



0 Einführung zur kumulativen Dissertation

0.1 Change – eine Herausforderung für Unternehmen

0.1.1 Technologischer und organisationaler Wandel

In 2017 wurden in Deutschland unter 10.000 Unternehmen zwischen 36 (verarbeitendes) Gewerbe und 85 (Baugewerbe) insolvent. Dies bedeutet, dass in einem Zehnjahreszeitraum durchschnittlich rund 5 % aller Unternehmen Konkurs anmelden. In konjunkturellen Abschwung-Phasen wie 2008/09 sind bis zu dreimal so viele Betriebe betroffen.¹ Erfolgreiche Unternehmen geraten jedoch vor allem in starken ökonomischen Wachstumsphasen, wie gerade jetzt, in die Krise. Rund zwei Drittel der Spitzenfirmen weltweit standen bereits am Rande des Abgrunds. Starkes Wachstum führt notwendigerweise zu einer organisationalen und strategischen Neuausrichtung und birgt somit Risiken.²

Im Zeitalter der Globalisierung ist beständige organisationale Reorientierung wichtiger denn je: Internationale Absatzmärkte gewinnen immer mehr an Dynamik. Durch das für eine riesige Anzahl von Konsumenten weltweit verfügbare Internet haben sich der Direktvertrieb an den Endkunden und virtuelle Dienstleistungsformen etabliert.³ Diese Entwicklung bietet neue Absatzpotentiale für innovative Anbieter, allerdings erfahren etablierte Player somit neuen Konkurrenzdruck, der sich in einer Intensivierung des Preiswettbewerbs und dem Kampf um Likes und Suchmaschinenrankings konkretisiert.⁴ Die Anpassung an neue Absatzmärkte und Medien fordert Unternehmen sich zu reorganisieren, um Struktur und Absatzstrategie zu entwickeln, zu überleben und nachhaltig zu wachsen.⁵

Technologischer Wandel zieht organisationaler Veränderungsprozesse in Unternehmen mit dem Ziel der Anpassung an eine veränderte äußere oder innere Situation nach sich.⁶ Change kann durch die Kräfte des Marktes oder auch von der Notwendigkeit, unternehmensinterne Ressourcen zu erschließen, getrieben sein. Organisationale Veränderung verfolgt in

¹ Vgl. Creditreform (2017), online

² Vgl. Sinn (2017), S. online

³ Vgl. Huber & Kaiser (2017), S. 17

⁴ Vgl. Roe et al. (2014), S. 225

⁵ Vgl. Wang & Zhang (2015), S. 71

⁶ Vgl. Miles et al. (1978), S. 547



der Regel das Ziel des langfristigen Erhalts bzw. der Steigerung des Shareholder Values einer Organisation.⁷

Organisationaler Wandel kann proaktiv ohne unmittelbare Bedrohung für das Unternehmen oder reaktiv als Maßnahme der Bewältigung von Unternehmenskrisen erfolgen.⁸ Veränderung kann somit schlagartig und ohne langfristige Vorplanung nötig werden oder einsetzen oder auch langfristig und durch inkrementelle Veränderungen herbeigeführt werden.⁹

Organisationaler Wandel kann innerhalb des bestehenden institutionellen Rahmens des Unternehmens stattfinden und konkretisiert sich dann beispielsweise an internen Umstrukturierungen oder an grundlegenden prozessualen Veränderungen. Change kann jedoch auch institutionelle Veränderungen bedingen bzw. sich darin äußern.¹⁰ Dies können beispielsweise Mergers und Akquisitionen jedoch auch Desinvestitionen, Spin-offs und die Veräußerung von Geschäftsanteilen sein.¹¹ Institutioneller Wandel bringt stets eine Veränderung der Prozesse und Abläufe des Unternehmens mit sich.¹²

Auch die Kultur innerhalb von Unternehmen verändert sich durch technologischen und organisationalen Change und dies macht erneut eine kontinuierliche Anpassung von Organisationsstrukturen, Führungsstil und Motivationssystemen erforderlich. Dominierte bis in die 1980er Jahre in deutschen Betrieben vielfach noch ein autokratischer Führungsstil, gekennzeichnet durch steile Hierarchien, haben innovative Managementkonzepte heute zu einem Umdenken geführt.¹³ Die Triebkräfte organisationalen Wandels sind somit vielfältig und resultieren aus externen Veränderungen und dem Druck des Marktes jedoch auch aus

