgsfaktoren eines Dienstleistungsunternehmens werden demnach in der Service-Profit Chain strukturiert dargestellt. Sie zeigt den Zusammenhang zwischen der internen und externen Kundenorientierung sowie dem Unternehmenserfolg. In der Originalfassung zu diesem Konzept wird die Bedeutung der internen Voraussetzungen für den externen Service-Erfolg verdeutlicht. Dabei wird argumentiert, dass zuerst der interne Value innerhalb des Unternehmens geschaffen werden muss, um in weiterer Folge durch interne Kunden-/ Mitarbeiterbindung an den externen Teil der Service-Profit Chain weitergetragen werden zu können. Aus dieser internen und externen Erfolgskette der Kundenorientierung resultiert folglich die Notwendigkeit einer internen Kundenorientierung. Ziel dabei ist es, durch die Mitarbeiterproduktivität eine Verbindung zur externen Service-Profit Chain zu erlangen und dadurch einen direkten Einfluss auf den Wert für den externen Kunden zu bekommen. (Georgi 2010, S. 65; Heskett et al. 1994; Strauss/Bruhn 2010, S. 7) Dieser Ablauf wird anhand folgender Grafik verdeutlicht:

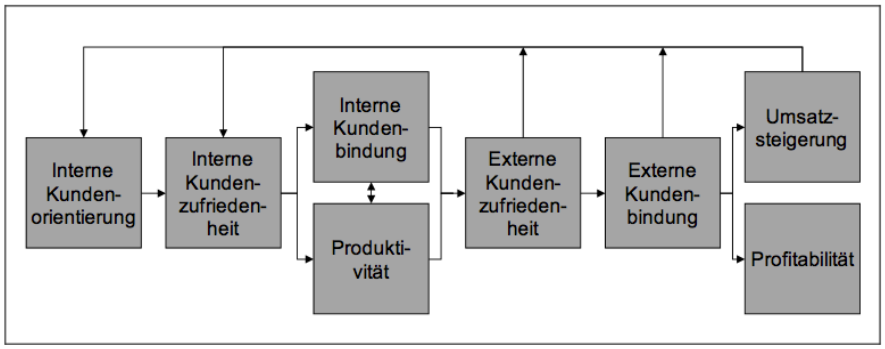


Abbildung 5: Service-Profit Chain aus (Georgi 2010, S. 65)

Die interne Serviceorientierung stellt das Pendant zur Serviceorientierung gegenüber externen Kund/innen dar. Die interne Serviceorientierung fokussiert sich somit auf die internen Kundengruppen und stellt ebenso einen wichtigen Erfolgsfaktor in den Kunden-Lieferanten-Beziehungen dar. Die Trennung zwischen persönlicher und organisationaler Serviceorientierung hat auch im Zusammenhang der internen Serviceorientierung eine wichtige Bedeutung. Zusätzlich dazu wir die Differenzierung nach angebotsleitender (Service und Serviceverhalten mit direktem Bezug zum internen Leistungsangebot) und beziehungsgestaltender (Verhalten der Mitarbeiter/innen in der Interaktion mit internen Kund/innen) Serviceorientierung ergänzt. Vor allem die beziehungsgestaltende Serviceorientierung spielt eine große Rolle in der Bewertung des Serviceanbieters. Obwohl diese Bewertung einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt, wird sie dennoch oft vernachlässigt. Im Allgemeinen gilt, je serviceorientierte die internen Leistungsanbieter aufgestellt sind, desto mehr Wert werden die interne Kunden/innen empfangen. (Georgi 2010, S. 66ff, 78)

Ebenen der internen persönlichen Kundenorientierung

Diese umfasst die Ausrichtung der Mitarbeiter/innen an der Maxime einem internen Austauschs- und Interaktionspartner zu Diensten zu sein. Die Qualitätswahrnehmung des/ der Kunden/in wird dabei durch das Verhalten des/ der Mitarbeiter/in in der Aktion bestimmt und beeinflusst. Es kann zwischen serviceorientierter Haltung in Form von eigener Motivation, Einstellung, Werthaltung Persönlichkeitsmerkmale etc. und dem eigentlichen serviceorientierten Verhalten durch konkrete Handlungen unterschieden werden. In der Serviceorientierung der Mitarbeiter/innen zeigt sich, dass sie die Werte verinnerlicht haben und ihr kundenbezogenes Verhalten an diesen Werten orientieren. (Strauss/Bruhn 2010, S. 11f, 13f)

Ebenen der internen organisationalen Kundenorientierung

Diese gliedert sich in die Bereiche Struktur, Führung, System und Kultur auf:

- Struktur: internen Anbietern wird bewusst, dass sie interne Kund/innen haben für die sie Leistungen produzieren. Das Konzept des Marketings kann folglich zum Einsatz kommen. Der Grad der internen Serviceorientierung der Dienstleistung hängt von der individuellen Dienstleistung selbst ab.
- Führung: das Verhalten der Vorgesetzten gegenüber der Mitarbeiter/innen beeinflusst auf verschiedene Weisen die serviceorientierte Haltung und das Verhalten der Mitarbeiter/innen in internen und externen Kundenkontakten.
- Systeme: unterschiedliche Systeme wie Informations-, Kommunikations-, Steuerungs- und Personalmanagementsysteme haben einen Einfluss auf die Serviceorientierung. Vor allem verschiedene Formen der internen Kommunikationssysteme können zur Förderung der Serviceorientierung genutzt werden.
- Unternehmenskultur: sie konkretisiert die zentralen gemeinsamen Wertvorstellungen und Normen in einem Unternehmen, die das Denken, die Entscheidungen und das Verhalten der Mitarbeiter/innen beeinflussen. Das Unternehmensleitbild und die Führungsgrundsätze haben somit einen hohen Stellenwert in der Serviceorientierung. (ebd., S. 11, 15, 18–22)

Serviceorientierung kann nicht nur als Rahmenbedingungen in Unternehmen, oder als konkretes Verhalten einzelner Individuen interpretiert werden, sondern auch als Möglichkeit beziehungsweise Vorlage, wie Informationssysteme gestaltet werden müssen, um effizient betrieben werden zu können. Durch die letzte Ausführung bekommt der Begriff „Serviceorientierung“ auch eine technologie-orientierte Sichtweise hinzu.

3.2.1.3 Serviceorientierung als Gestaltungsparadigma von Informationssystemen

Serviceorientierung wird als dominantes Betriebsmodell für Service-Anbieter innerhalb und außerhalb des IT-Bereichs gesehen. (Braun/Winter 2007, S. 1215) Serviceorientierung kann als Paradigma für die Gestaltung von Informationssystemen gesehen werden, das viele verschiedene Stakeholder in den IT- und Geschäftseinheiten adressiert. (Aier/Bucher/Winter 2011, S. 75f, 77f) Serviceorientiertes Denken ist in diesem Zusammenhang eines der am schnellsten wachsenden Paradigmen

im Technolgy Management und hat auch eine große Relevanz in weiteren Disziplinen wie Finance, (Service) Marketing, Computer Science, Human Ressource (HR), Ökonomie, Management etc. Die Interdisziplinarität des Ansatzes ist besonders wertvoll, um zu verstehen wie Services designet, geliefert und unterstützt werden müssen. (Bardhan et al. 2010, S. 14f) Sie schließt sowohl Personen, Geschäftsprozesse, IT, Daten, Informationen etc. ein und ist somit ein Hybrid aus IT-Artefakten wie Hard- und Software sowie Geschäftsartefakten in Form von Geschäftsprozessen, Organisationseinheiten, fachlichen Services etc. Bereits zu Beginn der 2000er Jahre wurde Serviceorientierung als Möglichkeit gesehen um komplexe Informationssysteme effizienter zu bewirtschaften und geht weit über das reine Software-Engineering hinaus. Die Gestaltungsziele der Informationssysteme werden dadurch mit den Zielen aus dem Business-IT-Alignment unterstützt. Zielsetzung der Serviceorientierung an sich ist einerseits die Wiedergewinnung der Flexibilität der Informationssysteme sowie die Unterstützung und konstante Ausrichtung an den Geschäfts- und IT-Artefakten. Als offene Herausforderungen in Rahmen der Serviceorientierung werden in der Literatur der Entwurf von fachlichen Services, die nicht auf Software basieren, das Komplexitäts-Management der Services und die Steuerung der Services durch Governance sowie Business-IT-Alignment genannt. (Aier/Bucher/Winter 2011, S. 75f, 77f)

3.2.2 Dienstleistungsangebot IT-Service

3.2.2.1 Begriffsdefinition

Die Ziele der Serviceorientierung basieren auf dem Konzept des Services. Ein Service ist demnach im Kontext der Informationstechnologie, die vom IT-Dienstleister durchgeführte Erzeugung und zur Verfügung-Stellung eines spezifizierten Ergebnisses, durch die Ausführung verschiedener Aktionen die der Service-Nutzer nicht zwingend kennen muss. Außerdem ist jedes Service ein eigenes sinnvolles Ergebnis an sich, ohne dabei viele Überschneidungen mit anderen Services aufzuweisen. Das Service dient zur Unterstützung von Geschäftsprozessen beispielsweise durch die Optimierung von Hardware und Software, physische Installation etc. (ebd., S. 75f; Brenner/Resch/Schulz 2009, S. 26) IT-Services werden zusammenfassend auch als Ergebnis eines Design-Prozesses beschrieben, dessen Beginn bei der Anforderungsanalyse liegt. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 39f) Ein Service wird demnach auch als Einsatz von Wissen und Kompetenz zur Erzeugung von

Wert zwischen den Rollen des Anbieters und Rezipienten verstanden. (Bardhan et al. 2010, S. 21) Auch bei internen Dienstleistungen, respektive Services, gelten dieselben Parameter wie bei Dienstleistungen allgemein: Immaterialität, nicht-Lagerfähigkeit, nicht-Transportfähigkeit und das Uno-actu-Prinzip. (Künzel 1999, S. 103) Diese wurden schon im Rahmen des Kapitels 2.3.1. Definition Dienstleistungen und Innovationen detailliert beschrieben.
Ein weiterer Aspekt der IT-Services ist, dass sie selbst immateriell sind, während sie an materielle Ressourcen (wie beispielsweise einen Computer) gebunden/ gekoppelt sind. (Bardhan et al. 2010, S. 21f)

Einteilung in Services und Solutions

IT-Produkte und IT-Services reflektieren die informellen und operationellen Kundenbedürfnisse. Aus einer marketing-orientierten Perspektive können IT-Produkte klassisch in Services (der Kunden sieht dabei die IT als immer verfügbar und vollständig vertrauenswürdig an) und Solutions (meint die Entwicklung von neuen IT-Applikationen) unterteilt werden. Diese beiden Produktarten die von der IT angeboten werden, unterscheiden sich demnach in ihrer Verständlichkeit, Zuverlässigkeit, Sicherheit und Empathie. (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 187f)

Aufgliederung der Produktart Service in technische und persönliche Services

Grönroos stellt heraus, dass es zwei unterschiedliche Gruppen von Services gibt: einerseits die technischen Services, die auf unterschiedlichen Technologien basieren und andererseits die Services des persönlichen Kontakts, die sich eher am kunden-orientierten Personal ausrichten. In diesem Zusammenhang wird außerdem die Wichtigkeit der funktionalen Qualität der Services betont, die neben der technischen Qualität des Services selbst besteht. Darunter wird verstanden, wie das Service in der Interaktion übertragen worden ist, in Hinblick auf das Verhalten der Mitarbeiter/innen, Kunden- und Serviceorientierung etc. Die funktionale Qualität hat demnach einen großen Einfluss auf die langfristige Konkurrenzfähigkeit. Eine gute funktionale Qualität resultiert aus guter, interaktiver Marketing-Performance der Mitarbeiter/innen (Grönroos 1985, S. 41f) (siehe in diesem Zusammenhang auch „Service Triangel“ in Kapitel 6.2 Service Marketing.)

3.2.2.2 Lebenszyklusorientiertes Management: Service Value Lifecycle

Auch IT-Produkte haben grundsätzlich einen Lebenszyklus und aus diesem Grund muss das Produktportfolio auch lebenszyklus-orientiert gesteuert werden. Das Lebenszyklus-Management ist dabei Bestandteil und Aufgabe des Portfolio-Managements, welches eine aktive Steuerung und Gestaltung über den Zeitverlauf hinweg garantiert. Zarnekow et al. weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es keine sinnvollen Lebenszyklusmodelle für IT-Produkte gibt und nennen lediglich den Software-Entwicklungs-Lebenszyklus als herstellorientierten Produktlebenszyklus als Anhaltspunkt. (Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 41ff) An dieser Stelle ist das Konzept des **Service Value Lifecycles (SVL)** zu nennen. Dieses Servicemanagement-Modell hat zum Ziel das Gesamtunternehmen bei der Generierung von positiven Wertbeiträgen optimal zu unterstützen. Das Modell basiert dabei auf dem Referenzmodell ITIL (Information Technology Infrastructure Library) welches in Kapitel 3.4 IT-Service-Management noch genauer thematisiert wird. An dieser Stelle sei kurz erläutert, dass ITIL einen de-facto Standard/ Richtlinie zum systematischen Aufbau und Betrieb einer durchgängigen, abgestimmten und professionellen Service-Struktur darstellt. (Goecken/Heck/Klein 2008, S. 23f)

Der Service Value Lifecycle besteht aus fünf verschiedenen Phasen und verdeutlicht darin welche Organisationseinheiten betroffen sind und welche Weitbeitragswirkung erzielt werden kann:

1. Phase: Business Case/ Request for Service

   Das Service wird von der Geschäftsseite initiiert um Geschäftsprozesse effektiver und effizienter zu gestalten, oder die Serviceorganisation möchte die Verbesserung durch Innovationen/ Prozessoptimierung eines bestehenden Services auslösen.

2. Phase: Definition des Service

   Verhandlungen zwischen Serviceorganisation und Geschäftsbereichen finden statt. Die Brauchbarkeit und erforderliche Qualität wird in Form von Vereinbarungen (sogenannten Service Level Agreements SLA) festgehalten. Dadurch werden Abweichungen zwischen erwartetem und erbrachtem Service gering gehalten und sie stellen die Schnittstelle zwischen Angebot und Nachfrage dar.

3. Phase: Effiziente Erbringung des Service
   Die effiziente Erbringung des Services steht im Vordergrund

4. Phase: Prüfung des erbrachten Service
   Es wird überprüft, ob die in den SLAs definierten Erwartungen der Geschäftsbereiche durch das erbrachte Service tatsächlich erfüllt werden.

5. Phase: Prüfung des Wertbeitrags/ Business Case und Optimierung
   Mittels der Verifizierung der Business Cases wird überprüft ob die Ausgangsziele erreicht wurden. Das Service muss kontinuierlich auf den Wertbeitrag für das Kerngeschäft untersucht und optimiert werden. Die Bewertung diesbezüglich erfolgt durch die Geschäftsbereiche.

(ebd., S. 23–26)

Diese Phasendefinition des Service Value Lifecycles verdeutlicht, was Zarnekow et al. bereits kritisiert hatten. Der Fokus vorherrschender Modelle liegt auf dem Herstellungsprozess, anstatt sich an dem Vorbild des klassischen Produktlebenszyklus aus einer marketing-orientierten Perspektive zu orientieren. Dieser herstellorientierte Lebenszyklus erlaubt zwar die Entwicklung ganzheitlicher Produktmanagementkonzepte, liefert aber keine Aussagen über die (Markt)Chancen eines Produktes, wie es marktorientierte Lebenszyklusmodelle wie der klassische Produktlebenszyklus verdeutlichen würden, obwohl diese in der IT eine ebenso wichtige Rolle spielen. Beide Betrachtungsweisen haben allerdings gleichermaßen unmittelbare Auswirkungen und Konsequenzen auf das Informationsmanagement.
(Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 43ff, 47)

3.2.2.3 Zusammenhang von IT-Services und IT-Strategie

Schwankungen an der Dienstleistungsqualität sind gleichzusetzen mit dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen. Die IT-Strategie muss daher zuverlässige, effiziente und effektive Services definieren und in der Lage sein agil und flexibel auf die wirtschaftlichen Anforderungen zu reagieren. (Groß 2016, S. 87f)
Die Serviceorientierung lässt sich demnach auch als Strategie definieren, die alle Aktivitäten umfasst, die darauf ausgerichtet sind einen hohen Servicegrad sicherzustellen. Dadurch wird Serviceorientierung als strategischer Erfolgsfaktor gesehen,

der auch einen empirisch nachgewiesenen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. (Georgi 2010, S. 67)

Im Rahmen einer empirischen Studie im IT-Bereich von Bankenverbunden in der die Bewertungen und Relevanz-Werte gegenübergestellt wurden, wurde eine Einteilungsmatrix vorgestellt, wie Services eingeteilt und passende Strategien dazu abgeleitet werden können. (ebd., S. 76f) Die Einteilungsparameter erinnern dabei an Darstellung einer BCG (Boston-Consulting-Group)-Matrix.

- Stars: diese Services werden positiv bewertet und haben aus Kundensicht eine hohe Relevanz. Hier ist die Haltestrategie anzustreben.
- Outperformer: die Services werden zwar positiv bewertet, haben aus Kundensicht aber ein geringere Relevanz
- Underperformer: sie sind sehr relevant aus Kundensicht werden allerdings nur schwach bewertet. Als Strategie müssen diese Bereiche verbessert werden um zu Stars werden zu können
- Neutrale: sie werden aus Kundensicht eher schwach bewertet und haben eine geringere Relevanz. Aus strategischer Sicht müssen entweder die Relevanz der Merkmale erhöht werden, oder dem/ der Kunden/in verdeutlicht werden warum diese Merkmale wichtig für sie sind. Dadurch kann der Übergang zur Position der Stars geschaffen werden. (ebd.)

3.2.2.4 Produktisierung im Rahmen von IT-Services

Im IT-Kontext ist mit der Produktisierung die Erarbeitung von Produktportfolios gemeint. Das feste Portfolio kann dabei in eine Innensicht (detaillierte Vorab-Definitionen aller Arbeitsschritte, kosteneffiziente Auftragsabwicklung, automatisierter IT-Betrieb etc.) und eine Außensicht (fester kundenorientierter Produktkatalog inklusive Wertbeitragsdefinition, transparentem Leistungsumfang, Ausgestaltungsmöglichkeiten etc.) unterschieden werden. Allerdings ist in diesem Zusammenhang oft fraglich, wie IT-Produkte als zusammengesetzte Leistungsbündel aus einzelnen IT-Leistungen (beispielsweise Bereitstellung von Netz-, Hard- und Software, prozessunterstützende Dauerleistungen etc.) in einer kunden- und anwenderorientierten Form gestaltet und beschrieben, sowie zielgruppenspezifisch strukturiert werden können und welche Daten in diesem Zusammenhang gepflegt werden müssen. (Brocke/Uebernickel/Brenner 2009, S. 1ff)

IT-Produktkataloge sind in diesem Rahmen eine Möglichkeit für die Kund/innen sich über das Leistungsangebot, den Nutzen und die Kosten zu informieren, ohne dabei mit technischen Informationen überhäuft zu werden. Diese Spezifikation werden, wie oben bereits beschrieben, in einem separaten IT-Provider-internen IT-Leistungskatalog klar getrennt verwaltet. In den IT-Produktkatalogen finden sich klassisch definierte Basisprodukte, optionale Zusatzprodukte zur weiteren Konfiguration und Qualitätszusagen mittels Service Level Agreements. (ebd., S. 6ff) In der Praxis werden die SLAs oft nicht ausreichend als Definition umgesetzt, sondern als Art Vertragsverhältnis verstanden. Das führt dazu, dass die IT nichtmehr auf die Serviceorientierung sondern auf die Vertragserfüllung ausgerichtet ist. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 36) Für die Beschreibung der einzelnen Spezifikationen ist es unausweichlich die Kundensicht einzunehmen. Das hat einen klaren Einfluss auf die Wortwahl, die Art der Informationen in den Beschreibungen etc. Im Zuge dessen muss man sich vor allem auch der Heterogenität der Zielgruppe innerhalb eines Unternehmens bewusst sein und diese Unterschiede berücksichtigen. (Brocke/Uebernickel/Brenner 2009, S. 6ff)

3.2.2.5 Entwicklung von Services

Softwareentwicklungsprozesse sind sehr oft nach dem klassischen technologie- und funktionsorientierten **Wasserfallmodell** organisiert. Es ist das älteste bekannte Modell des Software Engineerings und wird in den meisten Unternehmen auch heute noch zur Entwicklung von Software verwendet. Im Grunde ist es ein lineares Phasenmodell, in dem die Ereignisse der jeweiligen Phase die Voraussetzung für die nächste Phase darstellen. Die vordefinierten Start- und Endpunkte gehen mit erwarteten, eindeutig definierten Ergebnissen einher, ohne dabei Rückkoppelungsmöglichkeiten zu beachten. Daher werden die Bedürfnisse der Nutzer/innen kaum berücksichtigt und die Endprodukte entsprechen nicht immer den Erwartungen der Auftraggeber/innen. Wie bereits im Rahmen der zehn Thesen für die zukünftige IT thematisiert sehen sich die IT-Abteilungen damit konfrontiert, dass die bisherigen Vorgehensweisen den Anforderungen der digitalen Welt nur eingeschränkt entsprechen und die Unternehmens-IT ist gefordert diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden. In Zeiten der Digitalisierung werden die schnelle Implementierung von technologischen Innovationen sowie effizientes User-Interface-Design immer wichtiger, da viele Kund/innen in den Fachbereichen zunehmend der Gruppe der Digital

Natives angehören und anspruchsvoller sowie weniger tolerant gegenüber Softwareprodukten werden. Daher ist die Anpassung des Softwareentwicklungsprozesses unvermeidbar notwendig. In diesem Zusammenhang wird oftmals die **Verbreitung von agilen Vorgehensweisen** genannt. Die Hauptidee ist dabei frühzeitig erste Entwicklung und unvollkommene Lösungen bereitzustellen, die schrittweise unter Einbezug des User-Feedbacks weiterentwickelt werden. Die Benutzer/innen werden dadurch deutlich stärker in den Vordergrund der Entwicklungsaktivitäten gestellt. (Urbach/Ahlemann 2016, S. 30, 84–94, 306f) Um den Anforderungen der Kund/innen gerecht zu werden, sind außerdem oft individuelle Lösungen notwendig. Die Einbindung der Kund/innen in den Entwicklungsprozess ist somit sinnvoll und notwendig. Der Einbezug von sogenannten Schlüsselkund/innen sowie der kundenspezifischen Bedarfsanalyse kommen in der Praxis zusätzlich eine hohe Bedeutung hinzu. (Spath/Schwengels/van Husen 2004, S. 188)

3.2.3 Erfolgsfaktoren und erfolgreiche Umsetzung

Der Umsetzungserfolg der Serviceorientierung kann auf zwei verschiedene Dimensionen dargestellt werden:

1. Der Erfolg der Infrastruktur als Ganzes, denn Serviceorientierung ist nicht als einzelnes Projekt zu sehen, sondern als Gestaltungsparadigma aus vielen einzelnen Projekten.
2. Erfolge von einzelnen (Teil)Projekten, welche die Serviceorientierung tatsächlich umsetzen

Die Infrastruktur der Serviceorientierung kann allgemein als erfolgreich bezeichnet werden, wenn sich die Zufriedenheit der Fachanwender/innen durch die Bereitstellung von IT-Services durch die IT-Einheiten erhöht. Und der Erfolg der Infrastruktur ist direkt mit dem Erfolg der Projekte gekoppelt. (Aier/Bucher/Winter 2011, S. 78, 85)

Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren, die bezugnehmend auf die Serviceorientierung in der Literatur genannt werden, gegenübergestellt. Es ist an dieser Stelle zu bedenken, dass die Erfolgsfaktoren auf unterschiedliche Art und Weise, wie Literaturanalyse, Fragebögen (Aier/Bucher/Winter 2011), Studien (Hochstein/Tamm/Brenner 2005) etc. ermittelt wurden. Außerdem war die Grundvoraussetzung und Fragestellung in den einzelnen Quellen etwas unterschiedlich. Aus

diesem Grund werden die wichtigsten erwähnten Bereiche folglich thematisiert ohne dabei die Wichtigkeit, Wirksamkeit, Gewichtung etc. vorzunehmen. Die Gegenüberstellung soll als Anregung und Verdeutlichung gesehen werden, welche Bereiche im Rahmen der Serviceorientierung eine Rolle spielen können. Diese Ausgestaltung soll daher nicht als empfohlenes Vorgehensmodell oder ähnliches interpretiert werden.

Erfolgsfaktoren	**Hochstein/ Tamm/ Brenner 2005**	**(Groß 2016)**	**(Aier/Bucher/Winter 2011)**	**(Breiter/ Fischer 2011)**	**(Braun/ Winter 2007)**
Integrationsstrategie/ Implementierungskonzept		x	x		
Strategische Bedeutung/ Governance			x	x	
Kultur und Kommunikation	x		x	x	
Kundenorientierung				x	
Architektur					x
Transparenz	x		x		
Unternehmensleitung und Top-Management	x		x	x	
Projektebene	x		x		
Zieldefinition und Teilerfolge		x			
Prozessdenken/ Prozessorientierung		x		x	
Commitment und Unterstützung der Stakeholder in den Fachbereichen	x	x	x		
Bedeutung von Promotoren			x		
Externer Support		x		x	
Vorerfahrung mit Veränderungsprozessen				x	
Qualifikation, Vorerfahrung und personelle Besetzung				x	
Professionelle Projektmanagement-Instrumente				x	
IT-Service-Management und ITIL		x		x	

Tabelle 4: Eigene Darstellung auf Basis der in der Tabelle zitierten Literaturquellen

Die Tabelle verdeutlich, dass den einzelnen Bereichen im Rahmen des Erfolgs der Serviceorientierung unterschiedliche Bedeutungen beigemessen werden. Im Folgenden werden die am häufigsten genannten Bereiche beschrieben.

Strategische Bedeutung und Governance

Die strategische Dimension sowie Governance-Strukturen (de.: Führungs-/ Steuerungs-Strukturen) und IT-Governance bieten eine ganzheitliche Betrachtung der Prozessorientierung, Dienstleistungs-, Serviceorientierung, Risikomanagement und der Rechtbefolgung (Compliance). Die Wichtigkeit der strategischen Ausrichtung und des Alignments konnte durch empirische Untersuchungen bestätigt werden. Die Wechselwirkung zwischen IT und Geschäftsprozessen muss allerdings oft noch verdeutlicht werden und die Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten ist sehr wichtig. (Breiter/Fischer 2011, S. 8, 156, 158) Die Steuerung der Services durch Governance-Mechanismen ist die Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Services und die Senkung der Kosten. (Aier/Bucher/Winter 2011, S. 77f)

Kultur, Kommunikation und Kundenorientierung

Zur Umsetzung der Serviceorientierung ist eine entsprechende Kultur, die solche Veränderungen zulässt, notwendig. Gestaltungsrichtiglinien führen in diesem Zusammenhang zur erfolgreichen Umsetzung der Serviceorientierung und sind wichtiger Bestandteil der Integrationsarchitektur. (ebd.) Die Relevanz der Unternehmenskultur in Form des Unternehmensleitbildes und der Führungsgrundsätze wurde auch im Rahmen der Ebenen der internen organisationalen Serviceorientierung schon thematisiert. (Strauss/Bruhn 2010, S. 21f) Ebenso wurde die Relevanz von Marketing-Kampagnen wie beispielsweise das Nutzen von Publikationen in internen Medien, Workshops, Seminare etc. zur breiteren Ausdehnung der Akzeptanz und des Verständnisses für die Serviceorientierung unterstrichen.
(Hochstein/Tamm/Brenner 2005, S. 7)

Im Zuge von empirischen Untersuchungen wurde außerdem die Hypothese aufgestellt, dass Kultur und Kommunikation den Erfolg der Infrastruktur der Serviceorientierung positiv beeinflussen. Sie unterstützen das grundlegende Verständnis und tragen zur erfolgreichen Infrastruktur der Serviceorientierung bei. (Aier/Bucher/Winter 2011, S. 79) Unterschiedliche interne Marketing-/ Werbemaßnahmen spielen demnach eine wichtige Rolle zur Bekanntmachung der veränderten Serviceorientierung. Tage der offenen Tür, Kundenzirkel, Broschüren, Flyer, Intranet-Videos etc. werden als mögliche Maßnahmen genannt. (Breiter/Fischer 2011, S. 157)

Eng verbunden mit der Dienstleistung-/ Serviceorientierung ist auch die Kundenorientierung. Die systematische Kommunikation mit den jeweiligen Kund/innen ermöglich die Ableitung von Spezifikationen für die IT-Dienstleistungen. Die Dienstleistungsqualität hat dabei eine zentrale Rolle bei der Erbringung der Dienstleistung und der Wahrnehmung bei der Zielgruppe. Die Dienstleistungsqualität wird wiederum durch die Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch den Anbieter, die Umsetzung in Form von Leistungsspezifikationen (Servicekatalog) und der kundengerichteten Kommunikation beeinflusst. (ebd., S. 9)

Architektur

Es ist von besonderer Relevanz das Service-Management und die Serviceorientierung in die Unternehmensarchitektur einzubinden. (Braun/Winter 2007, S. 1215)
Organisationen die durchgehend ein hohes Maß an externer und interner Serviceorientierung realisieren wollen, sind auf die vollkommene Durchdringung des Wertes der Serviceorientierung im gesamten Unternehmen angewiesen. (Strauss/Bruhn 2010, S. 21f)

Im IT-Kontext dienen service-orientierte Systeme im Allgemeinen dazu, die Fusion zwischen Unternehmensprozessen und Technologie zu ermöglichen. Den Services kommt dabei für die Umsetzung eine fundamentale Rolle zu. In diesem Zusammenhang wird in unterschiedlichen Quellen der Begriff der **service-orientierten Architekturen (SOA)** erwähnt. (Bardhan et al. 2010, S. 21f; Braun/Winter 2007; Beck/Gison-Höfling 2008; Kohnke/Scheffler/Hock 2008; Schmietendorf 2007) Für dieses Konzept gibt es aus der Praxis noch sehr wenige Erfahrungswerte (Beck/Gison-Höfling 2008, S. 5) und es hat sich noch keine einheitliche Definition des Begriffs durchgesetzt. Das Paradigma der service-orientierten Architekturen wird zur besseren Unterstützung bei der Entwicklung von flexibleren IT-Systemen, welche sich an den Geschäftsprozessen orientieren, eingesetzt. Es kann als Managementkonzept und IT-Architektur-Paradigma/ Systemarchitektur-Konzept verstanden werden, bei dem sich die IT-Systeme beziehungsweise IT-Landschaften aus einzelnen Services zusammensetzen. (Höß et al. 2007, S. 39f; Thomas et al. 2007, S. 3, 5)
Durch das Service-Denken werden Angebote gemeinsam mit den Kund/innen geschaffen und die Prozess-Silos werden in modulare Services aufgebrochen, die als

lose Kopplungen wiederverwendet oder an externe Anbieter weitergegeben werden können. (Bardhan et al. 2010, S. 21f) Im Grund werden im Rahmen von SOA die Abhängigkeiten der einzelnen Elemente in einem Software-System so weit minimiert, dass sie so weit wie möglich als eigenständige Dienste (Services) zur Verfügung stehen. Jedes Services bietet unterschiedliche Fähigkeiten und stellt bestimmte Anforderungen an die Nutzung. Durch dieses Konzept können einzelne Services leicht miteinander zu einem neuen System kombiniert und zusammengesetzt werden. (Lackes/Siepermann o.J.) SOA strebt eine Komplexitätsreduktion an und steht für den Transformationsprozess im Paradigmenwechsel der IT hin zur Rolle des Geschäftsunterstützers. Es stellt somit ein Managementparadigma zum neuen Umgang mit Geschäftsprozess- und IT-Landschaften dar. Auch im Rahmen der service-orientierten Architekturen wird die Wichtigkeit der Ableitung der IT-Strategie aus der Unternehmensstrategie einerseits sowie der effektiven Kultur und Kommunikation zwischen Business und IT andererseits unterstrichen. Das impliziert ein notwendiges Umdenken der IT-Experten. Es ist demnach eine Kunst herauszufinden, was der/ die einzelne Kund/in will und benötigt. In diesem Zusammenhang werden die drei Kompetenzbereiche Kundenverständnis, Prozessverständnis und Transformationsmanagement unbedingt erforderlich. (Beck/Gison-Höfling 2008, S. 5, 7–12)

