



Markus Mangiapane
Roman P. Büchler

Modernes IT-Management

Methodische Kombination von
IT-Strategie und IT-Reifegradmodell



Springer Vieweg

Modernes IT-Management

Markus Mangiapane · Roman P. Büchler

Modernes IT-Management

Methodische Kombination von IT-Strategie
und IT-Reifegradmodell



Springer Vieweg

Markus Mangiapane
Roman P. Büchler
BSG Unternehmensberatung AG
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-03492-4
DOI 10.1007/978-3-658-03493-1

ISBN 978-3-658-03493-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Ein- speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk be- rechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefrei und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort von Prof. Dr. Andreas Gadatsch

Das Buch „Modernes IT-Management“ legt einen Fokus auf kleinere und mittlere Unternehmen (KMU). Es füllt damit eine Lücke im Buchmarkt, denn die Literatur behandelt den Bereich des IT-Managements für KMU weit weniger stark, als es seiner Bedeutung entspricht.

KMU stehen von den gleichen Aufgaben wie die größeren Unternehmen: Sie benötigen eine Unternehmens- und IT-Strategie, sie müssen ihre IT-Architektur konzipieren und planen, die Geschäftsprozesse beschreiben und permanent optimieren u.v.m. Die gängigen methodischen Rahmenwerke orientieren sich jedoch häufig an einem Maximalumfang möglicher Umsetzung, d. h. sie eignen sich nicht zwangsläufig für den Einsatz in KMU. Eine aufwändige Anpassung der Rahmenwerke an die Gegebenheiten der KMU ist die Konsequenz.

Das von den Autoren vorgelegte Werk liefert einen methodischen Werkzeugkasten, zahlreiche Checklisten und Fragenkataloge, um den Reifegrad einer KMU-Organisation zu bestimmen und den Veränderungsprozess einzuleiten, um den Reifegrad der IT zu erhöhen.

Ich wünsche den Autoren, dass das Ergebnis ihrer Anstrengungen in der Praxis Beachtung und Einsatz findet.

Sankt Augustin im Juni 2014

Prof. Dr. Andreas Gadatsch

Geleitwort von Dr. Rudolf Baer

Eine robuste Methode zur Gestaltung von Informatikstrategien haben die beiden Berater Roman Büchler und Markus Mangiapane entwickelt. Bei der Arbeit mit der Methode stellt man fest, dass eigentlich alle Teilschritte auf guten alten Bekannten beruhen, auf der Stakeholderanalyse, auf der SWOT-Analyse, auf dem Maturitätsmodell, mit Anleihen bei Prof. Zwickys Morphologie, auf der Nutzwertanalyse. Und trotzdem ist die Methode neu: Sie kombiniert die bekannten Schritte zu etwas Neuem und sie zeigt, wie die Resultate des einen Schrittes tatsächlich eingesetzt werden für den nächsten Schritt. Also eine Methode mit „Händ und Fuß“, ohne Glamour, dafür brauchbar, robust und „gewöhnlich“.

An wen richtet sich diese Methode? Wohl zuerst an den methodisch arbeitenden Berater, der schon lange eine Gesamtmethode sucht, die ohne große Umwege zum Ziel führt. Auch der betriebsinterne Betriebswirtschaftler gehört zur Zielgruppe. Natürlich handelt es sich nicht um eine „Punkt 1 – Punkt 2 – Punkt 3“-Methode, bei der nur noch ein Fragebogen ausgefüllt werden muss und schon ist die Strategie fertig. Aber es ist auch wesentlich mehr als bloß ein Theoriebuch, das dem Praktiker an der Front nicht weiterhilft. Eine gelungene Mischung aus theoretischer Übersicht, einfacher Beschreibung und praktischen Tipps.

Des Weiteren sehe ich Dozenten und Studenten vor mir, die z. B. an einer Fachhochschule das Thema „Erarbeiten und Durchhalten einer Informatikstrategie“ behandeln. Ihnen gibt das vorliegende Buch einen guten Einstieg, gute Hinweise auf weiterführende Literatur, aber auch die praktischen Seite, die man in Lehrbüchern allzu oft vermisst.

Was es nicht ist? Sicher ist das Buch kein Leitfaden für den schon durch das Tagesgeschäft überlasteten Chef eines kleinen Unternehmens, der hofft, hier endlich eine Hilfe für das Bändigen der Informatik in seinem Betrieb zu finden.

St. Gallen, im Juni 2014

Dr. Rudolf Baer
Senior-Berater der BSG, früher BSG-GL

Vorwort der Autoren

Modernes IT-Management fordert nicht nur die IT. Sie fordert insbesondere auch die Unternehmensleitung. Denn: IT-Strategie ist im 21. Jahrhundert Unternehmensstrategie. Die IT muss also von der Unternehmensleitung genauso eng und intensiv geführt werden, wie die anderen Geschäftseinheiten auch.

In den vergangenen Jahren verloren IT-Organisationen aber gerne ihren Fokus und orientierten sich an der operationellen Qualität. Sie zogen sich ins Rechenzentrum zurück und unterließen es, sich den Geschäftsprozessen zu widmen, was inzwischen zum Kerngeschäft gehören sollte. Dies führt dazu, dass die IT inzwischen vielerorts von der Unternehmensleitung als Kostentreiber wahrgenommen wird.

Aus unserer Sicht steht die IT deshalb vor einem kräftigen Wandel. Sie muss sich nach außen öffnen, das Unternehmen als Ganzes betrachten und Innovationen in die Geschäftsprozesse aktiv einbringen. Trotzdem muss sie ihre Kosten unter Kontrolle haben. Das bedeutet für die IT-Organisationen, insbesondere in mittelständischen Unternehmen, eine echte Innovation. Das vorliegende Buch zeigt den Lesern einfache, praxisbezogene und mehrfach bewährte Methoden und Modelle, wie die IT-Organisation eines Unternehmens vollständig bezüglich ihrer aktuellen Situation analysiert und sie für die Zukunft eines Unternehmens fit gemacht werden kann. Daraus lassen sich die jeweiligen Verbesserungspotenziale und die möglichen Handlungsoptionen konkret aufzeigen.

Durch die Erarbeitung konkreter Anforderungen an die IT-Organisation ist es möglich, eine klare strategische Ausrichtung der IT für ein Unternehmen zu definieren. Dies ist der Grundstein für eine zukunftsorientierte, effektive und effizient aufgestellte IT-Organisation, die ihre Kosten im Griff hat.

Anhand der vorgestellten Methoden wird die Ausrichtung der IT an den strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens sichergestellt und vorangetrieben. Die verwendeten Hilfsmittel können von der Unternehmensleitung und insbesondere von der IT-Organisation in die Praxis direkt übernommen und für eine zukünftige Planung weiterverwendet werden.

Weitergehende Informationen, Checklisten und Auswertungen werden auf der Webseite des Verlags zu diesem Buch unter <http://www.springer.com> zur Verfügung gestellt.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Prof. Dr. Andreas Gadatsch	V
Geleitwort von Dr. Rudolf Baer	VI
Vorwort der Autoren	VII
1 Übersicht und Thesen	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Wie wirken sich die Anforderungen der Zukunft auf die IT-Organisationen aus?	3
1.3 Literaturverzeichnis	4
2 Übersicht über die methodische Vorgehensweise	5
2.1 IT-Reifegradmodell	6
2.2 IT-Strategiemethode	7
3 Reifegradanalyse der IT-Managementprozesse	9
3.1 Ziele der Reifegradanalyse	9
3.2 Theorie des IT-Managements	9
3.2.1 IT-Management	9
3.2.2 Reifegradmodell	13
3.2.3 Wer ist die Zielgruppe für das entwickelte Reifegradmodell?	14
3.3 Grundlagen von IT-Managementmodellen	15
3.3.1 Relevante Referenzmodelle des IT-Managements	15
3.3.2 Relevante IT-Referenzmodell	17
3.3.3 Business Alignment und Business Enabling	18
3.3.4 Grundlegende Aspekte des IT-Managements	18
3.3.5 IT-Managementmodell-Konzept	20
3.3.6 Handlungsbedarf	22

3.4	Konzeption und Evaluierung eines Reifegradmodells für das IT-Management	22
3.4.1	Überblick über die Vorgehensweise des Reifegradmodells	22
3.4.2	Anforderung mittelständischer Unternehmen	24
3.5	Identifikation von Schlüsselkomponenten für das IT-Management	25
3.5.1	IT-Governance, -Risk- und -Compliance-Management	25
3.5.2	IT-Service- und -Prozessmanagement	43
3.5.3	IT-Ressourcenmanagement	51
3.5.4	IT-Projekt- und -Projektporfoliomanagement	59
3.6	Vorgehensweise der Reifegradeinstufung	67
3.6.1	Einbezogene Unternehmensbereiche	67
3.6.2	Reifegradmodell	68
3.6.3	Reifegradeinstufung	69
3.6.4	Auswertung der Befragung	72
3.7	Literaturverzeichnis	79
4	Unternehmensstrategie	83
4.1	Grundlagen der Unternehmensstrategie	83
4.2	Strategische Merkmale in der Wertschöpfungskette	85
4.3	Strategische Merkmale im Geschäftsmodell	87
4.4	Der pragmatische Ansatz: Augen und Ohren öffnen	87
4.5	Die Unternehmensleitung braucht eine neue Sicht auf die IT	90
4.6	IT-Strategie ist Unternehmensstrategie	90
4.7	Ein Wandel ist dringend angezeigt	91
4.8	Zusammenfassung	91
4.9	Literaturverzeichnis	92
5	Adaption der Unternehmensstrategie auf die Informatik	93
5.1	Die externen Perspektiven	94
5.2	Die internen Disziplinen	95
5.3	Literaturverzeichnis	97
6	Entwicklung einer IT-Strategie	99
6.1	Übersicht über das Vorgehensmodell	99
6.1.1	Strategische Lagebeurteilung	99
6.1.2	Strategie entwickeln	101
6.1.3	Strategie übersetzen	102
6.1.4	Umsetzung planen	102
6.1.5	Strategie umsetzen	102
6.2	Strategische Lagebeurteilung	103
6.2.1	Dokumentenstudium bestehender Unterlagen	103
6.2.2	Interviews	104

6.2.3	Fragekataloge	107
6.2.4	Auswertung und Beurteilung mit der SWOT-Analyse	111
6.2.5	Beurteilung des Reifegrades der Informatik aus Sicht der Kunden	114
6.2.6	Zusammenfassung der Erkenntnisse in einem Kurzbericht	114
6.3	Strategie entwickeln	115
6.3.1	Im Zentrum: Der wahrgenommene Kundennutzen	115
6.3.2	Erhebung der Kundenanforderungen	116
6.3.3	Positionierung der IT im Unternehmen	124
6.3.4	Strategische Handlungsaktionen	125
6.3.5	Strategische Zielsetzung	128
6.3.6	Strategische Handlungsoptionen	132
6.3.7	Auswahl der strategischen Option	134
6.3.8	Die Leitsätze – Wegweiser der IT-Strategie	136
6.4	Strategie übersetzen	139
6.4.1	Die Change Agenda – notwendige Veränderungen sichtbar machen	140
6.4.2	Die Strategie-Landkarte – Visualisierung der IT-Strategie	141
6.4.3	Messgrößen und Zielwerte	143
6.4.4	Strategische Initiativen	143
6.4.5	Finanzierung	148
6.4.6	Das Strategiepapier	148
6.5	Strategieumsetzung planen	150
6.5.1	Die IT-Organisation ausrichten	151
6.5.2	Controlling-Instrumente	153
6.6	Strategie umsetzen	154
6.6.1	Die Effektivitätspyramide	155
6.6.2	Die Eisenhower-Methode	156
6.6.3	Leadership	158
6.7	Stolpersteine in der Strategiearbeit	158
6.7.1	Die Hürden im Unternehmen überwinden	158
6.7.2	Die übliche Verzögerung im Umsetzungserfolg	159
6.8	Literaturverzeichnis	161
7	Verbindung IT-Strategiemethode – IT-Reifegradmodell	163
8	Konklusion	169
	Danksagung	171
	Sachwortverzeichnis	173

Übersicht und Thesen

1.1 Ausgangslage

Die Komplexität und die Bedeutung der IT innerhalb moderner Unternehmen nimmt immer mehr zu. Dies betrifft nicht nur Großunternehmen oder Konzerne, denn mittlerweile sind auch die Geschäftsprozesse von kleinen und mittelständischen Unternehmen so tief mit der Informatik verzahnt, dass auch diese nicht mehr ohne IT-Unterstützung bestehen können:

Die Produktion wird mithilfe von ERP-Systemen geplant, über entsprechende Systeme werden Kundenbestellungen verarbeitet und Rechnungen geschrieben, Lager werden IT-gestützt verwaltet und Löhne und Gehälter errechnet und ausbezahlt. Die gesamte Kommunikation eines Unternehmens wird heutzutage über E-Mail, Internet, IP-Telefonie, Messaging oder Videokonferenzen bewerkstelligt. Dabei ist die dafür notwendige Technologie nicht nur so ausgereift, sondern auch so preisgünstig, dass sie auch von Kleinstunternehmen genutzt werden kann. Produktionsmaschinen werden bereits auf Herstellerseite mit einer Fernwartung ausgestattet, die ausschließlich über das Internet funktioniert.

Dieses hohe Maß an Abhängigkeit fordert seinen Tribut. Hohe Kosten, um den Betrieb einer solchen IT-Infrastruktur zu bewältigen, gepaart mit dem richtigen Ressourceneinsatz sind die Herausforderungen, um einen möglichst hohen Wertbeitrag für das Gesamtunternehmen leisten zu können.

Ein unternehmensweites IT-Management kommt in KMU trotzdem nur in Ausnahmefällen zum Einsatz. Die Gründe hierfür sind vielschichtig und reichen von einer fehlenden Sensibilisierung seitens der IT- oder Geschäftsleitung für diese Themen, über fehlendes Know-how bis hin zu fehlenden oder falsch eingesetzten Ressourcen. Ein weite-

rer elementarer Grund kann darin bestehen, dass die derzeit verfügbaren IT-Managementmodelle bzw. -Frameworks für ein KMU meist überdimensioniert sind.

Die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts fordert von den Unternehmen agile und leidenschaftliche Aktivitäten. Will ein Unternehmen erfolgreich am Markt agieren, gelten zukünftig folgende Leitsätze:

- Sei agil und arbeite mit Leidenschaft.
- Verlerne Hierarchie und Abteilungsdenken.
- Biete Lösungen und Services statt Produkte.
- Teile Informationen und baue Tätigkeiten aufeinander auf.
- Belohne Risikobereitschaft auch bei Misserfolg [1].

Die Art von Unternehmen, die nach den neuen Werten agiert, wird die Informatik deutlich stärker fordern. Die Informatik muss dieselben Werte erfüllen und sich entsprechend dieser Anforderungen aufstellen.

Hierzu hat Tom Peters in seinem Buch „Re-imagine!“ einen sehr guten Leitsatz für die Informatikorganisationen der Zukunft formuliert [1]:

„Es reicht nicht, Ihre Kunden zufriedenzustellen, machen Sie sie erfolgreich, erfüllen Sie Wünsche und verwirklichen Sie Träume. Machen Sie sich und Ihr Unternehmen, Ihre Abteilung oder Ihr Team zur Marke. Es geht um Visionen und Versprechen.“

Die junge, neue Generation Online, die in die Wirtschaft eintritt, bringt diese neuen Werte und entsprechende Talente in die Unternehmen. Gemäß Forrester Research, einer unabhängigen amerikanischen Forschungsanstalt, bevorzugen die Digital Natives flexible Arbeitsbedingungen und -zeiten, die eine ausgeglichene Work-Life-Balance ermöglichen. Neben barrierefreiem, auch virtuellem Teamwork, einer kooperativen Unternehmenskultur und schlanken Arbeitsprozessen erwarten sie von ihrem Arbeitgeber modernste Technologien und digitalisierte Informationen. Diese sollen orts-, zeit- und geräteunabhängig verfügbar sein. Der Arbeitsplatz erhält demnach eine hohe Priorität in Unternehmens- und Informatikstrategien. Es gilt, Networking-Plattformen, Diskussionsforen, Blogs, Wikis und gemeinsame Datenablagen für virtuelle Teams in die strategische Betrachtung mit einzubeziehen.

Die Digital Natives werden also die Wirtschaft langfristig verändern. Neue Anforderungen und neue IT-Trends müssen deshalb in IT-Strategien berücksichtigt werden, unter der Bedingung, dass sich sowohl ein Unternehmen sowie interne und externe IT-Dienstleister auf diese Revolution einstellen.

1.2 Wie wirken sich die Anforderungen der Zukunft auf die IT-Organisationen aus?

Für die Zukunft zeichnet sich ein Konflikt ab: Die Unternehmensstrukturen und die vorhandenen Informationstechnologien hinken den Anforderungen der Digital Natives hinterher. Diese Entwicklung erfordert, dass sich Unternehmen stetig neu erfinden. Daraus stehen sämtliche Abläufe auf dem Prüfstand. Informationstechnologie wird zukünftig der strategische Erfolgsfaktor. Die IT sorgt dafür, dass Prozesse weiter entwickelt und umgestaltet werden können. Damit dieses Unterfangen gelingt, müssen die Unternehmen und insbesondere die IT die Prozesse analysieren und transparent aufarbeiten. Nur so kennt das Unternehmen seine Kernprozesse, erfährt Synergien und Abhängigkeiten und kann daraus Optimierungspotenzial ableiten. Immer kürzere Veränderungszyklen bedingen deshalb, flexible IT-Architekturen, die sich den Veränderungen schnell anpassen können. IT-Architekturen sollten möglichst schlank sein und sich auf wenige Anwendungen beschränken. Dadurch werden sie äußerst anpassungsfähig.

Dies bedeutet eine Revolution der IT-Strategien [2]. Das 2008 erschienene Buch: „Die IT-Revolution“ von Nikolaus Kimla [2] deckt sich sehr gut mit unserer Philosophie: Kernaufgabe der IT ist es zukünftig, die Unternehmensprozesse zu optimieren und die Zusammenhänge transparent darzustellen. Dazu bedarf es Prozessmanagement-Know-how und Experten für IT-Architektur Management. Dadurch beeinflusst die IT die Geschäftstätigkeit und somit maßgeblich den Unternehmenserfolg.

Dies verändert die Rolle des IT-Leiters dramatisch. Die zukünftigen IT-Leiter müssen strategisch denken und zeigen ihren Unternehmensführern, wie sie durch Prozessautomation ihre Produktivität steigern, effizienter agieren und so zu stärkeren Mitbewerbern werden. Obwohl sich die Entwicklungszyklen immer mehr verkürzen, sollen IT-Leiter die Entwicklung ihrer IT-Architektur im Kontext der nächsten 10 bis 15 Jahre in Betracht ziehen. Dabei hilft beispielsweise eine Übersicht wie die von ZapThink mit ihrer „Vision for Enterprise IT“ [3].

Deren Kernbotschaften können wie folgt zusammengefasst werden:

- 1. Ortsunabhängiges Arbeiten:** Die Unabhängigkeit von physischen Örtlichkeiten ist schon heute eines der Grundprinzipien von Service orientierten Architekturen (SOA). Wo sich ein Service befindet, ist von seiner Benutzung selbst völlig unabhängig. Das gilt auch für virtualisierte Arbeitsumgebungen in der sogenannten Cloud: Ob der Server in der Schweiz, USA oder in China steht, ist allenfalls für Sicherheitsfragen wichtig, nicht aber für die Servicequalität des Produktes.
- 2. Globale Arbeitsplätze:** Durch das Internet ist die Welt zu einem globalen Dorf geschrumpft. Beliebige zwei Menschen auf der Welt können bereits heute zusammen arbeiten, kommunizieren und Kontakt halten, als wären sie in einem Raum. Durch die Allgegenwart von (mobilen) Computern und der Macht sozialer Netzwerke war es noch nie so leicht, Menschen auch über große Entfernungen zusammen zu bringen.

Die neu ins Berufsleben einsteigende Generation erwartet und verlangt nach genau diesen virtuellen Arbeitsbedingungen.

3. **Demokratisierung der Technologie:** Der Einkauf von Applikationen über klassische Softwareanbieter erhält Konkurrenz wie beispielsweise App-Stores, Bezug von Cloud Services via Kreditkarte oder Herunterladen von kostenloser Software vom Internet. Diese Arten des Software-Erwerbs werden sich signifikant ausbreiten und zur Norm werden. Damit werden die traditionellen Vertriebskanäle zunehmend verdrängt.
4. **Umfassende Interoperabilität:** Alles sollte mit allem funktionieren. Die Realität ist aber noch weit von diesem berechtigten Wunsch entfernt. Dank offenen Standards werden in Zukunft zunehmend die technischen Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Anwendungen nahtlos zusammen arbeiten können.
5. **Komplexes System-Engineering:** Die Informatik leistet heute einen großen Beitrag zur Wertschöpfungskette mit dem Ziel, ein sich ständig wandelndes Geschäftsumfeld damit optimal zu begleiten und zu unterstützen. Mit ganzheitlicher, systematischer und kontinuierlicher Betrachtung kann sichergestellt werden, dass sich die Informatik jederzeit auf dem aktuellen Stand der Technologie, der Leistungsfähigkeit und der Sicherheit befindet, vom Server-System über das sichere Netzwerk bis hin zum professionellen Betrieb eines Rechenzentrums mit Full-Service.

1.3 Literaturverzeichnis

- [1] Peters T (2004) Re-imagine! – Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten. Dorling Kindersley Verlag GmbH, München
- [2] Kimla N (2008) Die IT-Revolution: 10 Thesen für Ihren Unternehmenserfolg, Molden Verlag, Wien
- [3] Bloomberg J (August 2013) www.zapthink.com/2013/08/22/zapthink-2020-version2/

Übersicht über die methodische Vorgehensweise

Dieses Buch ist in zwei große Bereiche aufgeteilt – zum einen in die Darstellung des IT-Strategiemodells und zum anderen die IT-Reifegradanalyse. Mit diesen praxiserprobten Ansätzen werden die Anforderungen an die IT aus Sicht des Unternehmens, sowie die direkte Leistungsfähigkeit der IT-Bereiche dargestellt. Aus diesen Ergebnissen kann ein konkreter Handlungsbedarf identifiziert werden. Abb. 2.1 zeigt die grobe Übersicht der beiden Bereiche und wie diese ineinander greifen.

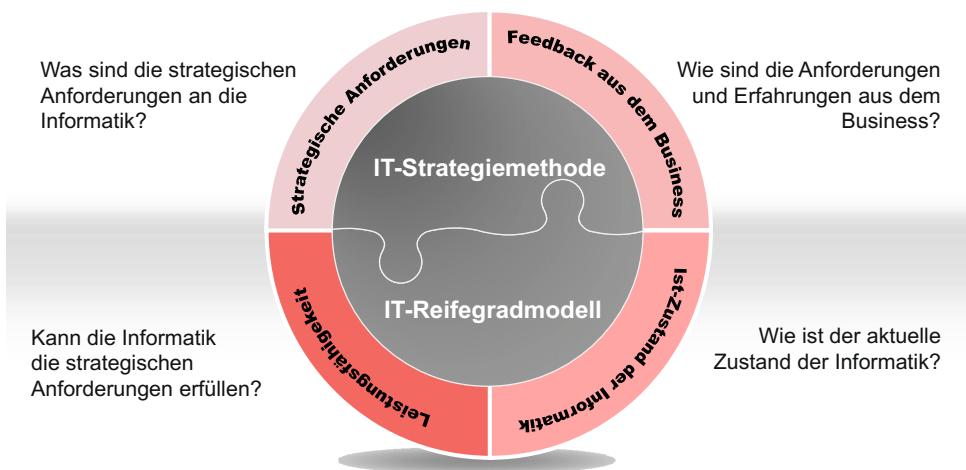


Abb. 2.1 Übersicht methodische Vorgehensweise

2.1 IT-Reifegradmodell

Das IT-Reifegradmodell kann entweder als elementarer Bestandteil der IT-Strategiemethode oder als eine eigenständige und in sich geschlossene Methode angewendet werden.

Die im Folgenden beschriebene Vorgehensweise richtet sich vor allem an mittelständische Unternehmen und basiert auf einem Reifegradmodell, das die Leistungsfähigkeit der IT-Organisation in IT-Managementprozesse gliedert und die Reife der jeweiligen Managementprozesse bestimmt. Aus den daraus resultierenden Ergebnissen lassen sich in der Folge Handlungsempfehlungen für eine Weiterentwicklung der untersuchten IT-Managementprozesse ableiten.

Hierfür wird die IT-Organisation eines Unternehmens in folgende IT-Managementdomänen aufgeteilt:

- IT-Governance-, Risk- und Compliance-Management
- IT-Servicemanagement
- IT-Ressourcen-Management
- IT-Projekt- und Portfoliomanagement

Zu jeder dieser Domänen werden spezifische Fragen gestellt. Dazu werden Interviews mit verschiedenen Bereichen im Unternehmen geführt. Die Funktionen der zu befragenden Personen reichen vom Mitglied der Geschäftsleitung bis zum Benutzer. Entscheidend ist dabei: Jede Frage wird jeweils von mindestens zwei Hierarchie-Ebenen beantwortet. Dies hat den Vorteil, dass jeder Prozess aus mindestens zwei Perspektiven heraus beurteilt wird. Weichen die jeweiligen Antworten voneinander ab, weist dies meistens auf einen ersten konkreten Handlungsbedarf hin.

Der Fokus der Fragen bei den Themenfeldern liegt wie folgt:

- Positionierung der Informatik
- Organisation und Prozesse (auch Governance genannt)
- Technische Architektur und Infrastruktur
- Ressourcen und Leistungsvermögen
- Kosten
- Externe Verträge, Service Level Agreements

Anhand der Antworten kann ein konkreter Reifegrad pro Bereich ermittelt werden.

2.2 IT-Strategiemethode

Mit der IT-Strategiemethode werden die Anforderungen des Unternehmens an die IT systematisch aufgenommen und eingeordnet.

Die Methode basiert in einer ersten Phase auf einer Lagebeurteilung der aktuellen Situation. Bei einer Sicht von außen auf die IT werden die übrigen Geschäfts- und Fachbereiche befragt, wie sie die Leistung der Informatik wahrnehmen.

Diese Interviews werden anhand vordefinierter Fragekataloge durchgeführt. Dabei werden folgende Perspektiven eingenommen und untersucht:

- Geschäftsprozessorientierung
- Kundenorientierung
- Operationelle Qualität
- Zukunftsorientierung

Der Geschäftsleitung, Führungs- und Fachpersonen, als Nutzer und Kunden der Informatik, werden Fragen gestellt, die einen konkreten Rückschluss auf die aktuelle Situation zulassen. Ausprägungen der Fragen sind z. B.:

- Wie beurteilen Sie die IT Ihres Verantwortungsbereichs in Bezug auf die optimale Unterstützung Ihrer Ziele bzw. Ihrer Geschäftsprozesse? Was funktioniert gut, wo gibt es Mängel?
- Welche Anforderungen stellen Sie an die IT und wie werden diese heute erfüllt?
- Welches sind Ihre geschäftskritischen Anwendungen? Laufen diese stabil?
- Wo sehen Sie die Risiken, bezogen auf die IT-Unterstützung in Ihrem Verantwortungsbereich? Gibt es Handlungsbedarf?

Diese Lagebeurteilung ist die Basis für weitere iterative Prozesse, bei der z. B. mit der „SWOT-AIS- Methode“ Abschnitt 6.2.4 oder dem „Morphologischen Kasten für strategische Handlungsoptionen“ Abschnitt 6.3.6 verschiedene strategische Ansätze entwickelt werden. Mit diesen Ergebnissen wird eine strategische Stoßrichtung, strategische Leitsätze und somit eine plausible durchgängige IT-Strategie entwickelt.

Konklusion aus den beiden Methoden

Die Methoden sind entweder unabhängig voneinander anzuwenden oder in Kombination miteinander. Erst in einem Zusammenzug der Ergebnisse beider Methoden wird eine klare Aussage möglich, wie gut die aktuelle IT-Organisation die heutigen Anforderungen erfüllt. Hiermit lassen sich die jeweiligen Verbesserungspotenziale und die möglichen Handlungsoptionen aufzeigen. Durch die Erarbeitung konkreter Anforderungen der Unternehmen an die IT-Organisation ist es möglich, eine klare strategische Ausrichtung der IT zu definieren. Dies ist der Grundstein für eine zukunftsorientierte, effektive und effizient aufgestellte IT-Organisation.

Anhand der angewendeten Methoden wird die Ausrichtung der IT an den strategischen Rahmenbedingungen sichergestellt und vorangetrieben. Die im Buch beschriebenen Hilfsmittel sind als Zusatzmaterial erhältlich und können insbesondere von der IT-Organisation in die Praxis direkt übernommen und für eine zukünftige Planung weiterverwendet werden.