⁷ Vgl. Rappaport (1998), S. 35; Rappaport (1999), S. 2–5, Henderson & Venkatraman (1989), S. 1; Henderson & Venkatraman (1993), S. 8–9

⁸ Vgl. Porter (1987), S. 1

⁹ Vgl. Davenport & Stoddard (1994), S. 125

¹⁰ Vgl. Greer et al. (1999), S. 85–86; Johnson et al. (2008), S. 57–59

¹¹ Vgl. Brauer (2006), S. 751; Krishnaswami & Subramaniam (1999), S. 74; Pagano & Panetta (1998), S. 27; Renneboog & Simmons (2005), S. 2–3; Scholes & Westhead (2008), S. 10

¹² Vgl. Bleicher (2013), S. 890–891

¹³ Vgl. Cummings & Worley (2014), S. 192



der Weiterentwicklung von Organisationskultur und menschlichem Denken und Handeln in den Unternehmen.¹⁴

0.1.2 Informationstechnologie als Schlüsselgröße im Change Prozess

Information ist für Unternehmen heute vielfach die zentrale Ressource geworden und spielt eine integrierende und entscheidende Rolle in allen Wertschöpfungsprozessen.¹⁵ Informationstechnologie erweist sich vielfach als Triebkraft für organisationale Veränderungsprozesse:

Mit der steigenden Flut von Daten, die elektronische Medien und das Internet heute täglich bereitstellen, haben die Anforderungen an Informationsverarbeitungssysteme immer mehr zugenommen.¹⁶ Daher entwickeln sich IT Strukturen zu einer immer wichtigeren Unternehmensfunktion und übernehmen in informationsintensiven Geschäftsfeldern vielfach die federführende Rolle in der Gestaltung von Geschäftsprozessen. Informationstechnologie ermöglicht die automatisierte Steuerung von Fertigungsprozessen und die weltweite Kommunikation in Unternehmensnetzwerken sowie den Direktabsatz an Kunden rund um den Globus.¹⁷ IT verbindet alle Unternehmenseinheiten nach innen hin und ist auch wesentlich für alle außenorientierten Geschäftsvorgänge des Unternehmens. Kommunikation und Handel mit Geschäftspartnern und Endkunden ist ohne homogene IT Strukturen heute vielfach undenkbar.¹⁸

Informationstechnologie ist somit aus der unternehmerischen Arbeit – sei es in Großkonzernen oder Kleinbetrieben – heute nicht mehr wegzudenken und Digitalisierung hat die Geschäftswelt verändert. Wissenschaftliche Studien bestätigen, dass effektive Informations-Verarbeitung heute eine zentrale unternehmerische Kernkompetenz darstellt und damit ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist.¹⁹ Angesichts der kontinuierlichen und zunehmenden Veränderungen von IT Strukturen und Prozessen aufgrund technolo-

¹⁴ Vgl. Alvesson & Sveningsson (2014), S. 14

¹⁵ Vgl. Powell & Dent-Micallef (1997), S. 375

¹⁶ Vgl. Sambamruthy et al. (2003), S. 237

¹⁷ Vgl. Taylor (2015), S. 274, Schubert & Leimstoll (2007), S. 38

¹⁸ Vgl. Overby et al. (2006), S. 120

¹⁹ Vgl. Porter & Millar (1985), S. 149



terentwicklung, resultiert zunehmend die Notwendigkeit der Flexibilisierung und Anpassung von Governance Strukturen.²⁰ Informationstechnologie steigert die Unternehmenseffizienz, ermöglicht es, Synergieeffekte zu nutzen und ist Triebfeder für viele technische Innovationen und deren Verbreitung auf dem Markt.²¹ Die überwiegende Mehrheit einer Stichprobe von 1.559 europäischen Führungskräften, die zur Relevanz von IT Architekturen in strategischen Unternehmensprozessen befragt wurden, erkennen ihre steigende Bedeutung und streben danach den Fit zwischen IT und Unternehmens-Governance auszubauen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.²²