Serviceorientierte Architekturen (SOA) gehen mit der Forderung einher, dass das IT-Servicemanagement entsprechend den Geschäftsfunktionen und den Geschäftsprozessen, die unterstützt werden sollen, ausgerichtet werden muss. Der Zusammenhang zwischen integrierten Serviceangeboten und unterstützenden Geschäftsprozessen darf nicht verloren gehen. Der Übergang kann nur durch die prozessbezogene Ausrichtung des IT-Service-Managements (ITSM) erreicht werden. (Schmietendorf 2007, S. 78)

Transparenz

Transparenz gegenüber Kund/innen und Anwender/innen ist hinsichtlich der Veränderungen der Abläufe sehr wichtig. (Breiter/Fischer 2011, S. 157) Die Voraussetzung für ein gutes serviceorientiertes Design ist die Transparenz der wichtigsten Gestaltungsobjekte: dazu zählen Geschäftsprozesse, Informationsobjekte, Applikationen und Services. (Aier/Bucher/Winter 2011, S. 77f) Transparenz geht ebenso

einher mit der Demonstration der Wirksamkeit von Serviceorientierung beziehungsweise service-orientiertem IT-Management. (Hochstein/Tamm/Brenner 2005, S. 7)

Unternehmensleitung und Top-Management

Die Kernqualifikation der Unternehmensleitung ist der systematische Aufbau einer nutzenstiftenden Serviceinfrastruktur und das systematische Management der Projekte zur Serviceorientierung. (Aier/Bucher/Winter 2011, S. 85) Governance-Mechanismen können durch das Top-Management auch tatsächlich durchgesetzt werden. (ebd., S. 77f) Wenn nötig kann das Management durch die Ausübung von Druck in eine gewisse Richtung unterstützend wirken. (Hochstein/Tamm/Brenner 2005, S. 7) Die Selbstverpflichtung des Top-Level-Managements, das sogenannte Management-Commitment ist erforderlich, um die benötigen Freiräume auch zu erhalten. Das Top-Management kann mit einer klar kommunizierten und kommunizierbaren Vision in das Projekt eintreten und so unterstützend wirken. (Breiter/Fischer 2011, S. 8)

Prozessorientierung und Prozessdenken

Das Prozessdenken löst die traditionelle Aufgabenorientierung als isolierte Bereiche ab und führt zu Neuorientierung der IT, da die bisherige Organisationform die Lieferung der von den Kund/innen geforderten Ergebnisse nicht unterstützt. Die Prozessorientierung gewährleistet, dass die Erwartungen der Kund/innen in Form einer Dienstleistung erbracht werden. Die reine Prozessdokumentation reicht allerdings nicht aus um die Kultur der Organisation in der notwendigen Art und Weise zu verändern. Einerseits sind die Definition und Dokumentation der Prozesse unabdingbar für die erfolgreiche Implementierung, andererseits müssen auch alle relevanten Akteure im Prozess beteiligt sein, denn nur dann ist er erfolgreich. (ebd., S. 7, 154)

Commitment und Unterstützung der Stakeholder in den Fachabteilungen

Hochstein et al. sehen die größte Herausforderung im Fehlen der Akzeptanz und des Verständnisses für die Notwendigkeit neue Prozesse zu implementieren. Viele Mitarbeiter/innen sehen in der Umstellung eine negative Wertschätzung ihrer Arbeitsleistung. Nachdem die Unterstützung der Arbeitnehmer/innen in der Umsetzung allerdings essentiell ist, kann service-orientiertes IT-Management nur dann

erfolgreich sein, wenn die betroffenen Mitarbeiter/innen ein Bewusstsein für die Relevanz und Wichtigkeit erlangen. Es braucht daher Maßnahmen um die Akzeptanz und das Verständnis voranzutreiben. Im Zuge dessen, wird beispielsweise die Implementierung von weitreichendem Personal-Training zur Weiterentwicklung genannt. (Hochstein/Tamm/Brenner 2005, S. 7) Die Herausforderung besteht also darin, die Unterstützung der Stakeholder aus den einzelnen Fachbereichen für ein serviceorientiertes Gestaltungsparadigma zu gewinnen und das Wissen um die Serviceorientierung aus der IT für die anderen Fachbereiche zu übersetzen. (Aier/Bucher/Winter 2011, S. 85) Um das Commitment der Mitarbeiter/innen von Beginn an zu erreichen und zu stärken, ist es von besonderer Relevanz den Nutzwert klar zu kommunizieren. Dies gelingt einerseits durch die klare, unmissverständliche Zieldefinition (SMART-Regel) und die Schaffung von Unterstützungsleistungen für die Mitarbeiter/innen in Form von Schulungen oder externer Beratung. (Groß 2016, S. 88f)

3.2.4 Überschneidungen mit der Fokussierung auf interne Kund/innen

Wie eingangs in der Begriffsdefinition der Serviceorientierung bereits beschreiben, können Serviceorientierung und Kundenorientierung nicht immer klar voneinander getrennt werden und weisen viele Überschneidungen und Parallelitäten auf. An dieser Stelle sollen die Berührungspunkte mit der Sichtweise und Fokussierung auf interne Kund/innen zusammengefasst dargestellt werden:

Einerseits besteht in der Begrifflichkeit der Serviceorientierung eine enge Verbindung die Fachabteilungen allgemein als interne Kunden wahrzunehmen (Tiermeyer 2013, S. 10) und sich den Kund/innen zuzuwenden und sich an ihnen auszurichten. (Strauss/Bruhn 2010, S. 8) Um langfristig erfolgreich zu sein, vor allem im Falle von Dienstleistungsunternehmen, gilt es zuerst den Value an die internen Kund/innen zu transportieren ehe er nach außen weitergetragen werden kann. Diese interne Serviceorientierung stellt außerdem einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Rahmen von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen dar, denn Mitarbeiter/innen werden darauf ausgerichtet internen Kund/innen als Austausch- und Interaktionspartner zu Diensten zu sein. (Georgi 2010, S. 65ff, 78; Strauss/Bruhn 2010, S. 7, 11) In weiterer folge gilt es die Services aus einer Kundensicht heraus zu erstellen und zu bewerten, um daraus weitere Handlungsmaßnahmen ableiten zu können. (Georgi 2010, S. 76) Softwareentwicklungsprozesse müssen sich demnach ändern, da interne Kund/innen als Digital Natives anspruchsvollere Forderungen stellen.

(Brocke/Uebernickel/Brenner 2009, S. 7) Dadurch rücken die Benutzer/innen allgemein weiter in der Vordergrund der Entwicklungsaktivitäten (Spath/Schwengels/van Husen 2004, S. 188) und der Erfolg der IT-Services wird daran gemessen, ob die Anwender/innen durch die Bereitstellung zufriedengestellt werden konnten. (Aier/Bucher/Winter 2011, S. 78, 85) Die direkte Kommunikation mit den Kund/innen ermöglicht dabei die Ableitung der erforderlichen Spezifikationen für die IT-Dienstleistungen (Breiter/Fischer 2011, S. 9) und durch das Service-Denken werden die Angebote grundsätzlich gemeinsam mit den Kund/innen geschaffen. (Bardhan et al. 2010, S. 21f) Die Transparenz gegenüber Kund/innen und Anwender/innen ist in diesem Zusammenhang von größter Relevanz. Die Prozessorientierung wiederum gewährleistet, dass die Erwartungen der Kund/innen durch konkrete IT-Dienstleistungen erbracht werden. (Breiter/Fischer 2011, S. 7, 154, 157)

Mit der Umsetzung von Services im IT-Bereich geht auch die Notwendigkeit einher, diese Services adäquat zu managen und zu steuern. Im Rahmen des folgenden Kapitels wird dazu das Konzept des IT-Service-Managements näher beleuchtet.

3.3 IT-Service Management

3.3.1 Begriffsdefinition

In der Begrifflichkeit ist darauf zu achten, dass IT-Service-Management nicht mit service-orientiertem IT Management gleichzusetzen ist. Während letzteres die Erweiterung des klassischen IT-Managements meint (Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 8), umfasst IT-Service-Management (ITSM) jene Prinzipien, Prozesse und Instrumente, die zur Erstellung und Erbringung von zuverlässigen, kundengerechten IT-Dienstleistungen notwendig sind. Es dient folglich zur Verbesserung der Kundenbeziehung und Qualitätsverbesserung der IT-Leistung sowie dem Kostenbewusstsein in Bezug auf die IT-Leistungen in den Fachbereichen. (Tiermeyer 2013, S. 26) In der Literatur wird argumentiert, dass ITSM als vorherrschendes Betriebsmodell in der IT gesehen wird und daher eine umfassende Integration des IT-Service-Managements sowie der service-orientierten Architekturen in die Unternehmensarchitektur unabdingbar ist. (Braun/Winter 2007, S. 1216, 1218)

Zielsetzung von IT-Service-Management

Der oftmals thematisierte Paradigmenwechsel der Sichtweise von IT-Anwender/innen zu IT-Servicekund/innen setzt einen kulturellen Wandel in der IT-Organisation voraus. IT-Services müssen zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Quantität, mit der richtigen Qualität, am richtigen Ort zu marktfähigen Preisen für die internen Kund/innen der IT-Abteilungen, sprich den Fachabteilungen selbst, erbracht werden. Dieses Gleichgewicht ist nur durch eine optimal aufgestellte IT-Serviceorganisation zu erreichen. Dazu müssen die IT-Ressourcen und IT-Architekturen sorgfältig geplant, überwacht und optimal eingesetzt werden. (Tiermeyer 2013, S. 26) Es ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig die IT und die Fachbereiche sinnvoll zusammenzuführen, mit allen Kund/innen zu kommunizieren und das Kundenfeedback auch anzunehmen. Gerade im Rahmen des ITSM gilt es, die Services der IT für die Fachbereiche verständlich zu definieren und zu kommunizieren, diese zu erfüllen und über die Servicequalität auch zu berichten. (Prottung 2008, S. 69, 71f)

3.3.2 Potenziale für die IT durch ITSM

Um den Wertbeitrag aus der Sicht der Serviceorientierung zu identifizieren und zu klassifizieren bedienen sich Goecken et al. den Konzepten der Effektivität und Effizienz. Sie unterscheiden dabei in folgende vier Formen:

Dimensionen	Effektivität	Effizienz
Intern	Der Nutzen der IT ist erkennbar und entsteht durch die Änderung der Art der Leistungserbringung.	Der Effekt entsteht direkt in der IT-Abteilung. Das IT-Budget wird direkt entlastet (durch die Optimierung bestehender Aufgaben und Services) oder ein direkter Nutzen ist bei den IT-Prozessen erkennbar, mit dem Ziel der Kosteneinsparung.
Extern	Die IT leistet einen Beitrag dazu, dass in den Geschäftsbereichen fachliche Leistungen verbessert werden und/ oder neue IT-gestützte Vertriebswege- und Kanäle erschlossen werden.	Andere Geschäftsbereiche werden in ihrer Arbeit unterstützt und ihre Produktivität wird durch die IT-Services direkt gesteigert. Effizienzgewinne können durch die geringere Durchlaufzeit generiert, sowie die Qualität erhöht und die Kosten verringert werden.

Tabelle 5: Eigene Darstellung auf Basis von Goecken/Heck/Klein 2008, S. 21f

3.4 ITIL – IT Infrastructure Library

3.4.1 Begriffsdefinition

ITIL steht für die IT Infrastructure Library und stammt ursprünglich aus der 1980er Jahren von der britischen Regierung (Central Computer and Telecommunications Agency CCTA die heute als Office of Government Commerce OGC bekannt ist). Das Konzept entstand aus den Anforderungen heraus zuverlässige, effiziente und effektive Services zu entwickelt und gleichzeitig flexibel und agil auf wirtschaftliche Anforderungen reagieren zu können. (Groß 2016, S. 87f) ITIL ist als Richtlinie, oder Standard zu systematischen Aufbau von durchgängigen, abgestimmten und professionellen Services zu sehen (Goecken/Heck/Klein 2008, S. 23f) und kann auch als Neuausrichtung der IT-Strategie zur Erreichung der Unternehmensziele interpretiert werden. (Groß 2016, S. 87f)

Die IT Infrastructure Library ist demnach eine Empfehlung für das IT-Service-Management in Form eines Gesamtkonzepts für Service und Support. (Breiter/Fischer 2011, S. 4f; Schmietendorf 2007, S. 78; Spath/Schwengels/van Husen 2004, S. 192) Es ist dabei kein Prozessmodell, sondern ein Best-Practice-Framework aus Beschreibungen von Aktivitäten, Dokumenten, Rollen, Erfolgsfaktoren, Key Performance Indicators (KPI) und Modellen etc., die im Rahmen des IT-Managements überdacht und einbezogen werden sollen. ITIL kann als Konzentration von service-orientiertem IT-Management verstanden werden, (Hochstein/Tamm/Brenner 2005, S. 2) die in der Umsetzung heute zu einem de-facto Standard und vermutlich zum meist-verwendeten Konzept für ITSM geworden ist. (Braun/Winter 2007, S. 1215f; Andenmatten 2012)

Dieser Ansatz der Ausgestaltung des IT-Service-Managements bietet zahlreiche Möglichkeiten, die IT-Leistungen für ein Unternehmen zu messen, dem Management transparent darzustellen und folglich eine Synchronisation mit der Unternehmensstrategie zu erreichen. (Groß 2016, S. 85) ITIL ist Branchen- und Technologieunabhängig und verfolgt die Ziele Erhöhung der Qualität, Verstärkung der Standardisierung (wodurch die Effizienz gesteigert und Prozesse stabil und fehlerfrei gestaltet werden) sowie die Kostensenkung und die Etablierung einer Mess- und Bewertbarkeit der Leistungen. (Spath/Schwengels/van Husen 2004, S. 192)

ITIL wird kontinuierliche weiterentwickelt, was es zu einem anerkannten Vorgehensmodell für das Management von IT-Dienstleistungen macht und dabei den Fokus auf den/ die Kund/in und die damit verbundenen Erwartungen und Werte legt. (Breiter/Fischer 2011, S. 4f; Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 36) Laut Groß führt der Einsatz von strukturierten, serviceorientierten Modellen nach ITIL im Bereich der Informationstechnologie langfristig zu einer effizienten Geschäftsunterstützung. (Groß 2016, S. 96)

Im Wesentlichen besteht ITIL aus fünf Hauptbereichen die eine Sammlung aus Beispielen in der Praxis mit einer engen Beziehung zu einander darstellen:

1. Service Strategy: umfasst Aktivitäten zur strategischen Ausrichtung der IT auf die Kerngeschäfte. Dieses Konzept deckt sich mit den Forderungen im Rahmen des Business IT-Alignments.
2. Service Design: meint die Gestaltung von IT-Dienstleistungen und beschreibt das Vorgehen zur Entwicklung von neuen Services.
3. Service Transition: ist der Übergang der neuen Services in die produktive Business-Umgebung
4. Service Operation: meint die Umsetzung im Tagesgeschäft, wie die Anwender/innen in den direkten Kontakt mit der IT-Organisation kommen und die Leistungsfähigkeit spüren
5. Continual Service Improvement: damit sind Verfahren der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) und folglich die Servicefokussierung mit konsequenter Ausrichtung auf die Qualitätsverbesserung gemeint.

(Braun/Winter 2007, S. 1215f; Breiter/Fischer 2011, S. 4f; Dous 2007, S. 45ff; Schmietendorf 2007, S. 78)

ITIL ist durch seine Ausgestaltung skalierbar sowohl auf die Gesamtorganisation aus auch auf einzelne Bereiche oder auch organisationsübergreifend für Dienstleistungen anwendbar. Im Rahmen des Best-Practice-Ansatzes werden ebenfalls **Rollen** mit unterschiedlicher Verantwortlichkeit in Bezug auf den jeweiligen Prozess definiert. Dazu gehören beispielsweise der Kunde/ Customer als Empfänger des IT-Services, der Anbieter/ Provider als Erbringer des IT-Services, der Lieferant der Teilkomponenten der Services liefert und unterstützt, der IT-Endanwender/ User der das IT-Service im tatsächlichen in der täglichen Arbeit nutzt und der Process-Owner

der die Verantwortung für den Prozess über hat und zur laufenden Verbesserung beitragen muss. (Breiter/Fischer 2011, S. 5)

Im Rahmen von sechs Case Studies versuchten Hochstein et al. die wichtigsten Benefit- und Kostenkategorien sowie Erfolgsfaktoren innerhalb der Umsetzung von IT-Service-Management mittels ITIL aufzudecken. Die typischen **Benefit-Kategorien** die im Rahmen der Case Studies als größte Vorteile genannt wurden sind folgende:

- Kunden- und Serviceorientierung sowie die Qualität der IT-Services
- Effizienz durch Standardisierung und die Optimierung der Prozesse/ Prozesstransformation
- Die Transparenz und Vergleichbarkeit durch die Prozessdokumentation und das Monitoring

Die Teilnehmer/innen der Case Studies sahen die zunehmende Serviceorientierung als Folge beziehungsweise Konsequenz der Einführung von ITIL im jeweiligen Unternehmen. Durch ITIL können demnach Prozesse schneller abgewickelt und/ oder Probleme von vornherein vermieden werden. Folglich gelangen die Organisationen zu einer Verlässlichkeit der IT-Services die im weiteren Verlauf eine gesteigerte Kunden-/ User-Zufriedenheit bedingt. (Hochstein/Tamm/Brenner 2005, S. 5) Des weiteren finden sich in der Literatur die hohe Aktualität, der hohe Nutzungsgrad, Vorteile durch die einheitliche Strukturierung, standardisierte Terminologien und Zertifizierungsmöglichkeiten als Vorteile der Ausgestaltung mittels ITIL. (Dous 2007, S. 45ff; Schmietendorf 2007, S. 78)

3.4.2 Grenzen und Defizite von ITIL

IT-Dienstleister finden sich heute in einer schwierigen Lage. Während der 2000er Jahre haben die Unternehmen stark expandiert und fanden sich folglich vor der neuen Situation mit erheblichen Anstrengungen die Kosten senken und gleichzeitig die steigenden Anforderungen der Kund/innen erfüllen zu müssen. Zur Lösung dieses Problems gibt es zahlreiche Anpassungsmöglichkeiten, unter anderem die professionelle Leistungserbringung, durch die Gestaltung der eigenen Prozesse auf Basis der Standardisierung mit ITIL. Dadurch wird, wie oben bereits beschrieben, die Zielsetzung Qualität der Leistungen zu erhöhen, die Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit zu steigern sowie die Transparenz der Leistungserbringung zu verbes-

sern, verfolgt. Trotz der vielen Vorteile weißt ITIL Schwächen und Defizite in der Umsetzung auf. (Spath/Schwengels/van Husen 2004, S. 181) Breiter et al. zeigen in ihrer Arbeit beispielsweise, dass zahlreiche Betrieb in Deutschland mit zusammenhängenden Service-Prozessen nach ITIL arbeiten, aber auf keine Lessons Learned oder aufbereitete Erfahrungswerte zurückgreifen können. (Breiter/Fischer 2011, S. 1) Die Bürokratie und das Fehlen von Individualität werden in diesem Zusammenhang ebenfalls als Nachteile der ITIL-Prinzipien genannt. (Hochstein/Tamm/Brenner 2005, S. 7)

Zusammengefasst ergeben sich folgende Grenzen und Defizite:

- Die Beschreibung der Kernprozesse wird als zu allgemein und oberflächlich gesehen und es wird nicht deutlich herausgearbeitet wie die IT-Dienstleistungen erbracht werden müssen.
- Das Vorgehen der Implementierung in der Praxis wird zu wenig behandelt.
- Der Definition der Prozesse an denen Kund/innen mitwirkt wird zu wenig Bedeutung beigemessen.
- Die Möglichkeit der Varianten und Modularisierung, um individuellen Kundenwünsche erfüllen zu können, wird kaum thematisiert.
- Es gibt keine Hinweise wie die Prozesse zur Erbringung der Leistungen konkret definiert und moduliert werden müssen. Daher besteht kein einheitlicher innerbetrieblicher Standard.
- Es wurde kein konkretes Vorgehen zur Definition der Leistung etabliert. Das Thema wie die Dienstleistungen entwickelt und gestaltet werden sollen fehlt demnach. (Spath/Schwengels/van Husen 2004, S. 181, 194f)
- Das Thema Governance wird im Rahmen von ITIL nicht berücksichtigt.
- Es ist fraglich wie sich die Standardisierung und Automatisierung auf die Flexibilität und Qualität der Services auswirken wird.
- Die Umsetzung im Rahmen der IT-Architektur ist offen.
- Dadurch, dass kein Bezug auf eine bestimmte Branche oder Business-Typ vorgeschlagen wird, muss davon ausgegangen werden, dass ITIL ohne Einschränkungen anwendbar ist und dahingehend ist zu überlegen, ob eine solche generalisierte Umsetzung möglich und sinnvoll ist.

- Persönliche Beziehungen der IT zu den Mitarbeiter/innen als Kund/innen werden geschmälert (zum Beispiel durch die Implementierung eines Service Desks) wodurch die Kundenzufriedenheit sinkt. (Hochstein/Tamm/Brenner 2005, S. 7f)
- Einerseits sollen die Nachteile der „chaotischen“ Struktur vieler IT-Organisationen beseitigt werden, aber gleichzeitig werden bürokratische Strukturen durch die Standardisierung etabliert, welche die Mitarbeiter/innen möglichweise demotivieren können und von den Anwender/innen ohnehin nicht genutzt werden. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 7)

Um diese Defizite und Grenzen von ITIL abschwächen zu können, wird in der Literatur die Ergänzung durch das Konzept des Service Engineerings vorgeschlagen.

3.4.3 Erweiterung durch Service Engineering

Auch bei klassischen Dienstleistungen abseits der IT-Branche herrscht kein genaues Vorgehen, wie Dienstleistungen entwickelt werden sollen. In der Dienstleistungsforschung der 1990er und 2000er war die marktorientierte Sichtweise, die sich um die nachfrageseitige Bertachtung der Dienstleistung annahm, vorherrschend. Die Qualität und Wahrnehmung der Dienstleistung sowie die Kundenzufriedenheit standen dabei im Fokus. Es wird allerdings ebenfalls kaum betrachtet, dass der Erfolg der Dienstleistung auch davon abhängt inwieweit geplant, konzipiert und spezifiziert wurde. Mit eben diesen Aspekten beschäftigt sich der Ansatz des Service Engineerings. Dieses Konzept entstand in den 90er Jahren eigentlich aus der Produktentwicklung und beschreibt die systematische Entwicklung der Dienstleistung unter der Verwendung von Vorgehensmodellen, Methoden und Werkzeugen sowie die Steuerung und Organisation von Dienstleistungsentwicklungsprozessen. Es können Vorteile wie die Qualitätszunahmen durch die frühzeitige Fehlebehebung, die Verkürzung der Entwicklungszeit, die Erhöhung der Wiederverwendung und Standardisierung erreicht werden. Spath et al. zeigen damit auf, dass durch die Kombination von ITIL und Service Engineering die Lücke der Grenzen und Defizite von ITIL geschlossen werden könnte. Die systematische Entwicklung von Dienstleistungen und die Standardisierung werden für das Erreichen der Ziele hinsichtlich Effizienz und Qualität eine wichtige Rolle einnehmen. (Spath/Schwengels/van Husen 2004, S. 196, 201)

Diese These sei an dieser Stelle so hingestellt, um darzustellen, dass die Defizite von ITIL bereits erkannt und eine Lösung in der Erweiterung durch Service Engineering angedacht wurde. Auf diesen Bereich wird im Rahmen der Arbeit nicht näher eingegangen.

3.5 Zusammenhang IT-(Service)-Management, Serviceorientierung, ITIL etc.

Im Folgenden werden der Zusammenhang und die disziplinübergreifenden Schnittstellen der einzelnen Themenbereiche dargestellt. Dadurch soll ein umfassendes Gesamtbild geschaffen werden, wie die zuvor separaten und unterschiedlichen Begrifflichkeiten zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen und bedingen.

Bisher wurden IT-Abteilungen nicht selten als Kostenverursacher anstatt als Enabler oder Value Center gesehen und das Rollenverständnis war eher technikorientiert anstatt sich auf die Geschäfts-/ Business-Seite zu konzentrieren. In weiterer Folge kam es zu einem Umdenken und Hinterfragen der Positionierung, da die IT in vielen Prozessen integriert ist und gefordert wird enger mit den Geschäftsbereichen zusammenzuarbeiten, um einen direkten Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten. Die IT-Abteilungen sind also aufgefordert die Leistungen zielgerichtet an die Anforderungen anzupassen. (Goecken/Heck/Klein 2008, S. 19f)
Die neuen Aufgaben und sich ändernden Anforderungen gemeinsam mit dem wandelnden Rollenverständnis führen dazu, dass die Zusammenarbeit der IT-Abteilungen mit den leistungsbeziehenden Geschäftsabteilungen überdacht werden muss. (ebd., S. 19) Die Relationship-Fähigkeit an dieser Schnittstelle zwischen IT und den Fachbereichen ist essentiell, um die Nutzenstiftung der IT und des IT-Einsatzes sicherzustellen. Um dieser Forderung nach professioneller Kundenorientierung nachzukommen, haben sich unterschiedliche Informationsmanagement-Initiativen etabliert. (Dous 2007, S. 2f)
IT-Service-Management (ITSM) wird im Zuge dessen herangezogen, um die Herausforderungen effektiv und effizient lösen zu können. Der **Service Value Lifecycle (SVL)** ist ein Phasenmodell das auf den Ideen der **IT Infrastructure Library (ITIL)** aufbaut und die Phasen des IT-Service-Managements transparenter darstellt und die Zusammenarbeit der Organisationseinheiten so verdeutlicht. Eine IT-Abteilung die ITSM konsequent durchsetzt und sich danach orientiert wird zu einer **Service-**

organisation. Der Begriff der Serviceorganisation wird also durch die Veränderung der Rolle der IT gemeinsam mit der Positionierung im Gesamtunternehmen definiert. Diese Denk- und Vorgehensweise kann durchaus auch zu einem „Überschwappen“ auf andere Fachabteilungen führen. Diese sukzessive serviceorientierte Gestaltung führt in weiterer Folge zum serviceorientierten Unternehmen. (Goecken/Heck/Klein 2008, S. 19)
Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen Konzepten und Methoden, welche die IT bei der Einbindung in die Unternehmensstrategie unterstützen. Es liegt am **IT-Management** die richtige Methode für das jeweilige Unternehmen auszuwählen. Das Hauptproblem ist dabei die unternehmensweite Zielausrichtung, da die IT und das Management unterschiedliche Ansichten auf das Unternehmen haben. **ITIL** stellt in diesem Zusammenhang als Ansatz des IT-Service-Managements eine umfassende Möglichkeit dar, die IT-Leistungen für die Organisation messbar und dem Management transparent machen zu können, sowie die Unternehmensstrategie zu synchronisieren. (Groß 2016, S. 85)

Mit diesem Infrage-Stellen der IT-Positionierung verbunden ist auch die Sicht der Bereitstellung der IT-Prozessunterstützung als wesentliche Aufgabe der Leistungserbringung. Der Fokus wurde dadurch zunehmend kunden- und geschäftsorientierter. Die Realisierung des Service-Managements ist demnach die zentrale Methode zur Neuausrichtung der IT-Abteilung sowie der Neugestaltung der nach außen gerichteten Beziehungen der IT. Die Orientierung an den Ideen des Servicemanagements ist in weiterer Folge am Wertbeitrag für das Gesamtunternehmen erkennbar. Goecken et al. sehen das Servicemanagement als adäquates Managementverfahren, um einen höheren Wertbeitrag zu erzielen und das **Business-IT-Alignment** zu verbessern. (Goecken/Heck/Klein 2008, S. 19f)

3.6 Sicht auf Fachabteilungen als interne Kunden

Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits deutlich wurde, ist die zentrale Herausforderung der Unternehmens-IT im neue Kundenwünsche und Innovationen schnell aufzugreifen und gleichzeitig einen leistungsstarken und stabilen IT-Betrieb zu gewährleisten. (Urbach/Ahlemann 2016, S. 96f) Die Sichtweise der Fachabteilungen als interne Kunden der IT ist ein wesentlicher Bestandteil in Rahmen des Paradigmenwechsels, der durch die digitale Transformation vorangetrieben wird. Im Konkreten zeigt sich diese Sichtweise einerseits, wie zuvor schon oftmals angeschnitten, in der Einbindung der Kund/innen in den Entwicklungsprozess und andererseits in dem Anliegen nach einen erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagement dieser neuen Verbindung.

3.6.1 Einbindung der Kund/innen in den Entwicklungsprozess

Um schnell auf die neuen Geschäftsanforderungen reagieren zu können, müssen die Entwicklung und der Betrieb eng zusammenarbeiten und die Prozesse aufeinander abstimmen. Als Lösung dazu wird beispielsweise die Etablierung von DevOps genannt. Für diesen Begriff gibt es allerdings noch keine eindeutige Begriffsdefinition. Die Bezeichnung setzt sich aus den Teilbereichen Development und Operations zusammen und beschreibt die Kernidee agile Methoden auf den IT-Betrieb zu übertragen und miteinander zu verbinden. (ebd.) DevOps stehen im Grunde für eine Software-Development-Methode in der die Zusammenarbeit zwischen Entwickler, Betrieb und Qualitätssicherung hervorgehoben wird. (Horlach/Drews/Schirmer 2016, S. 1423) Laut dem Gartner IT Glossary repräsentieren DevOps eine Veränderung in der IT-Kultur mit dem Fokus auf die rasche Lieferung von IT-Services. Durch DevOps soll die Beziehung zwischen den Teams development und operation verbessert werden. (Gartner o.J.)