3.1 Ziele der Reifegradanalyse

Innerhalb der IT-Reifegradanalyse werden unter anderem allgemeingültige Managementmethoden wie z. B. Projektmanagement- oder Ressourcenmanagement beschrieben, die im weiteren Verlauf als Bestandteile des IT-Managementmodells zum Einsatz kommen. Im Verlauf dieser Methodenbeschreibung werden sowohl die Grundsätze als auch die Methoden für eine praktische Anwendung des Reifegradmodells dargelegt. Dabei soll bestätigt werden, dass ein praktikabler IT-Managementansatz auch in mittelständischen Unternehmen sinnvoll und notwendig ist.

3.2 Theorie des IT-Managements

In der Literatur finden sich häufig voneinander abweichende, d. h. je nach Autor und Interessengebiet unterschiedlich ausfallende Begriffsdefinitionen. Die folgenden Erläuterungen sollen Klarheit schaffen, wie die Begriffe aufgefasst und definiert werden.

3.2.1 IT-Management

Im Zuge der für dieses Buch durchgeführten Recherchen konnte festgestellt werden, dass keine allgemeingültige Definition des Begriffs *IT-Management* existiert. Jeder Autor scheint für sich eine eigene Definition entwickelt zu haben, die er seinen Abhandlungen zugrunde legt. Um eine Übersicht über diese *IT-Managementmodelle* zu bekommen,

werden im Anschluss die drei, in der Literatur häufigsten erwähnten, Modelle näher vorgestellt und miteinander verglichen:

- das „Informationsmanagement“ von Krcmar [1]
- eine Weiterentwicklung der Definition von Krcmar in Form des „Modells des IT-Managements“ nach Hofmann [2] sowie
- eine Definition nach Resch mit der Bezeichnung „Aufgabenbereiche des IT-Managements“ [3]

Krcmar beschreibt das Informationsmanagement als einen Teilbereich der Unternehmungsführung, der im Hinblick auf das Unternehmensziel den bestmöglichen Einsatz der Ressource Informatik gewährleisten soll. Er unterscheidet dabei zwei zentrale Kernaufgaben:

- das Management der Informationswirtschaft, der Informationssysteme und der Informations- und Kommunikationstechnik bzw. -technologien eines Unternehmens
- generelle Führungs- und Gestaltungsaufgaben des Informationsmanagements

In Krcmars Modell (Abb. 3.1) werden die Hauptbereiche der Informationswirtschaft, der Informationssysteme und der Informations- und Kommunikationstechnik als Managementobjekte dargestellt, die von übergreifenden Führungsaufgaben flankiert werden.

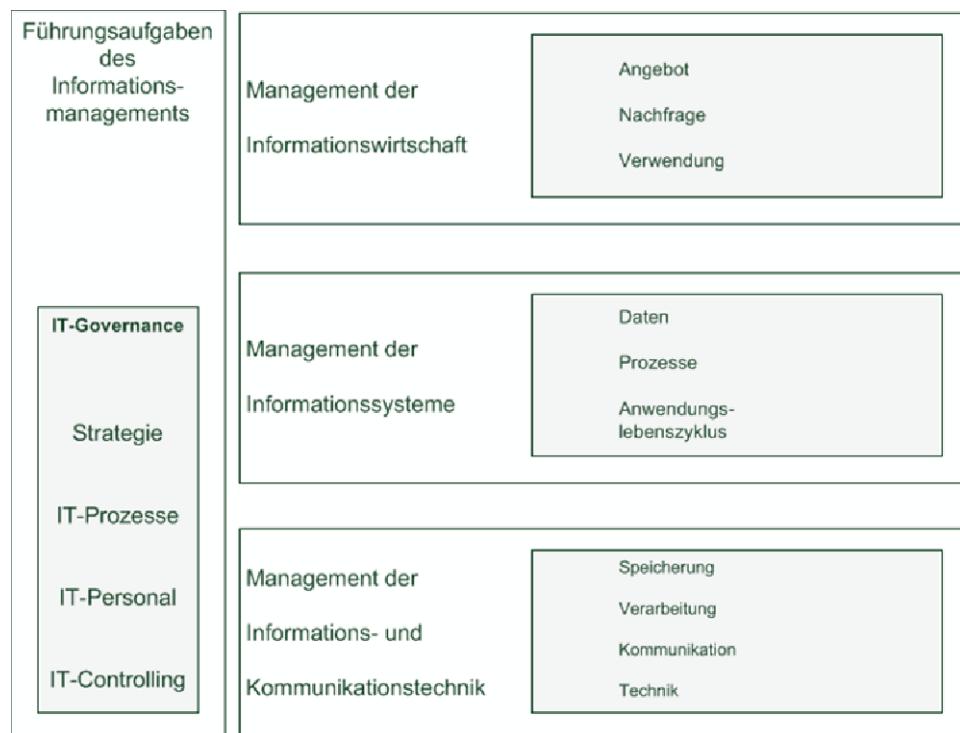


Abb. 3.1 Informationsmanagement nach Krcmar [1]

Hofmann hat auf der Basis des IM-Modells von Krcmar ein erweitertes Modell entwickelt. Darin liegt der Fokus nicht mehr im Detail auf der Informationstechnologie, d. h. dem Management der Informationswirtschaft, der Informationssysteme und der Informations- und Kommunikationstechnik, sondern eher auf den Managementaufgaben innerhalb der Informatik.

Als ein die gesamte Informatik umschließender Rahmen wurde von Hofmann der Bereich der IT-Governance definiert. Diese soll sicherstellen, dass dem IT-Management ein gesamtheitlicher Ansatz zugrunde gelegt wird, was wiederum die Durchführung eines Abgleichs zwischen Unternehmens- und IT-Strategie möglich macht. Eine weitere Ergänzung zu Krcmars IM-Modell besteht darin, dass das Management von Anwendungssystemen innerhalb des Modells einen einzelnen Block einnimmt, der dem Block IT-Organisation und IT-Personal gleichgestellt ist. An dieser Stelle wird ganz klar ersichtlich, dass ein Paradigmenwechsel im Gang ist, der sich von dem von Krcmar noch berücksichtigten Management von Ressourcen wie Informationssystemen und Informations- und Kommunikationstechnik hin zum Management und Organisieren von Personal und Prozessen bewegt. Einen Vergleich hierzu zeigt auch nachfolgende Abb. 3.2:

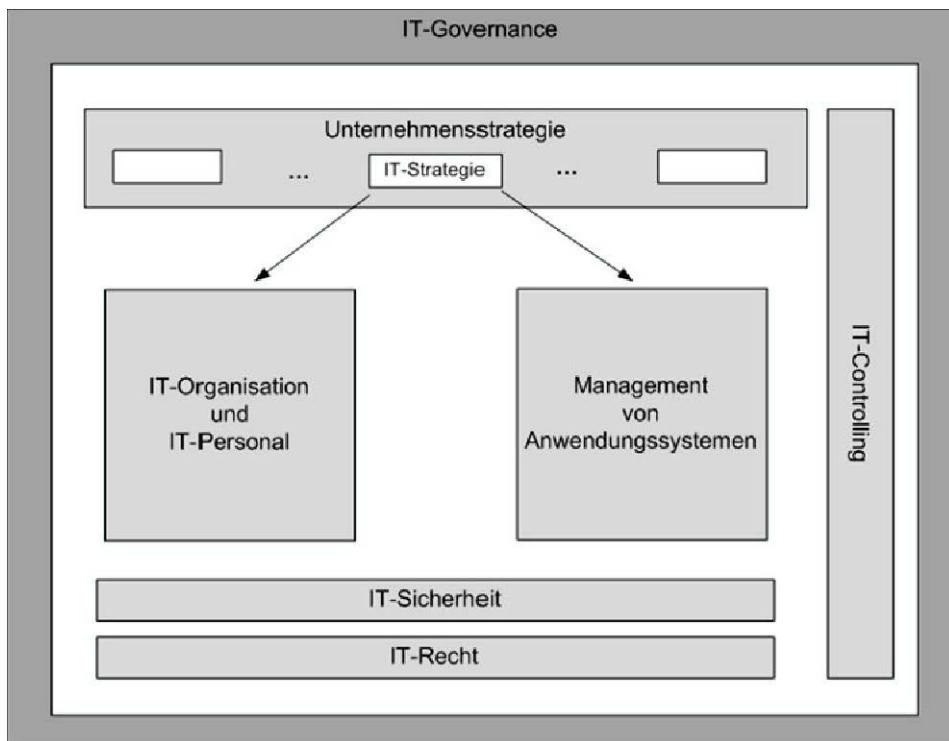


Abb. 3.2 Informationsmanagement nach Hofmann [2]

Ein weiteres IT-Managementmodell wurde von Resch auf der Grundlage einer wissenschaftlichen Untersuchung bei IT-Managern entwickelt [5]. Rechts in Abb. 3.3 illustrierte Definition weist eine Besonderheit auf.

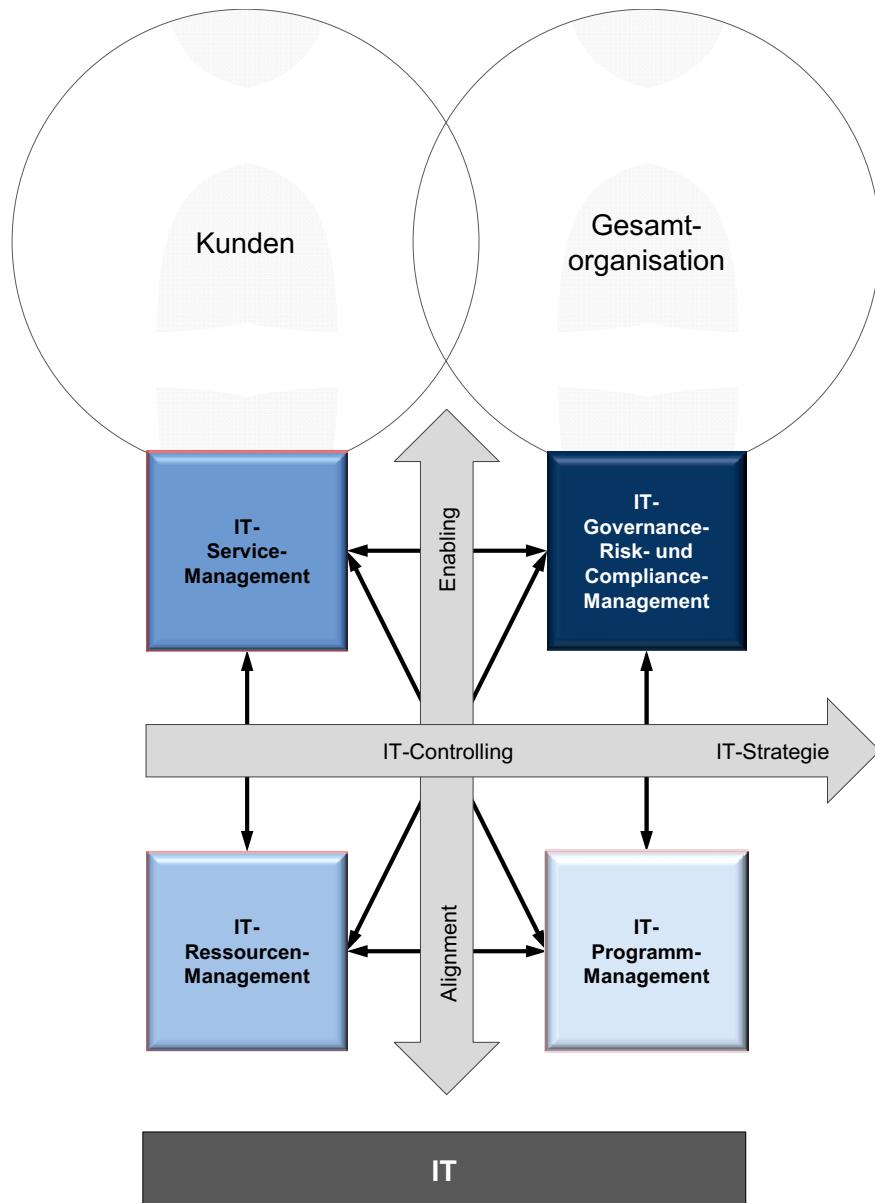


Abb. 3.3 Aufgaben des IT-Managements nach Resch [3]

Das IT-Management bewegt sich zwischen der IT auf der einen und dem IT-Kunden sowie der Gesamtorganisation, die die IT einbietet, auf der anderen Seite. Die Kunden fungieren als Leistungsempfänger der IT, wobei es sich sowohl um externe als auch um interne Kunden handeln kann. Die Gesamtorganisation bettet die IT analog zu anderen Leistungsbereichen wie z. B. Marketing oder Produktion als einen Leistungsbereich ein. Die Gesamtorganisation kann, muss aber nicht zwingend mit dem Kunden der IT identisch sein.

Die Bereiche IT-Controlling und IT-Strategie sind durch eine Entwicklung gekennzeichnet, die sich vom IT-Service- und Ressourcenmanagement weg und anstelle dessen hin zum IT-Programm- und Portfoliomanagement bzw. IT-Governance-, -Risk- und -Compliance-Management bewegt. In diesem Fall soll das IT-Controlling Werte bereitstellen, die das Erreichen der IT-Strategie sicherstellen.

Ein weiterer Kernbereich wurde in den Bereichen Alignment und Enabling dargestellt. Hier erweist sich die Ausrichtung als gegensätzlich: Das Alignment thematisiert die Ausrichtung der IT an den Bedürfnissen des Kunden bzw. der Gesamtorganisation, während sich das Enabling der Tatsache widmet, dass die IT eine aktive Rolle bei der Unterstützung der Fachabteilung ausübt und ihr auf diesem Weg mit neuen Technologien aktiv neue geschäftliche Chancen ermöglicht. Auf diese Aspekte wird im nachfolgenden Abschnitt 3.3.3 näher eingegangen.

Sämtliche Aufgabenbereiche weisen Zusammenhänge auf, sodass sie nicht überschneidungsfrei voneinander abgegrenzt werden können. Neben den genannten Aufgabenbereichen gibt es noch weitere Themenfelder, die eine mehr oder weniger hohe Relevanz aufweisen und dem IT-Management in unterschiedlichem Ausmaß zuzuordnen sind. Das IT-Management als Ganzes muss Koordinationsleistungen erbringen, sprich: alle Bereiche aufeinander abstimmen und aktiv managen.

Das Modell von Resch wird im Folgenden als Basis für weitere Definitionen und Schlussfolgerungen dienen, da es im Vergleich zu den anderen genannten IT-Managementmodellen einen modernen Managementansatz zugrunde legt, klare Strukturen in den Managementdisziplinen vorsieht und eine Ausrichtung auf den Kunden, die Gesamtorganisation sowie auf die IT-Strategie bietet.

Indem es die verschiedenen Managementdisziplinen klar definiert sowie getrennt voneinander darstellt und zudem klar verständlich und strukturiert aufgebaut ist, ist Reschs Modell nach Ansicht des Verfassers ideal für ein KMU geeignet. Die Einführung eines solchen Managementmodells kann in den verschiedensten Phasen erfolgen, da jede einzelne IT-Domäne als abgekapseltes System angesehen werden kann.

3.2.2 Reifegradmodell

Ein *Reifegradmodell* bewertet die Reife einer Einheit, z. B. eines Prozesses, einer Gruppe von Prozessen oder einer Organisation, in mehreren Stufen. Jeder Einheit kann ein adäquater Reifegrad zugewiesen werden, bis zu dem die Einheit schrittweise verbessert wird. [3]

Dabei umfasst ein Reifegradmodell konkrete Rangstufen, beginnend in einem Anfangsstadium, bei dem der geforderte Prozess noch nicht in der Organisation verfügbar ist, bis hin zur vollkommenen Reife des Prozesses mit kontinuierlichem Verbesserungsprozess. Mit zunehmender Reife erfolgt eine konstante Verbesserung der Güte des betrachteten Objekts bzw. Prozesses. In der Regel erfolgt die Ermittlung der individuellen Reife durch vorgegebene Bewertungsmethoden, z. B. in Form von Fragebögen. Zu einem bestimmten Zeitpunkt werden Beobachtungen über die zu bewertenden Objekte gesammelt, um die Ausgangssituation der Reife zu erfassen. Ausgehend von der ermittelten Ist-Situation lassen sich im weiteren Verlauf Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen ableiten [8].

Als Basis für das vorliegende Reifegradmodell dient das renommierte IT-Governance Framework COBIT Version 4 Abschnitt 3.3.1.2. Mithilfe dieses Ansatzes verfolgt ein Unternehmen das Ziel, einzelne Prozessbereiche zu verbessern, ohne sie im Kontext anderer Prozessbereiche zu betrachten. Die einzelnen Bereiche können so differenziert weiterentwickelt und bewertet werden. Eine Priorisierung der Prozessverbesserungen ist dadurch möglich. Der Ansatz sieht insgesamt sechs Fähigkeitsgrade vor (Level 0 bis Level 5). In der offiziellen deutschen Übersetzung lauten die einzelnen Bewertungen: „unvollständig“, „durchgeführt“, „geführt“, „definiert“, „quantitativ geführt“ und „Prozessoptimierung“ [9].

3.2.3 Wer ist die Zielgruppe für das entwickelte Reifegradmodell?

3.2.3.1 Rolle der IT in mittelständischen Unternehmen

Von Großunternehmen und Konzernen unterscheiden sich mittelständische Unternehmen hauptsächlich dadurch, dass sie zum einen im Bereich der Umsetzung von IT-Projekten geringere Möglichkeiten besitzen und zum anderen eine schlechtere Positionierung der IT innerhalb des Unternehmens aufweisen, da diese in der Regel nicht auf Geschäftsführungs Ebene angesiedelt ist. Die finanziellen Bedingungen führen zudem oft dazu, dass kaum in innovative Technologien investiert und kein erfahrenes und hoch qualifiziertes IT-Fachpersonal beschäftigt werden kann.

Ein großer Vorteil der Informatik von mittelständischen Unternehmen ist die Nähe zum Anwender. Gleichzeitig zeigt sich jedoch anhand der Analyse sowohl der vorhandenen Literatur als auch von empirischen Studiendaten, dass das strategische IT-Management in kleinen und mittelständischen Unternehmen trotz der wahrgenommenen Relevanz des Themas noch immer zu wenig Anwendung findet. In der Regel fungieren in diesem Zusammenhang fehlende Zeitressourcen sowie mangelnde Fachkenntnis als Hauptargumente der Geschäftsleitung.

Weiterhin ist der Planungshorizont innerhalb klein- und mittelständischer Unternehmen eher kurz- und mittelfristig orientiert [10].

Das vorliegende Reifegradmodell von IT-Managementprozessen wird der oben beschriebenen Rolle der Informatik innerhalb eines mittelständischen Unternehmens gerecht. Dies hat sich im Praxiseinsatz bei mehreren mittelständischen Unternehmen bestätigt.

3.3 Grundlagen von IT-Managementmodellen

3.3.1 Relevante Referenzmodelle des IT-Managements

In den folgenden Abschnitten soll ein knapper Überblick über die bestehenden IT-Referenzmodelle gegeben werden, die für dieses Buch relevant sind. Referenzmodelle sind insofern wichtig, als sie in der Praxis bereits erprobt wurden und infolge dessen als etabliert gelten können, sodass Unternehmen nicht bei null anfangen müssen. Der Fokus liegt hier auf der Verbreitung der einzelnen IT-Managementmodelle in der Praxis.

3.3.1.1 ITIL – IT Infrastructure Library

ITIL steht für „Information Technology Infrastructure Library“ und stellt eine neutrale „Best-Practice-Sammlung“ dar, die seit 1989 in Form eines Leitfadens für das IT-Servicemanagement im Auftrag der zuständigen britischen Regierungsstelle, der „Central Computer and Telecommunications Agency“ (CCTA), entwickelt und gepflegt wird. In den 1990er-Jahren setzte sich der Leitfaden als Grundlage für die wirtschaftliche und zweckmäßige Erbringung von IT-Dienstleistungen auch international zunehmend durch. Zwischen 1999 und 2006 wurden wesentliche Inhalte überarbeitet und in Gestalt von insgesamt elf Büchern als Version 2 veröffentlicht.

Die Bücher der Version 2 enthalten eine Vielzahl von hilfreichen Empfehlungen, die jedoch aufgrund der vielen Autoren und der sukzessiven Veröffentlichungsreihenfolge eher lose nebeneinander stehen sowie inhaltlich und formal nicht aufeinander abgestimmt sind. In der Praxis haben sich nur „Service Support“ und „Service Delivery“ als eigentlicher Kern von ITIL durchgesetzt. Diese beiden Bände haben sich zu einem De-facto-Standard für interne und externe IT-Serviceprovider entwickelt.

Im Juni 2007 wurde von der Nachfolgeorganisation der oben genannten Regierungsstelle, der OGC, ITIL Version 3 herausgebracht. Diese neue Version hatte das Ziel, die Kompatibilität mit der IT-Servicemanagementnorm ISO 20000 sicherzustellen, die einen strategischen Planungsprozess zur Verzahnung des IT-Servicemanagements mit der Unternehmensstrategie fordert. Die neueste Version von ITIL ist „ITIL Edition 2011“, die im Vergleich zur Version 3 einige neue Prozesse beinhaltet. Den grundlegendsten Unterschied bedingt jedoch die wesentlich ausgeprägtere Detailtiefe der einzelnen bereits bestehenden Prozesse.

Nach einer Studie von Logica [11] wird ITIL in Version 2 bereits ganz oder teilweise in 40 % der befragten Unternehmen eingesetzt. Weitere 12 % der befragten Unterneh-

men planen den Einsatz von ITIL, Version 2 innerhalb der nächsten 18 Monate. ITIL in Version 3 wird bereits von 34 % der befragten Unternehmen verwendet, während 31 % seine Einführung innerhalb der kommenden 18 Monate planen.

Diese Zahlen belegen deutlich, dass ITIL mittlerweile bei der Mehrzahl der größeren mittelständischen und der großen Unternehmen als etabliert angesehen werden kann. Gleichzeitig darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich bei ITIL „nur“ um eine Sammlung von Best-Practice-Prozessen rund um das IT-Management handelt. In der Regel werden vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen nur Auszüge bzw. spezielle Prozesse aus dem Framework eingeführt.

Die Frage nach dem Einsatz von ITIL kann demzufolge nicht definitiv beantwortet werden. Vielmehr muss in diesem Zusammenhang immer eine Einschränkung auf einzelne Prozesse erfolgen.

3.3.1.2 COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology

Das Referenzmodell COBIT („Control Objectives for Information and Related Technology“) ist nach dem Top-down-Ansatz aufgebaut. Auf Basis der Unternehmensziele werden die IT-Ziele abgeleitet, die wiederum Einfluss auf die Architektur nehmen. Durch COBIT wird das Rahmenmodell für die IT-Prozesse definiert, die für die Verarbeitung von Informationen, die Verwaltung von IT-Ressourcen und die Bereitstellung von Services in einem Unternehmen notwendig sind. Dabei beschreibt COBIT nicht, wie die Geschäftsanforderungen umgesetzt werden sollen, sondern nur, was vorhanden sein muss, damit die Anforderungen und die damit verbundenen Ziele umgesetzt und erreicht werden können. Für die Bewertung der IT-Prozesse und -Aktivitäten sind jeweils Mess- und Zielgrößen notwendig, die eine Bewertung ermöglichen und so zu Transparenz und Nachvollziehbarkeit beitragen. Die Messung der jeweiligen Zielerreichung erfolgt nach dem Bottom-up-Prinzip und bedient sich dabei eines festgelegten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

COBIT ist prozessorientiert organisiert und definiert für jeden seiner 34 Prozesse Kernaufgaben, die mit Zielen verbunden sind. Diese sogenannten Kontrollziele stellen die Basis für die Beurteilung dar, inwieweit die Prozessziele erreicht wurden. Insgesamt sind im Referenzmodell 210 Kontrollziele verankert. Die COBIT-Prozesse sind in vier Kontrollbereiche aufgeteilt: „Planung und Organisation“, „Beschaffung und Implementierung“, „Betrieb und Support“ sowie „Überwachung“.

COBIT wird von der „Information Systems Audit and Control Association“ (ISACA) und dem IT-Governance Institute (ITGI) entwickelt, publiziert und verbreitet. Die erste Version entstand im Jahr 1996. Schwerpunkte waren die sogenannten Kontrollziele, der Fokus lag auf dem Thema Wirtschaftsprüfung. Seit 2007 liegt COBIT in der Version 4.1 vor; das Referenzmodell wurde dabei um Methoden des IT-Managements ergänzt, wobei auch der ursprüngliche Fokus um eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Aspekten erweitert wurde [11].

COBIT wird insgesamt weniger häufig eingesetzt als ITIL. Im Rahmen einer Studie von Logica [11] wurde ermittelt, dass 27 % der befragten Unternehmen COBIT in der Version 4.0, 14 % bereits die Version 4.1 einsetzen.

Seit Mitte 2012 liegt das COBIT Framework in der komplett aktualisierten und erweiterten 5. Version vor. Als „Governance Framework für die IT“ war es in seiner vierten Version bereits ein mächtiges Referenzmodell für den Aufbau der Management-Strukturen, die für eine IT-Governance notwendig sind. In der fünften Version geht es darum, regulatorische Anforderungen in der IT zu erfüllen, so verweist der Regulator auf COBIT und nicht etwa auf ITIL. Bis zur vierten Version war COBIT aber auf die IT-Umgebung begrenzt. Erst in der aktuellen Version 5 hat es alle Informationen des Unternehmens und damit auch die Business-Prozesse sowie -Rollen auf dem Schirm.

3.3.2 Relevante IT-Referenzmodell

Auf der Grundlage der unter Abschnitt 3.3.1.1 gegebenen Informationen kann man davon ausgehen, dass ITIL insbesondere im Mittelstand sehr stark prozessbezogen zum Einsatz kommt.

Die am häufigsten umgesetzte Methode der ITIL-Best-Practices ist (mit annähernd 97 %) das Incident-Management. In diesem Prozess werden die Anforderungen und Anfragen an die IT strukturiert erfasst und verarbeitet. Dadurch lassen sich Potenzial und Weiterentwicklung des IT-Bereichs an den Bedürfnissen des Unternehmens ausrichten.

Mit ein wenig Abstand folgt der Prozess des Problemmanagements (73 %), der eine sinnvolle Ergänzung zum Incident-Management darstellt. Er hilft die Anforderungen zu bearbeiten, die im Incident-Management nicht abschließend und dauerhaft erfüllt werden konnten.

Der dritte für die Befragten relevante Prozess ist (mit 35 %) das Change-Management. Dieser Prozess unterstützt die Servicemanager dabei, notwendige Änderungen an den IT-Verfahren effektiv und effizient umzusetzen [12].

COBIT hingegen kommt in mittelständischen Unternehmen offensichtlich sehr selten bzw. gar nicht zum Einsatz. Dies liegt mit Sicherheit an seiner Komplexität und seinem Umfang. Davon abgesehen existieren für mittelständische Unternehmen keine rechtlichen Anforderungen zur Einführung eines derart umfangreichen Referenzmodells.

Auch mittelständische Unternehmen erkennen zunehmend die Notwendigkeit, ihre IT zu standardisieren und strategisch auszurichten. Gleichzeitig fehlen hierfür der Unternehmensgröße angemessene Referenzmodelle. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass der Organisationsbedarf innerhalb großer Organisationen wesentlich höher ist als in KMU. Einige KMU verfolgen deshalb bereits einen Ansatz, der vorsieht, nur einzelne spezielle Bereiche aus einem vorhandenen Referenzmodell einzusetzen. Dies bringt jedoch den Nachteil mit sich, dass ein ganzheitlicher Ansatz zur Beurteilung der IT-Prozesse ebenso fehlt wie die Möglichkeit einer Informatik-Benchmark.

3.3.3 Business Alignment und Business Enabling

Business-IT Alignment und *Business Enabling* sind Begriffe, denen die Literatur wiederholt eine hohe Priorität einräumt. Grundsätzlich bezeichnen sie die Ausrichtung der IT am Business, die zu einem höheren Wertbeitrag der IT führen kann. In einer aktuellen Studie von Capgemini aus dem Jahr 2012 [13] wurde festgestellt, dass Business-IT Alignment für die CIOs 2012 eines der Topthemen darstellt. Dass ein Business-IT Alignment und Enabling jedoch nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für mittelständische Unternehmen relevant ist, konnte durch eine von „The Economist“ [14] durchgeführte Studie, in deren Rahmen weltweit 3.700 mittelständische Firmen befragt wurden, unterstrichen werden. Darüber hinaus wurde außerdem klar ersichtlich, dass 70 bis 80 % der Studienteilnehmer die Integration einer Business- und IT-Strategie für unabdingbar erachten. Bei einer näheren Betrachtung von IT-Strategien und einem Abgleich mit den entsprechenden Unternehmensstrategien kommt eine Studie der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg [15], die vornehmlich deutsche mittelständische und Großunternehmen befragte, allerdings zu dem Ergebnis, dass Business-Themen innerhalb der IT-Strategie noch immer unterrepräsentiert sind.