Umso entscheidender ist es, strategisches Management und IT Kompetenz aufeinander abzustimmen. Tatsächlich erscheint das organisationale und prozessuale Gefüge von Unternehmen heute untrennbar mit den Strukturen und Prozessen, die Informationstechnologie bietet, verknüpft zu sein.²³ Veränderungen im organisationalen Rahmen bedingen damit auch Veränderungen in der IT Architektur und es erscheint plausibel, dass auch organisationale Veränderungen durch den Wandel von IT Strukturen hervorgebracht oder beschleunigt werden können.²⁴ Die Entwicklung von Informationstechnologie stellt somit eine besonders intensive Triebkraft unternehmerischen Wandels dar und zugleich ist organisationaler und technologiescher Wandel ohne informationstechnologische Unterstützung nicht vorstellbar.

Damit gelangt IT Infrastruktur in eine Schlüsselposition, die die Geschäftsprozesse von Unternehmen und damit auch die Unternehmensstrategie insgesamt bestimmt. Strategische Unternehmensentscheidungen werden heute vielfach unter Berücksichtigung von IT Strukturen getroffen, die strategisches Handeln erst ermöglichen und damit auch den Rahmen für Führungsentscheidungen setzen.²⁵ IT Planung gibt aus der Sicht von Hanschke sogar die Visionen und wesentliche Zielsysteme unternehmerischen Handelns vor. Organisationsstrukturen werden in hohem Umfang durch das Design der IT Strukturen bestimmt und

²⁰ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 475

²¹ Vgl. Amit & Zott (2001), S. 493; Acur et al. (2012), S. 304

²² Vgl. Folea (2016), S. 2

²³ Vgl. Baker et al. (2011), S. 299–300

²⁴ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 472

²⁵ Vgl. Overby et al. (2006), S. 120



IT Strukturen sind vielfach dafür verantwortlich, dass eine Organisation insgesamt wirtschaftlich arbeiten kann.²⁶

So stehen Unternehmen, die ihre organisationale Struktur oder ihre IT-Struktur verändern wollen, zugleich vor zwei großen Herausforderungen. Denn beide Teilsysteme sind voneinander abhängig.²⁷ Diese Restrukturierung bedingt auch der Mitarbeiterschaft ein Umdenken. Manager, die mit dem Management von technologischen und organisationalen Veränderungsprozessen betraut sind, fragen sich, welche Faktoren organisationalen und IT bezogenen Wandel beeinflussen, und inwiefern diese gezielt gesteuert werden können, um unternehmerische Weiterentwicklung erfolgreich zu bewältigen.

0.2 Strategic Alignment

0.2.1 Das Strategic Alignment Modell

Das Strategic Alignment Konzept, welches den Titel des vorliegenden Forschungszyklus dominiert, befasst sich mit der Herausforderung organisationalen und IT-technischen Wandel aufeinander abzustimmen.²⁸ Der Begriff des Strategic Alignment geht auf Henderson und Venkatraman zurück und beschreibt einen organisationalen Veränderungsprozess, der den Wandel von Governance und IT Strukturen und Prozessen einschließt, wobei zwischen beiden Teilbereichen Wechselwirkungen resultieren. Strategic Alignment bezeichnet somit auch eine Strategie, um durch Veränderung von Governance oder IT Strukturen einen Wandel in der jeweils anderen Ebene herbeizuführen.²⁹

Der Strategic Alignment Ansatz fordert also, dass Unternehmensstrategie, Informations-Technologie-Strategie, Unternehmensinfrastruktur und -prozesse sowie Informations-Infrastruktur und -prozesse konsistent zusammenpassen sowie umfassend und durchgängig definiert sein sollten.³⁰ IT-Strategie und Infrastruktur leiten sich somit aus der Unternehmensstrategie und organisationalen Prozessen unmittelbar ab, was hohen strategischen Fit

²⁶ Vgl. Lucas & Baroudi (1994), S. 9–10

²⁷ Vgl. Rheingold, 2000, S. 1

²⁸ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 477

²⁹ Vgl. Rockart et al. (1984), S. 1; Earl (1988), S. 51–58; Strassmann, 1985, S. 17–21; Loveman (1989), S. 88