Die ursprünglich von Jaz Humble definierten Grundprinzipien der DevOps greifen diese Sichtweise auf. Die Grundprinzipien werden unter dem Begriff CALMS zusammengefasst und gliedern sich auf wie folgt:

- Culture: Die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Entwicklern, Tester und Administratoren ist die Kultur.
- Automation: Damit ist die Automatisierung von Arbeitsvorgängen gemeint

- Lean: Durch die Vermeidung von Verschwendung und das Schaffen von Transparenz wird Ganzheitlichkeit und Prozessoptimierung erreicht.
- Measurement: beschreibt einheitliche und nachvollziehbare Messkriterien
- Sharing: meint die Bereitschaft Wissen zu teilen, von einander zu lernen und Erkenntnisse mitzuteilen (Urbach/Ahlemann 2016, S. 96f)

3.6.2 Kundenbeziehungsmanagement / IT-Relationship-Management

Seitens der Fachbereiche trat in den letzten Jahren verstärkt die Forderung nach einer verbesserten Leistungstransparenz sowie einer stärkeren Kunden- und Serviceorientierung der internen IT-Dienstleister auf. Internes Kundenbeziehungsmanagement findet in diesem Fall an der Schnittstelle zwischen der IT und den weiteren Fachbereichen statt. An dieser Stelle werden folgende drei Herausforderungen als wesentliche Schritte genannt: (Dous 2007, S. 36)

1. die Dreiteilung der Kundenrolle in die Entscheider (zum Beispiel CIO etc.), Fachbereichskunden und Anwender. Es ist dabei zu beachten, dass Individuen auch mehrere Rollen annehmen können. (ebd., S. 36f) Letztere beiden Rollen finden sich ebenfalls in der Ausführung von ITIL (Breiter/Fischer 2011, S. 5) und zeigen die Heterogenität der Zielgruppe mit der IT-Bereiche konfrontiert sind. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 17f)
2. Die Besonderheiten des Geschäftsbeziehungsmanagements in denen alle drei Kundenrollen von Relevanz sind. Die Interaktion mit ihnen enthält dabei wesentliche Elemente von klassischen Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich. (Dous 2007, S. 38)
3. Die Berücksichtigung von firmenspezifischen Beschaffungs-Regelungen auf internen Märkten. Mit der Ausgangssituation des internen Marktes sind Besonderheiten verbunden, die das Kundenbeziehungsmanagement interner IT-Dienstleister beeinflussen. Dazu zählen einerseits, dass die internen IT-Dienstleister in die strategische Planung und Führung des Unternehmens eingebunden sind und daher eine Abstimmung mit der Geschäftsstrategie notwendig ist und andererseits, dass das IT-Beschaffungsmanagement innerhalb vieler Unternehmen in den vergangenen Jahren professionalisiert worden ist. (ebd., S. 39)

Dous definiert das interne IT-Kundenbeziehungsmanagement demnach wie folgt:

„Internes IT-Kundenbeziehungsmanagement bezeichnet die markt- und kundenorientierte Ausrichtung der Strategie, Prozesse und Systeme eines internen IT-Dienstleisters auf die Kundenprozesse von Fachbereichen, um die Erstellung und Kommunikation anforderungsgerechter Leistungen sowie eine hohe Kundenzufriedenheit zu gewährleisten“. (ebd., S. 51f)

3.6.2.1 Leit- und Leistungsbild der IT zur Erhöhung der Transparenz

Das Leit- und Leistungsbild der IT ist einerseits die wesentliche Dokumentation der IT-Wertschöpfung in einem Unternehmen und erfüllt die eingangs genannte Forderung der Fachbereiche nach mehr Leistungstransparenz der internen IT-Dienstleister. Außerdem ist es ein Orientierungsrahmen für das Management, die Business-Bereiche und die IT selbst. Weiters dient es zur Kontrolle der Einhaltung und Abweichungen vom definierten Leistungsangebot. Die Anforderungen an die IT ergeben sich aus den Anforderungen der internen Kund/innen. Diese haben dadurch auch einen Einfluss auf die Ausrichtung des Leit- und Leistungsbildes, was auch eine vollständige Integration der IT in die Unternehmensausrichtung bedingt. (Helmke/Uebel 2016, S. 17f)

Ein klar formuliertes, managementorientiertes Leit- und Leistungsbild bringt die IT von ihrer bisherigen passiven Rolle in eine aktive Position. Die Wertorientierung der IT fordert einerseits ein hohes Know-How bezüglich den Geschäftsprozessen sowie die Abstimmung und intensive Kommunikation mit den internen Kund/innen als wesentliche Voraussetzung. Aus dem Leit- und Leistungsbild der IT ergeben sich wiederrum in weiterer Folge spezifische Anforderungen für die IT-Governance und das IT-Controlling. (ebd., S. 37)

Zur Erstellung des Leit- und Leistungsbildes ist die Einordnung der Bereiche in das sogenannte KANO-Konzept sowie eine dazugehörige Ressourceneinschätzung notwendig. Diese stellt den Diskussionsrahmen für das Ziel des IT-Leit- und Leistungsbildes dar. (ebd., S. 21)

KANO-Konzept zur Erstellung des Leit- und Leistungsbildes der IT

In diesem Konzept werden Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen identifiziert. Dieses Denkkonstrukt dient dazu, um die wahrgenommene Leistung und den IT-Wertschöpfungsbeitrag sowie den Nutzen für die internen Kund/innen etc. besser darzustellen. Die Einordnung der Leistung in die Kategorien hängt dabei von der subjektiven Wahrnehmung (dem Wahrnehmungsfilter) ab.

- Basisanforderungen: diese stellen die Mindestanforderungen dar. Wenn diese nicht erfüllt werden, sinkt der Kundennutzen stark ab. Daher erwarten die internen Kund/innen die Erfüllung dieser Anforderungen und die IT kann sich aufgrund dieses Selbstverständnisses nicht als Erfolgsfaktor oder Nutzenstifter etablieren. Leistungen die diese Anforderungen erfüllen, werden aus diesem Grund oft extern vergeben (Outsourcing/ Shared Service)
- Leistungsanforderungen: Hier gilt der Leitsatz „Je mehr, desto kontinuierlich besser“. Diese Funktionen und Applikationen müssen mit Hilfe des Key Account Managements kontinuierlich verbessert werden.
- Begeisterungsanforderungen: Die Erfüllung dieser Anforderungen steigert die Zufriedenheitssituation überproportional und liefert dadurch einen wesentlichen Wertschöpfungsbeitrag. Die Steigerung der Wirksamkeit steht Folge dessen im Fokus. Bei einem zu geringen Ressourceneinsatz führt das zu einem niedrigen Kundennutzen der IT.

Es muss an dieser Stelle angeführt werden, dass die Anforderungen klar von gesetzlichen oder Compliance-Anforderungen abgegrenzt werden müssen. (ebd., S. 19f; Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 46; Künzel 1999, S. 77ff)

Aufgabe der zukunftsorientierten IT ist es die Begeisterungsanforderungen zu erfüllen, ein hohes Geschäftsprozessverständnis vorzuweisen und aktives Kundenmanagement zu betreiben. (Helmke/Uebel 2016, S. 20f)

KANO-Konzept zur IT-Kundenzufriedenheitsanalyse

Das Kano Konzept kann auch zur IT-Kundenzufriedenheitsanalyse in Form einer Befragung angewendet werden. Dadurch wird herausgefunden mit welchen IT-Leistungen die interne Kundenzufriedenheit besonders gesteuert werden kann. Es wird dabei die Bedeutung einer IT-Leistung für die internen Kund/innen und die Ist-Performance des IT-Bereichs gegenübergestellt. Daraus ergibt sich die Zufrieden-

heit der Kund/innen mit der jeweiligen Leistung. Auf Basis dessen kann eine Einordnung in eine Matrix nach Zufriedenheit und Bedeutung des Merkmals/ der Performance erfolgen und die Ergebnisse können in einen Kundenzufriedenheitsindex übertragen werden. (ebd., S. 25ff) Aus den Ausführungen der Autoren lässt sich schließen, dass die Ergebnisse auch einen Einfluss auf das weitere Vorgehen, Projektplanung, Ziele, Image etc. der IT-Abteilung mit und gegenüber der internen Kund/innen haben.

Im dritten Kapitel dieser Arbeit wurden die Herausforderungen, mit denen sich interne IT-Dienstleister im Zuge der digitalen Transformation konfrontiert sehen, definiert. Dazu zählen einerseits der Paradigmenwechsel von internen Anbieter zum internen Dienstleister, die damit verbundene Serviceorientierung im Allgemeinen, konkrete Konzepte wie IT-Service-Management und ITIL sowie die grundlegende Änderung der Sichtweise auf die Fachbereiche als interne Kundenrolle gegenüber der IT. Im folgenden Kapitel werden die notwendigen Voraussetzungen für die Bewältigung der Herausforderungen sowie ihre Bedeutung für den Bereich der Informationstechnologie thematisiert. Im Wesentlichen konnten in der Literatur die Ausprägungen Kundenorientierung und IT-Management als Voraussetzungen definiert werden. Diese werden folgend näher betrachtet.

4 Voraussetzungen zur Lösung neuer Herausforderungen

4.1 Kundenorientierung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich wie wichtig es für eine „neue IT“ ist, individuelle interne Kund/innen in den Fokus zu setzen, die Bedürfnisse und Wünsche aufzunehmen, sich an ihnen zu orientierten und das Tun und Handeln daran auszurichten. Voraussetzung dafür, dass die Fach- und Geschäftsbereiche eines Unternehmens als interne Kunden gesehen werden, ist die Kundenorientierung innerhalb der IT. Im folgenden Kapitel wird die Kundenorientierung als Voraussetzung, um die neuen Herausforderungen und Anforderungen an die IT durch die digitale Transformation umsetzen zu können, thematisiert.

Durch die technologischen Entwicklungen, Information und Telekommunikation werden die Geschäftsprozesse beschleunigt und es kommt im Allgemeinen zur Verknappung der Ressource Zeit. Schnelligkeit wird dadurch zum wesentlichen Erfolgsfaktor. Durch die Verringerung der Absatzmenge, die Verteuerung des Einsatzes der Ressourcen Zeit und Geld sowie dem verstärkten Wettbewerb wird die Position und Stärke des Kunden bekräftigt. Ein Unternehmen muss folglich den Wert der Produkte oder Dienstleistungen erhöhen, wodurch die Unternehmen einen Wandel erleben. Um diesen Wandel wiederum in die Unternehmensstruktur einbinden zu können, ist wiederum ein angepasstes Management gefragt. (Künzel 1999, S. 7ff)

4.1.1 Kundenrolle, interner (IT) Kund/innen und Kundenorientierung

Es wurden bereits vielfach die Begriffe interner Kunde, Kundenorientierung, Kundenbeziehung etc. erwähnt. An dieser Stelle sollen die relevanten Begrifflichkeiten gesammelt definiert und gegenübergestellt werden. Die Definitionen beziehen sich zwar nicht ausschließlich direkt auf die Anwendung im Rahmen einer Umsetzung zwischen internen Kunden und Lieferanten, haben aber für diese Beziehung eine eben so große Relevanz.

Die **Kundenorientierung** verkörpert eine Denkhaltung, ein Verhalten von Mitarbeiter/innen beziehungsweise dem Unternehmen die Leistungen an die Bedürfnisse der Kund/innen anzupassen, um diese zu erfüllen. Sie beschreibt Bedürfnis- und Marketingorientierung sowie Kundennähe. Kundenorientierung als konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf den Kunden kann als Kerngedanke/ Grundhaltung der Marketingorientierung/ Teildisziplin des Marketing, als zentrale Maxime der marktorientierten Unternehmensführung, aber auch als Dimension der Unternehmenskultur gesehen werden. Kundenorientierung ist allerdings nicht mit Marketingorientierung gleichzusetzen. Außerdem ist Kundenorientierung keinesfalls als selbstverständlich anzusehen. Trotzdem wird sie in der Praxis oft als Automatismus angenommen. Kundenorientierung besitzt eine zeitliche (Kundenwünsche möglichst früh in die den Leistungserstellungsprozess einbinden) und eine räumliche (das Unternehmen muss sich aus der Kundenperspektive von außen betrachten) Perspektive. Der Wissenstransfer vom Kunden zum Unternehmen ist zur Entwicklung der Kundenstrategie sicherzustellen (Bruhn 2010, S. 299; Bellaouaied/Gam 2011, S. 8; Künzel 1999, S. 61ff; Strauss/Bruhn 2010, S. 5f)

Die Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Kunden ist als Erfolgsfaktor im Wettbewerb zu sehen. Die externe Kunden- und Serviceorientierung kann nur erreicht werden, wenn sie durch **interne Kunden- und Serviceorientierung** ergänzt und unterstützt wird. Die Fokussierung auf die internen Voraussetzungen für die externe Kundenorientierung entstand eigentlich aus der Problematik heraus, dass das Marketing die eigentliche Aufgabe der unternehmensinternen Umsetzung kundenorientierten Denken und Handelns nicht oder nur kaum wahrnimmt. Die Anwendung der Kundenorientierung intern im Unternehmen strebt eine Integration der internen und externen Perspektive an, damit durch die Ausrichtung der internen Faktoren die gewünschten Ergebnisse erreicht werden können. (ebd., S. 5f) Die interne Kundenzufriedenheit zeigt sich in der Mitarbeiterzufriedenheit und hat eine hohe Bedeutung für die Erreichung der ökonomischen Ziele. (Bruhn 2010, S. 299) Die interne Kundenorientierung erfordert auch Transparenz über die Erwartungen der Kund/innen, was gleichzeitig den Ausgangspunkt im Unternehmensprozess der internen Kundenorientierung darstellt. (Bruhn/Georgi 2006, S. 177)

Die **Kundenbindung** weist zwei Dimensionen auf: die Aktivdimension, welche die Kundenbindung als Aufgabe der Unternehmensleitung beziehungsweise des Marketings sieht und die Passivdimension, welche die Kundenbindung als Summe der Unternehmensanstrengungen interpretiert. Eine positive Einstellung des Kunden zur Organisation hemmt die Gefahr der Abwanderung, denn bei einer positiven Grundeinstellung ist eine kurzfristige Unzufriedenheit des Kunden weniger gravierend, als im Falle einer negativen Grundeinstellung. Grundsätzlich gilt, je unzufriedener der Kunde ist, desto größer ist der Widerspruch. (Künzel 1999, S. 66ff)

Die **Kundenzufriedenheit** ist mit keiner klaren, einheitliche Definition zu verstehen. Eine Möglichkeit um die Kundenzufriedenheit darzustellen ist das KANO-Modell (Dieses wurde bereits in Kapitel 3.6.2.1 Definition Dienstleistungen und Innovationen vorgestellt). Bei diesem Modell werden die Erwartungen der Kund/innen in Form von persönlichen Bedürfnissen, bisherigen Erfahrungen, Informationen, Kosten etc. in der Soll-Komponente mit der Ist-Komponente als subjektive Erfahrungen der Kund/innen mit dem Unternehmen und der Leistung gegenübergestellt. Es ist dabei zu beachten, dass die subjektive Wahrnehmung individuell unterschiedlich ist. Die daraus entstehende Differenz entscheidet über Zufriedenheit und Unzufriedenheit. In der Literatur finden sich dabei auch noch zahlreiche weitere Methoden zur Erklärung der Kundenzufriedenheit. Ihnen allen gemeinsam ist die Ansicht, dass zufriedene Kund/innen als wichtigster Unternehmensfaktor gesehen wird und vielen Unternehmen oft nicht bewusst ist wie profitabel zufriedene Kund/innen sind. (Beck/Gison-Höfling 2008, S. 5f; Helmke/Uebel 2016, S. 25ff; Hinterhuber 2009; Künzel 1999, S. 72f, 75) Es ist essentiell die Kundenzufriedenheit nicht als abgeschlossenen Zustand zu betrachten. Sie muss kontinuierlich verwirklicht und intern gelebt werden, indem auch die Organisationsstruktur darauf ausgerichtet wird. (ebd., S. 1f)

Kundenloyalität ist das Verhalten oder Vertrauen der Kund/innen in der Beziehung zur Leistung und/ oder dem Unternehmen. Es besteht dabei ein ungleiches Verhältnis zwischen Kundenloyalität und Kundenbindung. Ziel des Unternehmens muss es sein keine gebundenen sondern loyale Kund/innen zu schaffen, die von dem Unternehmen überzeugt sind. In einem Unternehmen das die Kundenorientierung aber

nicht nur auf die externen Kund/innen beschränkt, ist die Integration des internen Kundenbegriffs unbedingt erforderlich. (ebd., S. 83f)

Als **Kund/innen** wird im Allgemeinen tatsächliche und potentielle Nachfrager/innen auf den Märkten verstanden. Kund/innen können Einzelpersonen oder Institutionen sein. (Kirchgeorg o.J.) In der Definition des/ der Kunden/in muss grundsätzlich zwischen internen und externen Kund/innen unterschieden werden. Das Engagement der internen Kund/innen wird als essentiell für den Erfolg bei externen Kund/innen gesehen. (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 186)

Zu den **internen Kund/innen** zählen im Allgemeinen alle Personen die aus dem Leistungsangebot des Unternehmens etwas erwerben möchten oder bereits erworben haben, aber auch Lieferant/innen, Mitarbeiter/innen, Anteileigner/innen etc. die den Erfolg des Unternehmens mitbestimmen. (Künzel 1999, S. 61) Als interne/r Kunde/ Kundin ist demnach grundsätzlich jeder Mitarbeiter/ jede Mitarbeiterin anzusehen, der/ die Produkte oder Dienstleistungen von unternehmensinternen Abteilungen oder anderen, dem Unternehmen zugehörigen Personen bezieht. (Strauss/Bruhn 2010, S. 300)

Im IT-Kontext ist mit den **internen IT-Kund/innen** jede/r der/ die Leistungen der IT-Organisation empfängt und zur Unterstützung/ Verbesserung der Prozesse einsetzt, gemeint. (Müller/Schröder/von Thien 2011, S. 73, 75)
In der IT ist es ratsam eine Segmentierung nach Geschäftsprozessen, Fachbereichen und Abteilungen durchzuführen, um die zentralen Erwartungen an die IT-Anwendungen erkennen zu können. (ebd., S. 73) Es werden drei verschiedene Kundenarten beschrieben, die sich durch die Art der bezogenen Services, ihren Wünschen und Bedürfnissen sowie der Verkaufsstrategie unterscheiden:

- Transaktionskund/innen: Die Beschaffung und der Konsum von individuellen Services entstehen in einer transaktionellen Interaktion mit der IT (beispielsweise Desktop User). Die Kommunikation von Preisinformationen erfolgt in einer klaren, präzisen und verständlichen Form.
- Beziehungskund/innen: Dieser nutzt die unterschiedlichen Services und hat typischerweise eine Beziehung zur IT. Er achtet mehr als nur auf den Support, denn der Unternehmenswert hat hier einen größeren Stellenwert.

- IT-Influencer: Das sind Führungspersonen auf der Business-Seite, die einen Einfluss auf Projekte, Visionen, Ressourcen etc. haben. Das Marketing muss hier auf Kompetenz und Glaubwürdigkeit setzen sowie die Sicherheit ermitteln, dass die IT das Gewünschte liefern kann. (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 186)

In dieser Ausführung lassen sich Parallelitäten zu der in Kapitel 3.6.2. Kundenbeziehungsmanagement / IT-Relationship-Managementdefinierten vorgestellten Dreiteilung der Kundenrolle erkennen.

Das Beziehungslebenszykluskonzept, auch **Kundenlebenszyklus** genannt, geht davon aus, dass sich Änderungsmechanismen im Laufe der Beziehung ergeben. Diese können Konstrukte des zukünftigen Verhaltens der Kund/innen betreffen uns typische Änderungsmechanismen bei spezifischen Kundenurteilen sind denkbar. Eine Beziehung durchläuft demnach verschiedene Phasen die der Anbieter erkennen muss, um auf die Beziehungserwartungen der Kund/innen reagieren zu können. Es wurde durch empirische Studien belegt, dass ein Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit, der Beziehungsqualität und der Beziehungsdauer besteht. Die Kundenzufriedenheit nimmt demnach im Laufe der Kundenbeziehung für die Beziehungsqualität an Bedeutung zu und die Beziehungsqualität beeinflusst die Kundenbindung im Laufe der Geschäftsbeziehung zunehmend. (Bruhn/Hadwich 2004, S. 481ff, 494–497)

4.1.2 Interne Kunden-Lieferanten-Beziehung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich wie wichtig eine funktionierende Beziehung zwischen der IT und den Fachbereichen in den Rollen des Lieferanten und des Kunden im Rahmen der digitalen Transformation ist. Dieses Beziehungsmuster lässt sich mit dem Modell der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen beschreiben und definieren. Folgend wird dieses Konzept, ohne dabei explizit nur auf diese Beziehungsform zugeschnitten zu sein, vorgestellt. Es wird dadurch eine konzeptionelle Grundlage für die grobe Forderung der Beziehungsverbesserung und des Perspektivenwechsels in der Zusammenarbeit gelegt.

Auch wenn sich hierarchische Organisationsformen in der Vergangenheit bewährt haben, fordern heutige Ansprüche schnelle, dynamische und effiziente Organisati-

onsformen. (Künzel 1999, S. 307) Die externe Kundenorientierung ist in Unternehmen allgegenwärtig. Wie zuvor bereits angesprochen, ist die Voraussetzung beziehungsweise der wesentliche Treiber für den Erfolg, aber auch die interne Kundenorientierung. (Bruhn/Georgi 2006, S. 177; Strauss/Bruhn 2010, S. 5f) Durch die Aufteilung in kleine Prozesse in kleinen Teilschritten geht nicht selten der Bezug zu den Kund/innen verloren und der/ die einzelne Mitarbeiter/in ist sich nicht bewusst, für wen die Leistung erbracht wird und was der/ die Empfänger/in sich wünscht und erwartet. Die Folge daraus ist Ineffizienz und fehlende Kundenorientierung. Um diese Defizite wieder auszugleichen müssen die innerbetrieblichen Kooperationsformen neu gestaltet, die Geschäftsprozesse den Regeln des externen Marktes angepasst und die Beziehung untereinander verbessert werden. Das wird erreicht durch die Implementierung der Kooperation im Sinne von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. (Künzel 1999, S. 307f) Der Erfolg der IT-Dienstleistungsbranche ist aufgrund der Leistungskomplexität, der intensiven Interaktion zwischen der Kunden- und der Anbieterrolle und der Langfristigkeit der Leistungserstellung nur zu einem gewissen Maß von der tatsächlichen Leistungsqualität abhängig. Vertrauen ist ein essentieller Teil für erfolgreiche Anbieter-Kunden-Beziehungen, wie jene im IT-Bereich. Die Zufriedenheit der externen Kund/innen ist dabei der gemeinsame Zielgedanke im Rahmen der innerbetrieblichen Kooperation in Form von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Das Marktgeschehen und die externe Kundensicht wird dadurch in die Unternehmensstruktur hinein transformiert. (ebd., S. 89f)

Künzel konnte mit seiner empirischen Studie darlegen, dass das Konzept der internen KLBs theoretisch fundiert und praktikabel ist, um Veränderungen im Unternehmen anzustoßen, damit es zu einer externen Kundenorientierung kommen kann. 1999 sah Künzel den Ansatz als zukunftsweisend und nannte in diesem Zusammenhang folgende Gründe:

- Bessere Nutzung der Potenziale der Mitarbeiter/innen
- Transparenz der Anforderungen externer Kund/innen im Unternehmen
- Identifikation mit den Rollen des internen Kunden und internen Lieferanten sowie die Sensibilisierung für die Rolle des Austauschpartners
- Veränderungsprozesse werden quantifizierbar und der Erfolg transparent dargestellt

- Diejenigen Probleme werden identifiziert bei denen die Ursache oft noch nicht erklärbar war

(ebd., S. 310f)

Auch in internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen gelten externe Merkmale Marktgeschehnisse wie die Steuerungsmechanismen von Angebot und Nachfrage, der interne Markt, Wettbewerb und Monopolstellungen (Bruhn 2010, S. 301; Künzel 1999, S. 90, 96) sowie Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Rollen des internen Lieferanten und des internen Kunden. (ebd., S. 90, 93f)

Interne Lieferant/innen können demnach Mitarbeiter/innen, Abteilungen und Bereiche sein die von dem Konzept des Kundennutzens in ihrem Handeln geleitet werden. Es werden dabei materielle und immaterielle Leistungen geschaffen, die darauf ausgerichtet sind die Abnehmer/innen (interne Kund/innen) in ihrer Arbeit optimal zu unterstützen. Die **internen Kund/innen** müssen sich wiederum auf die Leistungserstellung aller internen Lieferant/innen verlassen können. Aus der wechselseitigen Beziehung zwischen beiden Rollen entstehen rechte und Pflichten, wie beispielsweise den Bedarf zu artikulieren und die Leistung zu erbringen. Es können auch Doppelrollen eingenommen werden, in denen gleichzeitig der interne Kund/innen und der interne Lieferant/innen verkörpert werden. (ebd., S. 94ff; Bruhn 2010, S. 301)

Der Übertrag des Gedankens der Kundenorientierung ist nicht nur auf die Prozesse beschränkt die direkt der Befriedigung externer Kundenbedürfnisse dienen, sondern bezieht sich auf viele unterschiedliche interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen mit einer Vielzahl an unterschiedlichen intern erbrachten Dienstleistungen. Es kann dabei folgendermaßen unterschieden werden:

- Sequenzintegrierte Kunden-Lieferanten-Beziehungen: Dadurch werden Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette über feststehende Schnittstellen verbunden und die Schritte werden nacheinander abgewickelt.
- Sequenzunabhängige Kunden-Lieferanten-Beziehungen: Die beteiligten Personen oder Abteilungen sind in einer variablen Verbindung zueinander und die Leistungen werden nur im Bedarfsfall vom internen Lieferanten für die internen Kunden erbracht. (ebd., S. 301; Künzel 1999, S. 92f, 96)

Dieses Konzept der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen weist sehr große Parallelitäten zum Zusammenarbeitsverhältnis zwischen der IT und den Fachbereichen auf. Die IT fungiert in diesem Fall als interner Lieferant für die Fachbereiche als seine internen Kunden.

4.1.3 Kundenorientierung im IT-Kontext

Durch den vermehrten Einsatz von Informationstechnologie in den Geschäftsprozessen folgt das Streben nach verbesserter Wirtschaftlichkeit und Transparenz in der IT-Leistungserbringung. Dadurch hat sich die Interaktion zwischen dem IT-Bereich und den Fachbereichen stark geändert. Während 1990 noch der Großteil der IT-Leistungserbringung „in house“ stattfand, werden heute die hierarchischen Formen der Leistungserstellung durch Kunden-Lieferanten-Beziehungen ersetzt. Um diesen neuen Rahmenbedingungen gerecht zu werden, wird sowohl aus wissenschaftlicher als auch geschäftlicher Sicht eine verstärkte Kundenorientierung für die interne IT-Leistungserbringung gefordert. Das hat in weiterer Folge auch deutliche Auswirkungen auf die Schnittstelle zwischen der IT-Funktion und den Fachbereichen:

- Mangelnde Wahrnehmung des IT-Wertbeitrags: Der wahrgenommene Wertbeitrag liegt unter der tatsächlich erbrachten Leistung, da mangelhafte Kommunikationsmechanismen in der internen Geschäftsbeziehung bestehen. Der internen IT fehlt es an Kompetenz die Leistungen für das Business verständlich zu formulieren, oder ist nicht ausreichend über die Kundenbedürfnisse und die geschäftlichen Anforderungen informiert.
- Entstehung von internen Märkten: Durch die steigende Möglichkeit die IT-Leistungen auch von externen Anbietern zu beziehen, sehen sich interne IT-Dienstleister mit externen Anbietern in einer Wettbewerbssituation. Die IT muss Folge dessen die Interaktion mit der Business-Seite professionalisieren.
- Entwicklung zum Profit Center: Um sich gegenüber der Konkurrenz externer Dienstleister durchzusetzen, wird die IT in eine Profit-Center-Organisation umgewandelt. Unter diesem Begriff wird die Aufteilung einer Unternehmung in einzelne ergebnisverantwortliche Einheiten verstanden, die jeweils für bestimmte Produkt(gruppen) zuständig sind. Die Teileinheiten verfügen dabei über ein relativ hohes Maß an Selbstständigkeit und Hierarchienachteile sollen abgebaut werden. (Peukert o.J.)

- Verlust von gewachsenem Kundenkontakt: Durch die Trennung zwischen der IT-Funktion und der Fachseite kommt es zum Verlust von implizitem Wissen (verborgenes, nicht artikuliertes Wissen (Frost o.J.). Dieses muss durch organisationsneutrales Kundenbeziehungsmanagement aufgefangen werden.

(Dous 2007, S. 1f)

In der dynamischen Unternehmensumwelt gilt es die Position des Kunden in den Mittelpunkt zu rücken und sich auf seine Erwartungen einzustellen. (Künzel 1999, S. 89f) Wird die Kundenrolle in den Mittepunkt des Geschäftsgeschehens gerückt, so orientiert sich der Dienstleistungsanbieter bezugnehmend auf das Leistungsangebot an den Kund/innen. Ein erster Schritt hin zu Kundenorientierung wurde erreicht. (Beck/Gison-Höfling 2008, S. 5f) Innerhalb der IT müssen die Kundenorientierung und das Vertrauen untereinander im Vordergrund stehen und durch eine angemessene IT-Kultur die in dieselbe Richtung strebt, unterstützt werden. (Prottung 2008, S. 71f)

Reale Situation in der Praxis

In vielen IT-Organisationen in der Praxis wird die Rolle des IT-Dienstleisters nur unzureichend umgesetzt. Die Kundenorientierung ist zwar oft fester Bestandteil der IT-Strategie, aber in der Umsetzung dennoch nicht vorhanden. Die IT ist oftmals der Überzeugung, dass durch die Beherrschung der Technik der Anspruch der Kund/innen bereits erfüllt ist. (Neuhaus/Helmke/Uebel 2016, S. 74) Die Kundenerwartungen können allerdings nur durch prozessuale und organisatorische Änderungen umgesetzt werden und es ist eben nicht ausreichend lediglich die technischen Möglichkeiten im Unternehmen auszuschöpfen. (Künzel 1999, S. 89f) Die Kund/innen fühlen sich oft unzureichend verstanden und können mit den zahlreichen Anglizismen und Fachbegriffen kaum umgehen. Eine gemeinsame Kommunikationsebene existiert selten. Aus technischer Sicht wurden schon zahlreiche Versuche unternommen die IT kundenorientierter zu gestalten (zum Beispiel ITIL). Sie scheitern allerdings an der Komplexität der Rahmenwerke und können daher nicht als allumfassende Lösung gesehen werden. Vor allem auch, da die Gefahr besteht, dass die IT nachhaltig die Sicht auf die wahren Bedürfnisse der Kund/innen verliert. Das kann dazu führen, dass die Fachbereiche selbst handeln und Schatten-IT-Bereiche entstehen. Auf mittel- und langfristige Sicht führt das zu Wettbewerbsnachteilen und Umsatzeinbußen. (Neuhaus/Helmke/Uebel 2016, S. 74) Der Erfolg

der Veränderungsprozesse hängt vor allem von den Fähigkeiten und Kenntnissen der Beteiligten ab und ob ein gemeinsamer Zielgedanke verfolgt wird. (Künzel 1999, S. 89f)

4.1.4 Anforderungsmanagement der internen Kunden

In der bisherigen Ausführung wurde deutlich, wie wichtig die Anforderungen aus der Kundensicht sind und welchen weitreichenden Einfluss sie haben. Einerseits beeinflussen sie die Erstellung/ Entwicklung von IT-Services/ IT-Dienstleistungen und damit in weiterer Folge das Leit- und Leistungsbild der IT, andererseits sind sie wichtigste Kommunikationsgrundlage in der Beziehung zwischen IT und den Fachbereichen. In der Literatur wird das Anforderungsmanagement als konkrete Gestaltungsmöglichkeit der Beziehungsschnittstelle zwischen dem internen IT-Dienstleister und den Fachbereichen genannt. An dieser Stelle soll dieses Konzept kurz vorgestellt werden.

Das Hauptziel der kundenorientierten IT-Organisation ist die Schaffung eines stabilen und systematischen Organisationsinstruments, als effiziente Schnittstelle zwischen dem internen IT-Dienstleister und den internen Kund/innen. Zur Aufnahme der unterschiedlichen Anforderungen aus der Kundensicht sind folgende verschiedene Verfahren möglich:

- Incident Management zur Bearbeitung von Störungen
- Change Management zur Bearbeitung von Änderungen
- IT-Servicekatalogmanagement um das IT-Leistungsspektrum in Form von IT-Produkten und IT-Dienstleistungen darzustellen
- IT-Demand Management als eine an den Kund/innen ausgerichtete, systematische Anforderungsaufnahme, Leistungserstellung, Betreuung und Kommunikation. Es ist das Bindeglied zwischen internen IT-Dienstleistern und den Fachabteilungen als interne Kunden. IT-Demand-Management bietet die Chance die Kundenbeziehung zu verbessern und ist Sprachrohr und Übersetzer bei Verhandlungen und Schlichtungen von Problemen zwischen Kunden und IT-Funktionsbereichen. Es stellt eine tiefgreifende Organisationsänderung dar, bei der die Unterstützung der Unternehmensleitung/ des Top-Managements zwingend notwendig ist. (Neuhaus/Helmke/Uebel 2016, S. 74, 82f)

Als zweite wichtige Säule der Voraussetzungen wurde das IT-Management evaluiert. Die Bedeutung dieses Bereichs wird im Rahmen des folgenden Kapitels thematisiert.