► **Definition Business-IT Alignment und Business Enabling** Unter dem Stichwort *Business-IT Alignment* wird die Notwendigkeit der Ausrichtung der IT an die Bedürfnisse des Geschäfts diskutiert. Obwohl dies prinzipiell eine Selbstverständlichkeit ist, kommt es in der Realität immer wieder vor, dass die IT eigene Ziele verfolgt, die nicht auf die Ziele ihrer Auftraggeber hinwirken oder diesen im Extremfall sogar entgegenlaufen. Zurückzuführen kann dies darauf sein, dass einzelne Personen bewusst eigene Interessen verfolgen oder Unkenntnis bezüglich der Geschäftsziele oder der Möglichkeiten herrscht, diese durch die IT zu fördern. Das *Business Enabling* widmet sich der Tatsache, dass die IT nicht die Fachabteilung nur passiv unterstützt, sondern ihr mithilfe neuer Technologien auch aktiv zu geschäftlichen Chancen verhilft. Teilweise spricht man bei einer gemeinsamen Betrachtung von Alignment und Enabling von *Alignment im weiteren Sinn* [3].

3.3.4 Grundlegende Aspekte des IT-Managements

3.3.4.1 Ziele des IT-Managements

Operationale und praktikable Ziele des IT-Managements sind:

- die IT leistet einen möglichst umfassenden Wertbeitrag für das Gesamtunternehmen;
- die IT verursacht möglichst geringe Kosten
- die IT gewährleistet eine definierte Sicherheit
- ein Alignment der IT-Strategie mit der Unternehmensstrategie wird erreicht [3]

3.3.4.2 Stakeholder des IT-Managements

Die Ziele für IT und IT-Management werden von den sogenannten *Stakeholdern* gesetzt. Damit sind Personen bzw. Personengruppen gemeint, die Interesse an dem Erreichen ihrer Ziele durch die IT haben. Besonders wichtige Stakeholder der IT sind meist deren Auftraggeber; das können in Abhängigkeit von der Betrachtungsweise die Gesamtorganisation, aber auch einzelne Fachabteilungen oder Kunden sein. Weitere Stakeholder können aus der IT selbst, aber auch aus anderen Bereichen wie z. B. dem Datenschutz kommen. Sie können unterschiedliche, zueinander in Konflikt stehende Interessen verfolgen und eine für die IT mehr oder weniger gewichtige Rolle einnehmen. Daher gehört es zu den Aufgaben des IT-Managements, diese verschiedenen Interessen unter Berücksichtigung der jeweiligen Relevanz der Stakeholder bei der Zielformulierung einzukalkulieren[3].

Die Stakeholder sind für die Wahrnehmung der IT extrem wichtig und dürfen bei einer Beurteilung der Gesamt-IT folglich nicht außer Acht gelassen werden. In den Bewertungskriterien für das Reifegradmodell, werden ebenfalls vier Stakeholder (Unternehmensleitung, Fachabteilung, IT-Leitung und IT-Mitarbeiter) identifiziert und als elementar eingestuft.

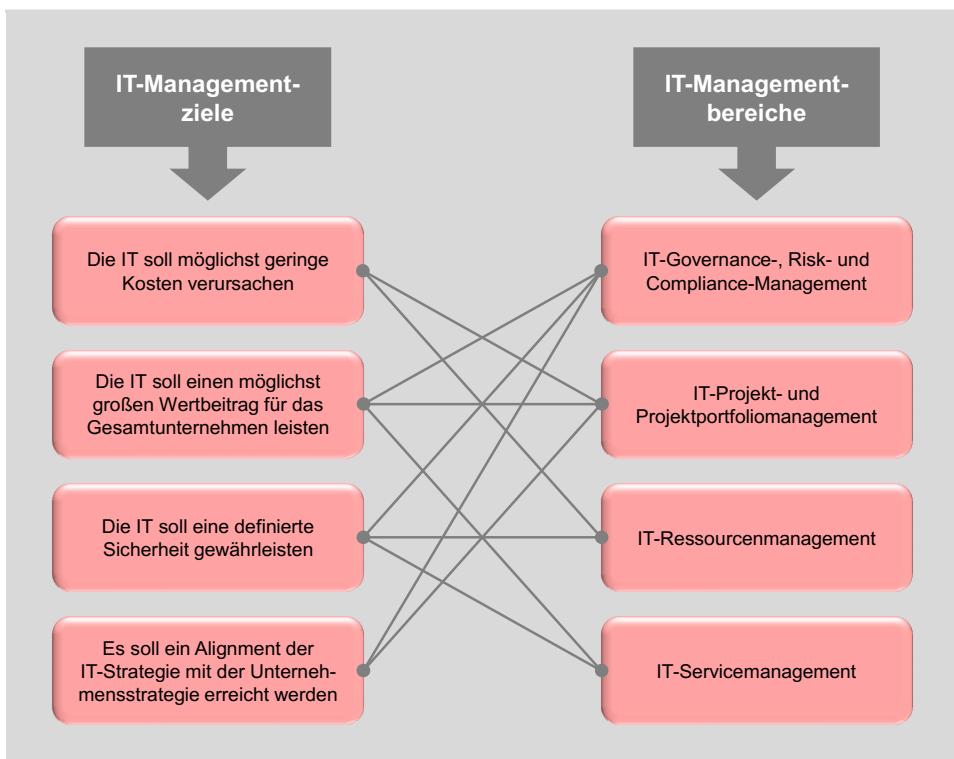


Abb. 3.4 Matching von IT-Zielen auf IT-Bereiche

3.3.4.3 Aufgaben des IT-Managements

Das IT-Management muss das Erreichen der IT-Ziele sicherstellen. Aus dieser Prämisse resultieren seine Aufgaben.

Die in Abb. 3.4 aufgeführte Darstellung soll die Vernetzung der IT-Managementziele und der Bereiche bzw. der IT-Domänen aus dem IT-Managementmodell verdeutlichen. Entscheidend dabei ist, dass die einzelnen Ziele nicht durch einen einzigen IT-Managementbereich erfüllt werden können, sondern dafür in der Regel zwei oder mehrere IT-Managementbereiche benötigt werden.

3.3.5 IT-Managementmodell-Konzept

Wie in den vorhergehenden Kapiteln bereits erläutert, existiert in der Literatur keine eindeutige Definition des Begriffs *IT-Management*. Ausgehend vom IT-Managementmodell von Resch Abschnitt 3.2.1 wurde deshalb ein Modell (vgl. Abb. 3.5) entwickelt, das den Anforderungen und Voraussetzungen mittelständischer Unternehmen gerecht wird.

Die Orientierung des Modells nach IT-Domänen ist nach Ansicht und Erfahrung der Autoren ideal. Die Schnittstellen zwischen den Domänen sind eindeutig definiert, sodass jede von ihnen auch abgekapselt betrachtet und realisiert werden kann. Doch auch für einen ganzheitlichen IT-Managementansatz ist jede einzelne Domäne wichtig, da sie den Input für eine jeweils andere Domäne liefert.

Im Rahmen eines knappen Exkurses soll im Folgenden das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Domänen verdeutlicht werden:

Das Zusammenspiel der einzelnen Domänen

Innerhalb der Domäne IT-Governance, -Risk- und -Compliance-Management (IT-GRC) werden die Rahmenbedingungen für die einzugehenden Risiken definiert. Weiter wird der IT-Security-Prozess innerhalb der Domäne festgelegt. Für eine Risikobeurteilung der IT-Infrastruktur sowie das Management der IT-Security sind Informationen aus der Domäne IT-Ressourcenmanagement (IT-RM) notwendig. Innerhalb der Domäne IT-RM wird das bestehende Netzwerk dokumentiert und die eingesetzte Hard- und Software katalogisiert und verwaltet. Erst diese Informationen machen es innerhalb des Risk-Managements möglich, den aktuellen Zustand der Informatik zu definieren. Dadurch wird bestimmt, welche notwendigen Maßnahmen im Rahmen des IT-Security-Prozesses eingeleitet werden müssen.

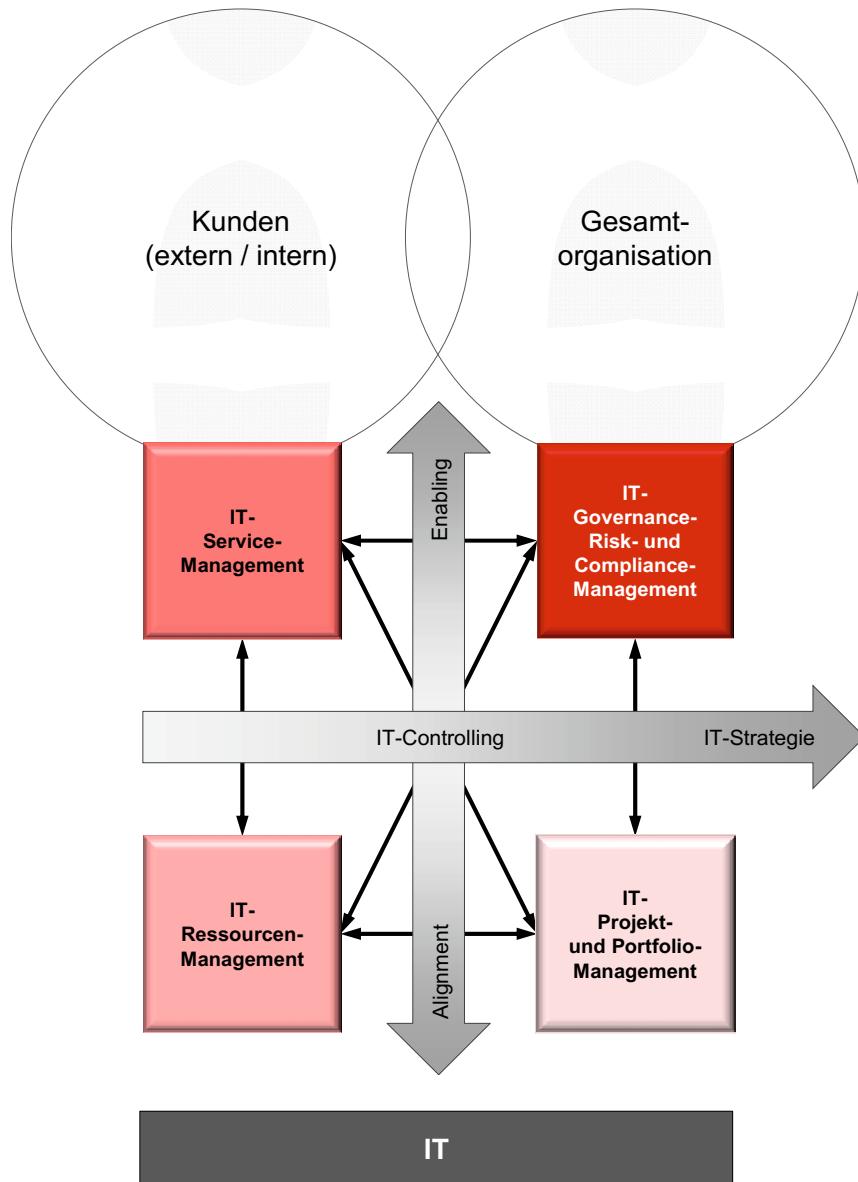


Abb. 3.5 Aufgaben des IT-Managements

Das IT-Managementmodell von Resch wurde für die Anwendung in klein- und mittelständischen Unternehmen vereinfacht und entsprechend angepasst. Ein Unterschied zum bestehenden Modell besteht darin, dass keine Erweiterung für weitere Domänen vorgesehen ist. Weiter wurde die Domäne „IT-Programm und Portfoliomanagement“ in die Domäne „IT-Projekt- und -Projektportfoliomanagement“ umgewandelt, da das IT-Projektmanagement für mittelständische Unternehmen deutlich relevanter ist als das Pro-

grammmanagement, das tendenziell eher in größeren Unternehmen eingesetzt wird. Das Programmmanagement zielt darauf ab, eine Gruppe von zusammenhängenden Projekten zu erstellen, die koordiniert gemanagt werden, weil sich auf diese Weise Vorteile auf dem Gebiet der Steuerung ergeben.

Darüber hinaus wurde auch die Kundensicht angepasst, da sich die IT gerade im Mittelstand am Kunden ausrichten muss. Dabei sollte nicht nur der eigene Mitarbeiter bzw. User als interner Kunde, sondern auch der externe Kunde berücksichtigt werden. Beim externen Kontakt handelt es sich nicht um Dienstleistungen, die die IT für externe User anbietet, sondern eher um Leistungen, die für das Business erbracht werden, z. B. in Form der Bindung von Lieferanten oder Kunden innerhalb von Supply-Chain-Prozessen.

3.3.6 Handlungsbedarf

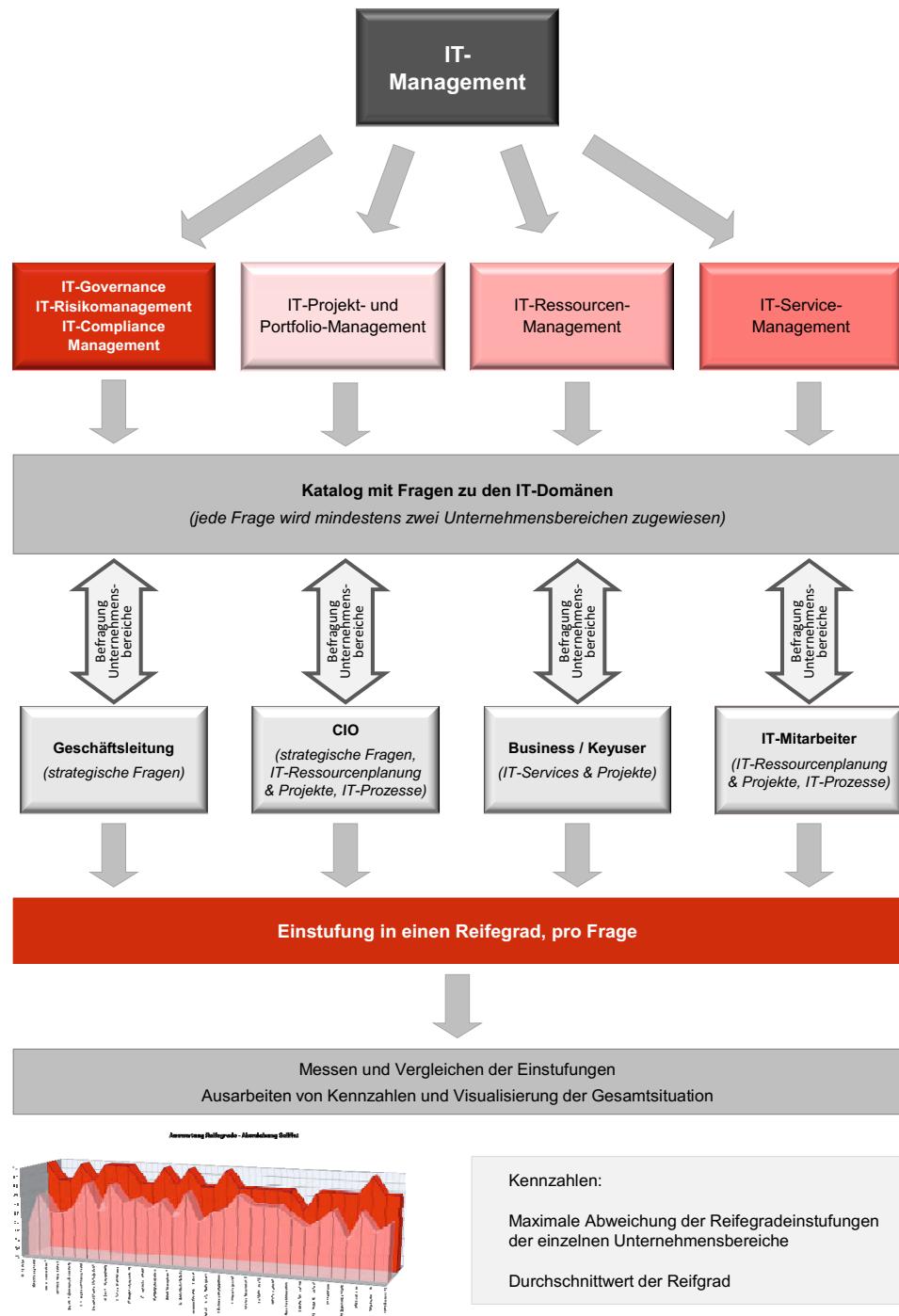
Zusammenfassend kann man davon ausgehen, dass auch für mittelständische Unternehmen ein übergreifendes IT-Management nicht nur notwendig, sondern von grundlegender Bedeutung ist. Die IT ist mittlerweile so tief in die Unternehmensprozesse vorgedrungen, dass die Vernachlässigung eines ganzheitlichen IT-Managements als geradezu grob fahrlässig bezeichnet werden kann. Das Problem bei mittelständischen Unternehmen besteht allerdings häufig darin, dass die Realisierung eines IT-Managements enorm viele Ressourcen bindet und ein hohes Maß an Know-how erfordert. Aus diesem Grund muss dem Mittelstand ein extrem praxisnahes und einfach zu realisierendes IT-Managementmodell zur Verfügung gestellt werden, das sich auf die elementarsten Punkte des Managements fokussiert. Darüber hinaus wird ein Reifegradmodell benötigt, mit dem die Unternehmung bzw. deren IT bewertet werden können, um die Anforderungen auf der Sollseite mit dem Istzustand in Einklang zu bringen. Abweichungen zwischen Soll und Ist müssen festgestellt und behoben werden.

3.4 Konzeption und Evaluierung eines Reifegradmodells für das IT-Management

In diesem Abschnitt soll ein kurzer Überblick über die Herangehensweise des Reifegradmodells gegeben werden, bevor diese in den fortlaufenden Kapiteln (vgl. Abschnitt 3.4.2) detaillierter umrissen wird.

3.4.1 Überblick über die Vorgehensweise des Reifegradmodells

In den vorhergehenden Kapiteln wurde bereits erläutert, welches IT-Managementmodell als Basis für die Entwicklung eines Reifegradmodells herangezogen wurde. Wie im folgenden Schema (vgl. Abb. 3.6) illustriert, wurde das IT-Management in einer ersten Phase in vier thematische IT-Domänen aufgeteilt.

**Abb. 3.6** Schema des entwickelten Reifegradmodells für das IT-Management

Anschließend wurden für jede IT-Domäne die elementaren Kernbereiche identifiziert, die zur Beurteilung als notwendig erachtet werden. Anhand speziell strukturierter Fragen, die definierten Stakeholder-Gruppen gestellt werden, soll ein umfassender Überblick über das IT-Management gewonnen werden. Jede Frage muss von mindestens zwei Stakeholder-Gruppen beantwortet werden, um die jeweiligen Sichtweisen dokumentieren und so Diskrepanzen zwischen den einzelnen Bereichen aufzeigen zu können.

Die Antworten der Stakeholder werden über ein Reifegradmodell strukturiert vorgegeben. Der Befragte muss sie über eine entsprechende Ausprägung einem definierten Reifegrad zuweisen.

Zur Auswertung des Fragebogens werden zwei Kennzahlen ermittelt, zum einen die maximale Differenz der gegeben Antworten, zum anderen der Durchschnittswert aller gegebenen Antworten. Über den Durchschnittswert können Rückschlüsse auf den aktuellen Zustand des Bereichs gezogen werden; eine Differenz zwischen den Antworten deutet folglich auf ein anderes internes Problem hin. In dem Fall besteht eindeutig ein Problem zwischen Innen- und Außenansicht, das zwingend bearbeitet werden muss.

3.4.2 Anforderung mittelständischer Unternehmen

Wir wissen, dass die Anforderungen an ein Reifegradmodell für mittelständische Unternehmen vor allem eines sein müssen: praxisnah und schnell zu realisieren. Die sogenannten „Quick-Wins“ sind ein weiterer Faktor, der die erfolgreiche Realisierung derartiger Projekte maßgeblich beeinflusst. Die Mitarbeiter, die von solchen Projekten „betroffen“ bzw. darin involviert sind, haben in der Regel keine Zeit, zusätzlich zu ihren normalen Aufgaben solch umfangreiche Projekte durchzuführen. Deshalb muss ihnen deutlich vor Augen geführt werden, dass der Einsatz strukturierter und organisierter IT-Prozesse nicht nur aufseiten des Unternehmens und der Geschäftsleitung einen Mehrwert erzeugt, sondern auch sie selbst dadurch mehr Ressourcen z. B. für die Projektarbeit zur Verfügung haben. Des Weiteren unterliegt ein mittelständisches Unternehmen immer einem gewissen Kostendruck. Aus diesem Grund wurde das Ziel verfolgt, möglichst an bestehende, in der Praxis bereits erprobte Referenzmodelle anzuknüpfen und so die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs zu reduzieren. Zu guter Letzt wurde darauf geachtet, den für ein mittelständisches Unternehmen charakteristischen Individualismus zu bewahren. Diese Unternehmen sind einer Vielzahl verschiedener Anforderungen und Ausprägungen unterworfen, da sie unterschiedlichste Produkte herstellen, mit denen sie zahlreiche Märkte bewirtschaften und eine breite Auswahl an Kunden beliefern.

Als typisches Beispiel für ein mittelständisches Unternehmen kann z. B. ein Automobilzulieferer gelten. Dieser muss hinsichtlich der Integration in die Supply Chain des Kunden sehr hohe Anforderungen an die Integration von Produktionsplanung und Logistik erfüllen. Diese Aufgabe kann nur mithilfe einer ausgeprägt hohen Automation und Integration von Prozessen, vor allem IT-Prozessen, erfüllt werden.

Ein in der Konsumgüterindustrie tätiges Unternehmen beispielweise sieht sich in der Regel mit einem extrem hohen Kostendruck konfrontiert und muss seine Prozesse folg-

lich so schlank und preisgünstig wie möglich gestalten. Hier sind vor allem die Themen Ressourcenmanagement und IT-Servicemanagement von elementarer Bedeutung, letzteres hauptsächlich in Bezug auf das Outsourcing.

3.5 Identifikation von Schlüsselkomponenten für das IT-Management

Die IT-Domänen für das Reifegradmodell wurden bereits aus der Definition des IT-Managements abgeleitet. In den folgenden Kapiteln werden die IT-Domänen detailliert erläutert, ihre wichtigsten Punkte herausgearbeitet und daraus die Fragen für die Reifegradeinstufung entwickelt:

3.5.1 IT-Governance, -Risk- und -Compliance-Management

Die Ausrichtung der IT auf die Gesamtorganisation bzw. die Führung der IT durch die Gesamtorganisation sind Thema der IT-Governance. Die Bereiche IT-Risk-Management und IT-Compliance sind eng mit der IT-Governance verknüpft; sie werden häufig als Einheit betrachtet und dann als IT-GRC bezeichnet. Das IT-Risk-Management hat die Erfassung, Bewertung und Abhandlung von Risiken der IT zum Inhalt. Das IT-Compliance-Management wiederum thematisiert die Steuerung der Einhaltung von Regelungen, insbesondere von Gesetzen, aber auch von Absprachen, die mit Kunden und Lieferanten getroffen wurden [3].

Bei einer Befragung des IT-Governance Institute [16] wurde auf die Frage „Issues those who implement IT-Governance hope to resolve?“ folgendermaßen geantwortet:

1. „Alignments of IT with enterprise strategy“: 60 %
2. „Management of risk in relation to IT operations“: 56 %
3. „Delivery of business value through IT“: 52 %
4. „Management of performance of IT infrastructure“: 51 %
5. „Management of IT resources against objectives“: 50 %
6. „Management of risk relative to IT invest“: 47 %

Wie aus der obigen Auflistung deutlich ersichtlich wird, sind die drei Top-Antworten den Bereichen Governance-, Risk- und Compliance-Management zuzuordnen. Wie die einzelnen Bereiche miteinander verknüpft sind, veranschaulicht Abb. 3.7. Zudem werden sie in den folgenden Kapiteln näher erläutert und für mittelständische Unternehmen aufbereitet.

Die enge Verflechtung von IT-Governance, IT-Risk und IT-Compliance kommt im Begriff Governance-Risk-Compliance (GRC)-Trias für die IT zum Ausdruck. Wie Abb. 3.7 zeigt, ist diese integriert in die GRC-Trias des gesamten Unternehmens [2].

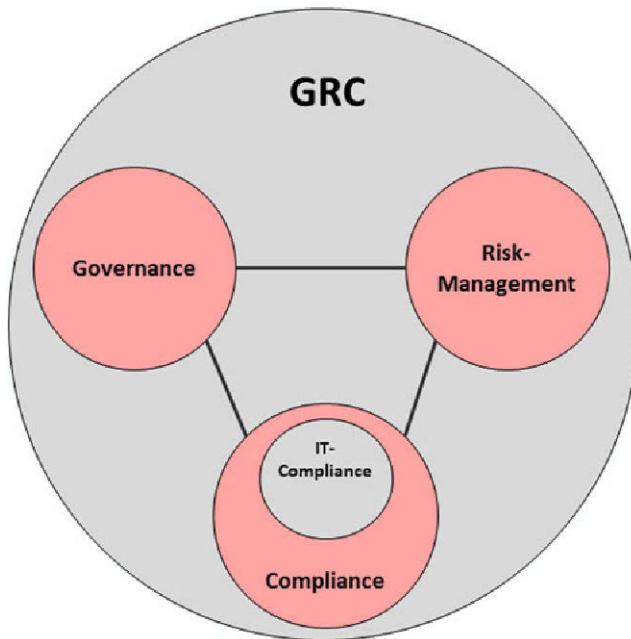


Abb. 3.7 GRC-Trias für Unternehmen und IT

In einer Veröffentlichung von Microsoft [18] zum Thema Compliance wurde eine Studie der expertON Group zitiert, die den Nutzen einer funktionierenden IT-GRC wie folgt beschreibt:

Ein mit Blick auf das IT-GRC gut aufgestelltes Unternehmen ...

- ... erhöht die Effizienz und Wirksamkeit von organisatorischen und technischen Prozessen;
- ... schützt die Reputation und die Werte des Unternehmens;
- ... schafft Transparenz gegenüber externen Parteien wie Investoren, Analysten, Gesetzgebern, Regulierungsbehörden, Kunden und Mitarbeitern;
- ... übernimmt gegenüber Mitarbeitern und der Gesellschaft Verantwortung;
- ... ist auf Krisen und die Wege zurück zum Tagesgeschäft besser vorbereitet;
- ... garantiert eher die Sicherheit von unternehmens- und kundenspezifischen Informationen;
- ... senkt das Risiko von Betrugsfällen.

Aus Gründen der Vereinfachung wird im Folgenden der Bereich der IT-Governance gesondert betrachtet, während IT-Risk- und IT-Compliance-Management zusammengefasst werden, da diese sowohl thematisch als auch aus Prozesssicht sehr nahe beieinander liegen.

3.5.1.1 IT-Strategie und IT-Governance

Im Kontext dieses Buchs werden unter dem Stichwort IT-Governance hauptsächlich der Abstimmungsprozess und der Informationsfluss zwischen der Geschäftsleitung bzw. dem Vorstand sowie der Unternehmensstrategie und der IT bzw. der IT-Strategie untersucht.

A strategic alignment between IT and the business is a crucial factor in business value generation. Good strategic alignment implies a virtuous circle, that is, a positive bi-directional relationship between IT and business strategy. Within this context IT and business alignment should be measured not only by the extent to which IT supports the business, but also by the extent to which business strategy capitalizes on IT capabilities [19].

Frei übersetzt bedeutet dies:

Eine strategische Ausrichtung zwischen IT und Business ist ein entscheidender Faktor innerhalb der Wertschöpfung eines Unternehmens. Eine gute strategische Ausrichtung impliziert eine Art Spirale, d. h. eine positive bidirektionale Beziehung zwischen IT- und Geschäftsstrategie. Die IT und ihre Ausrichtung auf das Business sollten nicht allein durch den Umfang, in dem die IT das Business unterstützt, gemessen werden, sondern auch durch das Ausmaß, in dem die Business-Strategie die IT-Fähigkeiten nutzt.

Im Rahmen der IT-Governance umfasst die strategische Ausrichtung der IT mehr als die strategische Integration der IT- in die Unternehmensorganisation. Wichtig ist auch, inwieweit der IT-Betrieb auf die aktuellen Unternehmensaktivitäten ausgerichtet ist. Wenn Unternehmenseinheiten diesbezüglich von vornherein nicht optimal abgestimmt sind, kann sich dies als schwierig erweisen.