³⁰ Vgl. Henderson & Venkatraman (1989), S. 5



des Unternehmensgefüges gewährleistet.³¹ Umgekehrt kann eine Veränderung der IT Infrastruktur dazu beitragen und genutzt werden, um Unternehmen gezielt strategisch auszurichten und in ihrer Funktion zu optimieren.³²

Bereits in den späten 1980er Jahren wurden unternehmerische Prozesse und Geschäftsvorgänge zunehmend durch IT Architekturen dominiert. Dabei beobachten verschiedene Autoren die Problematik, dass zunehmende IT Komplexität in der praktischen Umsetzung nicht immer zu einer Steigerung der Unternehmenseffizienz führt, sondern vielmehr lediglich zu einer Verkomplizierung der Strukturen, was den organisationalen Ablauf eher hemmt als fördert.³³ Strategic Alignment wendet sich gegen eine Abkoppelung von IT Prozessen von dem organisationalen Gefüge des Unternehmens. Nur durch die Integration von IT und anderen organisationalen Prozessen kann es gelingen, ein kosteneffizientes und ertragsmaximierendes Gesamtunternehmensdesign³⁴ im Sinne des Shareholder-Value Gedankens³⁵ zu gestalten.

Strategic Alignment basiert auf dem Shareholder Value und Corporate Governance Prinzip. Demnach sollte ein Unternehmenslenker die Geschicke eines Unternehmens mit dem Ziel gestalten, die Wertschöpfung für die Unternehmenseigentümer (shareholder) zu maximieren und dabei internen und externen Rahmenbedingungen, konkret der Interessen der internen und externen Shareholder berücksichtigen.³⁶ Aufgrund umsichtiger und nachhaltiger Governance Strukturen wird aus Sicht der Corporate Governance Philosophie ein zuverlässiges Management etabliert, welche die Organisationsstrategie über alle Unternehmensebenen hinweg so gestaltet, dass ertragreiches Wachstum langfristig möglich wird.³⁷ Bereits mit dem Corporate Governance Gedanken war auch die Differenzierung in

³¹ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 477

³² Vgl. Henderson & Venkatraman (1992), S. 98

³³ Vgl. Rockhardt et al. (1984), S. 1; Earl (1988), S 51–58, Strassmann, 1985, S. 17–21; Loveman (1989), S. 88

³⁴ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 475

³⁵ Vgl. Rappaport (1998), S. 35; Rappaport (1999), S. 2–5

³⁶ Vgl. von Werder (2003), S. 4, Schwertsik (2012), S. 7

³⁷ Vg. OECD (2004), S. 17–20



eine interne und externe Sichtweise etabliert worden, welche das Unternehmen als in sich geschlossenes im Dialog mit einer außenliegenden Systemumwelt wahrnimmt.³⁸

Hendersons und Venkatramans Strategic Alignment Modell baut auf dem Corporate Governance und Shareholder Value Konzept auf und erweitert dieses auf den IT Bereich, indem wie in Abbildung 1 (Folgeseite) veranschaulicht eine allgemeine Unternehmensperspektive (linke Bildhälfte) sozusagen auf die IT Perspektive (rechte Bildhälfte) gespiegelt wird. Das Strategic Alignment Modell zielt also darauf ab, Informationssysteme in Unternehmen, so zu organisieren, dass sie unternehmerische Prozesse abbilden und damit unterstützen, wobei zugleich unternehmerische Prozesse an die Notwendigkeiten elektronischen Informationsmanagements angepasst werden.³⁹ Strategic Alignment ist dann erreicht, wenn die IT Strategie die Unternehmensstrategie vollkommen unterstützt und auch umgekehrt die Unternehmensstrategie die IT Strategie mitträgt und abbildet.⁴⁰

Henderson differenziert wiederum unter Bezugnahme auf die Corporate Governance und Shareholder Value Sichtweise dabei in nach innen gerichtete (internal) (obere Bildhälfte in Abbildung 1) und nach außen gerichtete (external) Prozesse (untere Bildhälfte in Abbildung 1), welche jeweils auf geschäftsstrategische (Corporate Governance) und IT-strategische (IT Governance) Aspekte bezogen sind.⁴¹ Dabei umfassen „Geschäftsstrategien“ Faktoren, die den Umfang und die Reichweite des Geschäfts, die Unternehmensführung und die Kompetenzverteilung angehen. IT Strategie umfasst Entscheidungen, die die technologische Reichweite von IT, IT bezogene Kompetenzen und das Management von IT Strukturen betreffen.⁴²