4.2 IT-Management

4.2.1 Begriffsdefinition

IT-Management meint im weitesten Sinne die Steuerung der IT als ein Mittel das eingesetzt wird um einen bestimmten Zweck zu erreichen. Zu den Aufgaben des IT-Managements zählt es auch die im Rahmen der IT relevanten Ziele zu identifizieren und zu priorisieren. Der Gesamtkomplex des IT-Managements setzt sich wiederum aus einzelnen Aufgabenbereichen zusammen die sich um die IT auf der einen Seite sowie um die Gesamtorganisation und Kunden auf der anderen Seite arrangieren. Von beiden Seiten entstehen unterschiedliche Anforderungen an die IT. Aufgabe des IT-Managements ist es diese unterschiedlichen Aufgabenbereiche zu koordinieren. Eine genaue Vorgabe wie diese Bereiche auszugestalten sind gibt es allerdings nicht. Die Aufgabenbereiche lassen sich wie folgt aufgliedern: (Resch o.J.)

IT-Governance: Sie dient dazu, die IT als Geschäftseinheit transparent und steuerbar zu machen, Risiken zu planen und zu versichern, dass sich die IT konform bestehender, externer Regelwerke, beispielsweise Gesetze, verhält. (Beck/Gison-Höfling 2008, S. 6f; Resch o.J.) In der Literatur wird die strategische Aufgabe der IT-Governance auch als Rahmen beschrieben, in dem die IT ihre Wirkung entfalten kann; die Rolle welche die IT quasi im Unternehmen einnimmt. Sie steuert dadurch den effektiven und effizienten Einsatz der IT. (Eul/Röder/Simons 2008, S. 101, 104ff; Helmke/Uebel 2016, S. 27f; Prottung 2008, S. 74ff) Um die Kosten- und Nutzenpotenziale erschließen zu können, ist es essentiell die Bedürfnisse der Anwenderseite zu kennen. Dazu ist eine enge Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen unbedingt notwendig. Eine ganzheitliche IT-Governance verbindet beide Seiten miteinander und stimmt sie optimal aufeinander ab. (Buchta/Eul/Schulte-Croonberg 2009, S. 99f) Sie kann demnach als Mittler zwischen den internen Kund/innen, der Geschäftsleitung und der IT verstanden werden. (Helmke/Uebel 2016, S. 27f) Die Kooperation und Abstimmung zwischen der IT und den Fachbereichen wird folglich als Voraussetzung für eine erfolgreiche, ganzheitliche IT-

Governance gesehen. Trotzdem ist diese Zusammenarbeit in vielen Unternehmen oft nicht der Fall. Die IT-Governance gibt somit auch den Rahmen für die IT-Strategie vor. Innerhalb dieser Vorgaben wird die Planung und Steuerung organisiert. (Eul/Röder/Simons 2008, S. 109ff; Prottung 2008, S. 74ff)

IT-Strategie: Erfolgreiche Unternehmen, die Wert mittels Informationstechnologie schaffen, verfügen über IT-Strategien die sich an den Unternehmenszielen ausrichten und sich gleichzeitig im Rahmen der IT-Governance bewegen. Die Aufgabe der IT-Strategie ist es demnach innovative Projekte zu identifizieren, die Wettbewerbsfähigkeiten des Unternehmens zu stärken und den Unternehmenswert zu erhöhen. (Dous 2007, S. 124f; Eul/Röder/Simons 2008, S. 101, 104ff) Die Ziele der Fachbereiche liefern auch Vorgaben für die Ziele des IT-Bereichs. Es ist dabei darauf zu achten, dass die unterschiedlichen Anspruchsgruppen auch verschiedene Zielvorgaben haben. (Dous 2007, S. 124ff) Die Formulierung der IT-Strategie hat also einen Einfluss auf die Ausrichtung der IT und auf das Wertpotenzial der IT. (Buchta/Eul/Schulte-Croonberg 2009, S. 20f) Die IT-Strategie muss folglich zuverlässige, effiziente und effektive Services definieren und in der Lage sein agil und flexibel auf wirtschaftliche Veränderungen zu reagieren. (Groß 2016, S. 86f) Das kann in folgenden vier aufeinander aufbauenden Entwicklungsstufen der IT beschrieben werden: IT als Kostentreiber, Optimierung der Geschäftsprozesse durch die IT, Umsatzsicherung und -Steigerung durch die IT sowie die Erschließung neuer Geschäftsfelder. (Eul/Röder/Simons 2008, S. 101, 104ff)

IT-Controlling: dieser Aufgabenbereich liefert steuerungsrelevante Kennzahlen und Werte für das IT-Management. (Resch o.J.) Anforderungen für das IT-Controlling ergeben sich wiederum aus dem Leit- und Leistungsbild der IT. (Helmke/Uebel 2016, S. 37) In der Literatur wird in diesem Zusammenhang kritisiert, dass die Messung der IT-Projekte am Planungserfolg im Zuge der Serviceorientierung nichtmehr angemessen ist. (Müller/Schröder/von Thien 2011, S. 73f)

IT-Service-Management: Es wird allgemein als Ausrichtung der IT auf die Kund/innen verstanden und wurde in Kapitel 3.3 IT-Service-Management bereits ausreichend thematisiert.

IT-Programm- & Portfoliomanagement: In diesem Bereich werden IT-Leistungen/ IT-Services mit der IT-Strategie und der Geschäftsstrategie der Kunden (im Falle des internen Dienstleisters mit der Unternehmensstrategie) abgestimmt und in sogenannte Programme gruppiert. (Resch o.J.) Diese Abstimmung findet sich in der taktischen Ebene des Business-IT-Alignments. (Weitzel 2016) Das IT-Dienstleistungsportfolio gilt es von beiden Seiten aktiv mitzugestalten. Das Portfolio-Management wird daher auch als Bindeglied zwischen dem internen IT-Dienstleister und den Fachbereichen gesehen. (Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 12) Wie bereits im Konzept des Service Value Lifecycles thematisiert, gilt es das Produktportfolio lebenszyklus-orientiert zu steuern. (ebd., S. 41ff)

IT-Ressourcenmanagement: Dieser Aufgabenbereich beschreibt die Steuerung von relevanten Ressourcen, wie Hard- oder Software, Informationen oder Personal. (Resch o.J.)

4.2.2 Service-orientiertes IT-Management

Im Rahmen des service-orientiertes IT-Management wird in der Literatur angemerkt, dass die traditionellen Aufgabenbereiche des IT-Managements nichtmehr ausreichen um den neuen Anforderungen der IT-Leistungsempfänger/innen gerecht zu werden. Um die neue Managementaufgabe wahrnehmen zu können müssen neue Managementmethoden eingesetzt werden. Das primäre Ziel des service-orientierten IT-Managements ist es die IT-Services/ IT-Leistungen an den Anforderungen der Kunden auszurichten und diese kontinuierlich im Sinne der Kundenanforderungen zu Steuern und zu Überwachen. Es werden traditionell technologieorientierte Managementprozesse durch serviceorientierte ersetzt. (Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 8)

Folgende vier Merkmale sind charakteristisch für das serviceorientierte IT-Management:

- Marktorientierung: aus den ehemaligen Projektpartnern werden Kunden und Lieferanten deren Zusammenarbeit auf einer marktorientierten Vertragsbasis beruht.
- Serviceorientierung: Die Grundlage der Zusammenarbeit sind die IT-Services im Angebotsportfolio des Dienstleisters

- Lebenszyklusorientierung: Das Management der Services erfolgt auf Basis von Lebenszykluskonzepten
- Prozessorientierung: nicht die funktionalen Organisationseinheiten stehen im Vordergrund, sondern die erforderlichen Prozesse zur Erstellung von IT-Services. (ebd., S. 8ff)

Kundenorientierung ist eine der wichtigsten strategischen Orientierungen im Kontext des strategischen IT-Managements heutiger Unternehmen. Die Organisationen müssen die Bereitstellung der Services und die Unterstützung der User/innen managen, indem sie ihre Aktivitäten auf die Unternehmensprozesse ausrichten. Es muss daher ein gemeinsamer Konsens der Verständigung zwischen den Kund/innen beziehungsweise User/innen und den Bereitsteller geschafft werden. Dieser ist Erreichbar durch das Management der Service-Level-Expectations (Erwartungen) und der Service-Level-Delivery (Bereitstellung). Wie zuvor schon mehrfach erwähnt, werden das Service und die Qualitätskriterien in Form von Service Level Agreements (SLA) zwischen den beiden Parteien festgehalten. Dieser Wandel vom technologieorientierten IT-Bereich zum kundenorientierten Service Provider kann nur durch service-orientiertes IT-Management erreicht werden. (Braun/Winter 2007, S. 1215; Brocke/Uebernickel/Brenner 2009, S. 6ff)

4.2.3 Ziele des operativen und strategischen IT-Management

IT-Management kann grundsätzlich in die Bereiche strategisches und operatives IT-Management aufgegliedert werden. Das strategische IT-Management fordert einerseits umfassendes IT-Know-How und andererseits strategische Unternehmens- und Branchenkenntnisse. Im Gegensatz zum operativen IT-Management liegt beim strategischen IT-Management der Fokus nicht auf den Standardaufgaben, sondern auf der Wertsteigerung beziehungsweise Wertschaffung für das Unternehmen durch den Einsatz von Informationstechnologie. Durch das strategische IT-Management wird sichergestellt, dass die IT-Strategie in einem systematischen Prozess entwickelt wird und die Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie sichergestellt werden kann, denn zukunftsorientierte IT-Investitionen müssen sich an den Zielen des Unternehmens orientieren.(Eul/Röder/Simons 2008, S. 101, 104ff)

Das allumfassende Ziel der Informationstechnologie ist die bestmögliche Unterstützung des Geschäftsmodells durch Informationssysteme. Für die IT als Business Enabler ist außerdem das Ziel der Wertsteigerung von großer Bedeutung. Nachdem die Forderung nach mehr Servicequalität die verstärkte Serviceorientierung der IT bedingt, ist es aus dieser Sichtweise das Ziel die Fachbereiche durchgehend in der Rolle als Kunden wahrzunehmen. (Dous 2007, S. 124–127)
Diese Zielvorstellungen zeigen sich außerdem sehr deutlich in den von Buchta et al. definierten drei Imperativen des strategischen IT-Managements zur neuen Perspektive des IT-Einsatzes:

- Wert steigern!
  Die IT unterstützt die Unternehmensstrategie, da die IT-Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist. Das deckt sich wiederum mit dem Konzept der IT als Enabler. Durch die Unternehmenstransformation soll ermöglicht werden, dass die Anwender/innen den Wert erkennen (können).
- Leistung steuern!
  Der Wert der IT muss allerdings mess- und steuerbar gemacht werden. Das kann durch das IT-Performance-Management erreicht werden. Die Voraussetzung ist der organisatorische Rahmen durch die IT-Governance.
- Kosten senken!
  Die IT-Optimierung beschreibt die bestmögliche Unterstützung der Geschäftsprozesse zu möglichst geringen Kosten. Kostensenkungspotenziale werden erreicht durch interne IT-Dienstleister, IT-Offshoring und -Outsourcing. (Buchta/Eul/Schulte-Croonberg 2009, S. 14f)

Zusätzlich zu den strategischen Zielen des IT-Managements, sehen sich interne IT-Dienstleister, wie bereits im Rahmen der IT-Strategie erwähnt, mit unterschiedlichen IT-Zielen der Fachbereiche auf der Anwenderseite konfrontiert. Da die Anspruchsgruppen sehr unterschiedlich ausgestaltet sind, können sich auch ihre Ziele deutlich unterscheiden. Laut der Zielhierarchie liefern demnach die Ziele der Fachbereiche die Vorgabe für die Ziele des IT-Bereichs. Diese strategische Sicht der Ziele beeinflusst wiederum die operative Sicht der Ziele des IT-Bereichs selbst. In dieser operativen Ebene sind auch im Falle von internen IT-Dienstleistern klassische Ziele des Customer Relationship Management (CRM) wiederzufinden, die den Ziele aus der freien Wettbewerbswirtschaft ähneln. Dazu zählen verbreitet Kunden-

bindung, Kundenprofitabilität und Effizient der Kundenbetreuung etc. Auch im Informationsmanagement steht das Erreichen einer hohen Kundenzufriedenheit im Vordergrund. Auf Basis dieser Zielebenen ist es möglich ein Zielraster für das Kundenbeziehungsmanagement interner IT-Dienstleister anzulegen sowie daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. (Dous 2007, S. 124–127)

Der Zusammenhang der unterschiedlichen Zielausprägungen ist in der folgenden Darstellung veranschaulicht.

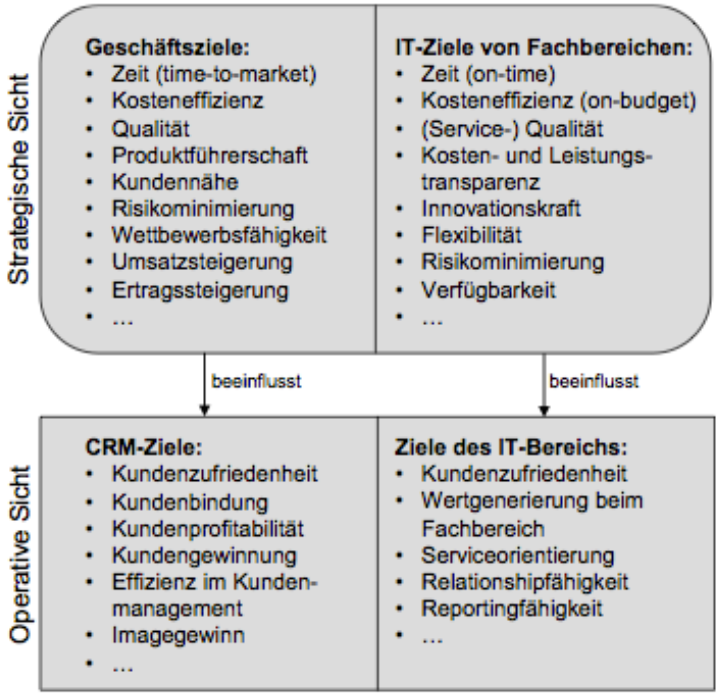


Abbildung 6: Gegenüberstellung CRM-Ziele vs. Ziele des Informationsmanagements (Dous 2007, S. 127)

4.2.4 Weiterentwicklung des IT-Managements durch das Konzept bimodal IT

Durch die Herausforderungen der digitalen Transformation wird die Umstrukturierung der IT-Kompetenzen auf die Fachbereiche immer wichtiger. Die Reorganisation hat die bessere Informationslage, die flexiblere Anpassbarkeit und die Abdeckung der Wertschöpfungspotenziale sowie der Kundenbedürfnisse durch die Bereitstellung von IT-Services zum Ziel. Die digitale Transformation fordert außerdem die Umsetzung von digitalen Innovationen. Dazu ist eine kunden- und unternehmensorientierte Organisation, die rasch auf Änderungen in den Kundenbedürfnissen reagieren kann, unabdingbar. Die Notwendigkeit einer sogenannten „digitalen IT“ wird dadurch deutlich. Das Konzept der bimodal IT, oder auch IT der zwei Geschwindigkeiten genannt, schlägt die Parallelität von digitaler und traditioneller IT

vor. Der Begriff bimodal IT bezieht sich dabei aber nicht nur auf die Geschwindigkeit, sondern auch auf die Architekturen, Prozesse, Organisationen etc. (Horlach/Drews/Schirmer 2016, S. 1417f)

Die bimodal IT wird grundsätzlich in folgende zwei Bereiche, auch Modi genannt, unterschieden:

- Modus 1 – classical/ traditional IT, core IT, industrial IT
  Der erste Modus beschreibt die bereits etablierte IT-Infrastruktur und Organisation. Dieser Bereiche ist durch lange Zyklen, wenig Geschwindigkeit sowie wenige große Kernprozesse gekennzeichnet. Die Pflege und das Erstellen von effizienten IT-Services sowie das Vorantreiben der Service-Industrialisierung werden in längeren Zyklen nach dem Wasserfallmodell organisiert und verbessert.

- Modus 2 – digital IT, fast IT, agile IT
  Dieser Bereich folgt kurzen Markttrends und entwickelt digitale Services in kurzen Zyklen. Der Fokus liegt auf der schnellen Innovation basierend auf den Anforderungen aus den Fachbereichen, externen Partnern und Kund/innen. Der Betrieb muss non-sequentiell, non-linear organisiert sein und auf agilen Prinzipien aufbauen (beispielsweise Lean-Prinzipien die in Kapitel 5 vorgestellt werden).
  (ebd., S. 1417, 1420f)

Bimodal IT beschreibt somit eine Zweiteilung der IT-Organisation mit einem Bereich für den bestehende Betrieb und einer schnellen „Überholspur“ für neue disruptive Lösungen. (Urbach/Ahlemann 2016, S. 97ff)

Alignment und Governance im Konzept der bimodal IT

Bimodal IT wird als ein passendes Konzept gesehen, um die Lücke zwischen dem was die IT anbietet und dem was das Unternehmen tatsächlich benötigt (Business IT-Gap) zu schließen. Dadurch entsteht aber gleichzeitig auch ein Einfluss auf das strategische Business IT-Alignment. Bimodal IT bedingt ein operationelles Alignment zwischen beiden Modi. Das bedeutet, dass die beiden Bereiche nicht getrennt voneinander gesehen werden dürfen, sondern durch intaktes Business IT-Alignment miteinander verbunden sein müssen. In der Literatur werden IT-

Governance und die Unternehmensführung als Schlüssel zur optimalen Abstimmung zwischen traditioneller und digitaler IT mit der strategischen Ebene der IT gesehen. Es müssen allerdings neue Governance- und Alignment-Mechanismen angestrebt werden, um unter den veränderten Bedingungen ein erfolgreiches Business-IT-Alignment erreichen zu können. (Horlach/Drews/Schirmer 2016, S. 1417f, 1421f)

Eine Umstellung dieses Ausmaßes kann nicht innerhalb weniger Tage in der gesamten Anwendungslandschaft passieren. (Urbach/Ahlemann 2016, S. 97ff) Ein Großteil der von Horlach et al. zitierten Papers sieht einen positiven und nützlichen Einfluss der bimodal IT, um den Herausforderungen der digitalen Transformation zu begegnen. Manche Autoren sehen aber auch negative Konsequenzen, da die bimodal IT organisationale Silo-Strukturen, Silo-Denken und Schatten-ITs begünstigen, sowie zu Spannungen zwischen traditional und digital IT Unternehmen führen könnte. (Horlach/Drews/Schirmer 2016, S. 1424f) Laut Urbach et al. kann bimodal IT keine nachhaltige organisatorische Lösung sein, sondern eine Übergangslösung für die ersten Jahre der digitalen Transformation. (Urbach/Ahlemann 2016, S. 97ff) In manchen Quellen wird daher die Methode der trimodal IT als Mediator zwischen der digital und traditional IT vorgeschlagen, um die Sichtweisen miteinander verknüpfen zu können. Dadurch kann von einem Multimanagement-Ansatz im Vergleich zu einem reinen Duopol profitiert werden. Dazu muss das Business-IT-Alignment ausgedehnt und neue Aspekte integriert werden. (Horlach/Drews/Schirmer 2016, S. 1424f)

Im Zuge dieses Kapitels wurde deutlich, dass die digitale Transformation auch deutliche Veränderungen und Erweiterungen im IT-Management bedingt und der Beitrag des IT-Managements im Rahmen der digitalen Transformation wird aktuell in Wissenschaft und Praxis diskutiert. (Resch o.J.) Die Industrialisierung des Informationsmanagements ist Inhalt des folgenden Kapitels und beschreibt die Neuorientierung der Beziehung zwischen internen IT-Dienstleistern und Fachbereichen.

4.2.5 Industrialisierung im Informationsmanagement

Die Interaktionsmodelle zwischen IT-Leistungserbringern (IT-Bereichen) und den Leistungsabnehmern (Fachseite) haben sich verändert. Die vormals hierarchische strukturierte Zusammenarbeit wird durch Kunden-Lieferanten-Beziehung und marktbasierte Interaktionen ersetzt. Das führt dazu, dass bisher bewährte Konzepte, wie das Plan-Build-Run-Paradigma, nichtmehr den Anforderungen entsprechen. (Dous 2007, S. 18ff; Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 68) Die Professionalisierung der internen IT-Schnittstelle geht einher mit der zunehmenden Industrialisierung des Informationsmanagements (IMM). Dieser Begriff beschreibt die systematisch, wissenschaftlich fundierte Anpassung von betriebswirtschaftlichen Konzepten für das Informationsmanagement. Es werden Managementkonzepte im IT-Bereich adaptiert angewendet, die in reiferen Industrien (beispielsweise industrielle Fertigung) bereits zur Verbesserung der Geschäftsprozesse geführt haben. (Brenner/Resch/Schulz 2009, S. 43f; Dous 2007, S. 2f)

Das IIM-Modell bildet Leistungserbringer und Leistungsabnehmer als zwei Elemente innerhalb der Wertschöpfungskette der IT-Leistungen ab. Die Rolle des Leistungsabnehmers wird von den Geschäftsbereichen dargestellt, welche IT-Leistungen in Form von IT-Produkten vom Leistungserbringer (IT-Dienstleister) beziehen. Dazwischen besteht eine Kunden-Lieferanten-Beziehung, die über den Markt koordiniert wird. Im Falle der internen IT im Unternehmen handelt es sich dabei um einen internen Markt. (ebd., S. 18ff; Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 68)

Die folgende Grafik zeigt die Ausgestaltung des Gesamtmodells des integrierten Informationsmanagements (IIM-Modell).

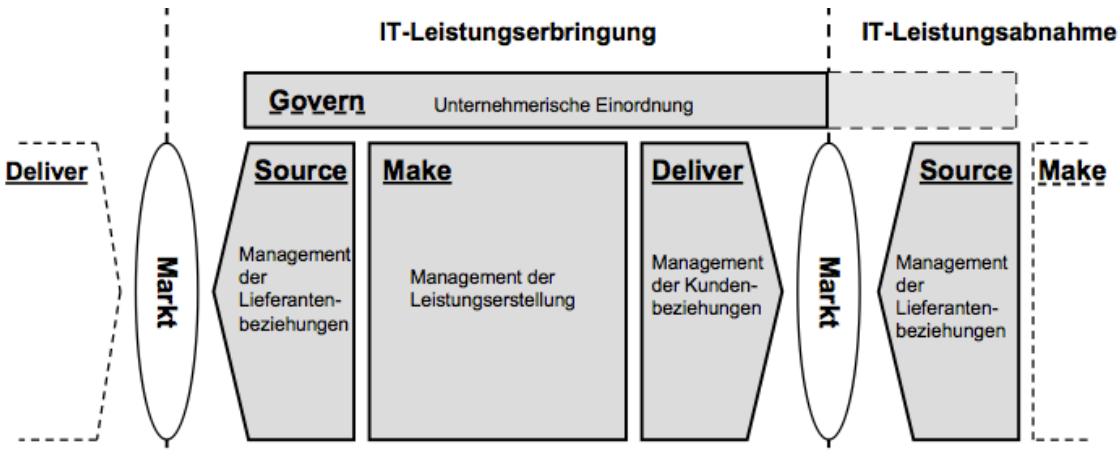


Abbildung 7: Gesamtmodell des integrierten Informationsmanagements (IIM-Modell) Zarnekow 2005, S. 68

Das IIM-Modell definiert dabei fünf zentrale Funktionsbereiche:

- Der Source-Prozess des Leistungsabnehmers mit allen zum Management der Lieferantenbeziehung benötigten Aufgaben. Dieser Prozess verkörpert die Schnittstelle zum Leistungserbringer.
- Der Deliver-Prozess des Leistungserbringers als Schnittstelle zwischen IT-Leistungserstellung und Source-Prozess des Leistungsabnehmers
- Der Make-Prozess des Leistungserbringers zur IT-Leistungserstellung
- Der Source-Prozess des Leistungserbringers als Einkaufsmanagement bei den eigenen Lieferanten
- Der Govern-Prozess zur Regelung der übergeordneten Führungsaufgaben und Organisationsstrukturen

(Dous 2007, S. 20; Zarnekow/Brenner/Pilgram 2005, S. 68ff)

Das Modell orientiert sich dabei an den Prinzipien der Marktorientierung, Produktorientierung, der industrialisierte IT-Leistungserstellung sowie der Lebenszyklusorientierung und befasst sich mit dem integrierten Management von Portfolio, Entwicklung und Produktion. Die einzelnen Begriffe sind wie folgt beschrieben:

- Marktorientierung: marktbasierte Koordination zwischen IT-Dienstleistern als Lieferanten und Geschäftsbereichen als Kunden
- Produktorientierung: entscheidend an dieser Sichtweise ist die Nutzenstiftung beim Kunden
- Industrialisierte IT-Leistungserstellung: erfolgreiche Fertigungskonzepte auf die IT-Leistungserstellung übertragen
- Integriertes Management von Portfolio, Entwicklung und Produktion: Einfluss von IT-Produktion soll bereits in der vorgelagerten Phase des IT-Portfoliomanagements/ Anwendungsentwicklung berücksichtigt werden.

(Dous 2007, S. 20f)

Auch dieses Modell verdeutlicht wie wichtig die Integration der Kundenrolle im IT-Management durch die digitale Transformation geworden ist. Das folgende Kapitel zeigt unterschiedliche Managementkonzepte aus anderen Branchen, die im Rahmen der IT zur Kundenorientierung des IT-Managements eingesetzt werden können.

4.2.5.1 Kundenorientierung im IT-Management

Eingangs wurde beschrieben, wie wichtig es ist ein angepasstes Management im Unternehmen umzusetzen, um den Wandel durch die Kund/innen im Fokus in die Unternehmensstruktur umzusetzen. Folgende Managementkonzepte wurden von Künzel als Impulsgeber für die Unternehmensleitung evaluiert. Diese vier beschriebenen Methoden ermöglichen verschiedene Anknüpfungspunkte für die Integration interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen im IT-Management. (Künzel 1999, S. 8f, 11)

Lean Management

Dieses Konzept stammt ursprünglich aus der japanischen Automobilindustrie und wurde dort unter dem Begriff Lean Production bekannt. Daraus wurde der Ansatz zum Lean-Management weiterentwickelt. Es handelt sich dabei um einen humanzentrischen/ humanorientierten Ansatz. Die Mitarbeiter/innen werden dabei als wichtiger Erfolgsfaktor und Träger der Wertschöpfung gesehen. Das Unternehmenspotenzial liegt auf den Fähigkeiten, die Mitarbeiter/innen optimal einzusetzen. Konzepte wie Just-in-Time-Production und die Integration von Make-or-Buy-Entscheidungen ziehen sich durch den Lean-Management-Ansatz. (ebd., S. 12f, 15, 17f; Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 4f)

Lean Development als Teilbereich des Lean Managements beschäftigt sich damit die Produkte und Geschäftsprozesse auf den Kundennutzen auszurichten. Die Kundenorientierung muss demnach schon in der Produktentwicklungsphase gewährleistet sein. Auch die enge Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und Vertrieb, als Schnittstelle zum Kunden erfordert, die Kenntnisse über die Kundenerwartungen einfließen zu lassen. Lean Management wird mittels Lean Thinking als gesteuert. Demnach wird gefordert alte Paradigmen zu entfernen und neuen zu folgen:

- Spezifikation des Wertes wird von der Kunden-Seite her bestimmt
- Identifikation des Wertschöpfungsstromes: Die Aktivitäten werden von den Standpunkten des Kunden aus optimiert
- Kontinuierlicher Fluss (Flow) der Arbeitsschritte
- Perfektion durch Null-Fehler-Produktion als Unternehmensziel

Kritisiert wird an diesem Ansatz allerdings, dass zu schlanke Unternehmen Defizite aufweisen. Redundanzen und der Überschuss an Ressourcen werden als „Organizational Slack“ bezeichnet. (Künzel 1999, S. 19–22; Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 6)

Business Process Reengineering (BPR)

Die Entstehung dieses Konzepts ist durch unterschiedliche Managementansätze beeinflusst und knüpft an bekannte Konzepte an. Die Informationstechnologie wird in diesem Sinne nicht zur Automatisierung der Unternehmensprozesse, sondern zur Neugestaltung innovativ eingesetzt und mit fundamentalen Organisationsveränderungen gebündelt. Die wesentlichen Merkmale sind dabei:

- Quantensprunggedanke: es werden fundamentale Veränderungen der tragenden Geschäftsabläufe angestrebt
- Kundenfokussierung: der Kunde steht im Mittelpunkt und der Fokus liegt darauf, wie und was den Kundennutzen erhöhen und die Effizienz verbessern kann. Dieser Kundennutzen muss jeweils für die internen und externen Kunden wahrnehmbar sein
- Damit diese beiden Punkte umgesetzt werden können müssen sich die Denkweise und Organisationsprinzipien im Rahmen eines Paradigmenwechsels grundlegend ändern. Die Prozessorientierung ist dabei Kernbestandteil und setzt beim Kunden an.

(Künzel 1999, S. 26ff, 33)

Die radikale Umstellung von Strukturen und Abläufen kann nur mit neuester Informations- und Kommunikationstechnik funktionieren. Damit der Ansatz funktionieren kann müssen Mitarbeiter/innen in die Vorgehensweise integriert sowie Wachstum und Information als treibende Kräfte angesehen werden. Als Schwachstellen werden die fehlende Definition der optimalen Unternehmensgröße, die unklaren Einsatzmöglichkeiten moderner Informationstechnologien bei der Neugestaltung der Geschäftsprozesse, die Schwierigkeiten der Kernprozessidentifikation und das Fehlen eines Mechanismus der kontinuierlichen Verbesserung genannt. Der wichtigste Beitrag des BPR-Ansatzes ist das Bewusstsein für die grundlegende Bedeutung von Prozessen und für die Problematik von Schnittstellen genannt. (ebd., S. 30ff, 34)

Total Quality Management (TQM)

TQM steht für die letzte von vier Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements. Dieses setzt sich zusammen aus der fehlerorientierten Qualitätskontrolle, der strategischen Qualitätssicherung, dem prozessorientierten Qualitätsmanagement und dem Total Quality Management, welches die Qualität als Führungsaufgabe sieht. Dieses ganzheitliche Managementsystem wird durch die Vision geleitet das gesamte Unternehmen an die Qualitätsanforderungen des Kunden anzupassen. Die Umorientierung von einem ergebnisorientierten Qualitätsverständnis zu einer prozessorientierten Betrachtungsweise ist erforderlich. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Leistungserstellungsprozess in dem Qualität produziert wird. (ebd., S. 36f)

TQM basiert sowohl auf den Menschen als auch auf den Prozessen und ist als integrativer Ansatz zu sehen, der durch Kunden-, Gesellschafts- und Mitarbeiterorientierung alle Stakeholder zufrieden stellen will. Diese Gruppen werden durch die internen Kunde/innen erweitert und es kommt zu einem Wandel hin zu einem unternehmensübergreifenden, kundenorientierten Qualitätsverständnis. Ein wichtiges Qualitätsmerkmal ist das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung (KVP), wie es auch im Lean Management zu finden ist. Neben der Unternehmenskultur und den zwischenmenschlichen Beziehungen haben auch die Unternehmensziele eine wesentliche Bedeutung. Diese müssen auf die einzelnen Mitarbeiter/innen definiert und zugeschnitten werden, denn diese tragen zur Erarbeitung der Ziele bei. In der Praxis werden allerdings leider trotzdem häufig ausschließlich technische Qualitätsstandards angewandt und die Kundenorientierung gerät in den Hintergrund. (ebd., S. 37–47)

Modulare Unternehmen

Die Unternehmensinternen und -externen Grenzen verschwimmen immer mehr. Das wird zusätzlich durch Netzwerkorganisationen, Teleheimarbeit, Telekooperationen etc. begünstigt. Die Unternehmen müssen sich an die neuen Rahmenbedingungen anpassen. Der Unternehmenserfolg hängt davon ab, sich durch sein Handeln von der Konkurrenz abgrenzen zu können. Modulare Unternehmen sind geeignet diesen neuen Herausforderungen gerecht zu werden, den sie können als virtuelle Unternehmen (ein auf Zeit angelegtes Netzwerk unternehmensübergreifender Zusammenarbeit) oder als fraktale Unternehmen (schnelles, flexibleres,

kundennäheres Handeln innerhalb der Unternehmensgrenzen) auftreten. (ebd., S. 49–52)

Aus den Managementansätzen zeigt sich, dass die Unternehmensleitung unterschiedliche Möglichkeiten hat, um auf die dynamischen Veränderungen der Unternehmensumwelt flexibel zu reagieren. In allen Ansätzen wird die Kundenzufriedenheit als zentraler Erfolgsfaktor gesehen. (ebd., S. 61ff)

Verschränkung der Managementmethoden mit der Kundenorientierung

Lean Management

Die Dominanz des Führungsdenkens wird von der Identifikation der Mitarbeiter/innen mit den externen Kund/innen ersetzt. Es wird dabei ein externes und internes Kunden-Lieferanten-Verhältnis praktiziert. Den Kunde/innen soll die Möglichkeit geboten werden die Unternehmensleistungen bei Bedarf abzurufen und eine Verbesserung der Zusammenarbeit in der Kooperationsform aus internen Kund/innen und Lieferant/innen wird angestrebt. (ebd., S. 85, 171)

Business Process Reengineering

In diesem Ansatz wird jede/r Leistungsempfänger/in innerhalb und außerhalb des Prozesses als Kund/in betrachtet. Ebenso wie bei der Implementierung von Kunden-Lieferanten-Beziehungen wird hier von Grund auf neu begonnen. (ebd., S. 85, 173)

Total Quality Management

Die Notwendigkeit der internen Kundenorientierung wurde im Total Quality Management-Ansatz schon früh erkannt. (Strauss/Bruhn 2010, S. 5) Der externe Kundenbegriff wird um das Prinzip der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung erweitert und die kontinuierliche Verbesserung sowie die zwischenmenschlichen Beziehungen/ Unternehmenskultur spielen eine zentrale Rolle. Die Verantwortung für die Qualität liegt bei den Mitarbeiter/innen. Interne Kund/innen und Lieferant/innen müssen ihre Tätigkeiten auf die Qualitätsansprüche der externen Kunden ausrichten. (Künzel 1999, S. 85, 174)

Modulare Unternehmen

Dieser Ansatz beschreibt die Verbindung in netzwerkartigen Kooperationsformen aus internen Kund/innen und Lieferant/innen. Sowohl die virtuellen als auch die fraktalen Unternehmen haben ein gemeinsames Ziel, sie betonen die zwischenmenschliche Ebene und das Vertrauen als Grundanforderung. (ebd., S. 86, 176)

Die Gemeinsamkeit dieser vier unterschiedlichen Ansätze ist die Kundenorientierung und die Integration der Rolle der internen Kund/innen in den Managementansatz.