Die IT wird oft als notwendiges Übel angesehen. Strategisch betrachtet kann ihr Einsatz jedoch folgende Chancen bieten:

- Wertsteigerung für Produkte und Services
- Unterstützung der wettbewerbsfähigen Ausrichtung
- Kostenkontrolle und Verbesserung der Effizienz der Administration
- Verbesserung der Wirksamkeit des Managements [19]

Mithilfe von Abb. 3.8 soll visualisiert werden, wie fest die Bereiche Business-Management und IT-Management in Abhängigkeit von der Unternehmenstiefe miteinander verbunden und dementsprechend aufeinander angewiesen sind. Der Einfluss der IT nimmt ab, je weiter man sich auf der Finanzebene befindet. Im Gegenzug reduziert sich der Einfluss des Business, je weiter man sich auf die Ebene der technischen IT-Infrastruktur bewegt.

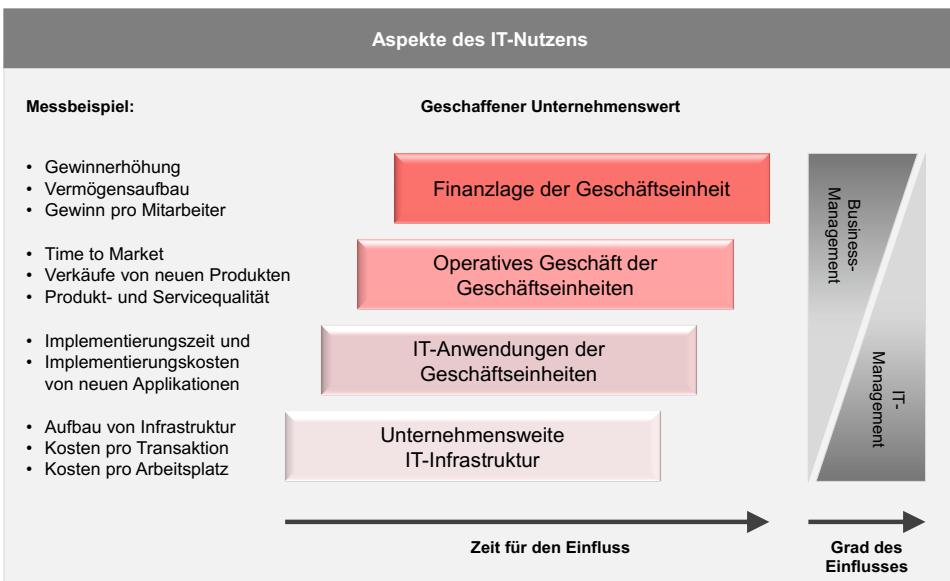


Abb. 3.8 Aspekte des IT-Nutzens

Wie oben bereits erörtert ist eine IT-Strategie notwendig, um ein Alignment zur Unternehmensstrategie herzustellen und damit auch den Wertbeitrag der IT an der Gesamtunternehmung zu steigern.

Der Aufbau und Inhalt einer IT-Strategie sollte im Kern immer die gleichen Elemente beinhalten. Wie eine IT-Strategie aufgebaut ist, welches ihre wichtigsten Bestandteile sind und wie oft sie angepasst werden sollte, wird in den folgenden Absätzen näher erläutert.

Die IT-Strategie artikuliert die Absicht des Unternehmens, die IT zum Erreichen einiger (oder aller) der eben genannten Punkte einzusetzen. Die Anbindung der IT an die Unternehmensziele ist essentiell, wenn ein erkennbarer Nutzen für das Unternehmen generiert werden soll. Für die Formulierung der IT-Strategie sind vom Unternehmen folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Unternehmensziele und Wettbewerbsumfeld
- aktuelle und zukünftige Technologien sowie deren Kosten, Risiken und Nutzen für das Unternehmen
- die Fähigkeit der IT-Organisation und ihrer Technologien, den geforderten Service-Level auch zukünftig zu gewährleisten
- das Ausmaß von Veränderungen und Investitionen, die auf das Unternehmen wirken
- das Vorliegen einer Kostenübersicht über die momentan implementierte IT, um Wertsteigerung erkennen zu können
- Erfahrungen aus vergangenen Erfolgen und Misserfolgen einfließen lassen [19]

Im Rahmen einer Studie der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg [15] wurde ermittelt, dass 2009 56 % der Unternehmen ihre IT-Strategie jährlich, 28,6 % unter sonstigen Umständen (z. B. nach Bedarf) und 15,4 % unterjährig anpassten. Das heißt, dass bereits 71,4 % der befragten Unternehmen ihre IT-Strategie mindestens jährlich adaptieren. Dies entspricht ganz klar der Empfehlung des vorliegenden Buchs, die besagt, dass die IT-Strategie innerhalb eines definierten Prozesses mindestens einmal jährlich erstellt bzw. überarbeitet und mit der Unternehmensstrategie abgeglichen werden muss.

Ein weiterer wichtiger Punkt besteht darin, dass die IT-Strategie nicht hinter verschlossenen Türen entwickelt und gehalten werden darf, sondern aktiv kommuniziert werden muss. Dies bringt den klaren Vorteil mit sich, dass alle (IT-)Mitarbeiter die strategische Ausrichtung der Informatik kennen und sich in ihren Entscheidungen danach richten können.

Um die Informatik optimal und strategisch zu positionieren muss sie innerhalb des Gesamtkontexts des Unternehmens ideal positioniert sein. Das heißt, dass idealerweise die Führung des Bereichs Informatik direkt, jedoch mindestens indirekt, in der Geschäftsleitung vertreten sein muss. Der IT-Leiter oder CIO muss in der Lage sein, sich direkt bei der Geschäftsleitung einzubringen und auf Augenhöhe mit den Geschäftsleitungsmitgliedern zu kommunizieren. Diese direkte Kommunikation erleichtert es der IT-Leitung, sich als strategisch gestalterische Kraft innerhalb des Unternehmens zu positionieren. Die Positionierung der IT-Leiter in den Geschäftsführungsgremien fordert vermehrt die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern. Innovation und Kooperation zwischen den Fachbereichen und der Informatik werden damit merklich verbessert.

Auf der Grundlage der zuvor beschriebenen Faktoren wird folgender Punkt in den Fragekatalog zur Reifegradbestimmung aufgenommen:

Tab. 3.1 Auszug Fragenkatalog – IT-Governance

Nummer	Frage
1.	<p>Ist eine IT-Strategie vorhanden und wie erfolgt ein Abgleich der IT-Strategie mit der Unternehmensstrategie?</p> <p>Wie ist der Bereich der Informatik innerhalb der Unternehmung positioniert? Ist die Leitung der Informatik in der Geschäftsleitung vertreten? Gibt es ein Organigramm mit klaren Funktionsabgrenzungen innerhalb der IT-Organisation?</p>

3.5.1.2 Finanzierung der Informatik

In der Regel gilt die Informatik als kostspielig und die finanziellen Aufwendungen verschwinden aus Sicht der Unternehmensleitung in einer Art „Black Box“. Hier gilt es, im Sinne einer direkten und sinnvollen Steuerung der Informatik, eine übergreifende Kontrolle der Kosten der Informatik zu etablieren. Hierfür sollte ein durchgängiger Prozess etabliert sein, um die Kosten und finanziellen Aufwendungen zu planen, zu budgetieren,

zu verrechnen und zu überwachen. Durch einen durchgängigen Finanzprozess werden wesentliche Vorteile für die Informatik und das gesamte Unternehmen erzielt.

Eine Art der Kostenverteilung bietet das Umlageverfahren, wie es heut zu Tage noch in Unternehmen anzutreffen ist. Hierbei werden der Informatik pauschal finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, die Sie für die Erbringungen Ihrer Leistung verwenden kann. Dieses Verfahren bietet dem IT-Kunden und der Unternehmensführung keine Transparenz über die Auswirkung der Entscheidung und bietet keinen Anreiz für Kostensenkungen. Es geht grundsätzlich darum, Kostenbewusstsein bei den IT-Kunden und innerhalb der Informatik zu schaffen:

- Welche Kosten verursachen die vom IT-Kunden und Anspruch genommen IT-Leistungen, z. B. bei der Entstörung von technischen Problemen?
- Welche Auswirkungen haben Serviceänderungen auf die IT-Kosten des Kunden, z. B. Einsatz eines Laptops anstelle eines Desktops, 24 h Betreuung anstelle einer 8 h Betreuung?
- Welche Kosten und welcher Nutzen entstehen bei der Anschaffung neuer IT-Systeme, wie bei der Erweiterung und Verbesserung bestehender Systeme?
- Wie können IT-Kunden, wie Fachabteilungen, Leistungen und Kosten der eigenen IT-Abteilung mit Marktleistungen vergleichen (Benchmarking)?

Eine mögliche, wesentlich effizientere Art der Kostenkontrolle und Verrechnung ist die Einführung einer IT-Kosten- und Leistungsverrechnung. Hier werden die Kosten und Leistungen direkt den internen Kunden, z. B. Einkauf, Personalwesen, Vertrieb etc. in Rechnung gestellt.

Eine IT-Kosten- und Leistungsrechnung:

- steigert die Kosten- und Leistungstransparenz für Anwender und IT-Dienstleister
- steigert Planungs-, Kosten-, und Investitionssicherheit
- bewirkt Verursachergerechte Verteilung der Kosten
- erhöht das Kostenbewusstsein bei Anwendern und der internen IT oder IT-Dienstleister
- fördert eine marktwirtschaftliche Kunden-Lieferanten-Kultur (Anwender = Kunde, internen oder externer IT-Dienstleister = Lieferant)
- liefert die Grundlage für ein aktives IT-Kostenmanagement
- beeinflusst die Struktur und Höhe der IT-Kosten durch den IT-Bedarfsträger
- schafft die Grundlage für eine Benchmarking der internen IT-Abteilung mit externen Dienstleistern und damit für Outsourcing-Entscheidung
- steigert das kostenorientierte Denken in der IT-Abteilung
- verbessert die Leistungs- und Kostenstrukturen der IT-Abteilung
- erleichtert die Identifizierung von Optimierungspotenzial wesentlich – vgl. [38]

Die Bedeutung der internen Leistungsverrechnung wird durch die aktuell immer weiter voranschreitende Verlagerung der IT-Aufgaben in die Fachabteilung sogar noch unterstrichen. Wenn sich Mitarbeitende ihre Softwarelösung nach dem Self-Service-Ansatz

zusammenstellen können, schwindet die gefühlte Rolle der IT als „Enabler“. Gleichermaßen gilt für die Nutzung von Cloud-Angeboten.

Die Komplexität der IT wird so nur als „notwendiges Übel“ wahrgenommen. Kurz: Die IT wird unterschätzt und dem Kerngeschäft untergeordnet. Für den Unternehmenserfolg ist aber ein Business Alignment zwingend erforderlich. Die Interne Leistungsverrechnung kann hierfür ein erfolgsversprechender Hebel sein.

Die Einführung einer Kosten- und Leistungsverrechnung gliedert sich üblicherweise in sechs Aufgabenkomplexe:

- Definition der Ziele der Leistungsverrechnung
- Optimierung der Servicebeschreibungen, Leistungsscheinen und SLAs
- Zusammenfassung und Vermarktung der Services über IT-Service-Kataloge
- Erarbeitung von Preismodellen, Verteilungsschlüssel und Verrechnungsmethoden
- Definieren einer Kostenarten- und Kostenstellen-Systematik
- Prozess- und Tool einföhrung

Aufgrund der Komplexität muss auch die Ausprägung der Kosten- und Leistungsverrechnung an die Anforderungen und der Größe des Unternehmens angeglichen sein.

Benchmark der IT-Kosten auf Ebene der Unternehmensführung

Eine gängige Kennzahl, welche beim Benchmark von IT-Kosten auf Ebene der Unternehmensführung herangezogen wird, ist die Relation der IT-Kosten zum Gesamtumsatz des Unternehmens. Eine aktuelle Studie der Lexta Consultants Group ermittelt, dass diese Werte sehr stark branchenabhängig schwanken. So liegt der Anteil der IT-Kosten in der Finanzbranche durchschnittlich bei 3,18 % und der Bauindustrie bei 1,09 % vom Gesamtumsatz [39].

In der nachfolgenden Tabelle werden einige Werte nach Branche aufgelistet [39]:

Tab. 3.2 Relation der IT-Kosten vom Gesamtumsatz des Unternehmens

Finanzwesen	3,18 %
Gesundheit	2,73 %
Transport	2,62 %
Transport	2,62 %
Energie	1,46 %
Nahrungsmittel	1,11 %
Bauindustrie	1,09 %

Auf der Grundlage der zuvor beschriebenen Faktoren wird folgender Punkt in den Fragekatalog zur Reifegradbestimmung aufgenommen:

Tab. 3.3 Auszug Fragenkatalog – IT-Governance

Nummer	Frage
2	Wie werden die durch die Informatik entstehenden Kosten geplant, budgetiert, verrechnet und überwacht.

3.5.1.3 IT-Risk- und -Compliance-Management

Die Bereiche IT-Risk- und Compliance-Management wurden zu einer Einheit zusammengefasst, zum einen, weil es besonders wichtig ist, Risiken und die Einhaltung von Regeln übergreifend zu steuern, zum anderen, weil sich im Verlauf der Analyse der beiden Bereiche herausstellte, dass sich die Prozesse des Risk- und des Compliance-Managements sehr ähnlich sind.

IT-Risk-Management

Das Risikomanagement umfasst sämtliche organisatorischen Maßnahmen, die sich auf:

- die Definition der Risikofelder,
- die Identifikation der Risiken und
- deren Analyse, Bewertung, Steuerung, Überwachung sowie Berichterstattung beziehen.

Gefährdungen, die im Bereich IT Schadensereignisse auslösen und in der Folge zu IT-Sicherheitsrisiken führen können, lassen sich laut Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) in folgende Kategorien einteilen [2]:

- höhere Gewalt (Hochwasser, Blitz, technische Katastrophen im Umfeld etc.);
- organisatorische Mängel (z. B. fehlende Zugangskontrollen, ungesicherter Akten- und Datenträgertransport)
- menschliche Fehlhandlungen (z. B. sorgloser Umgang mit Passwörtern, unbeabsichtigtes Löschen von Daten)
- technisches Versagen (z. B. Ausfall von Netzkomponenten oder der internen Stromversorgung)
- vorsätzliche Handlungen (z. B. Computersabotage und -spionage)

Oftmals sind die gefährlichsten IT-Risiken diejenigen, die nicht richtig verstanden wurden. Deshalb muss jedes Risiko analysiert werden, auch wenn unmittelbare Gegenmaßnahmen fehlen.

In der Praxis wird unter *IT-Sicherheit* zumeist die Erfüllung der drei Sicherheitsbedürfnisse Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit eines IT-Systems verstanden, die auch als Grundwerte der IT-Sicherheit bezeichnet werden [2]:

- ▶ **Vertraulichkeit** bedeutet, dass das IT-System Daten nur den Berechtigten zugänglich macht. Darunter fallen personenbezogene Daten im Sinne des BDSG ebenso wie firmeninterne Daten jeglicher Art, beispielsweise Entwicklungspläne, Marketingkonzepte, Produktionsabläufe oder interne Rechnungsdaten.
- ▶ **Integrität** bezeichnet die Sicherstellung der Korrektheit von Daten und der korrekten Funktionsweise von Hard- und Softwarekomponenten. Integrität im Zusammenhang mit Daten liegt vor, wenn es nicht möglich ist, diese unberechtigt zu verändern.
- ▶ **Verfügbarkeit** bedeutet, dass der Zugriff auf ein funktionierendes IT-System oder funktionsbereite Komponenten eines IT-Systems gewährleistet ist. Als Quotient aus vereinbarter und theoretisch möglicher Verfügbarkeit in einem Zeitrahmen drückt beispielsweise ein Wert von 99 % aus, dass das IT-System in den geplanten Betriebszeiten zu 99 % genutzt werden kann. Bei einer vereinbarten Verfügbarkeit von 365 Tagen à 12 Stunden pro Tag bedeutet dieser Prozentsatz, dass das IT-System im Jahr insgesamt an nicht mehr als 3,65 Tagen respektive 43,8 Stunden ausfallen darf.

Behandlung und Umgang mit IT-Risiken

Den oben aufgeführten Risiken kann mithilfe unterschiedlicher Vorgehensweisen begegnet werden. Deshalb muss jeweils im Einzelfall entschieden werden, wie mit den verbleibenden Gefährdungen umgegangen wird. Dabei muss in jedem Fall die Geschäftsleitung mit einbezogen werden, da sich unter Umständen erhebliche Risiken ergeben oder zusätzliche Kosten entstehen können.

Die folgende Auflistung der Handlungsvarianten wurde vom BSI erstellt [22]:

Risikovermeidung (Risk Avoidance)

Die verbleibende Gefährdung wird beseitigt, indem der Geschäftsprozess oder Informationsverbund umstrukturiert wird. Gründe für diese Entscheidung können beispielsweise sein:

- Alle wirksamen Gegenmaßnahmen sind sehr teuer, die verbleibende Gefährdung kann aber trotzdem nicht hingenommen werden.
- Die Umstrukturierung bietet sich ohnehin aus anderen Gründen an, z. B. zur Kostenersenkung.
- Alle wirksamen Gegenmaßnahmen würden erhebliche Einschränkungen für die Funktion oder den Komfort des Systems mit sich bringen.

Risikoreduzierung (Risk Reduction/Migration)

Die verbleibende Gefährdung wird beseitigt, indem eine oder mehrere ergänzende Sicherheitsmaßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden, die der Gefährdung hinreichend entgegenwirken. Als Informationsquelle über ergänzende Sicherheitsmaßnahmen kommen beispielsweise infrage:

- die Dokumentation und der Service des Herstellers, wenn es sich bei dem betroffenen Zielobjekt um ein Produkt handelt
- Standards und „Best Practices“, wie sie beispielsweise von Gremien im Bereich Informationssicherheit erarbeitet werden
- andere Veröffentlichungen und Dienstleistungen, die beispielsweise im Internet oder von spezialisierten Unternehmen angeboten werden
- Erfahrungen, die innerhalb der eigenen Institution oder bei Kooperationspartnern gewonnen wurden

Risikoverteilung/-transfer (Risk Sharing/Transfer)

Das Risiko, das sich durch die verbleibende Gefährdung ergibt, wird an eine andere Institution übertragen, z. B. durch Abschluss eines Versicherungsvertrages oder durch Outsourcing. Gründe für diese Entscheidung können beispielsweise sein:

- Die möglichen Schäden sind rein finanzieller Art.
- Es ist ohnehin aus anderen Gründen geplant, Teile des Geschäftsprozesses auszulagern.
- Der Vertragspartner ist aus wirtschaftlichen oder technischen Gründen besser in der Lage, mit dem Risiko umzugehen.

Hinnahme des Risikos (Risk Acceptance)

Die verbleibende Gefährdung und damit auch das daraus resultierende Risiko werden akzeptiert. Gründe für diese Entscheidung können beispielsweise sein:

- Die Gefährdung führt nur unter ganz speziellen Voraussetzungen zu einem Schaden.
- Gegen die jeweilige Gefährdung sind derzeit keine wirksamen Gegenmaßnahmen bekannt, sodass sie sich in der Praxis kaum vermeiden lässt.
- Aufwand und Kosten für wirksame Gegenmaßnahmen überschreiten den zu schützenden Wert.

Die Risikoakzeptanz ist dann eine angemessene Strategie, wenn das Risiko dem „Risikoappetit“ und der Risikotragfähigkeit entspricht. Die Definition bzw. die Grenzen hierfür müssen ausschließlich von der Geschäftsleitung bzw. dem Vorstand des Unternehmens vorgegeben werden. Dieser Personenkreis kann auch für etwaige eintretende Risiken persönlich haftbar gemacht werden kann.

Der Prozess IT-Risk-Management

Der Prozess des IT-Risk-Managements wird in Abb. 3.9 illustriert. Im Folgenden wird er jedoch zunächst Schritt für Schritt beschrieben:

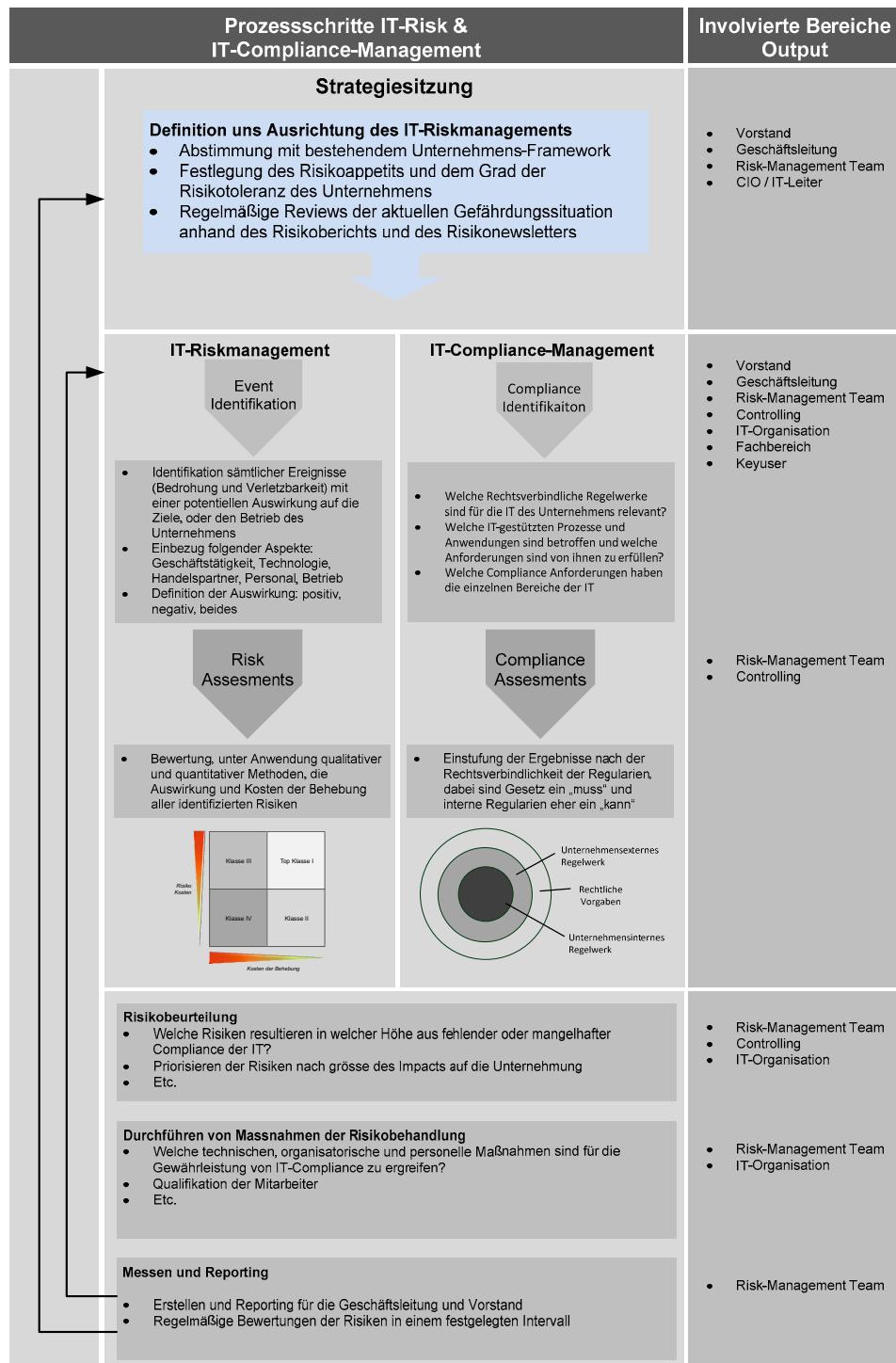


Abb. 3.9 Prozess IT-Risk-Compliance

1. Die Basis für das Risk-Management ist immer ein Alignment mit der Geschäftsleitung, die das IT-Risk-Management in den Kontext eines unternehmensweiten Risk-Managements bringt. Weiterhin müssen hier verbindliche Aussagen über den Risikoappetit, den Grad der Risikotoleranz und der Systemverfügbarkeit getroffen werden. Die Aussage zur Systemverfügbarkeit ist insofern sehr wichtig, als sich hieraus ebenfalls Rückschlüsse auf den Risikoappetit ziehen lassen, woraus wiederum problemlos erste Maßnahmen, vor allem technischer Natur, abgeleitet werden können, die die Systemverfügbarkeit verbessern.
 2. In der zweiten Phase sind sämtliche Risiken, Ereignisse, Bedrohungen oder Verletzbarkeiten aufzulisten, die in irgendeiner Weise Einfluss auf das Unternehmen bzw. die Informatik nehmen können.
 3. Die Risiken sind im Anschluss an die Risikoidentifikation innerhalb einer gesamtheitlichen Risikoanalyse zu bewerten, in der jedes identifizierte Risiko in Textform beschrieben und in einer Matrix anhand der folgenden Faktoren bewertet wird:

Kosten der Risiken => Welches ist der größtmögliche Schaden?
Kosten der Behebung => Welche Kosten müssen aufgebracht werden um das Risiko zu vermeiden oder das Schadenspotenzial zu mindern?

Eine angepasste Darstellung einer Risikomatrix kann aus der folgenden Grafik (Abb. 3.10) entnommen werden:

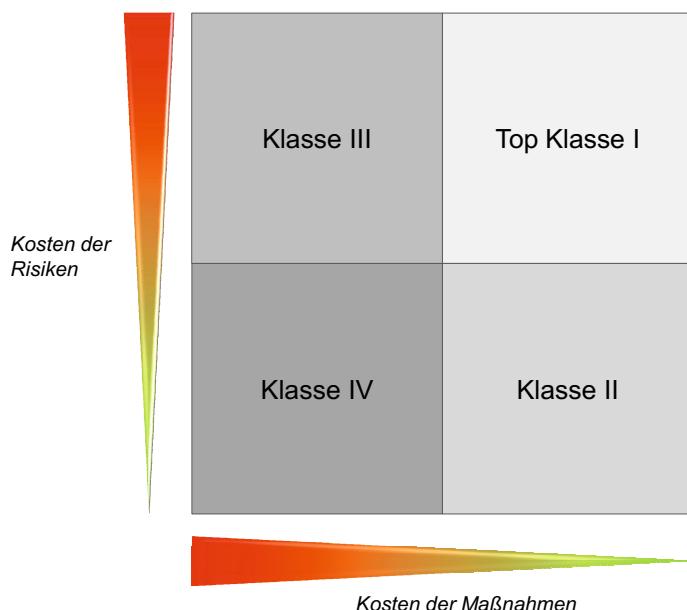


Abb. 3.10 Risikomatrix

4. Innerhalb der Risikobeurteilung werden die Risiken nach der Höhe der Auswirkung auf das Unternehmen priorisiert. Hierfür bietet die im Vorfeld entwickelte Matrix eine ausgezeichnete Basis. Dabei kann als grundlegende Aussage gelten, dass die Top-Klasse-I-Risiken mit höchster Priorität angegangen werden müssen. Diese Risiken haben in der Relation zum Schadenspotenzial vergleichsweise niedrige Kosten zur Vermeidung oder Verminderung.
5. Sobald die Reihenfolge der Risiken definiert wurde, sind die einzelnen Maßnahmen für ihre Bearbeitung zu definieren. In dieser Phase kommen auch die oben beschriebenen Handlungsvarianten zur Anwendung. Hier sind pro Risiko definierte Maßnahmen zu bestimmen.
6. In der letzten Phase werden die Ergebnisse der in Phase 5 eingeleiteten Maßnahmen kontrolliert und ihre Wirkung auf das Risiko gemessen. Daraufhin kommen sie an zwei weiteren Punkten zum Einsatz.

Zum einen werden die angesprochenen Informationen benötigt, um das Risiko in einem weiteren Verfahren erneut zu bewerten. Dabei sollte das betreffende Risiko innerhalb der Risikomatrix möglichst nicht mehr in der Kategorie auftauchen, in die es im Rahmen der ersten Risikobeurteilung eingestuft wurde. Dafür verantwortlich kann beispielsweise sein, dass Maßnahmen zur Einschränkung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder zur Schadenshöhe bereits Wirkung gezeigt haben.

Die oben erwähnten Ergebnisse werden außerdem für einen Bericht an die Geschäftsleitung aufbereitet. Das Ziel muss darin bestehen, die geschäftsführenden Organe regelmäßig aktiv zu informieren, sodass diese in der Lage sind, die Strategie zur Behandlung von Risiken rechtzeitig anzupassen, sprich: den Risikoappetit auszuweiten oder einzudämmen.

Aus den oben beschriebenen Punkten lassen sich weitere Punkte für das IT-Management bzw. für die Befragung ableiten:

Tab. 3.4 Auszug Fragenkatalog – IT-Risk-Management

Nummer	Frage
3	<p>Besteht eine Auflistung aller IT-Risiken? Wie werden diese Risiken entsprechend ihrem Einfluss auf das Business bewertet?</p> <p>Bestehen Rahmenbedingungen und definitive Absprachen mit der Unternehmensleitung über den Umgang mit Risiken im Allgemeinen und IT-Risiken im Besonderen?</p>
4	Wie wird die IT-Sicherheit sichergestellt? Bestehen hier definierte Prozesse und Richtlinien bzw. ein Alignment mit der Unternehmensleitung?
5	Bestehen Definitionen zur Business-Continuity und Absprachen über die Verfügbarkeit der Informatiksysteme?