Henderson vermutet, dass für die Steigerung der Effizienz von IT Prozessen⁴³

- a) die strategische Integration zwischen externen (marktbezogenen) und internen (organisationsbezogenen) Unternehmensprozessen,

³⁸ Vgl. Meyer et al. (2003), S. 445; Heinen (1983), S. 33

³⁹ Vgl. Henderson (1989), S. 1; Henderson & Venkaraman (1993), S. 8–9

⁴⁰ Vgl. Tallon & Kraemer (1999), S. 3

⁴¹ Vgl. Henderson & Venkatraman (1989), S. 4 Henderson & Venkaraman (1993), S. 10–12

⁴² Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 476

⁴³ Vgl. Henderson (1989), S. 5; Henderson & Venkaraman (1993), S. 7

- b) die funktionale Integration zwischen der Geschäftsstruktur und der IT-Struktur des Unternehmens und
- c) die kreuzweise Integration zwischen nach außen gerichteter IT Struktur und nach innen gerichteter Unternehmensstruktur sowie zwischen nach außen gerichteter Unternehmensstruktur und nach innen gerichteter IT Struktur wesentlich ist.

Somit resultiert ein Matrixmodell, welches diese Konzepte grafisch veranschaulicht:

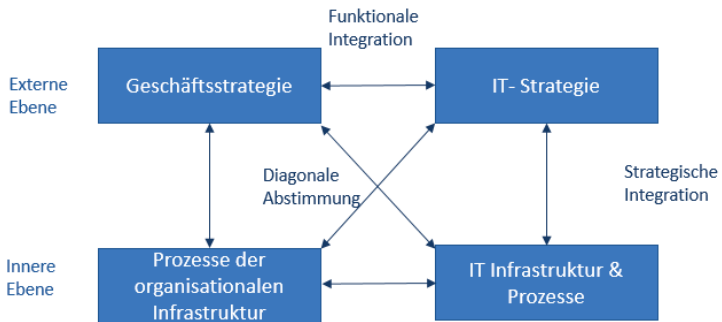


Abbildung 1: Hendersons Strategic Alignment Modell (eigene Darstellung nach Henderson, 1989, S. 5)

Aufgrund der Konzeption der Unternehmensstrategie ergibt sich, wie Henderson & Venkatraman darstellen, die organisationale Infrastruktur, welche dann durch die IT Infrastruktur nachgebildet wird. Somit wird ein optimaler Fit zwischen Geschäftsebene und IT Strategie gewährleistet.⁴⁴ Ebenso leitet sich aus der Unternehmensstrategie die IT Strategie ab, welche dann auch die IT Infrastruktur festlegt.⁴⁵

Das Konzept des IT Governance hat sich ausgehend von diesem Gedanken seit Anfang der 2000er Jahre etabliert. IT Governance stellt in Anlehnung an das Organizational Governance Konzept die strategische Organisation der IT Architekturen des Unternehmens dar, wobei IT Systeme kosteneffizient gestaltet und dennoch auf die strategischen Zielsetzun-

⁴⁴ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 477

⁴⁵ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 478



gen des Unternehmens abgestimmt werden.⁴⁶ Die idealtypische IT Architektur maximiert Unternehmensgewinne, nutzt dabei Ressourcen optimal und unterstützt unternehmerisches Wachstum.⁴⁷ Die Zielsetzungen einer Shareholder-Value Orientierung im Sinne Rappaports⁴⁸ werden durch IT Infrastruktur und Organisation somit idealerweise nachhaltig befördert.

Über die IT Strategie resultieren auch Rückwirkungen auf die Unternehmensstrategie, da IT-Prozesse es notwendig machen, unternehmerisches Denken und Handeln an die neuen technologischen Möglichkeiten anzupassen. Über die IT Strategie resultiert die Gestaltung der IT Infrastruktur und beide Aspekte, IT Strategie und IT Infrastruktur, können somit auch eine Veränderung von Organisationsstrukturen des Unternehmens bewirken.⁴⁹ IT Strategien und sich wandelnde IT Rahmenbedingungen können damit Katalysatoren unternehmerischen Wandels sein.