Es wird argumentiert, dass ein Zusammenhang, eine funktionale Beziehung zwischen der internen und externen Kundenzufriedenheit besteht. Der/die zufriedene interne Kund/in ist demnach der Träger der Qualität der Unternehmensleistung und damit Voraussetzung für die Zufriedenheit der externen Kund/innen. Die internen Kunden bestimmen die Qualitätswahrnehmung der externen Kund/innen. Das Konzept der Kundenorientierung muss demnach zuerst auf der internen Mitarbeiterebene funktionieren, denn loyale, motivierte internen Kund/innen können die eigene Überzeugung zu den externen Kund/innen übertragen. Sie fungieren somit als Imageträger des Unternehmens. Damit diese Schnittstelle funktioniert, muss die Sicht der externen Kund/innen in das Unternehmen getragen werden und das wird durch interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen ermöglicht. (ebd., S. 86f; Bruhn/Georgi 2006, S. 177)

Im folgenden Kapitel wird der Ansatz des Lean Managements, als adaptiertes Konzept in Form des Lean-IT-Managements, zur Integration der Kundenrolle/ Kundensicht vorgestellt.

5 Lean IT-Management zur Umsetzung der Anforderungen

Die Forderung gegenüber der IT nach Services und Produkten mit gleichbleibender Qualität, kurzen Entwicklungszyklen und hoher Effizienz nimmt zu. Das Produktionsmanagement kann in solchen Situationen auf jahrelange Erfahrung zurückgreifen. Diese Möglichkeit hat die vergleichsweise junge Sichtweise der IT als Funktion im Unternehmen nicht. (Kobus/Westner/Strahringer 2016, S. 880f) Wie in den vorangegangenen Kapiteln verdeutlicht wurde, gibt es zahlreiche verschiedene Ansätze zur Optimierung der IT, die allerdings meist nur einzelne Probleme adressieren. Diese Modelle sind nicht selten viel zu komplex und bürokratisch konzipiert, ohne dabei eine gemeinsame Philosophie zu verfolgen, was zu widersprüchlichen Handlungsempfehlungen führt. Es zeigt sich dadurch die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Optimierungsansatzes, der die Effizienz und Effektivität nachweislich verbessert. Zur Lösung der zahlreichen Probleme und Herausforderungen benötigt die IT im Unternehmen eine Struktur, die sich schnell an die Anforderungen der Kund/innen und den Wandel der Technologie anpassen kann, aber trotzdem agiles und kosteneffizientes Agieren ermöglicht. Dafür bietet es sich an, das Lean-Management auf die IT-Prozesse zu übertragen. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 2f) Lean Management ist zwar ein de-facto Standard aus der Produktion, liefert aber auch die Möglichkeit, die Herausforderungen im Bereich der IT erfolgreich umzusetzen. (Kobus/Westner/Strahringer 2016, S. 881)

5.1 Begriffsdefinition

Lean Management ist in der Produktion ein weit verbreiteter Managementansatz. In der IT-Praxis hat das Konzept allerdings noch keine breite Umsetzung gefunden und auch in der Wissenschaft wurde noch wenig Forschungsarbeit zum Übertrag des Lean Management auf IT-Organisationen betrieben. (ebd., S. 879) Lean-IT-Management ist ein Führungs- und Organisationskonzept, in dem die Prinzipien des Lean-Managements auf das IT-Management angewandt werden. Zu diesen Prinzipien zählen geringe Kosten, hohe Qualität und Flexibilität. (Hanschke 2015, S. 45; Müller/Schröder/von Thien 2011, S. 72) In diesem Managementsystem wird die Aufgabe der IT in der Unterstützung von Geschäftsprozessen durch IT-Services gesehen. Dadurch wird ein direkter Beitrag zum Unternehmenswert geleistet. Der unternehmerische Nutzen der IT entsteht auf der Kundenseite (den Fachbereichen und Geschäftsprozessen). Aus diesem Grund sind die Anforderungen der Nut-

zer/innen ein elementarer Baustein des Lean-IT-Managements. Die zentrale Idee ist es, alle Aktivitäten im Hinblick auf die Kund/innen zu beurteilen, denn alle Handlungen die keinen Beitrag zum Kundennutzen liefern werden als Verschwendung angesehen. Mit den Fachabteilungen wird somit eine Partnerschaft zur gemeinsamen Wertsteigerung im Unternehmen gebildet und die gesamte IT-Organisation wird von der Stimme der Kund/innen gesteuert. Es ist keine technisch-orientierte Lösung, sondern eine Möglichkeit mit einfachen und in der industriellen Fertigung bereits erprobten Denkweise und Instrumenten, unter aktiver Beteiligung der IT-Mitarbeiter/innen und Anwender/innen zu effektiven und effizienten Prozessen zu gelangen. Lean Management ist im Allgemeinen eine Strategie zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch 1. die Identifikation und Elimination von Verschwendung sowie 2. die konsequente Orientierung am Kundennutzen. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 3f, 6; Müller/Schröder/von Thien 2011, S. 72) Durch die schlanke aber gleichzeitig effektive Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation einer IT-Organisation im Unternehmen, wird die Konzentration auf die Wertschöpfung und wesentlichen Aktivitäten sowie deren optimale Abstimmung ermöglicht. (Hanschke 2015, S. 45) Gekennzeichnet wird der Ansatz durch einen hohen Grad an Regulierung und die Einhaltung von Standards. Diese Regeln werden allerdings immer im Konsens mit den Mitarbeiter/innen entwickelt und dienen nicht der Kontrolle, oder Bevormundung sondern der Unterstützung. Die Anwender/innen und der erbrachte Nutzen stehen dabei im Vorderrund. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 3f, 6)

5.2 Konzeption des Lean-IT-Management Ansatzes

Ein zentrales Merkmal des Lean Managements ist der Fokus auf Verschwendungen. Die Verschwendungen werden aus der Sicht der Kund/innen definiert, denn Aktivitäten und Handlungen die keinen Beitrag zum Kundenutzen liefern beziehungsweise nicht zur vereinbarten Leistungserstellung nötig sind, werden als Verschwendung angesehen. Es werden dabei insgesamt sieben Verschwendungsarten definiert, die in ähnlicher Form auch in der IT vorkommen: 1. Überproduktion, 2. Bestände, 3. Liege- und Wartezeiten, 4. Überflüssige Arbeit, 5. Fehlerbehebung/ Korrektur, 6. Bewegung/ Transport und 7. unbenutzte Fähigkeiten. (Hanschke 2015, S. 45; Kobus/Westner/Strahringer 2016, S. 884; Müller/Schröder/von Thien 2011, S. 77; Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 7f) Hanschke et al. merken an, dass der

Begriff Lean-IT-Management nicht nur durch die Verschwendungsarten definiert ist, sondern durch weitere Überlegungen ergänzt wird. Dazu zählen die Kundenorientierung, Agilität und kontinuierliche Verbesserungsprozesse sowie Lean Thinking, die einen wesentlichen Teil der Philosophie definieren. (Hanschke 2015, S. 45) Die Einführung von Lean-IT-Management verändert die Art und Weise wie die tägliche Arbeit ausgeführt wird und ist daher ein Veränderungsprogramm, das viele unterschiedliche Bereiche der IT mit einbezieht und ein sehr breites Anwendungsfeld bietet. (Kobus/Westner/Strahringer 2016, S. 885)

Zusammengefasst kann Lean-IT-Management als Ansatz bezeichnet werden, der eine kontinuierliche Verschwendungseliminierung und Änderungs-Flexibilität sowie die Erhöhung des Kundennutzzens in allen Bereichen der IT-Organisation anstrebt. Das Konzept besteht aus folgenden drei Komponenten, die untrennbar miteinander verbunden sind:

1. Philosophie: Sie basiert auf den beiden Säulen „Erhöhung des Kundennutzens“ und „Eliminierung von Verschwendung“.
2. Prinzipien: Diese umfassen die Spezifikation der Wertschaffung aus Kundensicht, die Ermittlung aller Schritte der Wertschöpfungskette, das Sicherstellen, dass die wertschöpfenden Prozessaktivitäten fließen, die Herstellung von dem was die Kund/innen erwünscht, das Streben nach Perfektion durch die fortlaufende Eliminierung von Verschwendung und kontinuierliche Verbesserung.
3. Werkzeuge: die im Lean-Management-Ansatz definierten Werkzeuge wurden für die Produktion entworfen und lassen sich daher in selber Form nicht in der IT anwenden. Die ihnen zugrunde liegenden Konzepte finden aber auch in der IT Berührungspunkte. Die für die IT adaptierbaren Werkzeuge dienen dazu die Philosophie und Prinzipien zu erfüllen und sind für jede Organisation individuell.

(ebd., S. 884f)

Diese genannten Komponenten finden sich auch in der Ausgestaltung des „House of Lean-IT-Management“ wieder, welches im folgenden Kapitel beschrieben wird.

5.2.1 House of Lean-IT-Management

Das House of Lean-IT-Management definiert den methodischen Rahmen und baut auf den drei fundamentalen Prinzipien Kundenorientierung, optimale Gestaltung von Arbeitsplätzen und visuelles Management auf. Diese werden erweitert durch die beiden Säulen kundenorientierte Prozesse und dem Null-Fehler-Ansatz, welche die Kernelemente Mitarbeiter- und Teamorientierung sowie Eliminierung von Verschwendung umschließen. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 7f)

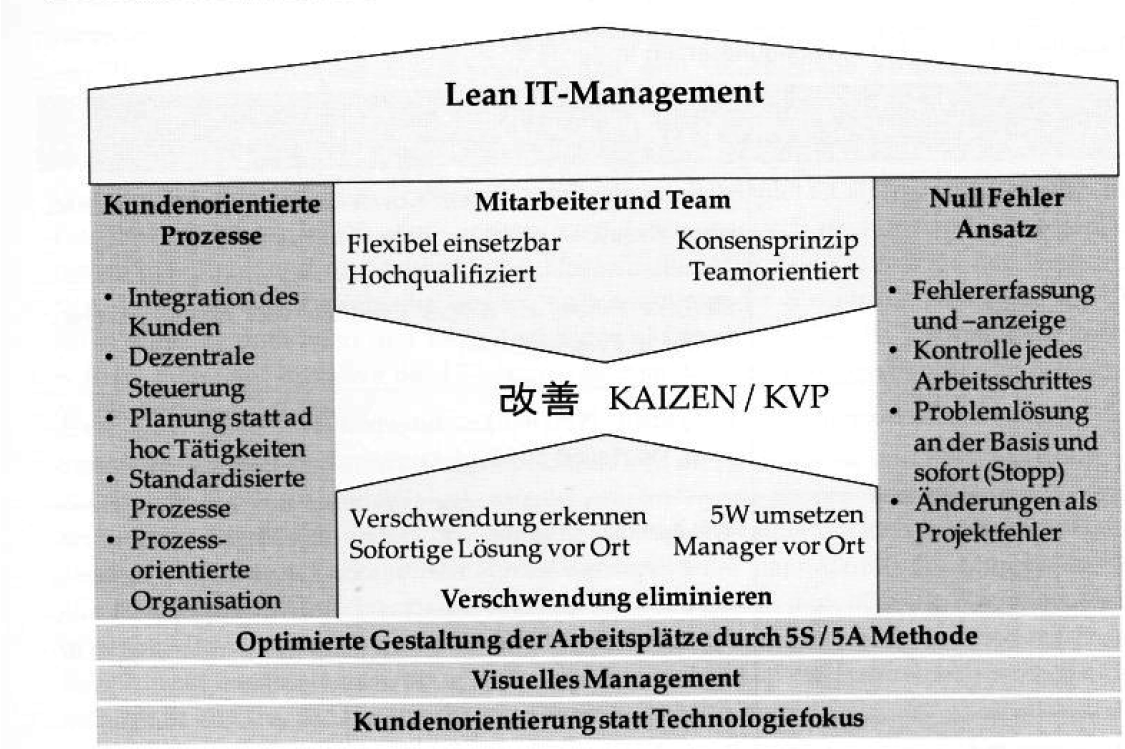


Abbildung 8: House of Lean-IT-Management (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 7f)

Fundament des Lean-IT-Managements

Das Fundament wird gebildet durch die drei Bereiche Kundenorientierung an Stelle des Technologiefokus, visuelles Management und die optimale Gestaltung der Arbeitsplätze.

Kundenorientierung statt Technologiefokus

Wesentliche Voraussetzung im IT-Management ist es, die Geschäftsprozesse der Nutzer/innen zu verstehen und gemeinsam mit den Kunde/innen den Wertbeitrag der IT zu identifizieren. Die Philosophie einer auf den Kund/innen ausgerichteten Servicegesellschaft wird angestrebt. (ebd., S. 8f) Der/ die Kund/in steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten und unternehmerischen Entscheidungen und der Wert des Produktes wird aus Sicht der Kund/innen definiert. Die richtige Leistung, zur richtigen Zeit, in der notwendigen Qualität und zu einem adäquaten Preis bereitzustellen wird beabsichtigt. Die Kundenwertanalyse liefert dabei wichtige Hinweise auf das künftige IT-Dienstleistungs- und Produktportfolio. (Hanschke 2015, S. 45)

Die Visualisierungstechniken dienen zur Darstellung von Zielen und der Zielerreichung innerhalb der IT, denn die Performance der IT ist nur selten transparent. Die optimale Arbeitsplatzgestaltung ist anzustreben um Fehler und Verschwendung zu vermeiden. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 8f)

Zwei seitliche Säulen des Lean-IT-Managements

Die beiden seitlichen Säulen werden einerseits durch die kundenorientierten Prozesse und andererseits durch den Null-Fehler-Ansatz definiert.

Kundenorientierte Prozesse

Die Integration der Kund/innen in die Prozesse ist im Rahmen der IT oft unterentwickelt und die Anwender/innen werden aus den IT-Prozessen ausgeschlossen. Das Anforderungsmanagement soll die Einbindung in die Aufgabenbereiche ermöglichen. Dezentrale Steuerungsmechanismen und Pull-orientierte Verfahren bei denen der Bedarf der Kund/innen direkt in die Produktion übergeht werden verfolgt. Es gilt dabei eine gleichmäßige Auslastung durch gute Planung zu erreichen. Standardisierte Prozesse und Regeln, wie beispielsweise die Ausrichtung an ITIL sind dazu von Vorteil. Prozessorientierte Organisationen und Strukturen die sich schnell und flexibel an die aktuellen Anforderungen anpassen sind zur praktischen Umsetzung notwendig. (ebd., S. 9f)

Null-Fehler-Ansatz

Fehler werden als Abweichung vom Standard definiert und jede/r Mitarbeiter/in ist zur Selbstkontrolle verpflichtet. In der Softwareentwicklung lassen sich durch die frühzeitige Integration der Kundensicht Fehler vermeiden und die prozessorientierte Erfassung der Kundenanforderungen spielt eine zentrale Rolle. Der Ansatz führt langfristig zu sinkenden IT Kosten. (ebd., S. 10f)

Kernelemente des Lean-IT-Managements

Im Kern des House of Lean-IT-Management befinden sich die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse sowie die flexiblen Mitarbeiter und Teams.

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

Oft wird der Projekterfolg dadurch bestimmt, ob definierte Anforderungen messbar sind, ohne dabei zu hinterfragen, ob das eigentliche Ziel der Prozessverbesserung tatsächlich erreicht wurde und nachhaltig wirkt. Bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen liegt der Fokus auf der systematisch Probleme-Erhebung, der Ursachen-Analyse und deren Behebung voranzutreiben. Es muss auf allen Ebenen ein grundlegendes Verständnis für die Wahrnehmung und Vermeidung von Verschwendung geschaffen werden. Im IT-Bereich ist diese Denkweise noch eher selten vertreten, obwohl sich sehr viele Anknüpfungspunkte finden lassen. Mechanismen und organisatorische Regeln können genutzt werden, um die Prozesse schrittweise zu verbessern. Systematisches Lean-IT-Management trägt maßgeblich zur Steigerung und nachhaltigen Sicherung des Wertbeitrags der IT (gemessen am Kundennutzen) bei. Voraussetzung dafür ist ein verändertes Rollenverständnis, in dem die IT nicht nur als Dienstleister gesehen wird sondern auch vermehrt für die Optimierung der Prozesse verantwortlich ist. (ebd., S. 11f; Müller/Schröder/von Thien 2011, S. 76ff) Essentiell um die Veränderungen in den geschäftlichen Erfordernissen schnell und angemessen zu managen, ist eine ausreichende Business-Agilität. (Hanschke 2015, S. 46)

Flexible Mitarbeiter und Teams

Lean Thinking beschreibt das Verständnis für die Sinnhaftigkeit von Regeln und Standards, die Bereitschaft eigene Fehler zu kommunizieren sowie die durchgehende Kundenorientierung. Diese Denkweise muss in kleinen Schritten in der Or-

ganisation etabliert werden, um dadurch die Selbstorganisation und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu fördern. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 12) Diesem Ansatz wird eine besondere Bedeutung beigemessen, da ohne Kulturänderung nur schwer oder keine Veränderung möglich wäre. Jede/r Mitarbeiter/in bringt einen Teil zur Verbesserung zielgerichtet auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie und der Geschäftsanforderungen ein. Lean Thinking basiert auf einer offenen Leistungskultur mit Vertrauen, Respekt, Toleranz, Fairness, Partizipation und Integrität. Nur so kann für die Kund/innen eine zufriedenstellende angemessene Lösung oder Produkte bereitgestellt werden. (Hanschke 2015, S. 45f)

5.3 End-to-End-Prozess

Das Lean-IT-Management bezieht sich nicht auf einzelne Prozesse, sondern es müssen alle Aktivitäten zur Erbringung der IT-Leistung für die Kund/innen eingebracht werden. Dazu sind aktives Business-IT-Alignment und der operative Betrieb von IT-Systemen notwendig. Das wird durch den End-to-End-Prozess als Beschreibung der einzelnen IT-Management-Aufgaben und Teilprozessen auf unterschiedlichen Ebenen zusammengefasst. Der Ausgangspunkt dabei sind die Kundenanforderungen, die aufgenommen und in Form von Services umgesetzt werden. Im IT-Betriebsprozess wird dafür gesorgt, dass die IT-Services in der von dem/ der Kund/in geforderten Qualität erbracht und Anregungen für die schrittweise Verbesserung aufgenommen werden. Die Steuerung erfolgt über den Planungsprozess gemeinsam mit dem Controllingprozess. Weitere wichtige Aufgabengebiete sind die Aufrechterhaltung des IT-Betriebs, das Bearbeiten und Beheben von Störungen sowie das Lösen von Problemen in Anwendungssystemen und Infrastruktur. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 12f)

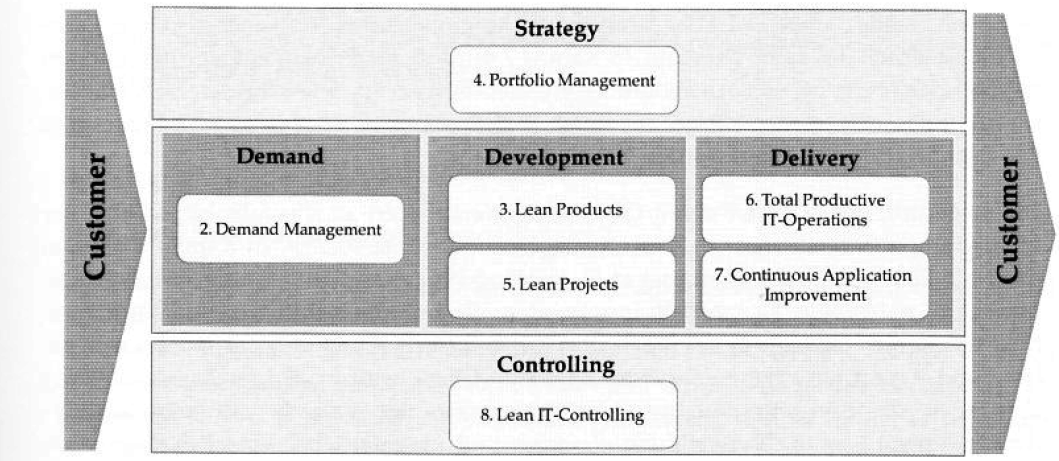


Abbildung 9: End-to-End-Prozess (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 13)

Da sich diese Masterarbeit auf den Endnutzer als strategischer Wettbewerbsvorteil konzentriert, werden im Folgenden die Teilprozesse Demand (Anforderungsmanagements) und Development (Lean Projects und Lean Products) aus dem End-to-End-Prozess herausgegriffen, da hier die größten Schnittstellen zum Enduser/innen in internen Kunden-Lieferantenbeziehungen bestehen.

5.3.1 Anforderungsmanagement

IT-Leistungsempfänger/innen erwarten sich grundsätzlich gewisse Funktionalitäten und Qualitäten zu einem bestimmten Preis. Der/ die Nutzer/in geht davon aus, dass die Leistung unkompliziert zu handhaben und selbsterklärend ist und immer verfügbar eingesetzt werden kann. Eine Nicht-Verfügbarkeit wird oft nicht akzeptiert. Der strategische Wettbewerbsvorteil durch den Einsatz neuester Technologie steht hier nicht immer Im Vordergrund, sondern vor allem die Sicherung der kosteneffizienten Produktion der Geschäftsprodukte durch die Unterstützung der IT. Es steht also der durch die Technologie geschaffene Nutzen bei den Kund/innen im Vordergrund. Nicht die Herstellung ist für den IT-Leistungsempfänger interessant sondern der Output in Form der Leistung an sich. (Zarnekow/Hochstein/Brenner 2005, S. 6ff) Das Anforderungsmanagement, auch Demand-Management genannt, ist der erste Teilprozess im Betriebsprozess des End-to-End-Prozess Modells. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 12) Im Rahmen des IT-Anforderungsmanagements müssen IT-Verantwortliche und -Fachkräfte kundenorientierte denken und handeln, um zukunftsfähige IT-Lösungen zu planen, zu realisieren und zu managen. Die Aktivitäten werden demnach auf die Kund/innen ausgerichtet. Die Anforderungen der internen Kund/innen (Fachabteilungen) müssen dabei bekannt sein und berücksichtigt werden, um Verschwendungen vermeiden zu können. Der unternehmerische Nutzen der IT kann nur auf der Kundenseite entstehen. Professionelles Anforderungsmanagement bildet die Drehscheibe zwischen IT und Fachbereichen. (ebd., S. 15; Tiermeyer 2013, S. 28)

Identifikation der Kundengruppe

Kund/innen sind grundsätzlich diejenigen die IT-Leistungen empfangen und zur Unterstützung und Verbesserung der Prozesse einsetzen. Sie lassen sich in die Gruppen Auftraggeber (verantwortlich für Wertschöpfung, Kostenträger der Leistung), Anwender (tatsächliche Nutzung der IT-Leistung) und die Gruppe Key-User/ Support-Mitarbeiter/ Application Manager (zu Unterstützung der Anwender) unterscheiden. Vor allem im IT-Bereich ist es oft sehr schwierig die Kund/innen einzelner IT-Anwendungen herauszufiltern, was durch die technologieorientierte Sicht noch zusätzlich verstärkt wird. Die Kund/innen der IT müssen nach Geschäftsprozessen, Fachbereichen und Abteilungen segmentiert und deren Erwartungen an die IT-Anwendung erkannt werden. Dies wird in der sogenannten Voice-of-the-Customer Erhebung als erster Überblick zusammengefasst. Gleichzeitig muss berücksichtig werden, dass sich die Nachfrage nach IT-Leistungen aus strategischen und operativen Zielen im Unternehmen ableiten und unterschiedliche Hierarchieebenen auf der Kundenseite involviert sind. Dadurch ergeben sich heterogene Zielgruppen mit unterschiedlichen Zielsetzungen. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 17f)

Grundsätzlich kann zwischen zwei Gruppen von Kundenanforderungen unterschieden werden:

- Wertsteigernder Bedarf: Bei der Erfüllung des Bedarfs kommt es zu einer messbaren Verbesserung der Erfolgsgröße des Unternehmens beziehungsweise zur Steigerung der Wettbewerbsposition. Der Wertbeitrag der IT im Unternehmen entsteht durch die Identifizierung gemeinsam mit den Auftraggebern.
- Fehlereliminierender Bedarf: Das Resultat unzureichender Software-Entwicklung/ -Einführung ist eine Verschwendungsart in Form von übermäßiger Beschäftigung mit diesen Anforderungen. Der Wertbeitrag sinkt und die Kund/innen werden vernachlässigt.

(Müller/Schröder/von Thien 2011, S. 73)

Zielgruppenorientierte Steuerung der IT-Nachfrage

Durch die Kombination aus Top-Down- und Bottom-Up-Prozessen wird die Zielsetzung das Anforderungsmanagement bedarfsorientiert an die Zielgruppe auszurichten erreicht. Es wird in der Literatur ein kombinierter Top-Down/ Bottom-Up-Prozess vorgeschlagen, der diese Ausrichtung ermöglicht.

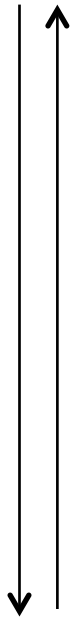
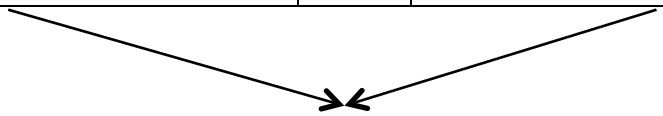
Top-Down-Prozess des Anforderungsmanagements		Bottom-Up-Prozess des Anforderungsmanagements
Führungskräfte beziehen die IT in die Ziele und Herausforderungen oft nicht ein, was die Selbststeuerung als wichtiger Bestandteil des Lean Managements verhindert. IT-Verantwortliche und Fachbereichs-Führungskräfte müssen die IT-Themenfelder entsprechend dem Business-IT-Alignment aus den strategischen Unternehmenszielen ableiten. Die Darstellung erfolgt durch eine Themenlandkarte, welche zur Ausrichtung aller IT-Aktivitäten dient. (ebd., S. 75; Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 18f, 25)		Hier wird die Zielgruppe im Tagesgeschäft fokussiert (Key-User/innen, Anwender/innen, Support-Mitarbeiter/innen) und der Zeittakt ist enger gesetzt als im Top-Down-Prozess, da Anforderungen grundsätzlich jeden Tag entstehen können. Das Ziel ist, die Anforderungen frühzeitig zu erfassen. In der Praxis wird diese Identifikation der eigentlichen Bedarfe aber oft vernachlässigt. Die IT muss aktiv auf die Kund/innen zugehen, um auf Basis der fachlichen Anforderungen die richtigen technischen Lösungen zu entwickeln. (Müller/Schröder/von Thien 2011, S. 75f; Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 19, 25f)
 Bündelung und Kanalisierung der Anforderungen		
 Übertrag in die Themenlandkarte		

Tabelle 6: Eigene Darstellung auf Basis von Müller/Schröder von Thienen 2011, S. 75f; Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 18-25

Die Ergebnisse der beiden Prozesse werden gebündelt und die Anforderungen in der Themenlandkarte nach Priorität bewertet. Der Einbezug technischer Optionen legt fest in welchem Folgeprozess die Umsetzung behandelt wird. Durch die Strukturierung des Anforderungsmanagement werden Lean-Prinzipien umgesetzt und die Kundenorientierung durchgehend praktiziert, da die Anforderungen aus Kundensicht und nicht als technologische Lösung beschrieben werden. Das Empowerment der Mitarbeiter/innen und Teammitglieder wird gefördert, die fortlaufende Abstimmung zwischen Kund/innen und IT-Mitarbeiter wird ermöglicht und Verschwendungen eliminiert. (Müller/Schröder/von Thien 2011, S. 76)

Die Themenlandkarte dient als Dialog-Instrument zwischen der IT und den Fachbereichen indem künftige Handlungsfelder strukturiert und visualisiert werden. Der Fokus liegt dabei auf den relevanten Anforderungen in den einzelnen Geschäftsfel-

dern. Daraus ergibt sich eine Matrix, die jedes fachliche Handlungsfeld einem oder mehreren konkreten Prozessen zuordnet und auf die angestrebten Veränderungen hinweist. (Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 20ff)

5.3.2 Lean Products und Lean Projects

Die Definition von IT-Services und IT-Produkten ist meist nur aus technologieorientierter Innensicht vorhanden. Würde die IT ausschließlich solche Services bereitstellen, würde sie aus Business-Sicht als überflüssig und teuer interpretiert werden. Dadurch würde die IT in die Kategorie „Verschwendung“ in Form von unnötigen Leistungen, schlechte Unterstützung der Fachbereiche und zu hohe Kosten fallen. Für die Kund/innen ist das IT-Produkt ein Mittel zur Erfüllung ihrer Anforderungen und Bedürfnisse. Die Beschreibung der IT-Services und IT-Produkte muss aus diesem Grund aus der Kundensicht heraus erfolgen. Die Basis der Produktdefinition wird durch die Anforderungsanalyse gelegt. (ebd., S. 35)

Der Begriff der **Lean-Products** beschreibt die kunden-orientierte Definition von IT-Services. Diese neue Sichtweise, die sich zunehmend in den IT-Organisationen durchsetzt, wird durch das IT-Service-Management beschrieben. Die zentrale Idee dabei ist, die IT grundsätzlich stärker auf die Kund/innen und die damit verbundenen Anforderungen und Bedürfnisse auszurichten. Der Blickwinkel liegt dabei nicht auf der Technik, was sich ebenfalls in der Definition der Services nach dem ITIL-Framework wiederspiegelt. Ein IT-Service wird für einen, oder mehrere Kund/innen bereitgestellt, basiert auf dem Einsatz von Informationstechnologie und unterstützt die Business-Prozesse der Kund/innen. IT-Services sind somit eine Kombination aus Prozessen, Personen und Technologien, die mittels Service Level Agreements (SLA) beschrieben wird. (Bon 2008, in ebd., S. 36) ITIL definiert IT-Services als Möglichkeit einen Mehrwert für die Kund/innen zu schaffen, indem die angestrebten Ergebnisse erreicht werden. IT-Services sind demnach als Leistungsbündel zu betrachten, das von der IT erbracht wird, um die Kundenanforderungen erfüllt. (ebd., S. 35f)

Das Konzept der **Lean Projects** beschreibt die schlanke und agile Projektumsetzung gemeinsam mit der konsequenten Orientierung an den Kund/innen. Nur durch den Willen, eine optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse der Anwen-

der/innen bereitzustellen, ist der maximale Wertbeitrag möglich. Das IT-Controlling muss sich demnach davon trennen, die Projekte ausschließlich am Planungserfolg zu messen. Nach den Lean Prinzipien wird der realisierte Nutzen nach der Einführung in Relation zu den Kosten zur Bewertung herangezogen. (Müller/Schröder/von Thien 2011, S. 73f)

ITIL Service-Design aus der Sicht des Lean-IT-Managements

Im folgenden Abschnitt wird der durch ITIL definierte Abschnitt Service Design aus der Sichtweise des Lean-IT-Managements betrachtet.