IT-Compliance-Management

Regeln und insbesondere Gesetze zu befolgen ist zunächst etwas Selbstverständliches. Das IT-Compliance-Management thematisiert, wie diese Einhaltung von Regeln gesteuert wird und welche Risiken durch deren Nichteinhaltung entstehen.

IT-Compliance bezeichnet „einen Zustand, in dem alle für die IT des Unternehmens relevanten Vorgaben nachweislich eingehalten werden“. Dabei ist es unerheblich, ob die IT-Leistungen unternehmensintern oder (teilweise) durch externe IT-Dienstleister erbracht werden. Bei dieser Sichtweise der IT-Compliance stellen sich folgende Fragen [24]:

- Welche Rechtsnormen und sonstige Regelwerke sind für die IT des Unternehmens relevant?
- Welche IT-gestützten Prozesse und Anwendungen sind betroffen und welche Anforderungen sind von ihnen zu erfüllen?
- Welche Risiken resultieren in welcher Höhe aus fehlender oder mangelhafter Compliance in der IT?
- Welche Compliance-Anforderungen haben die einzelnen Bereiche der IT (Infrastruktur, Datenhaltung, Betrieb, Prozesse etc.) zu erfüllen?
- Welche technischen und organisatorischen Anforderungen sowie welche personellen Maßnahmen sind für die Gewährleistung der IT-Compliance zu ergreifen?

Compliance umfasst mehr als IT-Sicherheit und Datenschutz nach gesetzlichen und unternehmerischen Vorgaben. Weitere Aspekte sind Archivierung und Datensicherung, die Regelung der Informationssicherheit und der Mitarbeiterrechte in Bezug auf Telefon, E-Mail und Internet sowie Urheberrecht und Lizenzmanagement.

Im Folgenden soll anhand eines kleinen Auszugs aus Vorschriften, Gesetzen und Regularien aufgezeigt werden, dass ein Unternehmen in Abhängigkeit von seiner Unternehmensform und dem Land, in dem es seinen Hauptsitz hat bzw. Filialen oder Produktionsstätten unterhält, eine Vielzahl von unterschiedlichen Gesetzen unterliegt (vgl. Abb. 3.11 und Abb. 3.12).

Gesetze/Regulierungen	Verwendung
SOX (Sarbanes-Oxley Act)	Offenlegungspflichten für alle an den US-Börsen notierten Unternehmen
IAS (International Accounting Standard)	Normen für die Rechnungslegung und Berechnung von Finanzergebnissen
BASEL II/BASEL III	Eigenkapitalregeln bei Bankgeschäften
EU-Geldwäscherichtlinie	Bestimmungen zur Bekämpfung von Geldwäsche

Abb. 3.11 Anlegerschutz und Finanzwesen (Auszug)

Gesetze/Regularien	Verwendung
Europäische Union	
95/46/EU	Datenschutzrichtlinien der Europäischen Union
2002/58/EU	Richtlinie der Europäischen Union zur Verarbeitung personenbezogener Daten
Deutschland	
Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)	Landesübergreifendes Datenschutzgesetz der Bundesrepublik Deutschland
Telemediengesetz (TMG)	Zentrale Vorschrift des Internetrechts in Deutschland
Österreich	
Datenschutzgesetz 2000 (DSG 2000)	Regelt den Schutz der Personenbezogenen Daten in Österreich
Schweiz	
DSG	Datenschutzgesetz der Schweiz
Weitere Regularien	
ISO27001:2013	Internationaler Standard für die Sicherheit von Geschäftsinformationen
IT-Grundschutzhandbuch	Sicherheitsmaßnahmen des Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)

Abb. 3.12 Datenschutz und Informationssicherheit DACH (Auszug)

Wie eine Befragung von mittelständischen Unternehmen im Rahmen des „Gefahrenbarometers 2010“ [25] zeigt, haben mittelständische Unternehmen mittlerweile durchaus ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass sie Compliance-Themen aktiv angehen müssen; deren Einhaltung jedoch wird noch viel zu wenig kontrolliert. Die besagte Studie macht deutlich, dass zwar 34,5 % der Unternehmen Regelungen zur Unterbindung der Wirtschaftskriminalität in Geschäfts- und Arbeitsverträgen einsetzen, gleichzeitig jedoch nicht einmal jedes fünfte Unternehmen (18,6 %) nach Auffälligkeiten im Rahmen eines internen Kontrollsystems standardisierte Prüfungen zum Einsatz bringt.

Auflistung von Maßnahmen welche konkret im Unternehmen getroffen wurden, um Wirtschaftskriminalität zu verhindern [25]:

- spezielle Regelungen in den Geschäfts- und Arbeitsverträgen 34,5 %
- Compliance-Richtlinien für alle Bereiche 19,5 %
- standardisierte Prüfungen nach Auffälligkeiten im Rahmen des IKS 18,6 %
- Fachseminare für Revisionsabteilungen 6,2 %
- Whistle-Blowing-System 5,3 %
- eigene Fraud-Management-Struktur 1,8 %
- Sonstiges 8,0 %

Bemerkenswert an der oben zitierten Studie ist, dass große mittelständische Unternehmen öfter Opfer krimineller Delikte wie Untreue, Unterschlagung, Betrug, Korruption oder Industriespionage werden als kleine mittelständische Unternehmen.

Wie die oben genannten Zahlen deutlich erkennen lassen, mangelt es vielen Unternehmen noch an einer definierten Vorgehensweise oder einem Prozess, mit deren Hilfe das Thema Compliance-Management gesamtheitlich angegangen werden könnte. Für den Bereich IT-Compliance kann, wie im Zusammenhang mit dem IT-Risk-Management bereits erwähnt, ein ähnlicher Prozess verwendet werden, der nur einige wenige abgeänderte Punkte enthält.

Der IT-Compliance-Managementprozess

Das IT-Compliance-Management ist ein Prozess, der sich vom Ablauf her nur im Kernbereich von dem des Risk-Managements unterscheidet. Aus diesem Grund wurden die beiden Prozesse auch in einer gemeinsamen Darstellung in Abb. 3.9 illustriert. Im Folgenden werden die jeweiligen Prozessschritte im Einzelnen beschrieben:

1. Als Basis für das Compliance-Management fungiert stets ein Alignment mit der Geschäftsleitung, die das IT-Compliance-Management in den Kontext eines unternehmensweiten Corporate-Compliance-Managements bringt. Weiterhin müssen in diesem Schritt verbindliche Aussagen über den Risikoappetit und die Grenzen des IT-Compliance-Managements getroffen werden.
2. In der zweiten Phase sind sämtliche Rechtsnormen, Regularien oder sonstige Regelwerke zu identifizieren, die für die Unternehmung und die IT relevant sind. Darüber hinaus sind alle Applikationen und Prozesse sowie die gesamte technische Infrastruktur aufzulisten, die von den Regularien betroffen sein könnten.
3. Die aus Schritt 2 resultierenden Ergebnisse müssen nun katalogisiert werden. Hierbei ist eine Einstufung der Ergebnisse nach der Rechtsverbindlichkeit der Regularien hilfreich. Gesetze gelten für das Unternehmen grundsätzlich als verbindlich, interne Regularien werden im Gesamtkontext eher als fakultativ angesehen, vgl. Abb. 3.13.
4. Innerhalb der Risikobeurteilung werden die Compliance-Risiken nach der Höhe ihres Einflusses auf das Unternehmen im Fall der Nichteinhaltung priorisiert. Dafür bietet der im Vorfeld entwickelte Regelkreis natürlich eine ausgezeichnete Basis. Er sortiert die Regularien gemäß ihrer Rechtsverbindlichkeit, wobei Gesetze zwingend eingehalten werden müssen. Anschließend kommen Verträge und Absprachen mit Dritten an die Reihe. Zu guter Letzt sind unternehmensinterne Regelwerke, z. B. ein Reglement oder eine Anleitung, im Hinblick auf ihre Einhaltung zu überprüfen und zu überwachen.

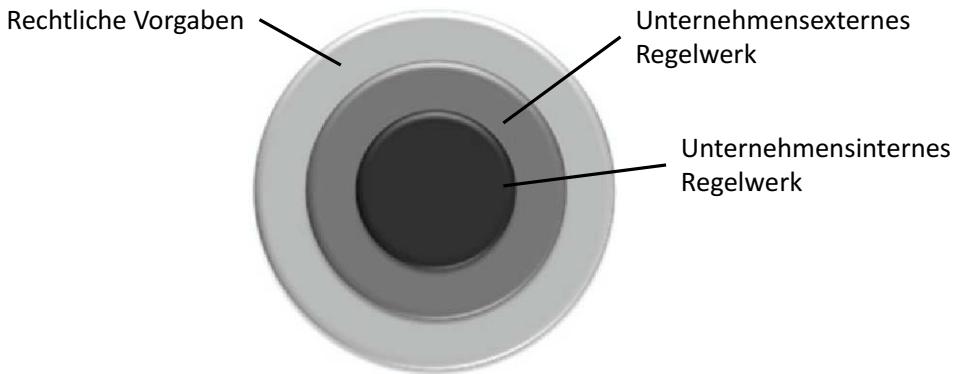


Abb. 3.13 Regelkreis

5. Innerhalb der Risikobeurteilung werden die Compliance-Risiken nach der Höhe ihres Einflusses auf das Unternehmen im Fall der Nichteinhaltung priorisiert. Dafür bietet der im Vorfeld entwickelte Regelkreis natürlich eine ausgezeichnete Basis. Er sortiert die Regularien gemäß ihrer Rechtsverbindlichkeit, wobei Gesetze zwingend eingehalten werden müssen. Anschließend kommen Verträge und Absprachen mit Dritten an die Reihe. Zu guter Letzt sind unternehmensinterne Regelwerke, z. B. ein Reglement oder eine Anleitung, im Hinblick auf ihre Einhaltung zu überprüfen und zu überwachen.
6. In der letzten Phase werden die Ergebnisse der in Phase 5 eingeleiteten Maßnahmen kontrolliert und die entsprechende Wirkung auf das jeweilige Risiko gemessen. Die Ergebnisse werden anschließend für zwei nachfolgende Punkte verwendet. Die Informationen werden benötigt, um das Risiko in einem weiteren Verfahren erneut zu bewerten. Das Ziel dieses Schritts besteht darin, den Erfolg und die Durchdringung der in Phase 5 eingeleiteten Maßnahmen zu messen. Die oben erwähnten Ergebnisse werden zusätzlich für einen Bericht an die Geschäftsleitung aufbereitet. Die geschäftsführenden Organe sollten regelmäßig aktiv informiert werden, denn nur so werden sie in die Lage versetzt, die Strategie zur Behandlung von Compliance-Risiken im Bedarfsfall anzupassen, d. h. den Risikoappetit auszuweiten oder einzudämmen.

Innerhalb des IT-Compliance-Managements wandelt man auf einem sehr schmalen Grat zwischen zu viel und zu wenig Kontrolle. Übertreibt ein Unternehmen die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und überwacht seine Geschäftsprozesse zu intensiv, leidet die Effizienz und die Mitarbeiter fühlen sich gegängelt. Achten die Unternehmen hingegen zu wenig auf die Compliance, riskieren sie bzw. die leitenden Mitarbeiter Bestrafung und Imageverlust [24].

Aus den oben beschriebenen Punkten lassen sich weitere Punkte für das IT-Management bzw. für die Befragung ableiten:

Tab. 3.5 Auszug Fragenkatalog – Compliance

Nummer	Frage
6	Besteht eine Auflistung aller Regularien, die die IT betreffen? Wie wurden für diese Regularien Rechtsverbindlichkeit und Risiko bei Nichteinhaltung bewertet? Wie wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter und die IT-Systeme die rechtlich verbindlichen Compliance-Vorgaben einhalten?

3.5.1.4 Wie unterstützt die IT das Business

Eine der Aufgaben der Informatik ist es, einen Wertbeitrag an der Gesamtunternehmung zu leisten. Gegenüber der landläufigen Meinung kann die Informatik in der Regel jedoch keinen direkten Wertbeitrag innerhalb eines Unternehmens leisten. Der Wertbeitrag, den die Informatik leisten kann ist grundsätzlich elementar wichtig aber ausschließlich indirekt.

Absolute Wertbeiträge entstehen, wenn die IT die Geschäftsprozesse – wie auch immer – verbessert. Damit hilft sie in jedem Fall, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aufrechtzuerhalten, denn sie erhöht dessen Leistungsfähigkeit. Doch wie oben angedeutet, wirkt sich dieser Beitrag der IT nicht zwingend direkt auf die Gewinnerzielung aus.

Ganz anders verhält es sich beispielsweise mit einem auf die Anforderungen der Fachseite zugeschnittenen Business-Intelligence-System. Wenn es das Unternehmen in die Lage versetzt, Kundenwünsche exakter als andere umzusetzen, dann verbessert es dessen relative Wettbewerbsposition. Und damit liefert es relative Wertbeiträge. Welches Ausmaß die Verbesserung der Leistungsfähigkeit hat – beispielsweise der erzielte Grad der Kundenzufriedenheit – und wie sich das auf den Unternehmenserfolg auswirkt, lässt sich allerdings nur unzureichend ermitteln. Dies ist auch ein Grund dafür, warum der Wertbeitrag der IT nicht in Gänze nachweisbar oder gar standardisiert berechenbar ist, wie zuweilen gerne behauptet wird.

Die Informatik kann jedoch bei folgenden Punkten einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung des Wertbeitrags, bezogen auf die Gesamtunternehmung, leisten:

- Abstimmung und Optimierung Betriebsinterner Prozesse
- Erhöhung des Automatisierungsgrads innerhalb des Unternehmens
- Verbesserung der Qualität innerhalb des Unternehmens

Um dieser Aufgaben gerecht zu werden, muss sich die Informatik, aus Sicht der Autoren, aktiv mit dem Business auseinandersetzen. Hierzu muss sie die Bedürfnisse des Business verstehen, sodass sie sich auf deren Anforderungen ausrichten kann. Weiter hat sie sich optimaler Weise als Enabler für das Business zu sehen und durch regelmäßige Inputs und Innovationen das Business immer weiter voran zu treiben.

Tab. 3.6 Auszug Fragenkatalog – IT-Business

Nummer	Frage
7	Wie unterstützt die IT das Business bei der Entwicklung und Implementierung neuer Businessprozesse in die IT-Landschaft. Werden Optimierung und Automatisierung der bestehenden Businessprozesse von der IT gefördert und getrieben?

3.5.2 IT-Service- und -Prozessmanagement

Das IT-Servicemanagement (IT-SM) verfolgt insbesondere das Ziel, IT-Leistungen aus Sicht der Empfänger und nicht der Leistungserbringer zu betrachten. Die IT muss sich an den Bedürfnissen der Kunden – das können sowohl externe als auch interne Kunden sein – orientieren und wird dadurch zum Dienstleister. Dienstleistungen ermöglichen es dem Kunden, Leistungen in Anspruch zu nehmen, ohne die Verantwortung für die damit verbundenen Risiken und Kosten zu tragen. [3]

Damit IT-Leistungen für die Kunden einen Wert darstellen, müssen die beiden folgenden Kriterien erfüllt sein:

- Nützlichkeit und
- Gebrauchstauglichkeit

Im IT-Servicemanagement geht es um Menschen, Prozesse, Technologien und deren Wechselwirkung:

- Die Geschäftsprozesse des Unternehmens generieren eine Wertschöpfung und finanzieren den IT-Service.
- Die IT liefert Services in der geforderten Qualität für die IT-Anwender, die wiederum Geschäftsprozesse ausführen.
- Die IT beeinflusst damit maßgeblich die Geschäftsprozesse und somit die Wertschöpfung des Unternehmens.

Das IT-Servicemanagement definiert Prozesse und Prozeduren zur Förderung und Lieferung von hochwertigen wirtschaftlichen IT-Services, die die Business-Prozesse unterstützen, vgl. Abb. 3.14.

Die Einführung eines IT-Servicemanagements bedeutet eine neue und strategische Ausrichtung der Informatik gegenüber dem Business. Im Rahmen dieser Entscheidung muss eine entsprechende Vision entwickelt werden. Die folgenden Fragen können dabei hilfreich sein [26]:

- Wie wichtig ist der IT-Service für das Geschäft?
- Wie effektiv wird die IT genutzt?
- Wird ein effektives IT-Controlling betrieben?
- Wie hoch sind die versteckten Kosten im Betrieb durch Selbsthilfe der IT-Anwender schätzungsweise?

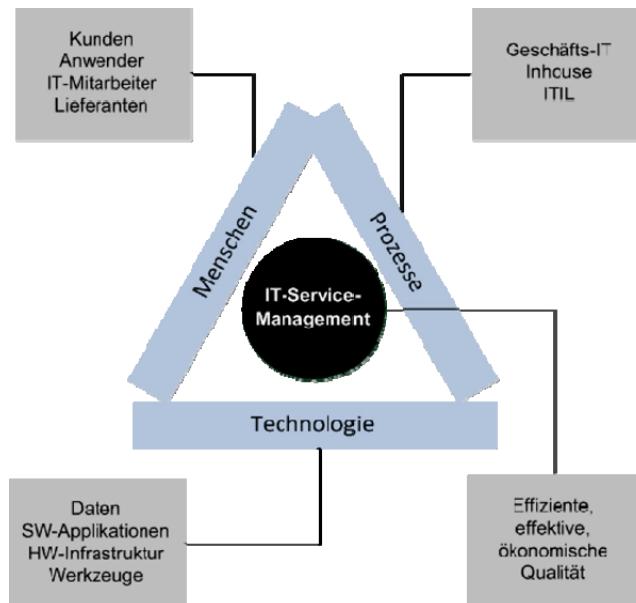


Abb. 3.14 Einflussfaktoren im IT-Servicemanagement

- Werden die Kosten für den IT-Bereich konsequent berücksichtigt und bei der strategischen Planung sowie den Investitionsentscheidungen erfasst?
- Wie lange kann das Unternehmen bei einem Ausfall der IT überleben?
- Sprechen die IT-Mitarbeiter dieselbe Sprache?

3.5.2.1 Ziele des IT-Servicemanagements

Das IT-Servicemanagement soll die Qualität der IT-Services erhalten und verbessern. Seine Ziele und Aufgaben lassen sich folgendermaßen definieren:

- Die IT-Services sollen an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden.
- Die Kundenbeziehungen sollen verbessert werden.
- Die Kundenzufriedenheit soll gesteigert werden.
- Schlechter Service soll verhindert werden.

Die Implementierung von standardisierten Prozessen innerhalb der IT auf der Grundlage von Best-Practice-Modellen schafft einen qualitativen und quantitativen Nutzen sowohl für die IT als auch für das Unternehmen, der prognostiziert und gemessen werden kann.

3.5.2.2 Servicekultur

Ebenso wichtig wie die Entwicklung von Visionen ist die Erfassung aller Unternehmensebenen innerhalb des IT-Servicemanagements. Eine neue Servicementalität kann sich nur dann verfestigen, wenn von der Empfangssekretärin bis hin zum Geschäftsführer alle voller Elan und innerer Überzeugung an einem Strang ziehen.

Während sich manche Änderungen ziemlich schnell umsetzen lassen, gilt das für den Bereich Service nicht. Vielmehr muss der Aufbau einer Servicekultur Schritt für Schritt geschehen – und bedarf überdies der ständigen Pflege. Eine neue Servicementalität kann, wie oben bereits angedeutet, nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie alle Unternehmensbereiche umfasst und von der Führungsebene aktiv vorgelebt wird.

In der Praxis funktioniert die Etablierung einer Servicekultur nicht mithilfe spontan ausgewählter, sondern nur systematischer Maßnahmen. Einen Kunden ab und zu mit einer netten Geste zu erfreuen reicht nicht. Vielmehr geht es um einen geplanten, exzellenten Service, der unabhängig von der Laune des jeweiligen Mitarbeiters ist. Selbstverständlich kann und sollte der Kunde positiv überrascht werden, während alle Mitarbeiter des Unternehmens immer genau wissen müssen, worin ihr Beitrag in puncto Service liegt. Verständlicherweise reichen allgemeine Aufforderungen wie z. B. „Wir sind immer freundlich zu unseren Kunden“, die beispielsweise in einem entsprechenden Handbuch niedergelegt sein können, nicht aus. Vonnöten sind statt dessen konkrete, detailliertere und vor allem auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Spielregeln und Abläufe [27].

3.5.2.3 IT-Servicemanagementprozess

Wie bereits oben beschrieben, handelt es sich beim Einsatz von IT-Services um eine strategische Entscheidung. Für ihre Entwicklung und ihren Betrieb sind deshalb auch entsprechende Prozesse, eine strukturierte Vorgehensweise sowie verschiedenste Werkzeuge notwendig.

Im Folgenden wird ein möglicher Standardprozess für den IT-Service-Lifecycle beschrieben (vgl. Abb. 3.15). Auf den ersten Blick erscheint dieser als für ein mittelständisches Unternehmen zu umfassend. Ungeachtet dessen steht und fällt der IT-Service mit seiner Akzeptanz innerhalb der Geschäftsleitung bis hin zum Benutzer. Dabei stehen erneut die Grundsätze Nützlichkeit und Gebrauchstauglichkeit im Mittelpunkt. Durch ein übergreifendes Alignment zwischen Business, IT und Geschäftsleitung sollen diese realisiert werden.

1. Sammlung von Ideen aus den Bereichen Business, IT und Geschäftsleitung für den Aufbau eines Serviceportfolios zur Vorbereitung einer Strategie- und Abstimmungssitzung. Ein *Serviceportfolio* ist die Gesamtheit aller Services, die verwaltet werden. Es wird für das Management des gesamten Lebenszyklus aller Services genutzt und kann in Abhängigkeit vom Status z. B. drei Kategorien beinhalten: Service-Pipeline (beantragt oder in der Entwicklung), Servicekatalog (live oder bereit zur Freigabe) sowie außer Kraft gesetzte Services [28].
2. Auf der Grundlage des Serviceportfolios kann der in Abb. 3.15 visualisierte Planungsprozess in Gang gesetzt werden. Im Rahmen der Strategiesitzung wird festgelegt, für welche Services eine definitive Planung und Kalkulation erstellt wird. Dafür muss von der IT eine realistische Kapazitäten- und Kostenplanung durchgeführt werden.

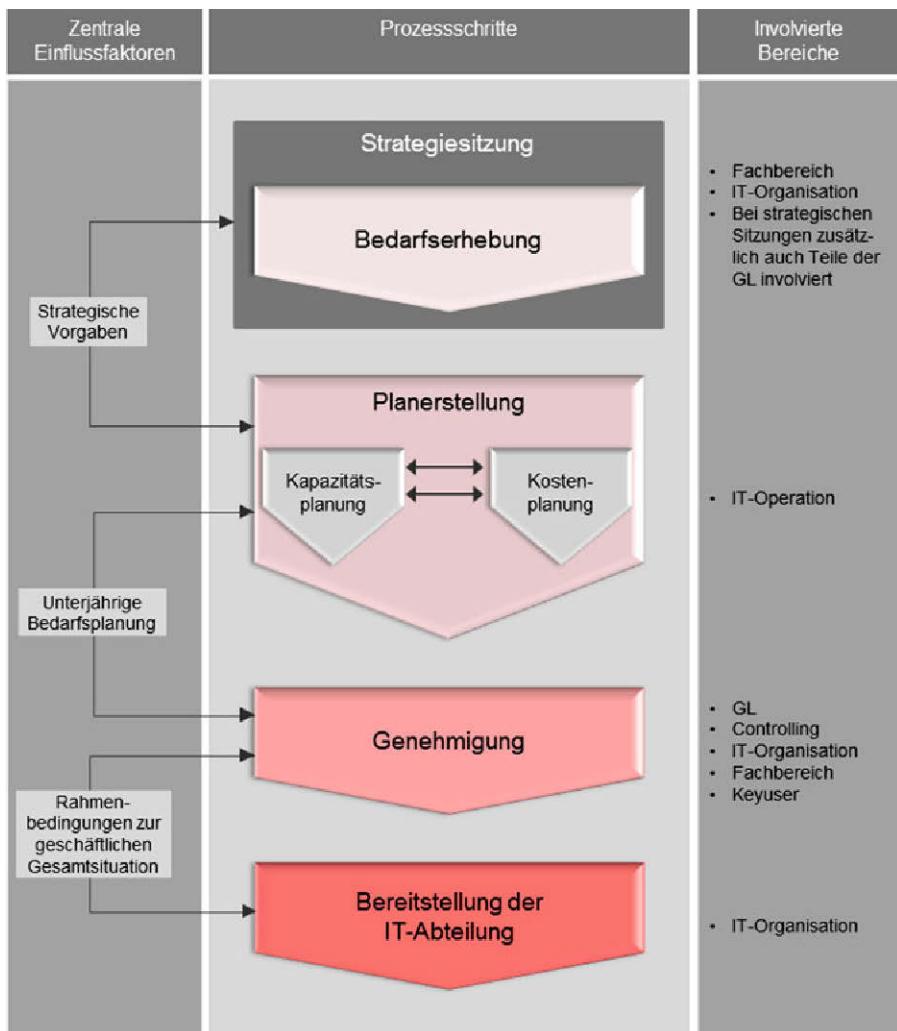


Abb. 3.15 Planungsprozess für einen IT-Service

In Bezug auf die Kostenplanung können zwei Ansätze verfolgt werden. Zum einen können möglichst alle entstandenen Kosten dem Servicenehmer verrechnet werden, zum anderen kann versucht werden, für den betreffenden Service einen marktüblichen Preis zu berechnen. Bei der zweiten Möglichkeit muss die Informatik jedoch bereits sehr kostenorientiert arbeiten und als eine Art Profitcenter geführt werden.

Am Ende des Planungsprozesses werden die Prozesse genehmigt und damit zur weiteren Bearbeitung an die Informatik übergeben. Im Schaubild Abb. 3.15 wird der Planungsprozess noch einmal schematisch erläutern.

3. Nachdem die Services genehmigt wurden, müssen sie in einem einheitlichen Verfahren beschrieben werden. Die Vorgaben hierfür liefert ein Servicekatalog. Ein *Servicekatalog* ist eine Datenbank oder ein strukturiertes Dokument mit Informationen zu allen produktiven Services. Er ist der einzige Bestandteil des Serviceportfolios, der an die Kunden ausgehändigt wird. Außerdem unterstützt er den Vertrieb und die Bereitstellung der IT-Services. Des Weiteren enthält er eine Servicebeschreibung mit Angaben zu Lieferergebnissen und Preisen. Ein weiterer zentraler Bestandteil der Servicebeschreibung ist das dazugehörige Service-Level-Agreement (SLA). Das SLA stellt eine Vereinbarung zwischen dem Service-Provider – in Form der internen IT-Organisation oder eines externen Dienstleisters – mit einem Kunden dar. Diese beschreibt den jeweiligen Service, dokumentiert die Serviceziele und legt die Verantwortlichkeiten des IT-Service-Providers und des Kunden fest, vgl. Abb. 3.16.

Die Darstellung in Abb. 3.16 soll abschließend die Zusammenhänge visualisieren, die bei der Erbringung von IT-Services zusammenspielen. Die Pfeile zeigen den direkten Einfluss, den die kritischen Erfolgsfaktoren aufeinander nehmen.