Damit sind Organisationen heute in hohem Umfang durch ihre IT Systeme bedingt und die kontinuierliche Veränderung von IT Architekturen bringt organisationale Veränderungen mit sich, welche sich bis in die Unternehmensführung hinein auswirken. IT Systeme sind für unternehmerischen Wandel maßgebend mit verantwortlich.⁵⁰ Damit hat sich das von Henderson und Venkatraman in den 1990er Jahren weitsichtig entwickelte theoretische Modell in den vergangenen zwanzig Jahren in immer höherem Umfang in der Unternehmenspraxis realisiert.

Das Strategic Alignment Konzept beruht auf einer Integration von Corporate Governance und IT Governance und strebt dabei die funktionale Integration der Unternehmensgesamtorganisation und der IT Organisation an. Dazu werden gemeinsame organisationale und prozessuale Rahmenstrukturen geschaffen.⁵¹ In einer sich dynamisch entwickelnden Unternehmensumwelt und angesichts beständigen technologischen Fortschritts ist Strategic

⁴⁶ Vgl. Weill & Ross (2005), S. 31–32

⁴⁷ Vgl. Guldentops (2004), S. 271

⁴⁸ Vgl. Rappaport (1998), S. 35; Rappaport (1999), S. 2–5

⁴⁹ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 480

⁵⁰ Vgl. Hanschke (2010), S. 15–16

⁵¹ Vgl. Henderson & Venkatraman (1993), S. 475



Alignment ein kontinuierlicher Veränderungsprozess, den Unternehmen beständig zu bewältigen haben.⁵²

0.2.2 Limitationen des klassischen Strategic Alignment Modells

Trotz umfangreicher Publikationen und Praxis-Anleitungen zu Strategic Alignment scheitern weltweit rund 70 % aller unternehmerischen Change Projekte. Diese Quote ist trotz aller Entwicklungsbemühungen seit den 1970er Jahren unverändert.⁵³ Unter deutschen Unternehmen erreichen gar nur zwei von zehn Change Projekten die angestrebten Zielsetzungen.⁵⁴ Was sind die Ursachen für dieses Versagen von Strategic Alignment Mechanismen in der Praxis?⁵⁵

In der Literatur wird kritisiert, dass die Kategorien des Strategic Alignment Modells, also die Differenzierung in externe und innere Ebene, in funktionale und strategische Integration schwer mit den Realitäten in Unternehmen zu sind. Die abstrakten Begriffsdefinitionen lassen verschiedene Interpretationen zu und drohen dabei intendierte Inhalte zu verwässern.⁵⁶ Das Strategic Alignment Konzept liefert wenig konkrete Erkenntnisse, wie sich Strategic Alignment konkret positiv in Unternehmen auswirkt.⁵⁷

Meiner Ansicht nach ist Strategic Alignment Prinzip nach Henderson und Venkatraman positivistisch geprägt. Es gibt ein Gestaltungsnormativ vor, wie Unternehmens- und IT Prozesse und Strukturen zu konzipieren sind, um unternehmerischen Erfolg zu maximieren.⁵⁸ Dabei wird jedoch nicht auf mögliche menschliche Barrieren und Rahmenfaktoren, die der Realisation des Konzepts im Wege stehen oder es begrenzen, eingegangen.

Das Strategic Alignment Prinzip ist stark organisational und struktural orientiert. Es vernachlässigt, dass Change Prozesse stets Menschen in Unternehmen betreffen – Mitarbeiter

⁵² Vgl. Guilding & Pike (1990), S. 46

⁵³ Vgl. Ashkenas (2013), online

⁵⁴ Vgl. Beidernikl (2014), online; Schmidt (2017), online

⁵⁵ Vgl. Ciborra (1997), S. 69–71

⁵⁶ Vgl. Chan (1993), S. 350

⁵⁷ Vgl. Chan & Huff (1993), S. 345, White (1986), S. 217

⁵⁸ Vgl. Chan eta l. (2006), S. 27