Für die Kund/innen besteht ein IT-Service im Wesentlichen aus einer Kombination aus Sachgütern (Hardware etc.), Rechten (Applikationen) und Dienstleistungen (Beratung, Schulung, Support). Es ist für sie nur ein kleiner Teil aller vorhandenen IT-Leistungen und -Prozesse sichtbar beziehungsweise relevant und dieser Teil ist für die empfundene Qualität entscheidend. Grundsätzlich gibt es im Rahmen der IT-Services folgende unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten:

- IT-Services als Komplettlösung: In diesem Fall werden nur wenige Produktbündel für die einzelnen Abteilungen zusammengestellt. Das ermöglicht übersichtliche Strukturen, eine klare Kommunikation, eine minimale Anzahl von Services und einfache Abrechnungsmodelle. Allerdings sind in diesem Fall wenige Individualisierungsmöglichkeiten verfügbar. Trotzdem wird diese Gestaltungsform von Seiten des Lean-IT-Managements empfohlen.
- Frei kombinierbare Teilleistungen als Individualservices: Die Teilleistungen stellen hier einzelne Services dar, die alleine keinen Nutzen für die Kund/innen darstellen und daher nicht bewertet werden können. Die Teilleistungen stiften erst in der individuellen Kombination einen Nutzen. Dadurch wird ein sehr komplexes und großes Produktsortiment mit schwierigen Abrechnungsmöglichkeiten gestaltet.

(Müller/Schröder/von Thienen 2011, S. 36–39)

IT-Services sind demnach das Ergebnis des Design Prozesses, der mit der Anforderungsanalyse beginnt und setzen sich aus mehreren Basisleistungen zusammen. Die Definition der Services passiert aus Kundensicht in Hinblick auf den/ die Prozesse die unterstützt werden sollen. Die Zusammenfassung des Gesamtangebots erfolgt im IT-Service-Katalog. Die IT-Services beschreiben demnach den Beitrag

der IT an der Durchführung der Geschäftsprozesse. Es gilt eine Balance zwischen den angebotenen Services zur Unterstützung der Soll-Prozesse und einem überschaubaren, strukturierten Servicekatalogs zu finden. Um dieser Herausforderung zu begegnen, bietet das Lean-IT-Management die Methode des sogenannten Quality-Function-Deployments, in dem die Erfassung der Voice-of-the-Customer (Kundensicht) und Voice-of-the-Engineer (IT-Sicht) getrennt erfolgt und in vier Phasen in einer gemeinsamen Verknüpfungsmatrix zusammengetragen werden. (ebd., S. 39f) Im Rahmen der Masterarbeit wird auf das letztgenannte Konzept allerdings nicht näher eingegangen.

Die Priorisierung einzelner Services dient dazu, jene Leistungen auszuwählen, die für zu einem möglichst hohen Kundennutzen beitragen. Der Leistungs-Scan basierend auf dem KANO-Modell (bereits in Kapitel 3.6.2.1. Kundenbeziehungsmanagement / IT-Relationship-Management beschrieben) und wird im Zuge des Lean IT-Managements vorgestellt. Die Leistungen werden nach Basis-Leistungen, Kern-Leistungen und Begeisterungs-Leistungen kategorisiert. Es muss beachtet werden, dass die Zuordnung der Leistungen einer gewissen Dynamik unterliegt und sich die Interpretation der Services mit der Zeit ändert. Im Leistungs-Scan werden die KANO-Typen zusätzlich mit den Parametern „erfüllt“, „nicht-erfüllt“ und „überfüllt“ definiert. In weiterer Folge lassen sich daraus Handlungsmaßnahmen für das weitere Vorgehen ableiten. (ebd., S. 46f)

5.4 Erfolgreiche Einführung von Lean IT-Management

Zu den Erfolgsfaktoren der Einführung des Lean IT-Managements führten Kobus et al. eine Befragung in Kombination mit Fallstudien durch, die in weiterer Folge zu folgendem Schluss gelangt: Die Besonderheit von Lean IT-Management ist der Fokus auf die Bottom-Up-seitigen Veränderungen mit dem Ziel, dass die Organisationseinheiten selbst Verantwortung für die erfolgreiche Einführung übernehmen und diese nicht „von oben“ verordnet wird. (Kobus/Westner/Strahringer 2016, S. 885)
Als zwölf Erfolgsfaktoren für das Lean IT-Management ergeben sich laut dieser Studie Folgende:

- Führungskräfteeinbeziehung
- Veränderungskultur/ Arbeitsethik
- Mitarbeiterbeziehungen
- Fortschrittmessung
- Ausgestaltung des Einführungskonzepts
- Training und Wissensvermittlung
- Klare Zielsetzung und Ausrichtung
- Kommunikation
- Ganzheitlicher Ansatz
- Existierende Fähigkeiten
- Organisationale Veränderungen und Standardisierungen
- Finanzielle Ressourcen (ebd.)

Hanschke findet ähnliche Erfolgsfaktoren im Rahmen des Lean-IT-Managements und betont die *klar festgelegte und kommunizierte strategische Orientierung* als wichtigen Erfolgsfaktor. Es wird dadurch sichergestellt, dass alle Beteiligten in die gleiche Richtung denken und arbeiten. Dazu ist die Ableitung aus den Unternehmenszielen (Business-IT-Alignment) unerlässlich. Als weitere Erfolgsfaktoren werden die *Transparenz* über die aktuelle Ausgangslage, das *effektive Management von Veränderungen* sowie die *schlanke, nutzerorientierte und aktive Steuerung* von Veränderungsprozessen genannt. (Hanschke 2015, S. 46, 48ff)

Durch die Anwendungen von Lean-Techniken und die Kulturveränderung in Richtung Lean-Thinking können Prozesse optimiert, organisatorische Barrieren und Verschwendung reduziert, Entscheidungsfelder, -Prozesse und Verantwortlichkeiten verschlankt sowie die Planung und Steuerung vereinfacht werden. Dadurch kommt die Organisation dem Ziel der kunden- und nutzerorientierten Gestaltung näher, die Produkte und Dienstleistungen erhöhen die Wirksamkeit von IT-Management und die IT kann sich besser entfalten. (ebd., S. 52f)

In den vorangegangenen Kapiteln wurde verdeutlicht, welcher Stellenwert der Kundenorientierung und der Fokussierung auf interne Kundengruppen im Rahmen der digitalen Transformation in Bezug auf die internen IT-Dienstleister zukommt. Gleich welches Management-Konzept im Zentrum steht, oder aus welcher Sichtweise (Supply- oder Demand-Seite) die entstehende interne Kunden-Lieferanten-Beziehung betrachtet wird, als gemeinsamer essentieller Faktor werden die offene, beidseitige Kommunikation und der notwendige Kulturwandel genannt. Im folgenden abschließenden Kapitelwird die Relevanz der internen Unternehmenskommunikation und des internen Marketings im IT-Kontext diskutiert.

6 Interne Kommunikation/ internes Marketing als Schnittmenge

Das folgende Kapitel beginnt mit einer Änderung und Herausforderung, die im Rahmen der digitalen Transformation vorangetrieben wird. Da sie im Wesentlichen aus einer Marketing-Sichtweise entstand, wird sie an dieser Stelle angeführt und spannt den Bogen zum zweiten Kapitel. Es finden sich darin zahlreiche Parallelitäten zu bereits thematisierten Inhalten. Anschließend wird die Kulturveränderung und Rolle der Kommunikation an der Schnittstelle zwischen Business und IT thematisiert. Folgend liegt der Fokus auf dem internen Marketing im IT-Kontext.

6.1 Service-dominant-Logic

Neue Entwicklungen und Geschäftsmodelle (wie am Beispiel Amazon erkennbar) zeigten, dass in vielen Branchen ein Umbruch herrscht und anstatt der Produkt-Dominanz die Service-Dominanz in den Fokus rückt. Nichtmehr die Produkte stehen für den Kauf im Vordergrund, sondern der damit verbundene Gebrauchsnutzen (engl. „value-in-use“). Das Service wird zu einem Teil des kundenzentrierten Prozesses und der Wert wird ausschließlich von den Kund/innen bestimmt. Service-Erlebnisse prägen folglich künftige Kundenerwartungen. Dieser Paradigmenwechsel beschreibt einen Wandel von der güterdominanten hin zur servicedominanten Sichtweise. Treiber dieses Paradigmenwechsels ist vor allem auch die Möglichkeit Informationen/ Daten durch die Digitalisierung unabhängig transportieren und verarbeiten zu können. Etablierte Unternehmen müssen diese Herausforderungen berücksichtigen und die Organisationen für agile, flexible und kollaborative Prozesse und Strukturen befähigen, ohne dabei den bestehenden Betrieb zu gefährden. Der theoretische Hintergrund beziehungsweise die Fundierung für das Service als strategischer Fokus, besteht durch die Service-dominierte Logik (engl. „Service-Dominat Logic“ SDL). (Warg/Engel 2016, S. 391f)

Das Verständnis von Services und in diesem Zusammenhang auch für die Service-Dominat Logic, wurde zu Beginn der 2000er Jahre durch Stephen Vargo und Robert Lusch geprägt. Durch diese Sichtweise werden Services als etwas Bestimmtes angesehen, das angeboten wird, um Produkte durch zusätzlichen Wert aufzubessern. Services werden somit als Einsatz von speziellen Kompetenzen verstanden, um Wert zu schaffen. (Bardhan et al. 2010, S. 37; Vargo/Lusch 2004) Die Service-Dominat Logic hat ihren Ursprung im Marketing, hat allerdings auch

Auswirkungen und Rückwirkungen auf weitere Bereiche wie HR, Unternehmensführung, IT und Betriebsmanagement etc. Dadurch kann es zu einer Neuorientierung der Perspektive auf dem Markt und in den Unternehmen kommen. (Gummesson/Lusch/Vargo 2010, S. 10f) Der Grundgedankte der Service-Dominat Logic ist der Austausch von wechselseitigen Services, welche als Bereitstellung beziehungsweise Einsatz von Information, Wissen und Kompetenz zur Wertschaffung/ zum Vorteil für eine andere Partei definiert werden. Durch die Bereitstellung der Services beziehungsweise auch durch die Einbindung der Kund/innen in den Erstellungsprozess wird für sie ein „value in use“ geschaffen. Die Wertsteigerung für die Kund/innen entsteht durch die Kombination und Nutzung von mehreren Services in Service-Systemen (Bardhan et al. 2010, S. 37; Gummesson/Lusch/Vargo 2010, S. 10f; Warg/Engel 2016, S. 391f) Das impliziert, dass Kund/innen zum Co-Creator von Services werden, da der Wert mittels „value in use“ übertragen wird. Um diesen Wert für die Kund/innen schaffen zu können, muss der Produzent kundenzentriert agieren, den Wert kennen lernen und verstehen, wie dieser gesteigert werden kann. Durch diese neue Logik hat sich auch das Verständnis im Marketing geändert, da in der bestehenden Theorie die Konsumation oft nicht mit einbezogen wurde. Die Service-Dominat Logic bildet somit die Basis, um Kundenbeziehungen zu verstehen und den Marketingprozess zugunsten der Kund/innen zu verändern. (Bardhan et al. 2010, S. 37f)

6.1.1 Entwicklung des Service-Dominat Logic-Ansatzes

Die Fokussierung auf den konzeptionellen Wandel des Mainstream Service Managements der 1970er Jahre hin zur neuen Konzeptionalisierung durch die Service-Dominat Logic ist als „work-in-progress“ und daher eher unvollständig zu sehen. (Gummesson/Lusch/Vargo 2010, S. 9f) Im Folgenden werden die wesentlichen Entwicklungsschritte chronologisch dargestellt.

- 1970-1990: Service Management und Service Marketing waren in der Forschung sehr aktivste Bereiche. HR-Management, Betriebsmanagement, Qualitätsmanagement und andere Bereiche wurden mit einbezogen. Der Fokus verschob sich zunehmend auf Güter und Services wurden als Perspektive für alle Arten von Angeboten gesehen. Das Resultat war das Mainstream Service Management.

- Ab 1980 – derzeit: Rationale Denkansätze wurden im B2C- und B2B-Marketing etabliert und umfassen sowohl Güter als auch Services. Die Orientierung der Unternehmen wandelte sich von Kunden- oder Lieferanten-zentrierten zu Kunden- und Lieferanten-zentrierten Konzepten bis hin zu einer Netzwerk-zentrierten Gestaltung. Begriffe wie Beziehungsmarketing und CRM haben hier große Bedeutung.
- Ab 1990 – derzeit: Das Internet und die mobile Kommunikation bietet eine neue Infrastruktur für kommerzielle und soziale Beziehungen. E-Services wurden zum neuen Forschungsobjekt.

(ebd., S. 12)

Es besteht ein starker Zusammenhang zwischen der Service-Dominat Logic und der Service Science, denn die SDL stellt die zugrundeliegende Philosophie der Service Science dar. Die Service-Dominat Logic führt dazu, dass das Thema Services in das Zentrum im Marketing und Management rückt und verbindet demnach Güter und Services, während die Service Science effiziente Service-Systeme liefert. In den letzten Jahrzehnten bekam der Forschungsstand über Services einen immer größeren Stellenwert im Mainstream-Marketing-Wissen. Es wird dadurch mehr Aufmerksamkeit auf die Services gelegt und Subdisziplinen im Marketing und dem operativen Management entstehen. (ebd., S. 10f, 13)

Das Verharren auf bestehenden Systemen ist mittelfristig keine Option den digitalen Herausforderungen zu begegnen. Es gilt einen Weg zu finden, um die technischen Voraussetzungen für die veränderten Bedingungen zu schaffen. An dieser Stelle wird die bimodal IT als neue Möglichkeiten eine interaktionsorientierte IT-Landschaft aufzubauen, genannt. Warg et al. weisen darauf hin, dass zur operativen Umsetzung der SDL eine Architektur benötigt wird. Dieses von ihnen entworfene Konzept wird als Service Dominierte Architektur (SDA) bezeichnet. Es werden demnach verschiedenste Ressourcen, Prozesse und Elemente in die Lösungserstellung um wertvolle Kundenerlebnisse zu schaffen, eingebaut. Diese Architektur fungiert als vermittelnde Schicht zwischen der Unternehmensarchitektur und den service-dominierten Lösungen. (Warg/Engel 2016, S. 392ff) Auf die detaillierte Ausgestaltung dieses Konzepts wird in weiterer Folge nicht näher eingegangen.

6.2 Service Marketing

Im Bereich des Service Marketing befasst sich die Forschung vielfach mit der kundendefinierten Servicequalität, -Zufriedenheit, -Loyalität, der Teilnahme an der Distribution des Services, dem Lifetime Value etc. Weitere Themen sind unter anderem die Service Kultur und das Klima, das Mitarbeiter/innen-Empowerment etc. (Bardhan et al. 2010, S. 14ff) Services und industrielles Marketing passen grundsätzlich in die gleiche Perspektive des Beziehungsmarketings. Gemeinsam mit beziehungsfördernden Praktiken stellt es einen Weg dar, um effizienter mit den Kundenwüschen umzugehen. Ein konzeptionelles Rahmenwerk des Service Marketings ist beispielsweise auch die **Service-Triangel**, die internes, externes und interaktives Marketing integriert. Es wird darauf hingewiesen, dass diese Darstellung bereits in unterschiedlichen Literaturquellen Anwendung fand. (Bellaouaied/Gam 2011, S. 3) Die Grafik verdeutlicht, dass grundsätzlich drei verschiedene Formen des Marketings unterschieden werden können: 1. Das externe Marketing zwischen dem Unternehmen und seinen Kund/innen, 2. Das interne Marketing zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeiter/innen und 3. Das interaktive Marketing als Interaktionsform zwischen den Mitarbeiter/innen eines Unternehmens und den Kund/innen.

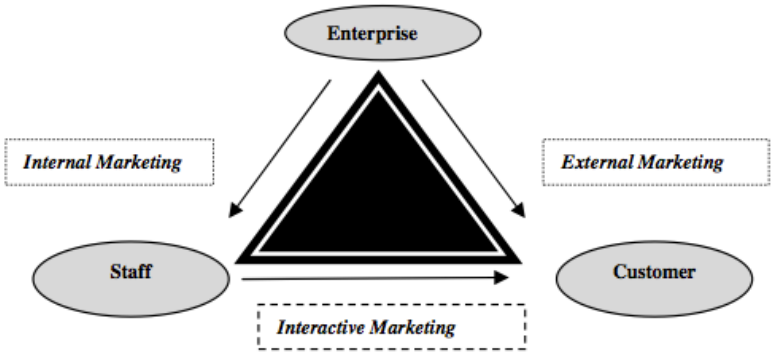


Abbildung 10: Service Triangel (Bellaouaied/Gam 2011, S. 4)

Im Kontext des Service-Science Paradigmas muss sich demnach das Marketingverständnis ebenfalls von der güter-dominierten hin zur service-dominierten Logik erweitern. Im Service Marketing liegt der Fokus auf der Stakeholdergruppe der Kund/innen, um ihre Bedürfnisse zu verstehen und Vorteile für sie zu kreieren. Die Service Qualität und das Design der Service-Erfüllung werden aus der Kundensicht definiert. Den Produzenten soll dadurch geholfen werden am Markt bestehen

zu können, indem genau der von den Kund/innen geforderte Wert angeboten wird. Dieser Kundenfokus wurde durch das Internet und netzwerk-basierte Ökonomien noch zusätzlich verstärkt. Die Technologie hat aber andererseits auch die Unternehmen befähigt Serviceprozesse und Wettbewerbsposition zu verbessern und neue Märkte zu erschließen. (Bardhan et al. 2010, S. 35f)

Dienstleistungen und dabei IT-Services im Konkreten, stellen ein Bindeglied und eine Kommunikationsgrundlage an der Schnittstelle zwischen dem internen IT-Dienstleister und deinen internen Kund/innen in Form der Fachbereiche dar. Im Folgenden wird die Rolle der Kultur und der effektiven Kommunikation an dieser Schnittstelle thematisiert.

6.3 Kultur und effektive Kommunikation zwischen Business und IT

Die Kommunikation zwischen Kund/innen und Lieferant/innen wurde auch von Künzel bereits betont. Einerseits wird damit ermöglicht, dass alle Beteiligten über die Bedürfnisse des jeweils Anderen informiert sind und andererseits, dass interne Kund/innen die Leistungsfähigkeit der internen Lieferant/innen in Form des Leistungsspektrums grundsätzlich kennen(lernen). (Künzel 1999, S. 97, 104)

Die Organisation selbst steckt den Rahmen für die Unternehmenskommunikation, was dazu führt, dass sie sich nicht so frei und weit entfalten kann, wie das in der privaten Kommunikation der Fall ist. Sie ist daher durch einen organisatorischen Kontext geprägt, kann sich aber trotzdem durch ihre persönliche und emotionale Funktion auf die Persönlichkeit der einzelnen Unternehmensangehörigen auswirken. Durch die Kommunikation können kommunikative Anforderungen der Mitarbeiter/innen zufriedengestellt und das soziale Miteinander gefördert werden, was sich wiederum positiv auf die Leistungsbereitschaft auswirkt. Sie kann also als Voraussetzung für den reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse gesehen werden. Zusammengefasst können der Unternehmenskommunikation zwei wesentliche Aufgaben zugewiesen werden: das Kommunikationsbedürfnis zwischen den internen Kund/innen und internen Lieferant/innen zufriedenstellen sowie die Bereitschaft zum Arbeiten in internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu fördern. Um diese Voraussetzungen umsetzen zu können ist die wichtigste Methode das interne Marketing. (ebd., S. 116–119)

6.4 Internes Marketing im Kontext der IT

In der Literatur finden sich Aussagen wie: Restrukturierungsentscheidungen resultieren aus dem Scheitern effektiver Beziehungen zwischen IT und Business; effektive IT-Business-Beziehungen sind essentiell, um das Ziel mittels Informationstechnologie Unternehmenswert zu schaffen, erreichen zu können; das Fehlen von intakten Beziehungen wird auf Unterschiede in der Sprache, Kultur, Wissen und Motivation geschoben; die Bestrebung die Beziehung zwischen beiden Seiten zu verbessern, besteht so lange wie die IT selbst im geschäftlichen Umfeld et. (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 182) Diese Aussagen verdeutlichen, welche wichtige Rolle die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen IT und den Fachbereichen einnimmt.

Es wird allerdings auch bekräftigt, dass die Marketing-Perspektive eine wesentliche Möglichkeit darstellt, die bestehende Beziehung zwischen beiden Seiten zu verbessern, was die Notwendigkeit der Einnahme dieser Perspektive untermauert. (ebd.) Im Folgenden wird das Konzept des internen Marketings zunächst ohne expliziten IT-Bezug diskutiert, die Gestaltungsformen und damit verbundenen Kommunikationsinstrumente beleuchtet, ehe das Konzept konkret auf die Anwendung eines internen IT-Dienstleisters umgelegt wird.

6.4.1 Internes Marketing und interne Kommunikation

6.4.1.1 Begriffsdefinition

Laut Paschal et al. gibt es verschiedene Definitionen des internen Marketings, was das vielschichtige Verständnis des Begriffs erklärt. Auch wenn sich die wissenschaftliche Forschung in diesem Bereich sehr stark weiterentwickelt hat, fehlt dennoch der Bezug zur Praxis. (Paschal/Pervaiz 2006, S. 5) Internes Marketing wird einerseits als Management-Philosophie und andererseits als kontinuierlicher Prozess an Aktivitäten verstanden, die dazu verwendet werden können, um die Ziele des internen Marketings zu erreichen. (Grönroos 1985, S. 46) Der gemeinsame Nenner der unterschiedlichen Definition ist, dass Mitarbeiter/innen eines Unternehmens als interne Kund/innen gesehen werden. Das wird als Voraussetzung gesehen wird, um die internen Beziehungen/ Verbindungen zu verbessern und Unternehmenseffizienz zu erreichen. Internes Marketing wird demnach auch als

Möglichkeit gesehen, die Belegschaft zu managen und einen systematischen Weg zur Entwicklung einer Service-Kultur zu schaffen. (Bellaouaied/Gam 2011, S. 4f)

Inhaltliche Eckpunkte des Konzepts des internen Marketings

Es wird in der Literatur betont, dass die Mitarbeiter/innen eines Service-Unternehmens eine essentielle Marketing-Ressource darstellen, die unabhängig davon ist, welche Technologie vertrieben wird. Es sind dabei nicht nur die Mitarbeiter/innen der Marketing-Abteilung wichtig, sondern auch und vor allem jene Angestellten, die anderen Abteilungen abseits der Kommunikation zugeordnet sind. Diese Form wird auch als interaktives Marketing bezeichnet (siehe Service-Triangel). Sie sind für den langfristigen Erfolg als traditionelle Marketing-Ressource oft wichtiger, als Werbung und Verkaufspersonal. Um das interaktive Marketing zu verbessern, wurde von vielen Forschern das Konzept des internen Marketings vorgestellt. (Grönroos 1985, S. 41f)

Die frühe Sicht des internen Marketings bezeichnete die Mitarbeiter-Zufriedenheit als essentiellen Teil des Geschäfts und betonte die Notwendigkeit des *interaktiven Marketings zwischen Kund/innen und Mitarbeiter/innen.* Wichtig im internen Marketing ist demnach die Sichtweise auf interne Kund/innen innerhalb der Organisation sowie *die Interpretation des Unternehmens als eigenständiger Markt* nach einem traditionellen Marketing-Verständnis. Dazu muss auch die vorhandene (Aus)Tausch-Logik innerhalb der Unternehmensgrenzen angenommen und verstanden werden. Internes Marketing dient folglich zur Zufriedenstellung von internen und externen Kundenbedürfnissen, um eine *Basis für den Unternehmenserfolg* zu schaffen. (Paschal/Pervaiz 2006, S. 5f) Künzel beschreibt internes Marketing auch als Konzept der parallelen Ausrichtung der externen Kund/innen und internen Mitarbeiter/innen. Eine *gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung* wird erreicht, indem die externe Kundenorientierung beziehungsweise das externe Marketing-Konzept mittels internem Marketing intern im Unternehmen kommuniziert wird (Künzel 1999, S. 119) Internes Marketing umfasst demnach ebenfalls alle Marketing-Aktivitäten, die auf den umfassenden Unternehmenserfolg ausgerichtet sind. Mitarbeiter/innen werden motiviert und ermutigt an der funktions- und bereichsübergreifenden Implementierung der Unternehmensziele mitzuwirken. (Paschal/Pervaiz 2006, S. 5f)

Internes Marketing verfügt über **zwei Motive / Ziele**. Auf der einen Seite das Hauptmotiv die Mitarbeiter/innen als ersten internen „Markt“ für das Unternehmen zu etablieren und Marketing-Praktiken innerhalb der Organisation zur Mitarbeiter/innen-Motivation umzusetzen. Auf der anderen Seite gleichzeitig motiviertes Personal zu erhalten, zu beschäftigen und zu erhalten. (Bellaouaied/Gam 2011, S. 5f; Grönroos 1985, S. 42) Grönroos begründet diese Motive mit der Annahme, dass die Services erst den internen Mitarbeiter/innen „verkauft“ werden müssen, ehe sie in weiterer Folge den externen Kund/innen tatsächlich vermittelt werden können. Der interne Markt kann dabei durch marketing-ähnliche Zugänge und die interne Umsetzung von Marketing-Aktivitäten beeinflusst werden. (ebd., S. 42)

Vorteile durch internes Marketing

Internes Marketing hat Vorteile sowohl für Einzelpersonen als auch für das Unternehmen. Es kann die Arbeitsmotivation verbessert werden, da die Ziele der Mitarbeiter/innen und des Unternehmens durch „strategic alignment“ vernetzt werden. Es wird ermöglicht, dass Mitarbeiter/innen die Unternehmensziele verinnerlichen, aber gleichzeitig auch die Ziele der Mitarbeiter/innen als Unternehmensziele aufgenommen werden. Eine wichtige Rolle um die Unternehmensleistung und Effizienz zu erreichen, spielt grundsätzlich die Verbesserung der Einstellung und Wahrnehmung der unterschiedlichen Teams innerhalb des Unternehmens sowie die effiziente Koordination der individuellen Aktivitäten der Mitarbeiter/innen, um einen Beitrag zum gesamten Unternehmenserfolg zu leisten. (Paschal/Pervaiz 2006, S. 14f)

Kritische Betrachtung des internen Marketings

Die Implementierung von internem Marketing ist dabei keinesfalls als einfach zu sehen, denn es können Konflikte zwischen Abteilungen, Management und Mitarbeiter/innen entstehen. Außerdem kann es zur Resistenz gegen jede Veränderung kommen. Auf der anderen Seite kann durch internes Marketing auch die eigene Kreativität und organisationale Kompetenz begünstigt werden. (ebd., S. 5f) Es wird allerdings kritisiert, dass diese Sichtweise des internen Marketings zu eng gesetzt ist und dieses Konzept als strategische und taktische Management-Philosophie gesehen werden muss. (Grönroos 1985, S. 42) Weiters werfen Bellaouaied et al. ein, dass vielen Unternehmen die praktische Erfahrung fehlt und gleichzeitig kaum

empirische Studien zu dem Konzept des internen Marketings vorhanden sind. (Bellaouaied/Gam 2011, S. 5f) Diese Ausführung deckt sich mit Paschal/ Pervaiz die verdeutlichen, dass Verständnis zu Beginn der 2000er Jahre noch nicht sehr weit verbreitet war. Die vorhandenen Richtlinien, wie die Implementierung von internem Marketing in der Praxis funktioniert, sind nicht sehr ausgereift und stellten daher eine Forschungslücke dar. Eine wichtige Aufgabe ist in diesem Zusammenhang die Demonstration der Ziele, die durch internes Marketing erreicht werden können, um dadurch ein breites Verständnis für internes Marketing zu erreichen. (Paschal/Pervaiz 2006, S. 19f)

6.4.1.2 Gestaltungsformen des internen Marketings

Wie zuvor schon von Künzel angemerkt, ist das interne Marketing als Transfer des externen Marketingkonzepts, welches sich an die externen Kundengruppen richtet, auf interne Kundengruppen zu interpretieren. Es kann zwischen folgenden unterschiedlichen Formen des internen Marketings differenziert werden:

- Personalorientiertes internes Marketing / kooperationsinternes Marketing

  Den Mitarbeiter/innen wird eine kundenorientierte Einstellung und ein entsprechendes auf die Kundenzufriedenheit ausgerichtetes Verhalten vermittelt und gefördert. Der interne Marketing-Mix wird demnach zur Steuerung eines serviceorientierten Mitarbeiterverhaltens eingesetzt, was besonders bei Dienstleistungen große Bedeutung findet. (Strauss/Bruhn 2010, S. 6) Künzel bezeichnet diese Form als kooperationsinternes Marketing zu Steuerung der Unternehmenskooperation. Als personalorientiertes internes Marketing versteht er die Fähigkeit der Führungskräfte den Mitarbeiter/innen gewisse Einstellungen und Verhaltensweise für die externe Kundenorientierung vermitteln zu können. (Künzel 1999, S. 119ff)

- Marketing interner Leistungen

  In diesem Zusammenhang sind die innerbetrieblichen Abnehmer/innen einer erstellten Dienstleistung im Vordergrund. Der Fokus wird auf die Kundenorientierung innerhalb der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen gelegt und thematisiert, wie die unterschiedlichen Kunden-Lieferanten-Beziehungen ausgestaltet werden können (Strauss/Bruhn 2010, S. 7) sowie die Optimierung interner Prozesse. (Künzel 1999, S. 119ff)

Bellaouaied et al. kommen auf Basis ihrer durchgeführten Literatur Review zu dem Schluss, dass internes Marketing auch in folgende drei Gruppen aufgeteilt werden kann:

1. Internes Marketing als Resultat zur Zufriedenstellung der Mitarbeiter/innen, denn die Zufriedenheit mit der eigenen Position im Unternehmen stellt sich auch durch die Kommunikation mit den Mitarbeiter/innen ein.
2. Entwicklung von kundenorientiertem Verhalten der Mitarbeiter/innen durch die Stimulation von Service Awareness und kundenorientiertem Verhalten. Der Grad der Kundenorientierung kann demnach durch die Applikation der Praktiken des internen Marketings bestimmt werden.
3. Human-Ressource-Management-Orientierung als Motivation und Ermutigung des Personals bessere Services bereitzustellen.