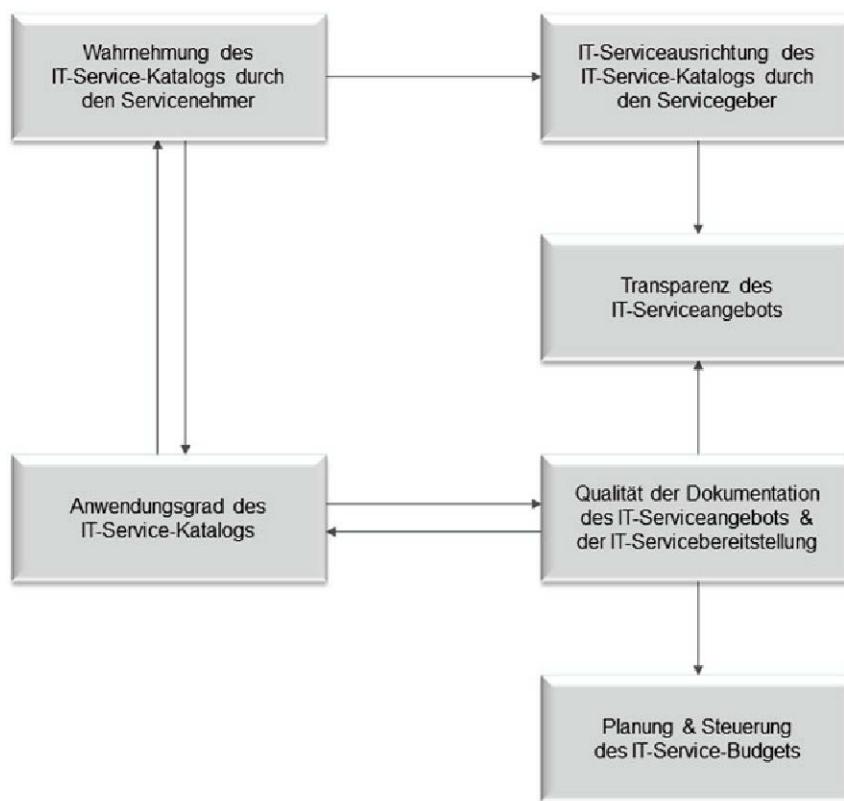


Abb. 3.16 Zusammenhänge der kritischen Erfolgsfaktoren bei der Serviceerbringung

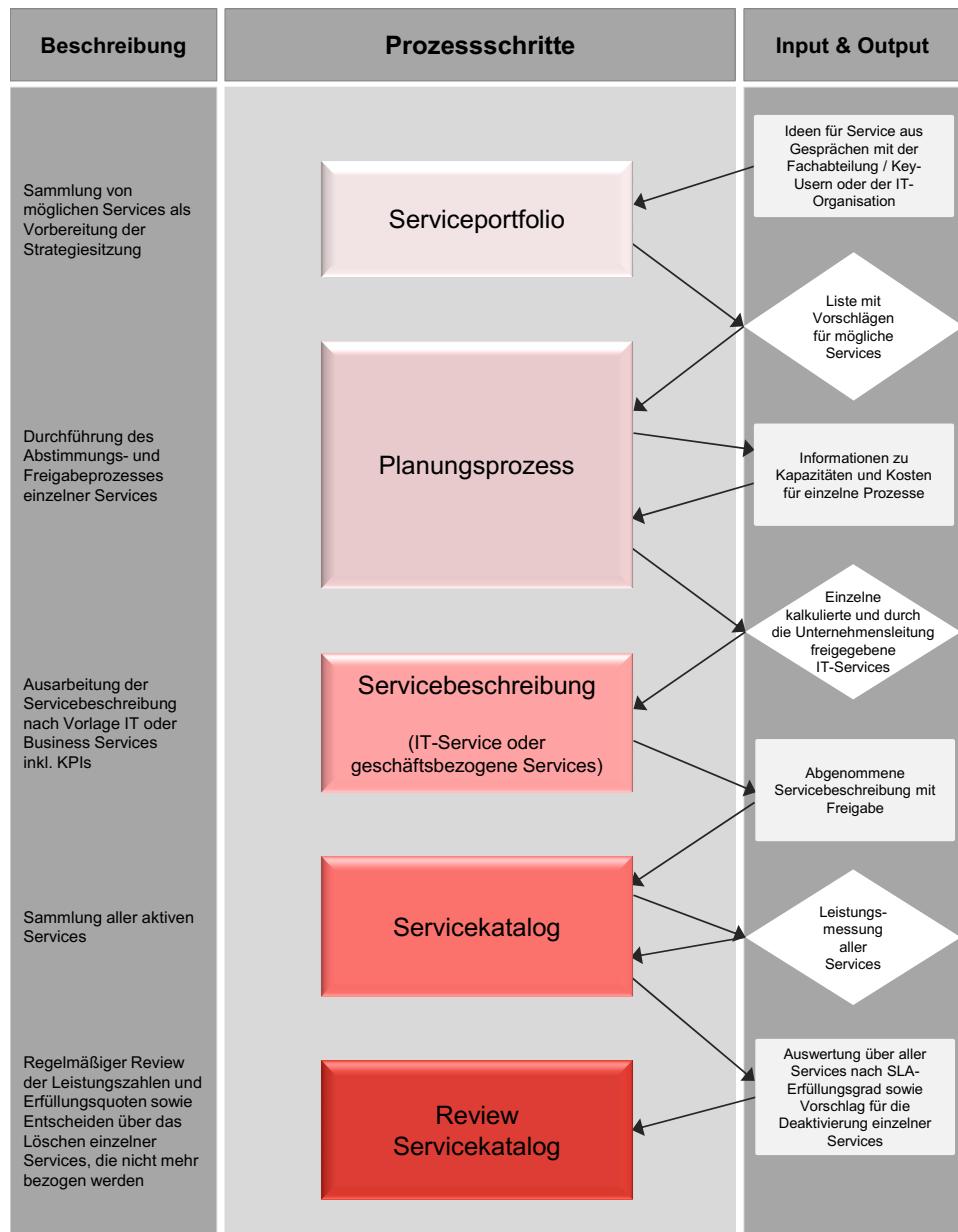


Abb. 3.17 Standardprozess für den IT-Service-Lifecycle

4. Im laufenden Betrieb werden die Services gemessen, um zu prüfen, ob sie vom Kunden in Anspruch genommen werden; darüber hinaus werden auch die Erfüllungsquoten, die von der IT erreicht werden, sowie die Kostendeckung des Services kontrolliert.

5. In regelmäßigen Abständen muss der Servicekatalog auf seinen Inhalt überprüft werden. Dabei muss geklärt werden, ob die angebotenen Services noch aktuell sind, ob es Services gibt, die nicht bezogen werden, und ob die vereinbarten Service-Levels noch den aktuellen Anforderungen entsprechen. Dieses Review nimmt Einfluss auf den Servicekatalog, indem in seinem Verlauf bestimmt wird, ob Änderungen der Service-Levels beantragt, Services aus dem Katalog gelöscht oder neue Services initiiert werden sollen.

Ein gesamter IT-Service-Lifecycle ist in Schaubild Abb. 3.17 dargestellt.

3.5.2.4 IT-Prozessmanagement

Böttcher definiert in [28] den Prozess als:

- ▶ Ein Prozess ist ein strukturierter Satz an Aktivitäten, mit deren Hilfe ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Ein Prozess wandelt einen oder mehrere definierte Inputs in definierte Outputs um. Ein Prozess kann beliebige Rollen, Verantwortlichkeiten, Hilfsmittel und Steuerungen für das Management enthalten, die für eine zuverlässige Bereitstellung der Outputs erforderlich sind. Ein Prozess kann den Anforderungen entsprechend Richtlinien, Standards, Leitlinien, Aktivitäten und Arbeitsanweisungen definieren.

Diese Definition des Begriffs *Prozess* wurde von den Autoren als sehr zutreffend erachtet und als Basis herangezogen.

Abgesehen davon kann grob zwischen zwei Prozesstypen unterschieden werden: den spezialisierten Prozessen wie IT-Prozessen oder Produktionsprozessen einerseits und Prozessen im Kontext einer Prozessorganisation andererseits. Im letzteren Fall geht es hauptsächlich um Prozesse, die für den Kunden aus Unternehmenssicht mittelbar oder unmittelbar ein Ereignis schaffen. Diese Art von Prozessen bezeichnet man als *Geschäftsprozesse*.

Es wurden hauptsächlich IT-Prozesse untersucht, die sich vornehmlich auf das Best-Practice-Modell ITIL beziehen. Dies hat gerade für mittelständische Unternehmen den Vorteil, dass sie sich an einem bestehenden Prozessmodell orientieren und bereits bewertete Verfahren auf ihre eigene IT- bzw. Unternehmensorganisation anwenden können.

IT-Prozesse lassen sich als geschlossene Systeme auffassen, in denen Kombinationen von definierten Aktivitäten zu einem beabsichtigten Prozessergebnis (z. B. der Einrichtung eines Arbeitsplatzsystems) führen. Die Leistung von Prozessen lässt sich messen, beispielsweise anhand ihrer Dauer oder des mit ihnen verbundenen Aufwands. Die Prozesseffizienz ergibt sich aus dem Vergleich des Prozessergebnisses mit dem Prozessziel. Zur Verbesserung der Prozesseffizienz ist eine Veränderung der Prozessaktivitäten erforderlich (Regelkreis). Prozesse werden durch definierte Ereignisse angestoßen (z. B. durch einen Service Request für ein Arbeitsplatzsystem) und weisen Kunden (Akteure) auf, die auf das Prozessergebnis angewiesen sind [28].

Gerade in mittelständischen Unternehmen bietet es sich an, IT-Prozesse in den Bereichen Support und Kundenservice einzusetzen. Insbesondere für den Kundensupport sollte das Incident- und Problemmanagement von ITIL zur Anwendung kommen. Dabei handelt es sich um etablierte Prozesse, die nach ihrer Einführung einen sehr schnellen messbaren Erfolg im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit bieten. Eine Besonderheit im Rahmen des Incident-Managements stellt die Einführung eines Service-Desk dar, der als „Single Point of Contact“ (SPOC) als erster Ansprechpartner für End-User fungiert, die Fragen oder Anliegen rund um Informatikthemen haben. Die Mitarbeiter des Service-Desk versuchen in einer ersten Phase, das Anliegen des Kunden zu bearbeiten bzw. sein Problem zu lösen. Das zentrale Ziel des Service-Desk muss darin bestehen, so viele Anfragen wie möglich bereits beim Erstkontakt zu bewältigen. Die Erstlösungsrate steht nämlich in einem direkten Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit und muss demzufolge aktiv gemanagt und stetig verbessert werden.

Weitere IT-Prozesse sind von der IT-Organisation nach Belieben zu definieren. Sicher ist, dass sich die IT-Organisation nach außen um so organisierter und strukturierter präsentieren kann, je höher die IT-Prozessdichte ist. Noch bedeutender ist jedoch, dass die Informatik mit zunehmender Prozessdichte immer kosteneffizienter arbeitet.

Abgrenzung des IT-Servicemanagements vom IT-Prozessmanagement

Die nähere Erörterung von IT-Services und IT-Prozessen könnte den Eindruck erweckt haben, dass beide Themen als äquivalent zu betrachten sind. Der große Unterschied besteht jedoch darin, dass die IT-Services einen Entwicklungs- und Abstimmungsprozess durchlaufen, der von der Geschäftsleitung und dem Business genehmigt werden muss. Der Grund für dieses Alignment besteht darin, dass der Bezug der IT-Services direkt dem Business verrechnet wird und der Leistungserbringer, in der Regel die interne IT-Organisation, die zur Leistungserbringung notwendigen Betriebsmittel und das damit verbundene Know-how vorhält sowie die damit verbundenen Kosten und Risiken trägt [28].

Tab. 3.7 Auszug Fragenkatalog – IT-Service- und Prozessmanagement

Nummer	Frage
8	Bestehen für die IT-Services ein Servicekatalog mit einer detaillierten Beschreibung und Service-Level-Agreements für jeden einzelnen Service sowie ein Prozess für die Entwicklung dieser IT-Services?
9	Werden IT-Services gemessen und wie werden die Service-Level-Agreements auf ihre Erfüllung hin überprüft?
10	Werden IT-Prozesse definiert und wie werden die entwickelten Prozesse entsprechend dokumentiert?
11	Wie werden standardisierte Support-Prozesse verwendet? Wurde für den Kundensupport ein Service-Desk eingerichtet?
12	Wie wird die Zufriedenheit der Kunden (User) in Bezug auf IT-Dienste wie IT-Services, Service-Desk und IT-Prozesse gemessen?

Aus den Einflussfaktoren, die für das IT-Service- und das IT-Prozessmanagement beschrieben wurden, lassen sich für die Bestimmung des IT-Managements die Punkte bzw. Fragen aus Tab. 3.7 ableiten.

3.5.3 IT-Ressourcenmanagement

Das IT-Ressourcenmanagement steuert die Einsatzmittel und das Personal der IT. Unter die Kategorie Einsatzmittel fallen vor allem die technischen Komponenten, z. B. die Hard- und Software. Der Begriff *Personal* umfasst die in der IT tätigen Mitarbeiter. Das Verhältnis zwischen der IT und den in dieser Abteilung Beschäftigten ist mittlerweile sehr variantenreich. Während früher vor allem eigene Mitarbeiter vor Ort für die IT tätig waren, sind es heute zunehmend Freiberufler und Angestellte von anderen Firmen wie z. B. Unternehmensberatungen. Teilweise werden ganze Bereiche in andere Firmen ausgelagert und Aufgaben in anderen Ländern bearbeitet. Diese neuen Formen der Arbeitsteilung für die eigene IT zu organisieren ist ein Schwerpunkt des IT-Ressourcenmanagements [3].

Die finanziellen Mittel bzw. das IT-Budget mittelständischer Unternehmen ist in der Regel sehr begrenzt. Das heißt, dass die vorhandenen Ressourcen sinnvoll eingesetzt und verwaltet werden müssen. In diesem Kontext ist es von elementarer Bedeutung, die eigene Infrastruktur genau zu kennen und einen Überblick über die verwendeten Ressourcen zu haben, da ein sinnvolles Management andernfalls nahezu unmöglich ist. Ein weiterer zentraler Punkt ist, dass ein umfassendes Ressourcenmanagement die Basis für ein übergreifendes IT-Management bildet. Das Ressourcenmanagement stellt den anderen Domänen die wichtigsten Informationen zur Verfügung, sodass diese beispielsweise in den Bereichen IT-Risk- und -Compliance-Management, IT-Security-Management oder IT-Servicemanagement verarbeitet werden können.

IT-Ressourcen werden auch von großen Frameworks wie COBIT oder ITIL in den Mittelpunkt gerückt. In COBIT determinieren die geschäftlichen Anforderungen und Ziele den Einsatz der IT-Ressourcen, vgl. Abb. 3.18. Diese werden eingesetzt, um IT-Prozesse abzuwickeln. Die IT-Prozesse wiederum unterstützen und befriedigen geschäftliche Anforderungen oder erzeugen darüber hinaus mithilfe technischer Innovationen neue geschäftliche Anforderungen.

Der Bereich des Ressourcenmanagements orientiert sich an der Definition und Beschreibung von COBIT, wo folgende Bereiche zu den IT-Ressourcen gezählt werden [19]:

- Anwendung
- Informationen
- Infrastruktur
- Personal

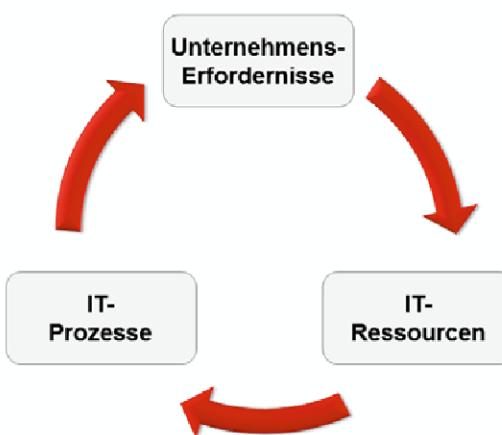


Abb. 3.18 Grundprinzipien von COBIT

Im Anschluss werden die einzelnen Ressourcen detailliert skizziert und dabei die für das IT-Management wichtigen Punkte herausgearbeitet. Da es sich hier um eine sehr praxisnahe Herangehensweise handelt, die für mittelständische Unternehmen von Nutzen sein soll, werden hier vor allem die Ressourcen Infrastruktur und Personal einer genaueren Betrachtung unterzogen.

3.5.3.1 Anwendungen

Applikationen (Anwendungen) umfassen automatisierte Anwendungen und manuelle Verfahren, die Informationen verarbeiten.

Im weitesten Sinn können den Anwendungen vor allem Applikationen zugewiesen werden, die an der Wertschöpfung des Unternehmens beteiligt sind. Diesen businessprozessnahen Applikationen werden in der Regel Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Systeme zugerechnet, mit denen sich zentrale betriebsinterne Prozesse abbilden lassen. Mithilfe von ERP-Systemen können z. B. folgende internen Prozesse abgebildet und optimiert werden:

- Materialwirtschaft
- Produktion
- Finanz- und Rechnungswesen
- Controlling
- Personalwirtschaft
- Stammdatenverwaltung
- etc.

Diese Anwendungen können bei Bedarf noch durch CRM- oder SRM-Systeme, EDI-Systeme oder Planungs- bzw. Logistiksysteme ergänzt werden.

3.5.3.2 Information

Der Begriff *Informationen* umfasst sämtliche Daten, die durch Informationssysteme eingelesen, verarbeitet oder ausgegeben werden, in jeder im Unternehmen verwendeten Form.

Im Hinblick auf Informationen existieren keine konkreten Maßnahmen, die innerhalb des Ressourcenmanagements im Speziellen durchgeführt werden. Vielmehr handelt es sich in diesem Fall um die Zustände bzw. Eigenschaften von Informationen, die erfüllt werden müssen:

- **Effektivität:** Die Informationen für einen Geschäftsprozess müssen relevant und sachdienlich sein sowie zeitgerecht, korrekt, konsistent und verwertbar geliefert werden.
- **Effizienz:** Die Informationen sollten unter optimaler Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen erzeugt werden.
- **Vertraulichkeit:** Sensitive Informationen müssen vor unautorisiertem Gebrauch geschützt werden.
- **Integrität:** Die Exaktheit und Vollständigkeit sowie die Validität der Geschäftszahlen und der geschäftlichen Erwartungen sind zu gewährleisten.
- **Verfügbarkeit:** Die Informationen sollen bedarfsgerecht zur Verfügung stehen und die für ihre zukünftige Verfügbarkeit notwendigen Maßnahmen bereits getroffen worden sein.
- **Compliance:** Verträge, Vorschriften und Gesetze sind durch die Geschäftsprozesse einzuhalten. Die externen geschäftlichen Notwendigkeiten sind zu beachten und interne Verfahren zu ihrer Einhaltung zu befolgen.
- **Verlässlichkeit:** Das Management muss sich auf die bereitgestellten Informationen verlassen können, um das Unternehmen im Sinn der Geschäftsziele und der Einhaltung von Sorgfaltspflichten führen zu können.

Um diese Eigenschaften erfüllen zu können, müssen in den unterschiedlichsten Bereichen entsprechende Maßnahmen getroffen werden.

3.5.3.3 Infrastruktur

Der Infrastruktur werden grundsätzlich Technologien und Anlagen innerhalb der Informatik zugeordnet; hierunter fallen z. B. die eingesetzte Hardware, Betriebssysteme, Datenbankmanagementsysteme, Netzwerk, Multimedia etc. sowie sämtliche Einrichtungen, die diese beherbergen und unterstützen. Wie oben bereits beschrieben, ist vor allem das Thema Infrastruktur ein Bereich, der selbst von kleinsten Unternehmen aktiv gemanagt werden muss. Auch innerhalb des Ressourcenmanagements nimmt er einen großen Teil ein. Um eine optimale Erläuterung zu gewährleisten, wurde der Bereich Infrastruktur in die Unterbereiche Software, Hardware, Netzwerk, Dokumentation, Notfallmanagement und Infrastrukturmanagement unterteilt.

Software

Innerhalb der Software muss die Informatik jederzeit fähig sein, eine Übersicht über das Softwareportfolio der Unternehmung zu geben. Ein hierfür gut geeignetes Hilfsmittel ist die Einführung von Softwarestandards für User und Infrastruktur, z. B. in Form eines Servers. Durch die Verfolgung einer strikten Softwarestrategie kann potenzieller Wildwuchs eingedämmt werden. Abgesehen davon muss die Informatik einen Prozess für das Testing und Updaten der eingesetzten Software entwickeln.

Hardware

Zum Bereich Hardware wird im konkreten Fall die gesamte IT-Infrastrukturlandschaft gezählt, bestehend aus Server und Massendatenspeicher, z. B. SANs oder Datensicherungssystemen für den Betrieb und die Bereitstellung von Rechenleistung. Auch das Management von End-User-Geräten wie PCs oder Notebooks fällt in diesem Bereich. Hierbei besteht die größte Herausforderung darin, je nach Anzahl der Endgeräte den Überblick über die eingesetzte Hardware zu behalten. Vor allem eine beispielsweise in Bezug auf Hersteller, Typ und Konfiguration einheitliche Hardware macht es der Informatik möglich, eine sehr gute und schnelle Fehlerbehebung anzubieten.

Eine einheitliche Hardware ist nicht nur für den End-User von Vorteil, sondern auch in den Bereichen Netzwerk und Rechenzentrum ein Muss. Um den Betrieb vor allem in Letzterem sicherzustellen, sollte man sich im Vorfeld Gedanken über dessen Aufbau machen. Dabei ist nicht nur die technische Infrastruktur, z. B. in Form von Server, Massendatenspeicher oder Netzwerktechnologie, maßgebend. Oftmals wird hier die Basisinfrastruktur, vor allem die Server Racks, Kühlungssysteme, die Notstromversorgung oder der Brandschutz, vernachlässigt. Diese Elemente sind im Fall eines Unglücks oder Ausfalls dafür verantwortlich, wie schnell die Informatikinfrastruktur wieder instand gesetzt werden kann.

Dokumentation

Dokumentationen sind ein elementarer Bestandteil, um einen störungsfreien Betrieb gewährleisten zu können, und als Basis für jede Informatik unverzichtbar. Im Folgenden wird eine Auswahl von typischen und zwingend notwendigen Dokumentationen vorgestellt [31]:

- ▶ **IT-Konzept** Das IT-Konzept ist ein strategisches Dokument, das der grundsätzlichen Einordnung der IT in das Unternehmen dient und die übergeordnete strategische Ausrichtung des Unternehmens im Hinblick auf die IT festgelegt. So wird im IT-Konzept typischerweise festgelegt, ob die IT zentral oder dezentral strukturiert und mit welcher Ausprägung sie versehen ist.

- ▶ **IT-Namenskonventionen** Auch wenn Namenskonventionen auf den ersten Blick zweitrangig erscheinen mögen, wird ihre Bedeutung doch häufig unterschätzt. So ist beispielsweise ein im Vorfeld sorgfältig geplantes einheitliches Schema von Namenskonventionen für alle Objekte der Active-Directory-Gesamtstruktur nicht nur in größeren Unternehmen unerlässlich, um Wildwuchs bei den Objektbezeichnungen zu vermeiden. Daneben gibt es für den IT-Betrieb noch weitere Komponenten, für die eine Standardisierung von Namen sinnvoll ist. Hierzu zählen beispielsweise Konventionen zur Benennung von Prozessen und Unterprozessen sowie Regelungen zur Benennung von Rollen. Schließlich sollten auch für Dokumente verbindliche Namensregeln festgelegt werden.
- ▶ **IT-Dokumentationsrichtlinie** Die Dokumentationsrichtlinie wird sinnvollerweise übergeordnet auf Unternehmensebene definiert. Wo eine solche übergeordnete Richtlinie fehlt, sollte sie zumindest für die Ebene der IT-Dokumentation entwickelt werden. Die Aufgabe einer Dokumentationsrichtlinie ist es, verbindliche Regelungen für den formalen Aufbau einzelner Dokumente festzulegen sowie verbindliche Dokumentationsprozesse zu definieren.
- ▶ **Netzwerkdokumentation** Für den Betrieb und die Planung der Infrastruktur ist eine technische Dokumentation des Netzwerks unumgänglich. Mittlerweile ist die Verwaltung der Netzwerkinfrastruktur sehr aufwendig geworden, denn hier geht es nicht mehr nur um IP-Adressen und technische Netzwerkkomponenten; vielmehr werden hier logische Netze innerhalb der technischen Netze aufgebaut, Verbindungen zwischen zwei Unternehmensstandorten über mehrere Hundert Kilometer hinweg verwaltet und spezielle Dienste vorgehalten, die sich bei einem Netzausfall bzw. dem Ausfall einzelner Hardwarekomponenten automatisch neue Wege suchen. Ohne eine entsprechende Dokumentation kann eine solche Infrastruktur nicht mehr ohne Probleme betrieben und weiterentwickelt werden.

Notfallmanagement

Das Notfallmanagement ist ein Managementprozess mit dem Ziel, gravierende Risiken, die das Überleben der Unternehmung gefährden, frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu etablieren. Um die Funktionsfähigkeit und damit das Überleben eines Unternehmens zu sichern, müssen geeignete Präventivmaßnahmen getroffen werden, die zum einen die Robustheit und Ausfallsicherheit der Geschäftsprozesse erhöhen und zum andern eine schnelles und zielgerichtet Reagieren in einem Notfall oder einer Krise ermöglichen. Das Notfallmanagement umfasst das geplante und organisierte Vorgehen, um die Widerstandsfähigkeit der (zeit-)kritischen Geschäftsprozesse einer Institution nachhaltig steigern, auf Schadensereignisse angemessen reagieren und die Geschäftstätigkeiten so schnell wie möglich wieder aufnehmen zu können. Das Notfallmanagement wird auch als „Business-Continuity-Management“ (BCM) oder betriebliches Kontinuitätsmanagement bezeichnet [22].

Infrastrukturmanagement

Innerhalb des Infrastrukturmanagements wurden noch weitere wichtige Prozesse identifiziert, die als Basis für einen optimalen Aufbau der Informatik dienen.

Im Bereich Hardware ist vor allem die Hardwareinfrastrukturstrategie hervorzuheben, die sicherstellen soll, dass Standards für die Hardware definiert werden. Diese Standards gelten dann nicht nur für die Hardware im End-User-Bereich, sondern auch für das Rechenzentrum und den Netzwerkbereich.

Ein elementares Kernelement des Infrastrukturmanagements ist das aktive Managen der Kern-, respektive Key-Systeme. Im Zuge einer aktiven Überwachung dieser Key-Systeme sollen auftretende Probleme oder Störung umgehend aufgenommen und aktiv bearbeitet werden.

Idealerweise könnten auftretende Systemausfälle bereits pro aktiv behandelt werden. Für diesen Zweck sind technische Überwachungs- und Benachrichtigungssysteme einzusetzen. Dafür müssen die wichtigsten Systeme definiert und überwacht werden. Ein Weg hierfür sind Kennzahlen und Schwellenwerte zu definieren, die über eine aktive Systemüberwachung ausgewertet sind.

Zu den Key-Systemen zählen folgende Infrastrukturkomponenten:

- Netzwerk- und Kommunikationskomponenten
- Produktionsnahe Systeme wie ERP und Maschinensteuerungen
- File- und Datenbanksysteme
- IT-Sicherheits- und Datensicherungssysteme

Im Bereich Vertragsmanagement gibt es zwei Aspekte, die von der Organisation zwingend bewerkstelligt werden müssen: das Wartungsvertragsmanagement und das Lizenzmanagement. In der Regel werden für Systeme innerhalb der Informatik, unabhängig davon, ob es sich um Hard- oder Software handelt, Wartungsverträge abgeschlossen. Hierfür muss eine Übersicht erstellt werden, um jederzeit einen Überblick über die vertraglich zugesicherten Service-Levels zu haben, auf die Anspruch besteht. Das Thema Lizenzmanagement muss außerdem aus Compliance-Sicht betrachtet werden: Die Unternehmen sind dazu verpflichtet, die von ihnen eingesetzte Software bei den jeweiligen Herstellern lizenziieren zu lassen. Eine diesbezügliche Nichteinhaltung kann sogar strafrechtliche Folgen nach sich ziehen.

Die beiden letzten Prozesse sind ebenfalls übergreifender Natur und lassen sich weder dem Bereich der Hardware noch dem der Software eindeutig zuweisen. Für die Planung und Weiterentwicklung der Hard- und Softwareressourcen ist es notwendig, einen Prozess für das Sourcing zu entwickeln. Als einfachstes Beispiel für den Einsatz eines Sourcing-Prozesses oder Sourcing-Plans kann der Bereich Massenspeicher dienen: Der aktuelle Stand ist hier problemlos festzustellen, sodass über standardisierte Verfahren auch eine Prognose im Hinblick auf den zukünftigen Speicherplatzbedarf ermittelt werden kann. Dies ist notwendig, um für den Betrieb jederzeit Ressourcen bereitstellen und einen nötigen Ressourcenausbau möglichst frühzeitig planen zu können.

Das Change-Management ist ein weiterer Prozess, der nicht definitiv dem Bereich Hard- oder Software zugewiesen werden kann. Ein Change bezieht sich auf das Hinzufügen, Modifizieren oder Entfernen eines Elements, das Auswirkung auf einen IT-Service oder den IT-Betrieb haben könnte. Das Change-Management sollte sämtliche IT-Services, Konfigurationen, Prozesse, Dokumentationen etc. einschließen. Dabei kann unter anderem auf einen von ITIL bereits definierten Change-Managementprozess zurückgegriffen werden.

3.5.3.4 Personal

Zum Personal zählen all jene Personen, die für Planung, Organisation, Beschaffung, Implementierung, Betrieb, Unterstützung, Monitoring und Evaluation der Informationssysteme und Services benötigt werden. Sie können – je nach Bedarf – intern, outgesourct oder vertraglich gebunden sein. Im Folgenden werden einige wichtige Punkte aufgezählt, die auch von KMU nicht vernachlässigt werden sollten, da sie sich mittlerweile zu den kostenintensivsten Ressourcen entwickelt haben.