(Bellaouaied/Gam 2011, S. 4f, 7f, 16f)

6.4.1.3 Kommunikationsinstrumente im internen Marketing

Internes Marketing kann grundsätzlich durch Individual- und Massenkommunikation umgesetzt werden. Zur Individualkommunikation zählen beispielsweise die persönliche Kommunikation, Individualmedien, Trainings, Schulungen, interaktive Kommunikation etc. Die Massenkommunikation wird durch Massenmedien, Mitarbeiterzeitschriften, Newsletter, Intranet, firmeneigenes Fernsehen etc. definiert. (Künzel 1999, S. 119ff) Dous unterscheidet in diesem Zusammenhang auch zwischen Print-/ Onlinekampagnen einerseits, die periodisch für den Imageaufbau, professionelles Branding und Corporate Identity (CI) eingesetzt werden sowie andererseits Eventkampagnen, die sehr zielgruppenorientiert sind und beispielsweise durch Messen und Workshops definiert sind. Als dritter Bereich werden persönliche Unterhaltungen genannt. (Dous 2007, S. 156f) Grönroos nennt in diesem Zusammenhang unterschiedliche Aktivitäten des internen Marketings:

- Internes Training: Die Einstellung der Ansprechpartner/innen, des Managements und des Support-Personals muss geändert werden, um Service-Marketing verstehen zu können und als allumfassende Funktion, welche nahezu jede/n Mitarbeiter/in betrifft, akzeptiert zu werden.

- Interne interaktive Kommunikation: Die Rolle des Vorgesetzten und Managers ist essentiell für den langfristigen Erfolg eines Trainings-Programms. Die kontinuierliche interne, interaktive Kommunikation zwischen Managern und ihren Mitarbeiter/innen ist erforderlich.

- Interne Massenkommunikation: Die Entwicklung von unterschiedlichem Unterstützungsmaterial, in denen neue Strategien und Verhaltenswege vorgestellt werden, ist wichtig. In diesem Zusammenhang können audiovisuelles und schriftliches Material, Broschüren, Videos, Massenkommunikations-Tools etc. herangezogen werden.

- Personal-Administration-Tools: Diese dienen, zur Rekrutierung des „richtigen" Personals im Service-Unternehmen. Dieser Punkt ist eng verbunden mit der Marktsegmentierung, die dazu eingesetzt wird um die richtigen Personen zu engagieren.

- Externe Massenkommunikation und Werbung: In diesem Zusammenhang können traditionelle Marketingaktivitäten erst gegenüber den internen Mitarbeiter/innen vorgestellt werden, ehe sie den externen Kund/innen vorgestellt werden. Diese haben somit ebenso eine interne Wirkung.

- Marktforschung: Die interne und externe Marktforschung hilft dabei herauszufinden, was Kund/innen und Mitarbeiter/innen von der Unternehmensperformance am Markt denken.

(Grönroos 1985, S. 46f)

In diesem Zusammenhang müssen die Kanäle aus heutiger Sicht eindeutig um neue Medien wie soziale Netzwerke, Plattformen, Blogs, Videokanäle etc. erweitert werden.

Es muss beachtet werden, dass die Zielgruppe der internen Kund/innen und internen Lieferant/innen sehr heterogen ausgestaltet ist. Aus diesem Grund müssen die Kommunikationsinstrumente sehr genau auf die Zielgruppe ausgerichtet sein. Es gilt dabei zu beachten, dass die Massenkommunikation alleine nicht zur Akzep-

tanz der externen Kundenorientierung führen kann, sondern immer durch die Individualkommunikation unterstützt werden muss. (Künzel 1999, S. 121, 123ff)

6.4.2 Internes IT-Marketing

Das Problem vieler interner IT-Abteilungen ist, dass ihr Wertbeitrag im Unternehmen nicht wahrgenommen wird, den Nutzer/innen die Leistung nicht bewusst ist und gleichzeitig eine große Konkurrenz durch externe Dienstleister besteht. (Oppermann 2011) Die derzeitige Beziehungssituation zwischen IT-Managern und Business-Managern ist folglich in vielen Unternehmen nicht ideal. Als Grund wird oftmals angenommen, dass die Schwierigkeiten aus den Unterschieden in Wissen, Kultur, Motivation und Sprache resultieren. (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 181) Die Bestrebung die Beziehung zwischen der IT und den Fachbereichen zu verbessern besteht so lange wie die IT selbst im geschäftlichen Umfeld. Im Mittelpunkt stehen oftmals die bedürfnisgerechte Erstellung von IT-Anwendungen und die Ausrichtung nach den Prinzipien des Business-IT Alignments durch die IT-Governance als ganzheitliche Führung der IT-Funktion gemäß den strategischen Unternehmenszielen. Neben zahlreichen Ansätzen zur Umsetzung dieser Bestrebung mit internen und externen IT-Dienstleistern, wird im IT-Relationship-Management auch die Möglichkeit des IT-Marketings genannt. Dabei wird vorgeschlagen die klassischen Marketingansätze auf die Vermarktung von IT-Dienstleistungen zu übertragen. Es besteht die klare Notwendigkeit einer marktorientierten Leistungskommunikation und eines Brandings des IT-Bereichs. (Dous 2007, S. 40, 42ff) Auch Hirschheim et al. argumentieren, dass sich die Marketingperspektive als wertvoll erweisen kann, um die Beziehungssituation im IT-Kontext erfolgreich zu steuern. (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 181)

Ziel der Umsetzung des internen Marketings ist die IT als Geschäftsprozessunterstützer und Lösungspartner für die Fachabteilungen zu etablieren. Dabei wird technologisches Know-How zunehmend als Grundvoraussetzung angesehen. Der Fokus des IT-Marketings liegt somit in der Verbesserung des Dialogs zwischen der Zielgruppe der internen Kund/innen und der IT. Dieser Dialog muss auch eine stärkere Position innerhalb der gesamten IT-Leistungserstellung einnehmen und Mitarbeiter/innen aus allen Einheiten und Abteilungen einbezieht. (Oppermann 2011)

Internes IT-Marketing zielt darauf ab, die Sichtbarkeit der IT innerhalb des Unternehmens zu erhöhen. Dazu zählt es auch Niederlagen und Rückschläge an die Zielgruppe im Unternehmen zu kommunizieren und Reputation zu schaffen. Besonders die Planung spielt eine wichtige Rolle für den Erfolg. Dadurch wird die Zielgruppe definiert sowie Kommunikationsinstrumente ausgewählt und vorhandene Personalressourcen evaluiert. Es gilt dabei unterschiedliche Perspektiven, wie die informationsbezogene, strategische, unternehmensinterne und instrumentelle Ebene mit einbezogen. Die informationsbezogene Perspektive beschreibt das gesicherte Wissen über die Bedürfnisse der Anwender/innen, unter der strategischen Perspektive wird die Orientierung der IT-Einheit genannt, die unternehmensinterne Perspektive umfasst die Entwicklungen und Ziele der gesamten Unternehmen und die instrumentelle Perspektive meint die Auswahl der einzelnen Kommunikations- und Marketinginstrumente. Als Ergebnis steht ein Marketing-Mix zur Verfügung, der alle Instrumente und Aktivitäten gemeinsam mit Zielen und Zuständigkeiten definiert. Folglich kann sich der interne IT-Dienstleister durch Aktivitäten des internen IT-Marketings auch gegenüber externen Anbietern erfolgreich durchsetzen. (ebd.)

6.4.2.1 Notwendigkeit der Marketing-Perspektive in der IT

Diese Notwendigkeit einer Marketing-orientierten Perspektive wird auch von Hirschheim et al. betont. Die Marketing Perspektive beschreibt, dass die IT die Prozesse, Strukturen und Beziehungen als Produkt sehen soll, das am Markt angeboten wird. Die Parameter Price, Product, Promotion und Place aus dem klassischen Marketing-Konzept müssen passen nach den Wünschen und Bedürfnissen der individuellen Kund/innen adjustiert werden. Die Literatur zum internen Marketing im Allgemeinen nimmt dabei an, dass der Erfolg des internen Marketings auch zum Erfolg bei externen Kund/innen führt, was sich mit dem Hauptziel vieler IT-Investments deckt. Die Marketing-Perspektive fokussiert sich demnach darauf, die Wünsche und Bedürfnisse der Kund/innen zufrieden zu stellen sowie eine erfolgreiche, effektivere und effizientere Position gegenüber der Konkurrenz zu ermöglichen. (Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 182f, 184)

Es werden auch einige auftretende Effekte durch die Marketing-Perspektive angeführt. Diese werden im Folgenden zusammengefasst:

- Es erfolgt eine Veränderung der IT-Perspektive von der Lieferung fertiger Produkte hin zu stetigen Service-Leistungen
- Aufgrund der Shared Service-Möglichkeiten wird die interne IT nur noch eine der vielen Möglichkeiten für die Fachbereiche darstellen
- Damit die IT trotz des bestehenden Wettbewerbs am internen Markt zum bevorzugten Service-Dienstleister wird, erfordert High-Quality-Services
- Die positiven Erfahrung der Kund/innen mit der IT sind essentiell. Die IT wird oftmals auch dafür verantwortlich gemacht, wie externe Kund/innen mit dem Unternehmen umgehen.

Wichtigste Erkenntnis ist, dass die Marketing-Perspektive besondere Relevanz für Beziehung zwischen Business und IT hat, da diese durch die bestehenden Kundenbedürfnisse beeinflusst wird. (ebd., S. 184) Die Einnahme der Marketing-Perspektive meint also den Blickwinkel auf die interne IT-Organisation als eine Marke, die auf dem Markt in Konkurrenz mit Outsourcing und externen Anbietern steht. (ebd., S. 192)

Im Zuge der Notwendigkeit der Marketing-Perspektive in der IT wurden die Elemente des Marketing-Mix angesprochen. Um die Umsetzbarkeit der Marketing-Perspektive in der IT zu bekräftigen, werden die sogenannten 4Ps des Marketing-Mix folglich als absatzwirtschaftliche Ausgaben der IT hervorgehoben.

6.4.2.2 Absatzwirtschaftliche Aufgaben der IT

Der Absatz wird als Schnittstelle des IT-Dienstleisters zu seinen Kund/innen gesehen. Die Absatzwirtschaft umfasst alle Aufgaben die zur Gestaltung der Beziehung des internen Dienstleisters zum Absatzmarkt notwendig sind. Dazu zählen einerseits die strategische Absatzplanung und andererseits die Ausgestaltung der Instrumente des Marketing-Mix. Die zentrale Aufgabe der Absatzwirtschaft eines IT-Dienstleisters ist es demnach, die Bedürfnisse der Leistungsabnehmer/innen in interne Anforderungen an die IT-Dienstleistungs-Produktion zu transformieren. Der Absatzwirtschaft wird somit einer Vermittlerfunktion zwischen der Produktion des Services und der Beschaffung der Leistungsabnehmer/innen zugeschrieben. Die zentrale Leistung des Absatzprozesses ist demnach die identifizierten Kunden-

und Marktanforderungen aus der geschäftlichen Sicht in die technische Sicht der Produktion zu transformieren und vice versa. (Zarnekow 2007, S. 74f)

Im Absatz von IT-Dienstleistungs-Produkten ergeben sich aus den Besonderheiten der Dienstleistungen an sich spezielle Anforderungen. Außerdem besteht meistens eine Informations-Asymmetrie zwischen beiden Seiten, da den Leistungsabnehmer/innen nicht alle Eigenschaften des internen IT-Dienstleisters bekannt sind. (ebd., S. 75, 77)

Die von Zarnekow ausgeführten Punkte decken sich ebenfalls mit den Punkten die von Hirschheim et al. in ihrem **Marketing-Maturitäts-Modell** vorgestellt werden. In diesem Modell, das an die IT-Führungskräfte adressiert ist, wird veranschaulicht, wie die Beziehung zu den Businesspartnern verbessert werden kann. Demnach kann die Marketingstrategie des IT-Managements durch die Elemente des Marketing-Mixes erreicht werden. Dabei wird der/ die Kunde/in und seine/ ihre Bedürfnisse ermittelt und anschließend die 4Ps passend adjustiert.

- Das Produkt ist dabei das IT-Service an sich.
- Der Preis umfasst die Kosten, die für den/ die Kund/in entstehen, um die IT-Produkte und -Services zu bekommen
- Die Distribution/ Place wird durch den Zugang zu relevanten Informationen und den IT-Services selbst verkörpert.
- Schlussendlich umfasst die Kommunikation/ Promotion alle Kommunikationsmittel, um die IT-Services als die Zielgruppe „zu verkaufen“

(Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 181, 184f)

Strategische Absatzplanung

Das Ziel der strategischen Absatzplanung ist es, den internen IT-Dienstleister langfristig kunden- und wettbewerbsorientiert am Markt zu positionieren und stabile Beziehungen mit den IT-Leistungsabnehmer/innen zu etablieren. Die Absatzplanung befasst sich mit der Definition der Absatzziele (alle Ziele die bei der aktuellen und potenziellen Zielgruppe erreicht werden sollen) und der Formulierung der Absatzstrategien. (Zarnekow 2007, S. 77f)

Aufgabe der Produktpolitik

Das Angebotsportfolio eines IT-Dienstleisters sollte an der Kundennachfrage ausgerichtet sein. Um das zu ermöglichen, müssen die langfristigen Erwartungen der Kund/innen an die Produkte, vor allem hinsichtlich Qualität, Kosten und Preis bereits auf einer strategischen Ebene identifiziert werden. Ausgangspunkt bilden die Kundenbedürfnisse und daraus abgeleitet der konkrete Kundennutzen. Die Aufgabe der Produktpolitik ist es, Informationen über die externen Markt- und Kundenbedürfnisse in die Produktplanung und -Entwicklung einzubringen. Die Produktspezifikation erfolgt mittels Anforderungsanalyse, welche allerdings nicht als abgeschlossen betrachtet werden darf, sondern einen kontinuierlichen dynamischen Prozess beschreibt. (ebd., S. 79f)

Aufgaben der Preispolitik

Die Aufgabe der Preispolitik ist es die drei Handlungsebenen Preisstrategie, Preisplanung und Preissteuerung am Markt zusammenzuführen. (ebd., S. 80) Da der Fokus dieser Arbeit deutlich auf der Kommunikation im Bereich des internen Marketings liegt, wird dieser Teilbereich an dieser Stelle nicht näher ausgeführt.

Aufgaben der Distributionspolitik

Die Distributionspolitik definiert die Rahmenbedingungen wie und über welche Wege die Produkte für die Kunden verfügbar gemacht werden sollen. Es muss dabei beachtet werden, dass vor allem auch die Art der vertriebenen Produkte einen großen Einfluss auf die Distributionsstrategie nimmt. IT-Produkte an sich bestehen grundsätzlich meist aus physischen und immateriellen Ressourcen gleichermaßen. (ebd., S. 83)

Aufgaben der Kommunikationspolitik

Die Kommunikationsstrategie bestimmt die Kommunikationsziele sowie die Zielgruppe des internen IT-Dienstleisters und legt die grundlegenden Kommunikationsinstrumente fest. Auch interne IT-Dienstleister müssen aktive Kommunikationspolitik betreiben. Trotzdem wird die Aufwendung in der Praxis oft in Frage gestellt, da befürchtet wird, dass durch internes Marketing versucht wird qualitativ schlechte(re) IT-Produkte in ein besseres Licht zu rücken. Diese Art und Weise ist allerdings nicht das Ziel von internem Marketing, sondern es soll die Kommunika-

tion zwischen der Rolle des Leistungserbringers und Leistungsabnehmers gefördert und verbessert werden. Dieser Nutzen des internen Marketings muss für beide Seiten aktiv kommuniziert werden, vor allem auch in einer besseren gemeinsamen Planung und Zusammenarbeit. Die Kommunikationsplanung legt somit die kundenspezifischen Kommunikationsinstrumente fest und plant die konkrete Nutzung. (ebd., S. 72f)

Oppermann schlägt in diesem Zusammenhang ein Stufenmodell zur inhaltliche Gestaltung vor. Dieses besteht aus folgenden Ebenen:

1. Die Erwartungen der Geschäftsbereiche an die IT werden ermittelt
2. Anschließend werden die Bedürfnisse einer Segmentierung nach Arbeitsplatzbeschreibung der Anwender in Nutzer/in, Manager/in und Geschäftsführung unterzogen. Daraus wird das Ansprechmuster konzipiert und die Umsetzung geplant. Im Rahmen der Marketingorientierung soll demnach eine bedarfsorientierte Segmentierung erfolgen. Dadurch wird ein Mittelweg als Kombination aus unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten angestrebt. Die Wahl der Instrumente wird auf Basis der einleitenden Analyse getroffen.
3. Das Feedback der Nutzer wird wiederum in einem zentralen Tool gesammelt und ausgewertet. Die Kommunikation wird anschließend gemeinsam mit den (falls vorhandenen) Help-Desk-Anfragen verbessert. (Oppermann 2011)

Zusammengefasst beinhaltet die Promotion alle Kommunikationsformen außerhalb der Werbung, welche die Aufmerksamkeit auf die Produkte und Services ziehen kann. Dazu werden folgende drei Möglichkeiten vorgestellt.

- Enger Fokus/ nicht-gezielte Mittel: in dieser Gruppe werden Nachrichten der IT über Services, Support und Infrastruktur nicht-individualisiert, aber breitflächig an die gesamte User-Gruppe oder einzelne Kund/innen kommuniziert.
- User Targeting: Es werden die zu sendenden Nachrichten überdacht, denn die User/innen sollten gezielt erreicht werden. Dazu muss der bestmögliche Kanal zur Nachrichtenübertragung ausgewählt werden.
- Governance-Strukturen um die IT-Influencer zu identifizieren: Um die IT allgemein promoten zu können, sind mehrere Kanäle notwendig, die bereits bei CIO und CEO beginnen.

(Hirschheim/Schwarz/Todd 2006, S. 191)

6.4.2.3 Internes IT-Customer Relationship Management

Dous hat sich mit der Übertragung der klassischen CRM-Spezifika auf interne IT-Dienstleister beschäftigt. Das daraus resultierende interne T-CRM soll zu Vervollständigung des internen IT-Marketings thematisiert werden. Erste Überlegungen dazu wurden bereits in Kapitel XX. IT-Kundenbeziehungsmanagement angeschnitten.

Die Etablierung von Customer-Relationship-Management wird ebenfalls als Möglichkeit genannt, um als Vermittler zwischen der IT und den Fachbereichen zu fungieren. Gerade dieser Bereich wird auch in der Praxis immer bekannter und dient zur Sicherstellung, dass die Fachbereiche mit den IT-Services zufrieden sind und leistet eine Hilfestellung für die Planung künftiger IT-Services. (ebd., S. 192)

Auf Basis der operativen CRM-Ziele und der Ziele des IT-Bereichs wird ein Zielraster erstellt, um IT-CRM praxistauglich zu gestalten und daraus situative Handlungsempfehlungen abzuleiten. Hier haben nicht die Marktmechanismen Einfluss auf das Handeln, sondern die IT-Governance bestimmt die Ausgestaltung. Je nach Interaktionstyp, ob interne IT-Abteilung, interner IT-Dienstleister in Konkurrenz mit externen IT-Dienstleistern oder als marktorientiertes Unternehmen mit externem Marktauftritt, ergeben sich individuelle Schwerpunkte im Zielkatalog, der Prozessauswahl und der systematischen Unterstützung. Es herrscht somit ein Spannungsfeld zwischen den Zielvorgaben des klassischen Kundenmanagements und des Informationsmanagements. Unabhängig vom Interaktionstyp sind die Ziele Kundenzufriedenheit, Relationship-Fähigkeit und Kundenbindung von großer Bedeutung. Die Bedeutung der CRM ziele nimmt vor allem beim externen Marktauftritt und bei internen IT-Abteilungen zu. Besonders bei Letztgenannten hat der Imagegewinn durch die Serviceorientierung an Bedeutung gewonnen. (Dous 2007, S. 127ff, 131f)

Nachdem die operative Umsetzung der definierten Ziele mittels Prozessmanagement stattfindet, definiert Dous unterschiedliche **relevante Prozesse im Kundenmanagement** der IT. (ebd., S. 132) Dazu zählen folgende Prozesse:

- Vertriebsplanung

  Dadurch positioniert sich der interne IT-Dienstleister dauerhaft kunden- und wettbewerbsorientiert und eine langfristige, stabile Beziehung mit den Leistungsabnehmer/innen wird geschaffen. Ein nachhaltiger Dialog mit den Kund/innen sowie die absatzseitige und ressourcenseitige Planung wird angestrebt. (ebd., S. 143ff)

- Kampagnenmanagement

  In der Praxis wurde erkannt, dass die Vermarktung mittels Kommunikationsmechanismen sinnvoll ist. IT-Marketing ist aber nicht nur die reine Vermarktung, sondern auch die kundengerechte Erklärung und Kommunikation. Ziel des Kampagnenmanagements ist es, über die IT-Leistungen zu informieren und aufzuklären sowie Kompetenz zu demonstrieren. Zu den Aufgaben dieses Prozesses zählen Kundenberatung, Imageaufbau und -Pflege sowie die Generierung von Leads. (ebd., S. 152–159) Letztgenannte sind ein Begriff aus dem Marketing der die Erzeugung von künftiger Kunden- und Nutzernachfrage nach einem Produkt oder einer Dienstleistung beschreibt, die durch beispielsweise die Teilnahme an einem Gewinnspiel oder die Anmeldung zu einem Newsletter erreicht werden kann (Kollmann o.J.). Der Prozess an sich teilt sich in die Kampagnen-Entwicklung, -Durchführung und Analyse. Den Startpunkt bildet die Marketingplanung auf Basis der strategischen Zielvorgaben der Vertriebsplanung und der Kundensegmentierung der Zielgruppe. Die Identifikation der richtigen Zielgruppe ist essentiell um die Kampagnen, wie Print-/ Onlinekampagnen oder Eventkampagnen erfolgreich umsetzen zu können. Der Wettbewerbsvorteil für interne IT-Dienstleister ist, dass interne Kommunikationskanäle leicht mitgenutzt werden können. (Dous 2007, S. 152–159)

- Angebotsmanagement

  Es stellt die zentrale Phase des Kundenbeziehungsmanagements dar, in der die Ziele Professionalisierung, Transparenzsteigerung und Ressourcenallokation für die Angebotserstellung verfolgt werden. Im Anschluss an die Auftragserteilung erfolgt die Abwicklung durch das Auftragsmanagement und die Leistung wird in einer adäquaten Methode erbracht. (ebd., S. 159–163, 165f)

- Feedback- & Wissensmanagement

  Diese Phase wird als Teil der After-Sales-Phase gesehen und beinhaltet Ziele wie Kundenzufriedenheitsmanagement, Kundeninnovation indem Kundenwissen für Produktideen eingesetzt wird und Prozessoptimierung. Ein geschlossener Wissenskreislauf (engl. „closed knowledge loop“) ist nicht nur entlang der Wertschöpfungskette sondern auch aus vor- und nachgelagerten Stufen äußerst wichtig. Das umfangreiche Wissen ist auch für Phasen wie Produktmanagement, Kampagnenmanagement etc. von großem Vorteil. (ebd., S. 166ff, 169, 172)

Nach dieser Ausführung schließt sich der Kreis zum Titel der Arbeit. In den vorangegangenen Kapiteln wurde die „digitale Transformation zum service-orientierten internen IT-Dienstleister“ ausführlich beleuchtet und die „Fokussierung auf die internen Kund/innen als strategischer Wettbewerbsvorteil“ bekräftigt. Abschließend gilt es, die zu Beginn gestellten Forschungsfragen auf Basis der durchgeführten Literature Review zu beantworten.

7 Schlussteil

7.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Ziel dieser Arbeit war es die zuvor gestellten Forschungsfragen durch eine Analyse des in der Literatur vorhandenen Wissens- und Forschungsstandes zu beantworten. An dieser Stelle werden die Forschungsfragen sowie deren Beantwortung dargestellt.

FF1: Welche gegenwärtigen Möglichkeiten bieten sich einer unternehmensinternen IT die Transformation zum service-orientierten IT-Dienstleister erfolgreich zu realisieren und welche Herausforderungen sind damit verbunden?

Die Literaturanalyse zeigt, dass in diesem Fall nicht von unterschiedlichen zur Auswahl stehenden Möglichkeiten gesprochen werden kann, sondern sich eine Vielzahl von Ansätzen eröffnet, die an den unterschiedlichen Stellen und Ansatzpunkten die Transformation unterstützen. Um den Wandel zu einem unternehmensinternen IT-Dienstleister der einen erfolgreichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet umsetzen zu können, spielen viele Faktoren eine wichtige Rolle:
Zum einen muss die Sichtweise der Kundenorientierung, die auf die Interpretation der leistungsempfangenden Fachabteilungen als intern Kund/innen abzielt, in den IT-Bereich integriert werden. Das hat wiederum einen Einfluss auf das Eigenbild der IT-Fachbereiche, auf die Abwicklung der Leistungserstellung sowie auf die Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen IT und Business. Um die Kundenorientierung innerhalb der neuen Positionierung als interner IT-Dienstleister im Unternehmen umsetzen zu können, gilt es die damit verbundenen Änderungen und Neuheiten auch in das IT-Management zu integrieren, durch geeignete Maßnahmen durchzusetzen und in den Köpfen der jeweiligen Mitarbeiter/innen zu verankern. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die Kommunikation, Kultur und das interne Marketing, die einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Realisierung leisten.

Die daraus entstehenden Herausforderungen können wie folgt zusammengefasst werden:

1. Die digitale Transformation fordert die unternehmensinternen IT-Abteilungen Innovationen erfolgreich zu evaluieren und umzusetzen, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten, durch geeignete Services und Technologien als Unterstützer und Enabler im Unternehmen zu fungieren.
2. Daraufhin wird die bisherige Positionierung der IT-Abteilungen innerhalb der Unternehmensstrukturen überdacht und es erfolgt ein Wandel vom reinen Service-Provider hin zu einem kunden- und serviceorientierten internen IT-Dienstleister, der sich fortan in einem Wettbewerb mit möglichen externen Anbietern am freien Markt konfrontiert sieht.
3. Dieser Wandel hat wiederum zur Folge, dass die Prinzipien der Service- und Kundenorientierung in die IT-Bereiche integriert und durch konkrete Maßnahmen im IT-Management umgesetzt werden müssen, wie beispielsweise Änderungen in der Aufnahme von möglichen Anforderungen, Weiterentwicklung der Service-Erstellung, Verbesserung und Optimierung der Zusammenarbeit und Beziehung zwischen Business und IT.
4. Um den genannten Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, hat sich die Umsetzung von klassischen kommunikationswissenschaftlichen Ansätzen, wie interne Kommunikation und internes Marketing, als vielversprechende und zielsetzende Möglichkeit erwiesen. Eine Integration dieser Kompetenzen und Fähigkeiten gilt es daher in Betracht zu ziehen. Es muss an dieser Stelle beachtet werden, dass die Umsetzung der genannten Ansätze immer nur in Parallelität zu technologie-orientierten Änderungen und Verbesserung im Bereich der Wirtschaftsinformatik erfolgen kann. Diese wurden im Rahmen der Arbeit allerdings nicht thematisiert.

FF2: Eröffnen sich durch die zielgerichtete Serviceorientierung an den Endkund/innen strategische Wettbewerbsvorteile und langfristige Chancen für das IT-Management und wie können sie erfolgreich generiert werden?

Durch die zielgerichtete Service- und Kundenorientierung zu Gunsten der internen Kunde/innen ergeben sich zahlreiche in Verbindung stehende Wettbewerbsvorteile. Wenn sich interne IT-Dienstleister an ihren definierten Kund/innen in Form der Fachabteilungen orientieren, haben sie im Vergleich zu möglichen externen Anbietern einen deutlichen Vorteil: die Nähe zur Zielgruppe durch die Einbindung in dieselbe Unternehmensstruktur. Findet eine Orientierung direkt an den Kund/innen statt, so können interne IT-Dienstleister detailliert evaluieren, welche Wünsche, Bedürfnisse und Forderungen in der Zielgruppe herrschen und optimale Leistungen (in Form von IT-Services) zur Erfüllung dieser Bedürfnisse und zur Unterstützung der Geschäftsprozessen zur Verfügung stellen. Dadurch wird bereits ein strategischer Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen geschaffen, indem die bestehenden Prozesse optimiert und in Folge dessen Ergebnis verbessert werden kann. Je genauer der interne IT-Dienstleister die Bedürfnisse seiner internen Kund/innen kennt, desto zielgerichteter können die IT-Services bereitgestellt werden. Je öfter die richtigen Services, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität und Quantität, zum richtigen Preis zur Verfügung gestellt werden, desto größer wird das Vertrauen der internen Kund/innen gegenüber dem internen IT-Dienstleister.
Da Letzterer die genauen Anforderungen seiner Zielgruppe kennt, kann er durch den Vorschlag und die Durchführung von Innovationen die Geschäftsprozesse und eventuell auch das gesamte Geschäftsmodell weiterentwickeln und verbessern und dadurch einen wertvollen Beitrag zur Unternehmenseffizienz und zum Unternehmenserfolg leisten.

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass die Service- und Kundenorientierung nicht nur Vorteile für den IT-Bereich in Organisationen liefert, sondern das gesamte Unternehmen maßgeblich positiv beeinflussen kann.

FF3: Ergeben sich durch die digitale Transformation, bezugnehmend auf den Bereich der IT, auch künftige Entwicklungen für andere Unternehmensbereiche und welche positiven und negativen Auswirkungen sind damit verbunden?

Im Zusammenhang mit dieser Forschungsfrage gilt es zu erwähnen, dass nicht nur die Entwicklungen innerhalb der IT einen Einfluss auf andere Unternehmensbereiche haben, sondern gerade auch die Entwicklungen innerhalb anderer Unternehmensbereiche die derzeitige Situation in der IT beeinflussen. So werden beispielsweise Fortschritte in der Produktion, im Marketing und Management etc. nun adaptiert um im IT-Bereich davon profitieren zu können.

Die weiteren Unternehmensbereiche sind insofern von den Entwicklungen betroffen, da sie als Fachbereiche und interne Kund/innen der internen IT-Dienstleistern von den Ergebnissen der digitalen Transformation profitieren.
Des Weiteren werden durch die digitale Transformation in Unterstützung mit der IT die Arbeitsplatzsituationen digitalisiert und weiterentwickelt, was unter dem Begriff der **digitalen Arbeitsplatztransformation** zusammengefasst wird. Die Weiterentwicklungen innerhalb der IT in Richtung Kundenorientierung, Serviceorientierung etc. werden zunehmend auch in anderen Fachbereichen angewandt, die sich in Richtung Services organisieren. Es wird von einer **Servicifizierung** (Felser 2017), einem „Überschwappen“ der service-orientierten Gestaltung auf andere Fachbereiche gesprochen, was in weiterer Folge zu einem gesamten service-orientierten Unternehmen führt. (Goecken/Heck/Klein 2008, S. 19) In diesem Zusammenhang werden Begriffe wie „Beyond-IT-Management“ oder „Enterprise Servicemanagement“ genannt. (Felser 2017)

Konkrete negative Auswirkungen wurden in diesem Zusammenhang in der Literatur nicht genannt. Essentiell für die erfolgreiche Umsetzung wird es sein, die betroffenen Mitarbeiter/innen für die Veränderungen zu begeistern, ihnen die Vorteile aufzuzeigen und sie „ins Boot zu holen“, um Unsicherheiten, Verängstigungen und Abweisung aufgrund der bevorstehenden Veränderungen und Neuerungen von Beginn an eliminieren zu können.

Zu Beginn der Ausführung wurde erwähnt, dass es sich bei dieser Arbeit um eine „Advanced Literature Review“ handelt, die nicht nur den derzeitigen Forschungs- und Wissensstand abbildet, sondern auch eine Forschungslücke eröffnet. Diese gilt es im Rahmen des Arguments of Advocacy zu erläutern.