HR-Management

Das Personal muss aktiv gemanagt werden. Dazu gehört unter anderem, für jede besetzte Arbeitsstelle eine Rollen- und Stellenbeschreibung zu erarbeiten, aus der sich die Rechte und Pflichten eines jeden Mitarbeiters ergeben. Dies ist notwendig, damit vor allem der Mitarbeiter seine eigenen Rechte und Befugnisse kennt und entsprechend handelt. Gerade die Befugnisse müssen innerhalb der Informatik abgestimmt sein, damit es nicht zu Überschneidungen bzw. zur Überschreitung von Befugnissen kommt. Innerhalb des Compliance-Managements ist dies eine wichtiger Bestandteil beim Umgang mit dritten Parteien wie z. B. Lieferanten.

Weiterhin sollte es im Hinblick auf die Personalbeschaffung einen definierten Prozess geben, der exakt festlegt, wie neues Personal rekrutiert wird. Da der Rekrutierungsprozess in der Regel immer wieder gleich abläuft, gerade aber in KMU nicht zum Tafelgeschäft gehört, ist es durchaus sinnvoll, die Vorgehensweise einmal genau zu definieren.

Know-how/Skills (Ausbildung von Personal)

Das Know-how der eigenen Mitarbeiter ist für eine Unternehmung eine wichtige Ressource. Das Managen des Know-hows ist eine sehr wichtige Disziplin, die in der Regel noch stark vernachlässigt wird. Die Kenntnisse der Mitarbeiter müssen erfasst, entsprechend verwaltet und regelmäßig upgedatet werden. Dies hat den Vorteil, dass die Unternehmung im Fall eines Know-how-Bedarfs nicht zwingend auf externe Ressourcen zurückgreifen muss, sondern das Wissen auch in den eigenen Reihen finden kann.

Wichtig für die Personalentwicklung und das Binden des Personals an die Unternehmung ist außerdem, zusammen mit dem jeweiligen Mitarbeiter einen persönlichen Ausbildungs- und Entwicklungsplan erstellen. Dieser Punkt sollte in den regelmäßig wiederkehrenden Feedback-Gesprächen mit den Mitarbeitern aktualisiert werden.

Managen von externen Ressourcen

Das Thema Outsourcing bzw. die Nutzung von externen Ressourcen wie Freelancern oder Dienstleistern ist innerhalb von KMU weitverbreitet. Verantwortlich dafür ist sicherlich, dass angesichts der Vielzahl von innerhalb der Informatik zu lösenden Aufgaben das nötige Wissen nicht immer intern vorgehalten oder aufgebaut werden kann. Allerdings kommt es bei einer näheren Betrachtung immer mehr zu einem Wildwuchs von externen Beratern oder Dienstleistern. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, auch die externen Ressourcen aktiv zu verwalten und zu überwachen. Dafür muss für jeden Dienstleister eine Art Leistungsschein angelegt werden, der die beanspruchten Dienstleistungen bzw. das gesamte Know-how des Anbieters sowie SLAs und Kosten beinhaltet. Auch während des Betriebs sollten die Dienstleister im Hinblick auf Preis und Leistung aktiv überwacht und geführt werden.

3.5.3.5 Resümee aus dem IT-Ressourcenmanagement

Bereits im Einstieg zu diesem Thema wurde auf die Bedeutung und Notwendigkeit hingewiesen, die eingesetzten Ressourcen aktiv zu managen. Gerade wenn nur geringe finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, müssen die vorhandenen Ressourcen bestmöglich eingesetzt und verwaltet werden.

Aus den im Vorfeld beschriebenen Bereichen wurden Punkte abgeleitet, die von einem mittelständischen Unternehmen erfüllt werden müssen, wenn es seine Ressourcen möglichst wertschöpfend einsetzen möchte. Im Fall von Anpassungen oder Störungen des täglichen Betriebs bietet diese Art der Vorbereitung außerdem den Vorteil, dass die Einschränkungen für das Business kaum oder gar nicht spürbar sind. Weiterhin wurde der Bereich Personal als ein weiterer entscheidender Aspekt identifiziert, der insbesondere von kleinen Unternehmen in der Regel zu wenig Beachtung erfährt, obwohl er für den Betrieb und die Weiterentwicklung der Informatik elementar ist und dementsprechend behandelt werden sollte.

Das IT-Ressourcenmanagement bietet für das gesamte IT-Management die Basis und liefert einen Output in die verschiedensten IT-Domänen. Vor allem mittelständische Unternehmen müssen ihre Ressourcen im Griff haben und optimal einsetzen. Aus diesem Grund fällt der Frageblock, der sich auf diesen Bereich bezieht, auch am umfangreichsten aus:

Tab. 3.8 Auszug Fragenkatalog – IT-Ressourcenmanagement

Nummer	Frage
13	Wie werden die eingesetzten Assets aktiv gemanagt? Wie wird sichergestellt, dass die IT einen kompletten Überblick über die IT-Systeme und die verwendete Software inkl. Lizenzen hat?
14	Wie werden bestehende Systeme dokumentiert? Bestehen pro System eine Systembeschreibung und eine Dokumentation? Werden die Wartungsverträge für die Systeme aktiv gemanagt?

Tab. 3.9 Auszug Fragenkatalog – IT-Ressourcenmanagement (Fortsetzung)

Nummer	Frage
15	Wie werden Systeme anhand eines Sourcing-Prozesses aktiv bewertet, um eine Prognose für den zukünftigen Bedarf zu ermitteln?
16	Bestehen detaillierte Pläne zum Thema Business-Continuity? Wie werden Maßnahmen für den Unglücksfall geplant und gemanagt?
17	Wie werden Standards für Hard- und Software sowie Infrastruktur entwickelt? Besteht ein aktuelles Management der Standards? Wird eine Produkt- und Lieferantenstrategie verfolgt?
18	Wie werden die Key-Systeme identifiziert und aktiv überwacht?
19	Wie werden Veränderungen der Systeme, z. B. das Hinzufügen, Modifizieren oder Entfernen von Hard- und Software, sowie die jeweiligen Konfigurationen durchgeführt?
20	Wie werden End-User mit den IT-Werkzeugen vertraut gemacht? Besteht Anleitungen und Beschreibungen für die End-User?
21	Wird innerhalb des Personalmanagements für jeden IT-Mitarbeiter eine Rollen-, Kompetenz- und Stellenbeschreibung geführt?
22	Wie wird das Know-how der Mitarbeiter gemanagt? Besteht für jeden Mitarbeiter Ausbildungs- und Weiterbildungspläne?
23	Wie werden externe Ressourcen gemanagt? Besteht eine Gesamtübersicht über alle externen Ressourcen mitsamt Leistungen, Kosten und Service-Level-Agreements?
24	Wie werden die Kosten der externen Ressourcen aktiv überwacht und die Einhaltung der vereinbarten Service-Levels von externen Ressourcen gemessen?

3.5.4 IT-Projekt- und -Projektpfoliomanagement

In den folgenden Kapiteln werden als vierte und letzte IT-Domäne die Bereiche IT-Projektmanagement und IT-Projektpfoliomanagement behandelt. Die Projektarbeit gehört in der Informatik neben dem Tagesgeschäft zu den Haupttätigkeiten, die ein IT-Mitarbeiter zu bewerkstelligen hat. Innerhalb des Projektmanagements werden einzelne Projekte gekapselt betrachtet und der Fokus auf die Organisation und Durchführung einzelner Projekt gerichtet.

Das IT-Projektpfoliomanagement ist eine Methodik, mit der jedes Projekt auf seinen Nutzen und seine Risiken hin analysiert und bewertet werden kann. Das Ergebnis ist das sogenannte IT-Projektpfolio, das als Planungsinstrument die Ressourcenzuordnung auf Basis der Ausbalancierung dieser Kriterien erleichtert [2].

3.5.4.1 IT-Projektmanagement

In den letzten Jahren hat das Projektmanagement laufend an Bedeutung gewonnen. Dies wird oft dadurch begründet, dass moderne Unternehmen schnell und flexibel auf neue Anforderungen reagieren müssen.

Eine völlig neue Aufgabenstellung erfordert zumeist die Zusammenarbeit von Spezialisten aus ganz unterschiedlichen Bereichen und Fachgebieten. Gerade hier bietet sich Projektarbeit an. Sie sorgt für mehr Flexibilität, da das Projektmanagement über das gewohnte Tagesgeschäft hinausgeht. Projektarbeit hat somit den Vorteil, dass schnell und zielgerichtet gemeinsame Lösungen gefunden werden können.

Anderseits ist der Projekterfolg nicht automatisch garantiert, denn die Inhalte eines Projekts sind im Gegensatz zu Arbeitsabläufen, die in der Praxis schon seit Langem regelmäßig durchgeführt werden, immer wieder neu. Selbst wenn mehrere Lösungswege erarbeitet werden, ist ihr Resultat zu Projektbeginn oft noch nicht kalkulierbar.

Aus diesem Grund ist es wichtig, auf eine verlässliche Planung des Vorhabens, konkrete Zusagen für die benötigten Ressourcen und vor allem auf klare Spielregeln in der Projektarbeit zurückgreifen zu können. All diese Tätigkeiten werden unter dem Begriff Projektmanagement zusammengefasst.

- ▶ **Projektmanagement** umfasst im Allgemeinen die Organisation, Steuerung und Überwachung aller Aufgaben und Ressourcen, die notwendig sind, um die Projektziele zu erreichen.

Das Projektmanagement ist eine Führungsaufgabe, die von den Ausführungsaufgaben der operativen Projektarbeit abgrenzen ist.

Gerade in mittelständischen Unternehmen findet das IT-Projektmanagement keine konsequente Anwendung, zum einen, weil die Rollen nicht klar definiert sind und z. B. der Projektleiter gleichzeitig ein Projektmitarbeiter ist, zum anderen, weil Regularien wie Projekthandbücher fehlen oder die Projektorganisation mangelhaft ist.

Für ein mittelständisches Unternehmen gelten in Bezug auf ein erfolgreiches Projektmanagement sicherlich andere Regeln als für ein Großunternehmen. Dennoch sollte auch ein KMU gewisse Basiselemente eines Projektmanagements etablieren, die im Anschluss detaillierter beschrieben werden.

Projektmanagement-Framework

Innerhalb eines solchen Frameworks werden der Umfang und die Grenzen des Projektmanagements sowie alle im Rahmen von Projekten angewendeten Methoden definiert. Diese Methoden sollten zumindest die Initiierungs-, Planungs-, Ausführungs-, Controlling- und Projektabschlussphase umfassen [19]. Des Weiteren sollten hier die Art der Dokumentation, die benötigten Dokumente sowie Kontrollpunkte und Freigaben festgelegt werden.

Stakeholder-Management

Innerhalb eines Projekts müssen die Stakeholder des Projekts bekannt sein. Deshalb sind vor Projektbeginn Maßnahmen zu treffen, mit denen die Stakeholder identifiziert werden können. Die Stakeholder sind aktiv zu managen, was gleichbedeutend damit ist, dass noch vor Projektbeginn die notwendigen Zusagen eingeholt werden müssen. Während

des Projekts sind die Stakeholder aktiv regelmäßig zu informieren. Die Stakeholder zu kennen und sie aktiv in das Projektmanagement mit einzubeziehen, stellt einen Erfolgsfaktor dar, der für das Gelingen und die Akzeptanz des Projekts zwingend notwendig ist.

Projekt-Controlling

Die Nichteinhaltung von Zeit und Budget sind immer wieder ein Grund dafür, dass Projekte scheitern. Dies betrifft nicht nur Projekte in Großunternehmen, sondern auch KMU sehen sich mit dieser Herausforderung konfrontiert. Aus diesem Grund wird dieses Thema auch gesondert betrachtet. Dabei werden nicht nur die beiden Ebenen Zeit und Geld berücksichtigt, sondern auch die Qualität als eine dritte Ebene in Betracht gezogen. Nötig ist dies, weil das Ergebnis eines Projekts oftmals nicht dem zu Projektstart geplanten entspricht. Um die jeweiligen Projekt-Ziel-Änderungen aufzuzeigen, muss auch hier ein Change-Prozess eingesetzt werden. Dieser hat die Aufgabe, die entsprechenden Änderungen in den Projektzielen zu erfassen, zu bewerten und im Anschluss daran das Projektziel anzupassen.

Um das Zusammenspiel der Einflussfaktoren Zeit, Kosten und Qualität zu verdeutlichen, wird auf das sogenannte „Magische Dreieck“ verwiesen (Abb. 3.19). Dabei handelt es sich um eine verdichtete, übersichtliche Darstellung der Gesamtheit aller Projektziele anhand der Projektgrößen Ergebnis (Leistung) bzw. in diesem Fall Qualität, Aufwand (Stunden, Kosten) und Zeit (Dauer, Termine). Wegen der überragenden Bedeutung klarer Projektzielgrößen für den Projekterfolg werden die „harten Projektmessgrößen“ auch als „Magisches Dreieck des Projektmanagements“ bezeichnet [32].

- Muss im Projektverlauf eine Größe verbessert werden, so hat das immer einen negativen Einfluss auf die andere(n) Größe(n)!

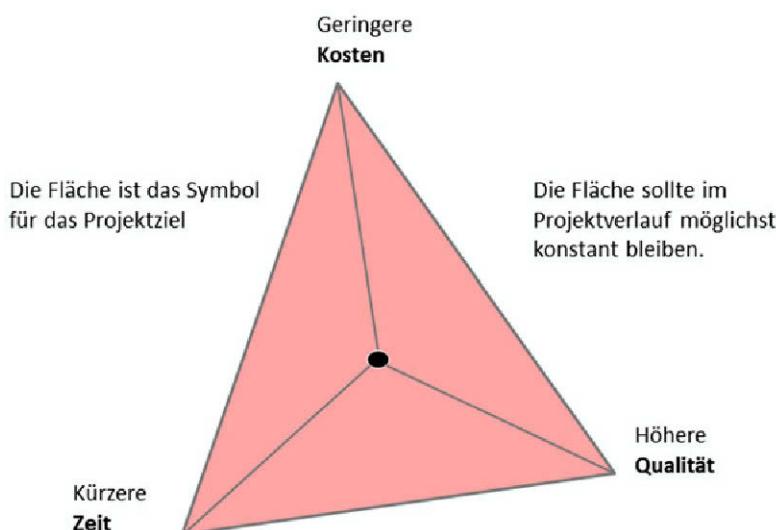


Abb. 3.19 Projektzielgrößen – „Magisches Dreieck“

Damit diese bereits erwähnten Rahmenfaktoren gemessen werden können, müssen sie vor Projektbeginn festgelegt werden. In der Regel empfiehlt sich als Basis ein speziell definierter Projektfreigabeprozess. Innerhalb dieses Prozesses werden unter anderem das Projektziel, die Projektressourcen, Termine und Rollen noch vor Projektbeginn fixiert und von den entsprechenden Stakeholdern genehmigt.

Die meisten Unternehmen unterlassen es, am Ende des Projekts, ein Projekt-Review durchzuführen. Hierbei sind Elemente wie die Zielerreichung und die Zeit- oder Budgetdisziplin zu bewerten. Darauf hinaus muss die Frage „Was haben wir aus diesem Projekt gelernt?“ geklärt werden. Nur mithilfe solcher Fragestellungen können in nachfolgenden Projekten Fehler in der Planung und Durchführung vermieden und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess innerhalb der Organisation eingeleitet werden.

3.5.4.2 IT-Projektpfliomangement

Mithilfe des Projektpfliomanagements wird eine Serie von mehreren Projekten einer Unternehmung von einer zentralen Stelle ausgewählt, priorisiert, initiiert, koordiniert, überwacht und gesteuert. Das Ziel besteht darin, dem Unternehmen auf diesem Weg einen Nutzen zu stiften, der größer ist, als wenn all diese Vorhaben unabhängig voneinander betrachtet und bearbeitet würden. Ein Projektpfliolio kann gleichartige, aber auch unterschiedlich geartete, interne und externe, komplexe und weniger komplexe sowie sonstige (nicht „projektwürdige“) Projekte und Programme beinhalten [32].

Im Fall von mittelständischen Unternehmen werden hier ausschließlich Projekte betrachtet. Programme spielen gemäß den Erfahrungen der Autoren für mittelständische Unternehmen keine Rolle.

Ziele des Projektpfliomanagements

Mit dem Projektpfliomangement soll ein Schema bereitgestellt werden, mit dem bestehende und geplante Leistungen anhand verschiedener Kriterien bewertet werden können, um diejenigen auszuwählen, die für die Unternehmung attraktiv sind.

Das Projektpfliomangement ist ein Teil innerhalb des Abstimmungsprozesses des strategischen IT-Managements. In Abb. 3.20 werden die Zusammenhänge zwischen Projekten, Programmen und Projektpfliolio dargestellt. Deutlich sichtbar wird dabei, dass sich die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie verstärkt, je mehr die Projekte zu Portfolios zusammengefasst werden.

Aufgaben des Projektpfliomanagements

Für die Erfüllung der oben beschriebenen Ziele wurden folgende Aufgaben für das Projektpfliomangement identifiziert:

- Auswahl und Initialisierung derjenigen Projekte, die für den kurz-, mittel- und langfristigen Geschäftserfolg notwendig sind
- Analyse und Visualisierung der Abhängigkeiten zwischen den Projekten (Abhängigkeitsanalyse)

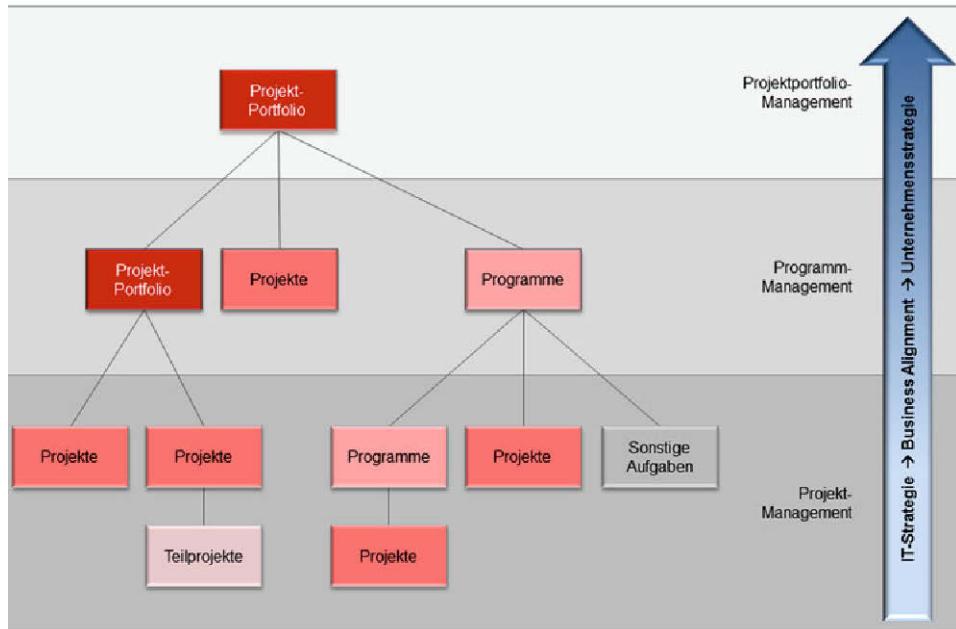


Abb. 3.20 Einordnung von Projekt- und Projektportfoliomanagement

- regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche der Projekte zu bestimmten Zeitpunkten
- Einleiten entsprechender Steuerungsmaßnahmen bei Abweichung
- Ergreifen spezieller Maßnahmen bei Veränderungen im Umfeld, Neuaufnahme oder Abbruch einzelner Projekte
- systematische Erfahrungssicherung und Nutzung der gesammelten Erfahrungen
- Abgleich der Projekte mit der strategischen Ausrichtung

Prozess des Projektportfoliomanagements

Für die Bewertung neuer IT-Vorhaben bzw. die Entwicklung eines Projektportfolios muss ein Prozess definiert werden. Dieser dient als Grundlage für alle Entscheidungen zur Bewertung und Priorisierung neuer IT-Vorhaben.

Der Ablauf eines strategischen Abstimmungsprozesses kann wie folgt aufgebaut werden [34]:

- Projektwürdigkeit prüfen
- Muss- und Kannprojekte voneinander trennen
- Ziele der Vorhaben und deren Gewichtung definieren
- Daten erheben und über einen Beurteilungsbogen auswerten
- Kosten-Nutzen- bzw. Risikoportfolio erstellen
- Vorhaben priorisieren

Wie bereits angesprochen, wird für die Bewertung und Beurteilung der einzelnen Projekte ein vorhabenspezifischer Beurteilungsbogen benötigt, der die folgenden vier Teile umfassen sollte [34]:

- Zieldefinition (Projekttitle und Aufgabenstellung, Prüfen der Projektwürdigkeit, Festlegung auf Muss- bzw. Kannprojekt, Zielbeschreibung, strategische Zielabdeckung)
- Vorkalkulation (Kostenvergleichsrechnungen)
- Nutzenermittlungen (quantitative Nutzenermittlung, qualitative Nutzwertanalyse)
- Risikobeurteilung (vorhabenspezifische Risikobewertung und Maßnahmenfindung)

Mithilfe dieser Angaben ist es möglich, die jeweiligen Projekte adäquat zu bewerten und in eine Reihenfolge zu bringen, in der sie in Angriff genommen werden. In dieser Phase kann es durchaus vorkommen, dass auf die Durchführung bestimmter Projekte komplett verzichtet wird, da z. B. der monetäre Nutzen zu niedrig oder das Projektrisiko zu groß ist.

Projektportfoliomanagement-Kennzahl

Als Hilfestellung für die Durchführung einer Bewertung kann auch ein mathematisches Verfahren angewendet werden. Hier erfolgt, unter Berücksichtigung der oben genannten Projektbeurteilungskriterien, eine Einzelbewertung für jedes einzelne Projekt. Als Ergebnis wird eine Kennzahl errechnet, die anschließend in Relation zu den anderen Projekten gebracht werden kann.

Für die Ermittlung der Projektkennzahl werden die Faktoren Wirtschaftlichkeit, Strategie, Vernetzung, Risiko, Zeit sowie die Festlegung auf Muss- oder Kannprojekt mit jeweils festgelegten Prozenten gewichtet. Wie die Kennzahlen gewichtet werden, ist von jedem Unternehmen selbst zu definieren. Im Anschluss werden die relevanten Faktoren kurz beschrieben:

Der Wirtschaftlichkeitsfaktor eines Projekts umfasst zwei Werte, mit denen sowohl quantitative als auch qualitative Aussagen bezüglich des Projektnutzens getroffen werden können:

- *Monetärer Nutzen (Break-even):* Der Break-even beantwortet die Frage, welche Menge einer Leistung erzeugt werden muss, bis die Vorlaufkosten durch die Umsätze gedeckt werden. In Bezug auf das Projektmanagement kann die Frage auch lauten: Wie lange dauert es, bis der kumulierte Nutzen aus einem Projekt die kumulierten Betriebskosten deckt? [35] Hierbei empfiehlt sich einen allgemeingültigen Grenzwert zu definieren in welcher Zeit sich in der Regel, durchgeführte Projekt rechnen müssen.
- *Projektkategorie:* Darunter versteht man eine Bewertung und Einstufung eines Projekts. So hat sich in der Praxis eine Skalierung von A bis C Projekt etabliert. Die Schwellenwerte wann ein Projekt zu einem A, B oder C Projekt gezählt wird, sollte pro Unternehmen oder Verwaltungseinheit individuell im Projektmanagementframework definiert werden. Die Abstufung richtet sich nach dem finanziellen Aufwand des Projekts. Grundsätzlich kann man sagen, je höher der Projektaufwand ist, desto größer ist er Einfluss auf das Unternehmen.

Der strategische Faktor sagt aus, inwiefern sich das geplante Projekt auf die Unternehmensstrategie auswirkt. Dieser manuell zu vergebende Wert soll widerspiegeln, inwieweit das Projekt zur strategischen Ausrichtung beiträgt.

Der Vernetzungsfaktor beinhaltet zwei weitere manuelle Kennzahlen: zum einen den Synergiewert eines Projekts, zum anderen einen Wert, der die Abhängigkeit zu anderen Projekten darstellen soll.

Der Risikofaktor ist manuell über eine Risikomatrix zu ermitteln. Diese muss ebenfalls vom Unternehmen selbst entwickelt werden und sollte gewisse allgemeine Projektrisiken beinhalten. Die zu beantworteten Fragen könnten typischerweise z. B. lauten:

- Gibt es Mitarbeiter im Projekt, die mit den eingesetzten Technologien oder Produkten nicht vertraut sind?
- Gibt es kritische Fähigkeiten, für die niemand identifiziert ist?
- Sind Teile der benötigten Technologie für die Entwicklung der Software nicht verfügbar?

Abhängig von den mit „Ja“ beantworteten Fragen kann ein Risikoindex errechnet werden, der dann als Risikofaktor dient.

Der K.o.-Faktor: Ein typisches Beurteilungskriterium für ein Projekt ist die Einstufung in Muss- und Sollprojekte. Dadurch können hauptsächlich Projekte abgegrenzt werden, die im Sinn von rechtlichen oder Kundenvorgaben als Pflichtprojekte identifiziert und bewertet werden. Im Allgemeinen werden hier drei Arten von Projekten unterschieden:

- Mussprojekte sind in jedem Fall durchzuführen, etwa aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder unausweichlicher Tatsachen (Nichtmehrverfügbarkeit von Services etc.). Ein Beispiel sind die Softwareprojekte anlässlich der Euro-Umstellung.
- Sollprojekte sind wünschenswerte, etwa aus unternehmenspolitischer Sicht „gesetzte“ Projekte. Sie werden deshalb im Regelfall keiner besonderen Bewertung unterzogen [36].
- Kannprojekte beziehen sich auf die Verbesserung der Arbeitssituation, dienen der Verwaltungsvereinfachung und haben dadurch einen indirekten, nicht eindeutig messbaren Einfluss auf die Produktivitätsverbesserung. Grundsätzlich zielen sie nicht auf eine generelle Veränderung der Prozesslogik ab, sondern auf singuläre abteilungs- oder funktionsbezogene Teilprozesse des Unternehmens [37].

Der Zeitfaktor: Die Projektdauer ist eine individuelle Kennzahl, die ebenfalls in Form einer Skala ermittelt wird. Die grundsätzliche Aussage, die hinter der Kennzahl steckt, lautet, dass kürzere Projekte generell zu bevorzugen sind. Eine kurze Projektdauer wirkt sich somit positiv auf die betreffende Projektzahl aus. Langfristig angelegte Projekte haben ein größeres Risiko in Bezug auf die Projektressourcen und den Projekterfolg. Je länger ein Projekt dauert, um so wichtiger sind Projektorganisation, Change-Management und Projekt-Controlling.

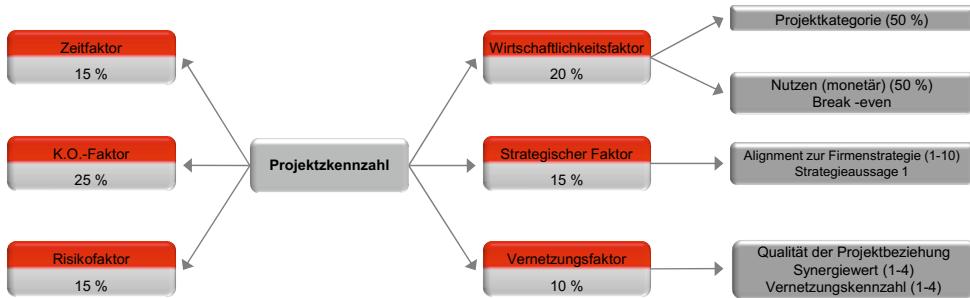


Abb. 3.21 Projektkennzahl für das Projektportfoliomangement

Für die Bewertung der Kennzahl wird von einer maximalen, individuell zu vergebenden Projektlaufzeit ausgegangen. Dieser Wert muss pro Unternehmen individuell definiert werden. Abhängig von der Projektlaufzeit werden unterschiedlich hohe Punkte vergeben (Abb. 3.21).

Trifft man mit der Projektlaufzeit den vorgegebenen Projektrahmen, wird hier die volle Punktzahl vergeben. Wird ein Projekt in einer kürzeren Laufzeit erreicht, werden zusätzliche Punkte vergeben, ist die Projektdauer länger als die Vorgabe, werden linear Punkte abgezogen.

Anhand der oben beschriebenen Faktoren wurden folgende Aspekte für den Fragenkatalog herausgearbeitet, die nach Ansicht der Autoren elementar für den Projekterfolg und die Integration des Projektportfoliomangements in die IT- oder Unternehmensstrategie sind.