7.2 Argument of Advocacy

Im Rahmen dieser Literature Review kristallisierte sich die professionelle, zielgerichtete interne Unternehmenskommunikation und das internes Marketing als wesentlicher Faktor für den erfolgreichen Wandel zum internen IT-Dienstleister heraus. Kommunikation, Kultur und Marketing bieten wesentliche Möglichkeiten, die geforderte Transparenz, Kundennähe, Leistungsorientierung etc. umzusetzen. Sowohl die vorgestellten Management-orientierten als auch die eher IT-orientierten Ansätze weisen deutliche Parallelitäten und gemeinsame Schnittstellen auf, jedoch wurde kaum eine Lösung vorgestellt, wie die Ansätze beider Seiten in der Praxis erfolgreich in Einklang gebracht werden können.

Wie von Bellaouaied et al. angemerkt wurde, besteht im Bezug der internen Unternehmenskommunikation/ des internen Marketings auf die Praxis eine deutliche Forschungslücke (Bellaouaied/Gam 2011), was sich folglich auch auf die Umsetzung im IT-Kontext weiterspannt. In weiteren Forschungen gilt es, wie von Dous bereits im Rahmen des CRM umgesetzt, Konzepte des klassischen Marketings und der Unternehmenskommunikation auf den Kontext der Schnittstelle zwischen Business und IT umzulegen und vor allem auch durch empirische Untersuchungen zu Untermauern. Vor allem gilt es dabei aktuelle Erkenntnisse im Rahmen der (internen) Unternehmenskommunikation und des (internen) Marketings sowie neue Medien und digitale Trends in die Untersuchung einzubinden. Im Rahmen der Arbeit hat sich die Notwendigkeit verdeutlicht, das IT-Management um die Kompetenz des internen IT-Marketings zu erweitern. Diesen neuen Aufgabenbereich gilt es in weiterer Folge in eine disziplinübergreifende Forschung einzubinden.

7.3 Conclusio

Die Literaturanalyse die im Rahmen dieser Arbeit vorgestellt wurde hat gezeigt, dass die digitale Transformation zu wesentlichen Veränderungen im Bereich der unternehmensinternen Informationstechnologie mit weitreichenden zukünftigen Auswirkungen führt. Es gilt einerseits bewährte, lange verfolgte Konzepte aufzugeben und sich neuen Blickwinkeln zu öffnen, bisherige Kooperationsbeziehungen und Abläufe zu optimieren und neue Sichtweisen einnehmen zu wollen.

Wesentlich in diesem Zusammenhang ist es sich bewusst zu sein: „Digitale Transformation ist nicht die Zukunft, sondern jetzt“ (Felser 2017)

ANHANG

I. Literaturverzeichnis

Aier, Stephan/Bucher, Tobias/Winter, Robert (2011): Kritische Erfolgsfaktoren für die Gestaltung serviceorientierter Informationssysteme. In: Wirtschaftsinformatik Vo. 2, S. 75–87.

Andenmatten, Martin (2012): Erfolg durch Serviceorientierung. In: Swiss IT Magazin Vol. 3.

Bardhan, Indranil et al. (2010): An Interdisciplinary Perspective on IT Services Management and Service Science. In: Journal of Management Information Systems Vol. 26, S. 13–64.

Beck, Ute/Gison-Höfling, Tina (2008): SOA – Welcome to the real World. In: Strategisches IT-Management. 1. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. S. 3–12.

Beimdick, Bernd (2009): Business-IT-Alignment - Wie IT und Fachabteilungen sich verstehen lernen. In: computerwoche.de, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Bellaouaied, Myriam/Gam, Abdelkader (2011): Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study. In: Revue de Communication et de Marketing, S. 139–159.

Braun, Christian/Winter, Robert (2007): Integration of IT Service Management into Enterprise Architecture. In: Proceeding SAC'07. S. 1215–1219. Online unter: https://dl.acm.org/citation.cfm?id=1244267, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Breiter, Andreas/Fischer, Arne (2011): Implementierung von IT Service-Management - Erfolgsfaktoren aus nationalen und internationalen Fallstudien. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag

Brenner, Walter/Resch, Andreas/Schulz, Veit (2009): Die Zukunft der IT in Unternehmen - Managing IT as a Business. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Brettreich-Teichmann, Werner (2007): Serviceorientierung - Ausrichtung aller Unternehmensbereiche auf den Servicegedanken. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik Vol. 44, S. 4–6.

Brocke, Henrik/Uebernickel, Falk/Brenner, Walter (2009): Kundenorientierung in der IT-Service-Produktisierung – ein Datenmodell zur Leistungsbeschreibung. In: IWI - Institut für Wirtschaftsinformatik.

Bruhn, Manfred (2010): Das Konzept des Internen Servicebarometers – Bestandsaufnahme, Methodik und empirische Befunde. In: Strauss, Bernd (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. 1. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. S. 297–318.

Bruhn, Manfred/Georgi, Dominik (2006): Kundenorientiertes Controlling von Corporate Shared Services durch Interne Kundenbarometer. In: Corporate Shared Services. 1. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. S. 175–190.

Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2004): Einsatz eines Kundenbarometers in der IT-Dienstleistungsbranche - ein Längsschnittvergleich. In: Management von CRM-Projekten. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 479–504.

Buchta, Dirk/Eul, Marcus/Schulte-Croonberg, Helmut (2009): Strategisches IT-Management - Werte steigern, Leistung steuern, Kosten senken. 3. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Dous, Malte (2007): Kundenbeziehungsmanagement für interne IT-Dienstleister. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Eller, Tönnjes Freerk (2015): Hält die Service-Profit Chain was sie verspricht? Eine metaanalytische Betrachtung. Ingolstadt: Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Eul, Marcus/Röder, Holger/Simons, Edgar (2008): Strategisches IT-Management – Vom Kostenfaktor zum Werttreiber. In: Strategisches IT-Management. 1. Auflage. Wiesbaden: GWV. S. 100–116.

Felser, Rudolf (2017): Digitale Transformation ist nicht die Zukunft, sondern jetzt. In: monitor.at, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Frost, Jetta (o.J.): Wissensmanagement. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Online unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Gartner (o.J.): DevOps. In: Gartner IT Glossary. Online unter: https://www.gartner.com/it-glossary/devops, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Georgi, Dominik (2010): Interne Serviceorientierung zur Schaffung von Wert für den internen Kunden. In: Strauss, Bernd (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. 1. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. S. 63–80.

Goecken, Matthias/Heck, Rainer/Klein, Heiko (2008): Mit dem Service Value Lifecycle zur wertorientierten Serviceorganisation. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik Vo. 264, S. 19–24.

Grönroos, Christian (1985): Internal marketing - Theory and Practise. In: Services Marketing in a Changing Environment. Chicago: American Marketing Association.

Groß, Markus (2016): Ausrichtung der IT-Strategie im Kontext der Serviceorientierung. In: Helmke, Stefan (Hg.): Managementorientiertes IT-Controlling und IT-Governance. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.

Gummesson, Evert/Lusch, Robert F./Vargo, Stephen L. (2010): Transitioning from service management to service-dominant logic. In: International Journal of Quality

and Service Science Vol. 2, S. 8–22.

Hanschke, Inge (2015): Wirkungsvoll durch Lean IT-Management. In: Wirtschaftsinformatik & Management Vol. 6.

Helmke, Stefan/Uebel, Matthias (2016): Leit- und Leistungsbild der IT. In: Managementorientiertes IT-Controlling und IT-Governance. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.

Heskett, James et al. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work. In: Harvard Business Review, S. 164–174.

Hess, Thomas et al. (2016): Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. In: MIS Quarterly Executive Vol. 15, S. 103–119.

Hinterhuber, Hans (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung - Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Hirschheim, R/Schwarz, A/Todd, P (2006): A marketing maturity model for IT: Building a customer-centric IT organization. In: IBM Systems Journal 45, S. 181–199.

Hochstein, Axel/Tamm, Gerrit/Brenner, Walter (2005): Service Oriented IT Management: Benefit, Cost and Success Factors. In: ECIS 2005 Proceedings. Online unter: http://aisel.aisnet.org/ecis2005/98/, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Horlach, Bettina/Drews, Paul/Schirmer, Ingrid (2016): Bimodal IT: Business-IT alignment in the age of the digital transformation. Ilmenau. S. 1417–1428. Online unter: http://www.mkwi2016.de/cfp-teilkonferenz-strategisches-it-management/, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Höß, Oliver et al. (2007): Migration zu serviceorientierten Architekturen - top-down oder bottom-up? In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik Vol. 44, S. 39–46.
Kirchgeorg, Manfred (o.J.): Kunde. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Online unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kunde-37108, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Kobus, Jörn/Westner, Markus/Strahringer, Susanne (2016): Einführung von Lean Management in IT-Organisationen. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik Vol. 53, S. 879–893.

Koch, Petra/Ahlemann, Frederik/Urbach, Nils (2016): Innovative IT-Organisation in der digitalen Transformation. In: Helmke, Stefan (Hg.): Managementorientiertes IT-Controlling und IT-Governance. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.

Kohnke, Oliver/Scheffler, Torsten/Hock, Christian (2008): SOA-Governance – Ein Ansatz zum Management serviceorientierter Architekturen. In: Wirtschaftsinformatik Vol. 50, S. 408–412.

Kollmann, Tobias (o.J.): Lead-Generierung. In: Gabler Wirtschaftslexikon.

Künzel, Hansjörg (1999): Management interner Kunden-Lieferanten- Beziehungen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Lackes, Richard/Siepermann, Markus (o.J.): SOA - Service-orientierte Architektur. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Online unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soa-51824, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Machi, Lawrence A./McEvoy, Brenda T. (2012): The literature review - six steps to success. 2. Auflage. Corwin Press Inc.

Matzler, Kurt/Stahl, Heinz/Hinterhuber, Hans (2009): Die Customer-based View der Unternehmung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung - Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. S. 3–32.

Müller, Arno/Schröder, Heinrich/von Thienen, Lars (2011): Steigerung des Wertbeitrags von Informationssystemen durch Lean IT-Management. In: Wirtschaftsinformatik & Management Vol. 4, S. 72–79.

Müller, Arno/Schröder, Heinrich/von Thienen, Lars (2011): Lean IT-Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Neuhaus, Dominik/Helmke, Stefan/Uebel, Matthias (2016): Kundenorientierung im mittelständischen Unternehmen. In: Helmke, Stefan (Hg.): Managementorientiertes IT-Controlling und IT-Governance. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.

Oppermann, Alex (2011): Muss die IT-Abteilung Marketing betreiben? In: ISG Research. Online unter: http://research.isg-one.de/research/ict-news-dach/news/muss-die-it-abteilung-marketing-betreiben.html, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Paschal, Anosike/Pervaiz, Ahmed (2006): Internal marketing: perceptions from theory and practice. Wolverhampton: University of Wolverhampton, UK. S. 1–21. Online unter: https://www.researchgate.net/publication/265029448_Internal_marketing_perceptions_from_theory_and_practice, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Peukert, Helge (o.J.): Profitcenterorganisation. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Online unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/profitcenterorganisation-46208, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Prottung, Stefan (2008): Auf dem Weg zur Geschäftsentwicklung mit der IT - Die innovative Kraft der IT für die Geschäftsentwicklung nutzen. In: Strategisches IT-Management. 1. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. S. 54–78.

Reichwald, Ralf/Schaller, Christian (2004): Kundenorientiertes Innovationsmanagement von Dienstleistungen - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die

Praxis. In: Betriebliche Tertiarisierung - Der ganzheitliche wandel vom Produktionsbetrieb zum dienstleistenden Problemlöser. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. S. 293–326.

Resch, Olaf (o.J.): IT-Management. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Online unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/it-management-52753, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Schallmo, Daniel (2016): Jetzt digital Transformieren - So gelingt die erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schmietendorf, Andreas (2007): IT-Management serviceorientierter Architekturen. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik Vol. 44, S. 74–83.

Spath, Dieter/Schwengels, Christian/van Husen, Christian (2004): Systematische Gestaltung und Management von IT-Dienstleistungen. In: Betriebliche Tertiarisierung - Der ganzheitliche Wandel vom Produktionsbetrieb zum dienstleistenden Problemlöser. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. S. 179–202.

Specht, Dieter (o.J.): Innovation. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Online unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovation-39624, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Strauss, Bernd/Bruhn, Manfred (2010): Serviceorientierung im Unternehmen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Serviceorientierung im Unternehmen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Thomas, Oliver et al. (2007): Serviceorientierte Architekturen: Gestaltung, Konfiguration und Ausführung von Geschäftsprozessen. In: Institut für Wirtschaftsinformatik Vo. 189.

Tiermeyer, Ernst (2013): Handbuch IT-Management - Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis. 4. Auflage. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Urbach, Nils/Ahlemann, Frederik (2016): IT-Management in Zeitalter der Digitalisierung. Berlin-Heidelberg: Springer-Gabler Verlag.

Urbach, Nils/Ahlemann, Frederik (2017): IT-Organisation im Wandel: Implikationen der Digitalisierung für das IT-Management. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik Vol. 54, S. 300–312.

Vargo, Stephen/Lusch, Robert (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing. In: Journal of Markerting, S. 1–17.

Warg, Markus/Engel, Ronald (2016): Service-Dominierte Architektur (SDA): Kernkomponente digitaler Transformation. In: Zeitschrift für Versicherungswesen 12/ 2016, S. 391–395.

Weitzel, Tim (2016): IT Business Alignment. In: Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen. Online unter: https://www.uni-bamberg.de/isdl/transfer/it-business-alignment/, zuletzt aufgerufen am 22.05.2018

Zarnekow, Rüdiger (2007): Produktionsmanagement von IT-Dienstleistungen. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

Zarnekow, Rüdiger/Brenner, Walter/Pilgram, Uwe (2005): Integriertes Informationsmanagement - Strategien und Lösungen für das Management von IT-Dienstleistungen. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

Zarnekow, Rüdiger/Hochstein, Axel/Brenner, Walter (2005): Serviceorientiertes IT-Management - ITIL-Best-Practices und Fallstudien. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

II. Kurzexposé Masterarbeit

Familienname	**Ruhaltinger**	
Vorname	Pia Sophie	
Matrikelnummer	Mm161834	
Mailadresse	Pia.ruhaltinger1@gmail.com	
Telefonnummer	0664/6418442	
Datum	22.05.18	
Name Betreuer	ao.Univ.Prof. Ing. Mag.Dr.phil Mag.Dr.rer.soc.oec. **Roman Brandtweiner** MSc.	**Bestätigung der Betreuung durch Unterschrift des Betreuers**
Arbeitstitel	Digitale Transformation zum serviceorientierten IT-Management: Die Fokussierung auf den Endbenutzer als strategischer Wettbewerbsvorteil	
Problemstellung/Forschungsfrage	**FF1:** Welche gegenwärtigen Möglichkeiten bieten sich einer unternehmensinternen IT die Transformation zum Service-Provider langfristig erfolgreich zu realisieren und welche Herausforderungen sind damit verbunden? **FF2:** Eröffnen sich durch die zielgerichtete Serviceorientierung am Endkunden strategischen Wettbewerbsvorteile und langfristigen Chancen für das IT-Management und wie können sie erfolgreich generiert werden? **FF3:** Ergeben sich durch die digitale Transformation der IT auch künftige Entwicklungen für andere Unternehmensbereiche und welche positiven oder negativen Auswirkungen sind damit verbunden?	
Thema	Auch wenn bis dato keine allgemein gültige Definition für den geflügelten Begriff „**digitale Transformation**“ in der Literatur zu finden ist, (Schallmo 2016, S. 3) so lässt sich diese Entwicklung folgender Maßen beschreiben: Digitale Transformation steht für die fortlaufende Veränderung basierend auf digitalen (Informations-)Technologien, die insbesondere für Unternehmen von größter Bedeutung ist und zu einem Aufschwung des geschäftlichen Einsatzes der IT führt. (Lindner 2016, Urbach et. al. 2016, S. 302)	

	Es liegt im großen Interesse der Unternehmen digitale Innovationen aufzugreifen und weiterzuverfolgen, denn würden sie die Chance versäumen diese Entwicklungen schneller als die Konkurrenz für sich zu beanspruchen, so liefen sie Gefahr ihren Wettbewerbsvorteil zu verlieren. Zahlreiche Unternehmen sehen sich bezüglich der digitalen Transformation mit genau diesem Druck konfrontiert. Die sich ständig verändernden Bedürfnisse und Erwartungen der Endkunden und –Nutzer verstärken diesen Effekt noch zusätzlich. Hierarchie- und Organisationsebenen in der IT sind allerdings oft noch zu komplex und unflexibel, um den Herausforderungen der digitalen Transformation zu begegnen. Dennoch wird der Bereich IT zur Lösung dieser Aufgaben herangezogen. (Horlach et. al. 2016, S 1417f) Die digitale Transformation zieht demnach auch die Forderung nach unternehmensinternen IT-Organisationen nach sich, die das Gesamtunternehmen aktiv mitgestalten. Die klassisch positionierte IT-Organisation ist für diese Herausforderung allerdings nicht geeignet und kann den neuen Anforderungen des IT-Managements nicht gerecht werden. (Urbach et. al. 2016, S. 300) Aus diesem Grund tritt das **serviceorientierte IT-Management** als neuer Managementansatz in den Vordergrund. Im Zentrum dieser Sichtweise steht das bestreben, die IT-Leistungen beziehungsweise IT-Services konsequent an die Anforderungen der Kunden auszurichten sowie die Entwicklung dieser Bedürfnisse und Anforderungen stetig zu überwachen und zu steuern. Zu diesem Zweck werden traditionelle und technologieorientierte Managementprozesse durch serviceorientierte Prozesse ersetzt. (Zarnekow et. al. 2005, S. 8ff) Es wird argumentiert, dass die digitale Transformation unter Umständen zur Implementierung von zwei IT-Modi führen kann. Einer „traditional IT“ welche sich um die bereits bestehende IT-Organisation und –Infrastruktur kümmert sowie einer „digital IT“ die sich rasch und flexibel an die Kundenwünsche und –Bedürfnisse anpassen. Dieses Modell wird als „two-speed-IT“ oder „**bimodal-IT**“ bezeichnet. Beides wiederum, muss sowohl in die bestehende IT- als auch Unternehmens-Architektur eingebettet werden (Business IT-Alignement). Diese Eingliederung beider IT-Dimensionen wird als große Herausforderung gesehen. (Horlach et. al. 2016, S. 1418, 1425) Die bestehende Veränderungsfähigkeit eines Un-

	ternehmens wird laut Nissen et. al maßgeblich durch die IT-Agilität beeinflusst und somit zur Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile beiträgt. Das strategische Management der IT-Architektur hat demnach einen wesentliche Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Gegebenheiten, welche als Hauptanforderung der IT gesehen wird. (Nissen et. al o.J., S 24f) Trotzdem, dass bimodal-IT von Kritikern als langfristig ineffizient gesehen wird, bezeichnen einige Autoren die Bimodalität der IT als wichtigen Indikator für die Übereinstimmung mit weiteren Disziplinen, wie beispielsweise IT und IT-Service-Management. (Horlach et. al. 2016, S. 1418, 1425) Bezüglich der zuvor thematisierten IT-Agilität, war lange die vorherrschende Meinung, dass diese vor allem durch **Service-orientierte Architekturen (SOA)** erreicht werden kann. Allerdings können solche SOA-Implementierungen in Unternehmen auch zu unbeherrschbarer Komplexität führen. (Nissen et. al. o.J., S. 32) SOA beschreibt das Konzept einer Serviceorientierten Architektur, in der einzelne Elemente eines Software-Systems und deren Abhängigkeiten als Services dargestellt werden, welche wiederum individuell miteinander kombiniert werden können. (Lackes o.J.) Eine besondere Herausforderung an die Serviceorientierte Architektur ist die Überwindung der sogenannten Business IT-Gap, der Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Anwenderseite und der tatsächlich zur Verfügung gestellten technischen Ausgestaltung. (Buchwald 2012, S. V) Zur Überbrückung der Lücke ist vor allem das gezielte Qualitätsmanagement mittels Service Level Agreements (SLAs) von Bedeutung. Dabei bedarf es wiederum eines gezielten Managements dieser Services, dem IT-Service-management. Sowohl die Konzepte des ITSM als auch SOA müssen unter der Prämisse des business alignements in die Unternehmensarchitektur (enterprise architecture EA) eingebunden werden. (Braun et. al. 2007, S. 1215f) Um die Relevanz und den Zusammenhang zwischen diesen drei Bereichen zu erfassen, ist Folgendes zu erwähnen: Die **Ausrichtung auf den Endkunden**, ist eine der wichtigsten Thematiken im heutigen strategischen IT-Management, nicht zuletzt beeinflusst durch die digitale Transformation. Unternehmen streben die umfangreiche Bereitstellung von unterschiedlichen IT-Services für ihre Enduser an, welche diese in ihrer Unternehmenspro-

	zessabwicklung optimal unterstützen. Es erfolgt eine **Transformation vom Technologie-Provider hin zum Service-Provider.** Diese ist allerdings ausschließlich mit Hilfe eines zielgerichteten serviceorientierten IT-Managements möglich. Die Ausgestaltung dieses IT-Service-Managements erfolgt wiederum durch Frameworks. Als de-facto Standard hat sich in diesem Bereich die IT Infrastructure Library etabliert. (Braun et. al. 2007, S. 2015f) Ein wesentlicher Erfolgsfaktor um dauerhaft Vorteile und Nutzen möglichst effizient aus der Serviceorientierung realisieren zu können, sind angepasste Steuerungs- und Kontrollmechanismen die sich in der SOA-Governance zusammenfassen lassen. (Kohnke et. al. 2008, S. 408) ITIL stellt neben anderen Frameworks eine solche Governance darf (Müller et. al. 2011, S. 1) Durch die Ausrichtung auf den Kunden/ Endnutzer im Rahmen der Serviceorientierung entsteht eine **interne Kunden-Lieferanten-Beziehung** zwischen der IT-Abteilung und den jeweiligen Fachbereichen. Diese Partnerschaft zwischen den beiden Bereichen wird auch im Rahmen des **Lean-IT-Managements** thematisiert. Unter Lean-IT-Management oder auch Lean-IT genannt, wird ein Management-System verstanden das die Aufgabe der IT darin sieht, die Unternehmensprozesse durch IT-Service zu unterstützen und so einen Beitrag zum Unternehmenswert zu leisten. (Müller et. al. 2011, S. 3) Es wird in diesem Konzept der Grundgedanke der Serviceorientierung und die Fokussierung auf den Endkunden aufgegriffen und im Rahmen einer Management-Methode umgesetzt. Anders als im Bereich ITIL, SOA etc. stellt Lean-IT-Management keine klassische technologische Lösung dar, sondern eine managementorientierte Methode die auf den Erfahrungen und Erkenntnissen der industriellen Fertigung beruht. Sie ist somit eine weitere methodologische Möglichkeit sich der Serviceorientierung im Rahmen der digitalen Transformation zu nähern. (Müller et. al. 2011, S. 3f) Die Ausgestaltung des oben genannten Themas erlaubt eine Eingliederung in folgende Bereiche (Vorlesungen, Seminare und Übungen) des Curriculums. <u>1. Semester:</u> Digital Media Management und Konvergenz Strategisches Management <u>2. Semester:</u> Strategisches Management

	Ideen- und Innovationsmanagement Recht im Medienmanagement Medienmarketing 3. Semester: Medien, IT und Innovationsmanagement Zu Vervollständigung des Themenbereiches des Exposés wurden die passenden Begriffe aus der Schlagwortliste Studiengang Medienmanagement im Folgenden zusammengeführt: Digitalisierung, Informationsmanagement, Effizienz, Konvergenzmanagement, Managementsystem, Qualitätsmanagement, Strategisches Management, Marketing, interne Kommunikation
Aufbau und Gliederung	Im Folgenden wird durch die Reihung und Gliederung von relevanten Themenbereichen der angedachte Aufbau der Arbeit skizziert. Die einzelnen Punkte sind dabei lediglich als thematische Anhaltspunkte und nicht als definierte Überschriften zu sehen. 1. Einleitung 1.1. Hinführung zum Thema 1.2. Methode 1.3. Forschungsfragen 1.4. Zentraler Themenhintergrund und Definitionen **Hauptteil Literature Review** 2. Digitale Transformation: Der Einfluss auf den Bereich der unternehmensinternen IT 2.1. Konfrontation wandelbaren Endkunden-Bedürfnissen 2.2. Veränderung der Positionierung und des Geschäftsmodells der IT 3. Wandel vom traditionellen Technikanbieter zum internen Service-Provider 3.1. Bimodal-IT und IT-Agilität als Konsequenzen 3.2. Business-IT-Alignment und Unternehmensanpassungsfähigkeit 3.3. IT-Service-Management als Voraussetzung für die erfolgreiche Transformation 3.3.1. Endnutzerorientierung durch interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen 3.3.2. technologieorientierte Lösung – Serviceorientierte Architektur (SOA) 3.3.3. managementorientierter Ansatz – Lean IT-Management 4. Generierung und Realisierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen durch die digitale Trans-

	formation 5. Zukünftige Entwicklungen der Serviceorientierung 5.1. Ausdehnung des Servicegedankens auf weitere Bereiche 5.2. Workplace Management **Schlussteil** 6. Fazit und Ausblick
Methodenwahl	Aufgrund der Breite und aktuellen Relevanz des Themas „digitale Transformation und IT“ finden sich in der Literatur viele unterschiedliche Zugangsweisen, Sicht- und Standpunkte, Themenbereiche etc. Die Zusammenfassung und Vernetzung der einzelnen relevanten Disziplinen/ Thematiken sowie die Ausgestaltung von möglichen Kritikpunkten und Forschungslücken blieben allerdings noch großteils unberührt. Aus diesem Grund wurde als Methode für die vorliegende Arbeit eine Literature Review ausgewählt. In dieser inhaltlichen Analyse der verfügbaren Literature soll unter Berücksichtigung der gestellten Forschungsfragen das Thema und der derzeitige Forschungsstand aufgegriffen werden. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Vernetzung und das Finden von Zusammenhängen der Themenbereiche in der Literatur sowie die klare Gegenüberstellung, Interpretation und Kritik der unterschiedlichen Sichtweisen und Ansätze gelegt.
Literaturhinweise	Schallmo, Daniel R.A. (2016). Jetzt digital transformieren: So gelingt die erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells. Wiesbaden: Springer Fachmedien Lindner, Dominic (2016). Was ist die digitale Transformation – Definition?. In: https://agile-unternehmen.de/was-ist-digitale-transformation-definition/, veröffentlicht am 22.09.2016, zuletzt aufgerufen am 08.01.2018 Horlach, Bettina; Drews, Paul; Schirmer, Ingrid (2016). Bimodal IT: Business-IT Alignment in the Age of Digital Transformation. Conference Paper, veröffentlicht im März 2016, S. 1417-1425 Müller, Arno; Schröder, Hinrich; von Thienen, Lars (2011). Lean IT-Management – Was die IT aus Produktionssystemen lernen kann. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Nissen, Volker; von Rennenkampff, Alexander, Termer, Frank (o.J. Agile IT-Anwendungslandschaften als strategische Unternehmensressource. In: HD Praxis der Wirtschaftsinformatik Volume 284 Lackes, Richard. (o.J.) SOA. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Siehe auch: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soa.html, zuletzt aufgerufen am 08.01.2018 Rouse, Margaret (o.J.). Serviceorientierte Architektur (SOA). In. searchenterprisesoftware.de. Siehe auch: http://www.searchenterprisesoftware.de/definition/Serviceorientierte-

	Architektur-SOA, zuletzt aufgerufen am 08.01.2018 Urbach, Nils; Ahlemann, Frederik (2016). Die IT-Organisation im Wandel: Implikationen der Digitalisierung für das IT-Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Braun, Christian; Winter, Robert (2007). Integration of IT Service Management into Enterprise Architecture. In: SAC'07, veröffentlicht am 11-15.03.2017, S. 1215-1219 Buchwald, Stephan (2012). Erhöhung der Durchgängigkeit und Flexibilität prozessorientierter Applikationen mittels Service-Orientierung. Dissertation: Universität Ulm Kohnke, Oliver; Scheffer, Torsten; Hock, Christian (2008). SOA-Governance – Ein Ansatz zum Management serviceorientierter Architekturen. In: Wirtschaftsinformatik 5/2008 Zarnekow et. al. (2005). Service-orientiertes IT-Management: ITIL-Best-Practices und –Fallstudien. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag
Bei Firmenarbeiten:	Kurzes Statement, wie die Firma die Arbeit unterstützen wird: Interne Materialien
Firmenzustimmung liegt vor	☐ ja nein ☐

III. Abbildungen

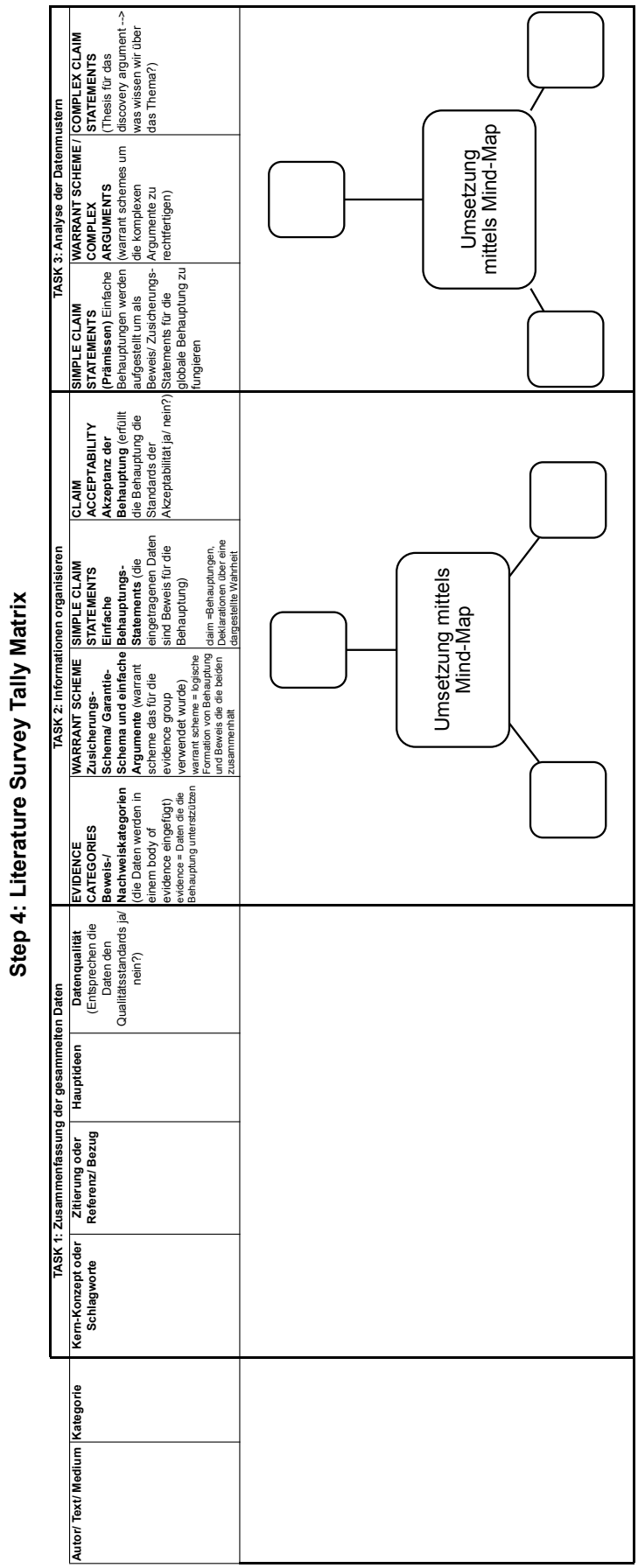


Abbildung 11: Übersicht der adaptierten Literatur Survey Tally Matrix in Anlehnung an Machi/McEvoy 2012, S. 90