Tab. 3.10 Auszug Fragekatalog – IT-Projekt- und -Projektportfoliomangement

Nummer	Frage
25	Besteht für IT-Projekte ein Framework, das die Vorgehensweise und die Dokumentation der Projekte definiert?
26	Wie erfolgt während des Projekts ein definiertes Reporting an die Stakeholder?
27	Wie erfolgt während des Projekts und bei Projektende ein Abgleich von Soll- und Istzustand auf den Ebenen Zeit, Geld und Qualität?
28	Besteht für das IT-Projektportfoliomangement ein Framework, das die Vorgehensweise und die Dokumentation des Portfoliomagements entsprechend definiert?
29	Wie wird sichergestellt, dass über definierte Prozesse für das Projektportfoliomangement Projekte bewertet und anschließend mit der Unternehmens- oder IT-Strategie abgestimmt werden?

3.6 Vorgehensweise der Reifegradeinstufung

Die einzelnen IT-Domänen und die daraus resultierenden Anforderungen an die mittelständischen Unternehmen wurden in den vorhergehenden Kapiteln detailliert beschrieben. Weiterhin wurden die Fragen herausgearbeitet, die sich für KMU aus den jeweiligen Anforderungen ergeben. Letztendlich soll dem Leser eine Reifegradanalyse angeboten werden, die die Frage, wie das jeweilige Unternehmen im Bereich IT-Management aufgestellt ist, strukturiert beantwortet. Diese Aufgabe wird in den folgenden Kapiteln behandelt. Hierzu wurde eine Tabelle entwickelt, die für die herausgearbeiteten IT-Managementanforderungen Zustände bzw. Reifegrade definiert, denen die einzelnen IT-Managementdisziplinen zugewiesen und danach ausgewertet werden können.

Die Vorlage zur Einstufung und Auswertung der jeweiligen Reifegrade und das Reifegradmodell, werden auf der Webseite des Verlags unter <http://www.springer.com> zur Verfügung gestellt.

3.6.1 Einbezogene Unternehmensbereiche

Das IT-Management darf nicht für den Bereich der Informatik isoliert betrachtet werden. Die Informatik stellt unter anderem Services bzw. eine IT-Infrastruktur für das Business zur Verfügung, stimmt die Strategien und das Risikomanagement mit der Unternehmensführung ab und verwaltet sowohl die internen als auch die externen Ressourcen.

Hieraus ergibt sich, dass die der Ermittlung einer Reifegradanalyse zugrunde liegende Situation nicht eindimensional betrachtet werden darf. Die Realität ist vielschichtig und mehrdimensional. Die verschiedenen Stakeholder vertreten unterschiedliche Interessen, die bei einer Reifegradanalyse ebenfalls berücksichtigt werden müssen. Aus den oben genannten Bereichen wurden folgende Unternehmensbereiche ausgewählt:

Geschäftsleitung

In erster Linie stellt die Geschäftsleitung der Informatik das Budget zur Verfügung und muss außerdem sicherstellen, dass diese einen möglichst hohen Wertbeitrag für das Gesamtunternehmen leistet. Dieses Ziel soll aus Sicht der Geschäftsleitung in der Regel bei möglichst niedrigen IT-Kosten erreicht werden. Dabei wird jedoch oftmals völlig außer Acht gelassen, dass durch eine enge Abstimmung der Strategien und Ziele von Unternehmen und Informatik der Wertbeitrag, den die IT für das Business erbringt, wesentlich verbessert werden kann.

Ein weiterer, vor allem in KMU oftmals vernachlässigter Punkt ist, dass die Geschäftsleitung in letzter Instanz für die Einhaltung von Gesetzen und Regularien rund um die Informatik verantwortlich ist. Diese Verantwortung wird jedoch aufgrund der Unkenntnis der komplexen rechtlichen Situation häufig vernachlässigt.

CIO/IT-Leiter

Die IT-Leitung ist für einen zweckmäßigen und sinnvollen Ressourceneinsatz verantwortlich. Sie hat dafür zu sorgen, dass die IT-Services dem Business in Bezug auf Verfügbarkeit und Sourcing in der gebotenen Qualität zur Verfügung stehen.

Die IT-Leitung muss geschäftsorientiert denken und eine Brücke zwischen der IT und den Fachbereichen schlagen, um so die bestmögliche Unterstützung des Business zu garantieren.

Fachabteilung/Business/Key-User

Die Fachabteilung bzw. das Business ist in erster Linie Anwender und damit auf einen störungsfreien Betrieb der Informatik angewiesen. Key-User haben vertiefte Kenntnisse in speziellen Unternehmensbereichen und unterstützen die Informatik bei der Abbildung von Geschäftsprozessen in Softwaresystemen.

IT-Mitarbeiter

Der Betrieb und Support wird in der Regel von IT-Mitarbeitern durchgeführt. Sie setzen die von der Geschäftsleitung und der IT-Leitung definierten Strategien um und sind deshalb auf eine funktionierende Kommunikationspolitik vonseiten der Führungsebene angewiesen. IT-Mitarbeiter müssen ein gewisses unternehmerisches Denken aufweisen, damit sie die Anforderungen des Business verstehen. Darüber hinaus sollten sie die vorhandenen Ressourcen möglichst schonend einsetzen.

3.6.2 Reifegradmodell

Als Basis für das Reifegradmodell wurde auf das bereits bestehende CMMI-Modell zurückgegriffen. Dieses Modell findet sich in einer abgewandelten Form auch im COBIT-Referenzmodell wieder.

Das CMMI-Modell diente als Vorlage für die Entwicklung des Fragebogens für die Reifegradeinstufung und beruht auf fünf Reifegrad-Levels, in die die befragten Unternehmensbereiche ihre Antworten kategorisieren und einstufen können.

Tab. 3.10 gibt einen Überblick über die Reifegradstufen und deren Bedeutung.

Im ausführlichen Modell, das als Zusatzmaterial auf der Verlagswebseite zu finden ist, wurden für jeden Reifegrad-Level Unterpunkte definiert, die den Rahmen der Reifegraddefinition unterstützen sollen. Die dahinter stehende Idee besagt, dass die Unternehmen das Reifegradmodell selber durch weitere Aspekte erweitern können sollen. Damit wird die praxisnahe Anwendung des Modells gewährleistet.

Tab. 3.11 Kurzübersicht Reifegradeinstufung

Reifegrad-Level	Bezeichnung	Beschreibung
0	nicht existent	Es besteht kein Bewusstsein für den Bedarf eines definierten Prozesses bzw. es wird bewusst auf dessen Einsatz verzichtet.
1	initial	Es besteht ein Bewusstsein für einen Handlungsbedarf, doch es sind noch keine entsprechenden Strukturen vorhanden. Die Organisation ist nicht strukturiert, sondern wirkt eher chaotisch.
2	elementar	Es sind erste Formen einer Struktur erkennbar. Einzelne Prozesse sind wiederholbar und es entwickelt sich eine methodische Vorgehensweise.
3	definiert	Für die Prozesse besteht eine ausführliche Dokumentation. Das Vorgehen ist strukturiert und die Prozesse werden kommuniziert und sind allen beteiligten Personen bekannt.
4	etabliert	Die Prozesse werden aktiv gelebt. Über KPIs und weitere Messinstrumente wird der Erfolg der Prozesse gemessen. Es besteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, um die eingeführten Prozesse sukzessive weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Jeder Reifegrad-Level beinhaltet folgende Unterpunkte, die je nach Level entsprechend angepasst sind:

- Bewusstsein und Kommunikation
- Policies, Standards und Verfahren
- Werkzeuge und Automatisierung
- Skills und Expertise
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Zielsetzung und Messung

In Abb. 3.22 finden Sie eine Übersicht über den Aufbau des gesamten Reifegradmodells. Dieses Modell wird auch als Arbeitsmittel auf der Verlagswebseite zu diesem Buch zur Verfügung gestellt.

3.6.3 Reifegradeinstufung

Für die Reifegradeinstufung wurde eine Excel-Tabelle entworfen, die die einzelnen Fragen inklusive der Reifegrade beinhaltet. Hier wird auch die Zuweisung der Fragen zu einem Unternehmensbereich vorgenommen. Insgesamt wurden zu den jeweiligen IT-Domänen 29 Fragen ausgewählt, die ein möglichst vollständiges Bild über das IT-Management innerhalb eines Unternehmens liefern.

Reifegrad-Level 1 nicht vorhanden	Reifegrad-Level 2 Initial	Reifegrad-Level 3 elementar	Reifegrad-Level 4 definiert	Reifegrad-Level 5 erhölt
Bewusstsein und Kommunikation: Es besteht kein Bewusstsein für den Bedarf eines definierten Prozesses oder es wird bewusst auf den Einsatz verzichtet.	Bewusstsein und Kommunikation: Das Bewusstsein für den Handlungsbedarf besteht und wird vom Management kommuniziert.	Bewusstsein und Kommunikation: Das Bewusstsein für den Handlungsbedarf besteht, die Kommunikation ist formeller und strukturierter.	Bewusstsein und Kommunikation: Die Anforderungen werden umfassend verstanden, reife Kommunikationstechniken werden angewandt und über Kommunikationswerkzeuge standardisiert.	Bewusstsein und Kommunikation: Zukunftsgerichtetes und fotografisches Verständnis für die Anforderungen sind vorhanden. Es erfolgt eine proaktive Kommunikation unter Verwendung von ausgereiften und integrierten Werkzeugen.
Polices, Standards und Verfahren: Ähnliche, allgemeine Prozesse entwickeln sich, sind aber vom Charakter eher intuitiv und nur vereinzelt wiedernahbar. Die Organisation ist eher chaotisch, die Verbreitung ist beschränkt auf einzelne Bereiche.	Polices, Standards und Verfahren: Verwendung von „Good Practice“ entwickelt sich, erste Prozesse und Policies sind definiert und dokumentiert. Erste Formen einer Struktur sind vorhanden. Sie sind teilweise wiederholbar, es besteht ein methodisches, strukturiertes und einheitliches Vorgehen.	Polices, Standards und Verfahren: Interne „Best Practice“-Verfahren werden dokumentiert und wiederholbar. Policies wurden vom Management freigegeben. Erste Standards von Management freigegeben. Erste Management- und Weiterentwicklung sind definiert.	Polices, Standards und Verfahren: Interne „Best Practice“-Verfahren werden dokumentiert und wiederholbar. Policies wurden vom Management freigegeben. Erste Standards von Management freigegeben. Erste Management- und Weiterentwicklung sind definiert.	Polices, Standards und Verfahren: Externe „Best Practice“-Verfahren werden angewandt, die Prozessdokumentation wurde automatisiert und Workflows entwickelt. Prozesse, Policies und Verfahren sind integriert und ermöglichen ein vollständiges Management und Verbesserung. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist initiiert.
Werkzeuge und Automatisierung: In der Regel besteht kein allgemeiner Tool-Einsatz, Lösungen sind individuell und durch einzelne Personen entwickelt.	Werkzeuge und Automatisierung: Eine Vorgehensweise zur Verwendung und Standardisierung von Werkzeugen zur Automatisierung von Prozessen wurde entwickelt. In den Hauptfunktionsbereichen werden entsprechende Werkzeuge eingesetzt.	Werkzeuge und Automatisierung: Eine Vorgehensweise zur Verwendung und standardisierten Plan eingesetzt und sind bereits schon mit anderen Werkzeugen in den wichtigen Bereichen eingesetzt um das Prozessmanagement zu automatisieren und die wichtigsten Aktivitäten und Kennzahlen zu überwachen.	Werkzeuge und Automatisierung: Werkzeuge werden entsprechend einem standardisierten Plan eingesetzt und sind bereits schon mit anderen Werkzeugen in den wichtigen Bereichen eingesetzt um das Prozessmanagement zu automatisieren und die wichtigsten Aktivitäten und Kennzahlen zu überwachen.	Werkzeuge und Automatisierung: Standardisierte Werkzeuge werden im gesamten Unternehmen eingesetzt. Werkzeuge werden integriert eingesetzt und ermöglichen einen durchgängigen Prozess. Werkzeuge werden eingesetzt um den Prozess zu verbessern und Abweichungen automatisch zu erkennen.
Skills & Expertise: Es gibt keine Beschreibung für Skills und Know-How.	Skills & Expertise: Minimalerfordernisse sind definiert. Ein formeller Schulungsplan wurde entwickelt. Dieser beruht nur auf Basis von Eigeninitiative.	Skills & Expertise: Erfordernische Skills für alle Bereiche und Minimalefordernisse sind definiert. Ein formeller Schulungsplan wurde entwickelt.	Skills & Expertise: Erfordernisse für Skills für alle Bereiche werden routinemässig aktualisiert. Notwendige Kenntnisse werden sicher gestellt und Zertifizierungen werden unterstützt.	Skills & Expertise: Es wird formell die laufende Entwicklung von Skills, welche auf klar definierten persönlichen und organisationalen Zielen fundiert, unterstützt. Knowlege-sharing gehört zur Unternehmenskultur und Wissensbasierte Systeme werden entwickelt und eingesetzt.
Zuständigkeiten & Verantwortlichkeiten: Zuständigkeiten & Verantwortlichkeiten sind nicht festgelegt. Einzelnen Personen vermuten deren Zuständigkeit.	Zuständigkeiten & Verantwortlichkeiten: Prozesszuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind definiert und Prozessigner wurden festgelegt.	Zuständigkeiten & Verantwortlichkeiten: Prozesszuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind definiert und Prozessigner wurden festgelegt.	Zuständigkeiten & Verantwortlichkeiten: Prozesszuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind anerkannt und arbeiten so, dass der Prozessigner seine Verantwortung erfüllen kann.	Zuständigkeiten & Verantwortlichkeiten: Prozessigner sind befähigt Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu ergreifen. Verantwortlichkeiten sind akzeptiert und wurden über die gesamte Unternehmung gleichmäßig herunter gebrochen.
Zielsetzung und Messung:	Zielsetzung und Messung:	Zielsetzung und Messung:	Zielsetzung und Messung:	Zielsetzung und Messung:
Zielsetzung und Messung: Es bestehen keine klaren Ziele und Vorgaben, teilweise sind Absprachen über einige Ziele getroffen worden, es besteht aber keine Kenntnis wie diese Daten standardisiert erhoben werden.	Zielsetzung und Messung: Eing-Ziele und Messgrößen sind definiert, jedoch nicht kommuniziert. Es besteht keine Verbindung zu Unternehmenszielen.	Zielsetzung und Messung: Ziele und Messgrößen sind bekannt und kommuniziert, es erfolgt ein erster Abgleich mit den Unternehmenszielen innerhalb des strategischen IT-Pan. Die IT-Balanced-Scorecard wird umgesetzt und Ursachen für Abweichungen analysiert.	Zielsetzung und Messung: Zielsetzung und Messung:	Zielsetzung und Messung: Es besteht ein integriertes System zur Performancemessung, welche IT-Ziele mit Unternehmenszielen durch die IT-Balanced-Scorecard verbindet. Abweichungen werden gesamthaft analysiert. Kontinuierliche Verbesserung gehört zum Alltag.

Abb. 3.22 Reifegradmodell

Nummer	Frage	Reifegrad Level 1 - nicht vorhanden -			Reifegrad - Level 2 - int. -			Reifegrad - Level 3 - elementar -			Reifegrad - Level 4 - definiert -			Reifegrad - Level 5 - stabiliert -			
		Bereiche	IT	CIO	GL	FA	IT	CIO	GL	FA	IT	CIO	GL	FA	IT	CIO	
1	Es existiert keine IT-Strategie und das erfolgt dadurch kein Ausgleich der Unternehmensstrategie.				x	x											
	Ist eine IT-Strategie vorhanden und wie erfolgt ein Ausgleich der IT-Strategie mit der Unternehmensstrategie?																
	Wie ist der Bereich der Informatik innerhalb der Unternehmung positioniert? Ist die Leitung der Informatik in der Geschäftseinheit verteilt, in einer zentralen Organisationseinheit oder innerhalb der IT-organisation?	x															
2	Es erfolgt kein Verteilung der IT-Kosten.																
	Ist mit dem Informatik- budget ausreichend finanzielle Kontrolle und Anpassung des Budgets zur erzielte Budget ist nicht gegeben um mittelfristige Planungen zu unterstützen?	x	x	x													
	Kosten für IT-leistungen werden nicht erfasst und auch nicht berechnet.																
3	Wie werden die durch die Informatik entstehenden Kosten geplant, budgetiert, verrechnet und kontrolliert?	x	x	x	x	x											
4	Es besteht keine Auflistung von IT-Risiken, ein risikowissen sein ist nicht vorhanden.																
	Besteht eine Auflistung aller IT-Risiken? Wie werden diese Risiken im Vergleich zu ihrem Einsatz auf das Business bewertet?																
	Bestehen Rahmenbedingungen und definite Absprachen mit der Juridischen Abteilung über den Umgang mit Risiken im Management und IT-Risiken im Business?	x			x	x											
	Wie wird die IT-Sicherheit sichergestellt? Besteht hier definie Prozesse und Richtlinien bzw. ein Alignment mit der Unternehmensleitung?	x	x	x													
IT-Governance-Risk-Compliancemanagement																	

Abb. 3.23 Auszug aus dem Dokument „Bestimmung Reifegrad – „Fragekatalog_Gesamt““

IT-Governance-Risk-Compliancemanagement

Aus Abbildung Abb. 3.23 kann der Aufbau der entsprechenden Tabelle entnommen werden. Die Fragen sind jeweils gleich aufgebaut und beinhalten zum einen die Bereichszuweisung und zum anderen die jeweilige Beschreibung des entsprechenden Reifegrad-Levels.

Ein wichtiger Grundsatz bei der Zuweisung der Fragen lautet:

- Jede Frage ist von mindestens zwei Unternehmensbereichen zu beantworten!

Dadurch soll ein möglichst rundes und vielschichtiges Bild des aktuellen Zustands gewonnen werden. Außerdem soll eine Differenzierung zwischen der Innen- und Außenansicht der Informatik vorgenommen werden, um Verzerrungen in der Wahrnehmung zu vermeiden.

Jeder Unternehmensbereich verfügt über einen eigenen Fragenbereich, in dem er nur noch Fragen findet, die ihm innerhalb des Fragekatalogs zugewiesen wurden. Der in Abb. 3.24 stehende Auszug aus dem Dokument „Bestimmung Reifegrad“ zeigt beispielsweise die Fragen, die der Geschäftsleitung zur Bewertung zugeteilt wurden. Im letzten Abschnitt „Auswahl“ kann die Geschäftsleitung ihre jeweilige Wertung abgeben.

Um eine qualitativ gleichmäßige Beantwortung der Reifegradeinstufung zu gewährleisten, kann diese auch innerhalb eines mit dem jeweiligen Unternehmensbereich geführten Interviews erfolgen.

3.6.4 Auswertung der Befragung

Um eine Bewertung der einzelnen Bereiche vornehmen zu können, werden die einzelnen Bewertungen in einer Datentabelle konsolidiert und ihnen Werte zugewiesen, vgl. dazu Abb. 3.25.

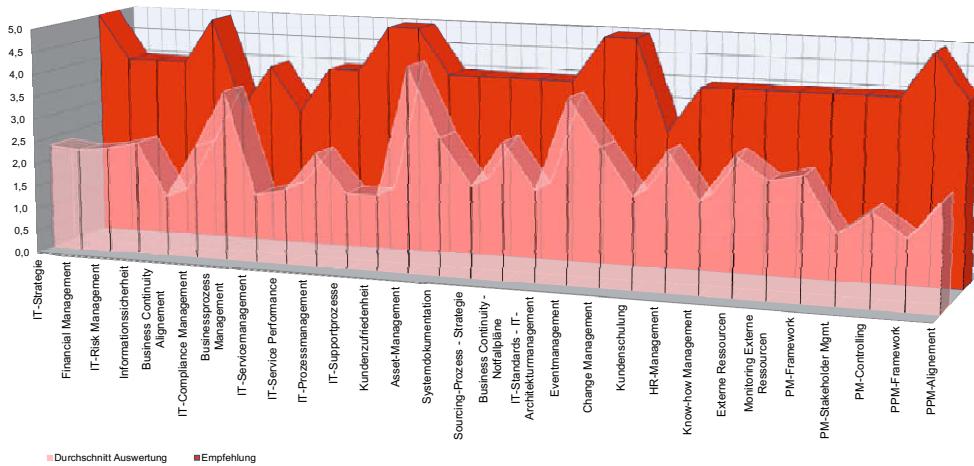
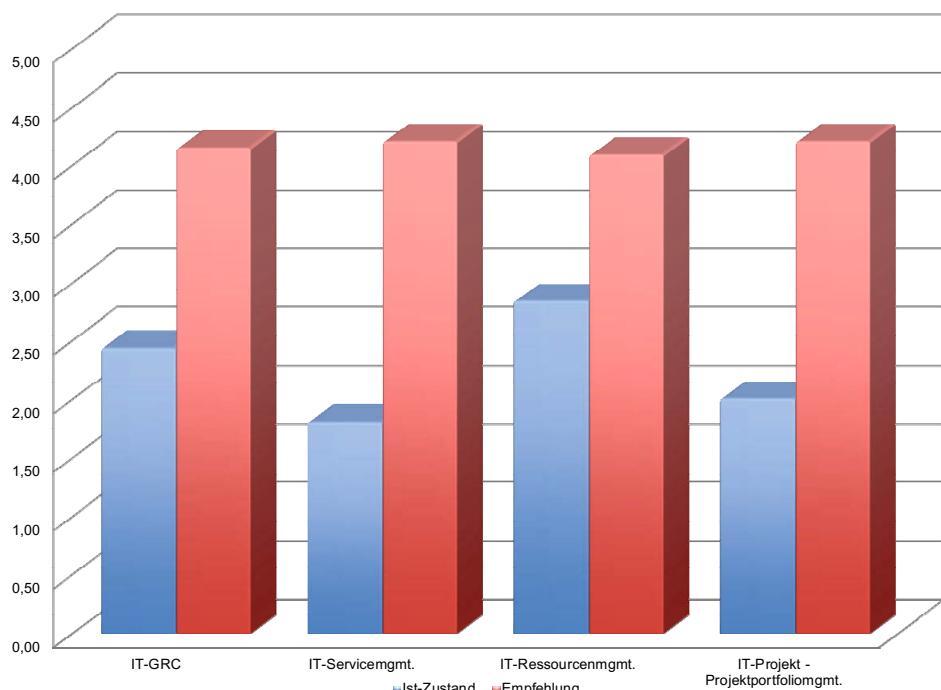
Mithilfe dieser Werte werden unterschiedliche Kennzahlen ermittelt:

- **Abweichung:** Dieser Wert beschreibt die maximale Differenz zwischen den jeweiligen Bewertungen. Diese Differenz kann von zwei bis zu vier unterschiedlichen Bewertungen reichen. Die Abweichung ist der wichtigste Indikator der Reifegradanalyse. Für die Bezeichnung der beiden Zustände wurden zwei Begriffe definiert. Liegt keine Differenz zwischen den jeweils befragten Bereichen vor, gilt der Zustand als „aligned“. Dieser Zustand sollte innerhalb des Unternehmens angestrebt werden. Besteht hingegen eine Differenz zwischen den beiden Reifegradeinstufungen, wird der Zustand als „not aligned“ bezeichnet. Im Rahmen der Definition wurde festgelegt, dass bei einer Abweichung ab zwei Punkten ein dringender Handlungsbedarf gegeben ist.
- **Durchschnitt Auswertung:** Dieser Wert umfasst den Durchschnitt aller abgegebenen Werte und dient hier dem reinem Benchmarking sowie der Aufbereitung für eine visualisierte Darstellung des Ergebnisses, wie in Abb. 3.26 dargestellt ist.

Fragen	Bereiche	Reifegrad Level 1		Reifegrad - Level 2		Reifegrad - Level 3		Reifegrad - Level 4		Reifegrad - Level 5		Auswahl
		GL	nicht vorhanden -	initial -	definiert -	definiert -	stabilisiert -	stabilisiert -	definiert -	definiert -	ausgereift -	
ist eine IT-Strategie vorhanden und wie erfolgt ein Abgleich der IT-Strategie mit der Unternehmensstrategie?		Es existiert keine IT-Strategie und es erfolgt dadurch kein Abgleich der IT-Strategie mit der Unternehmensstrategie.										
Wie ist der Bereich der Informatik innerhalb der Unternehmung positioniert? Ist die Leitung der Informatik in der Geschäftsbereitung vertreten? Gibt es ein Organigramm mit klaren Funktionsabgrenzungen innerhalb der IT-Organisation?												
Wie werden die durch das Informatik entstehenden Kosten gedeckt, budgetiert, kontrolliert und kontrolliert?												
Besteht eine Auflistung aller IT-Risiken? Wie werden diese Risiken entsprechend ihren Einfluss auf das Business bewertet?												
Bestehen Rahmenbedingungen und definitive Absprachen mit der Unternehmensleitung über den Umgang mit Risiken im Allgemeinen und IT-Risiken im Besonderen?												
Es wurde schon eine Auflistung von IT-Risiken identifiziert, jedoch nur lückenhaft dokumentiert. Ebenso wurde versucht diese Risiken zu bewerten, jedoch fehlt es an der methodischen Vorgehensweise.												
Es besteht keine offizielle Absprachen über den Umgang mit Risiken.												
Es wurde bereits eine Vorgehensweise zur Erfassung von Risiken entwickelt. Die IT-Risiken sind für die Hauptbereiche dokumentiert und eine Bewertung wurde anhand eines vorgeholt definierten Kennzahls erreicht. Es wird aktiv begonnen Skills und das Know-How intern aufzubauen.												
Es besteht eine lose Definition von Seiten der Unternehmensleitung über die Art und Ausprägung der Risiken.												
Es wurde bereits eine Vorgehensweise zur Erfassung von Risiken entwickelt. Die IT-Risiken sind für die Hauptbereiche dokumentiert und eine Bewertung wurde anhand eines vorgeholt definierten Kennzahls erreicht. Es wird aktiv begonnen Skills und das Know-How intern aufzubauen.												
Es besteht eine mündliche Definition über die Art der Risiken, die von der GL nicht im Rahmenbedingungen bezogenen und die Ausprägung der Risiken.												
Es wurde bereits eine Vorgehensweise zur Erfassung von Risiken entwickelt. Die IT-Risiken sind für die Hauptbereiche dokumentiert und eine Bewertung wurde anhand eines vorgeholt definierten Kennzahls erreicht. Es wird aktiv begonnen Skills und das Know-How intern aufzubauen.												
Die aufgeführten IT-Risiken werden in einem definierten Bereich aufgenommen, in einer Risikomatrix aufgelistet und regelmäßig erneut gewertet. Es erfolgt eine regelmäßige Risikomatrix- und Investitionsanträge für die Bewertung innerhalb des IT-Portfolios. Für die Bewertung werden Kennzahlen (RC) für die Bewertung von IT-Services herangezogen.												
Als Business Cases für Investitionen sind klar mit definierten IT-Kosten/Kostenentwicklungen versehen.												
Die aufgeführten IT-Risiken werden in einem definierten Bereich aufgenommen, in einer Risikomatrix aufgelistet und regelmäßig erneut gewertet. Es erfolgt eine regelmäßige Risikomatrix- und Investitionsanträge für die Bewertung innerhalb des IT-Portfolios. Für die Bewertung werden Kennzahlen (RC) für die Bewertung von IT-Services herangezogen.												
Im Rahmen eines unternehmensweiten Risikoframeworks wurden die Grenzen und die Frameworks wurden die Grenzen und die												

Abb. 3.24 Auszug aus dem Dokument „Bestimmung Reifegradeinstufung“ – „Geschäftsleitung“

Abb. 3.25 Ausszug aus dem Dokument „Bestimmung Reifegrad“ – „Kalkulation“

**Abb. 3.26** Auswertung Reifegrade – Abweichung Soll/Ist**Abb. 3.27** Auswertung nach Domänen

Nr.	Fragen	Geschäftsleitung					Business - Keyuser					IT - Mitarbeiter					CIO					Abweichung	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	Ist eine IT-Strategie vorhanden und wie erfolgt ein Abgleich der IT-Strategie mit der Unternehmensstrategie?																						
2	Wie ist der Bereich der Informatik innerhalb der Unternehmung positioniert?	x																					
3	Ist die Leitung der Informatik in der Geschäftsleitung vertreten? Gibt es ein Organigramm mit klaren Funktionsabgrenzungen innerhalb der IT-Organisation?																						
4	Wie werden die, durch die Informatik entstehenden Kosten geplant, budgetiert, verrechnet und kontrolliert.	x		x						x			x										
5	Besteht eine Auflistung aller IT-Risiken? Wie werden diese Risiken entsprechend ihrem Einfluss auf das Business bewertet?										x												
6	Bestehen Rahmenbedingungen und definitive Absprachen mit der Unternehmensleitung über den Umgang mit Risiken im Allgemeinen und IT-Risiken im Besonderen?	x																					
7	Wie wird die IT-Sicherheit sichergestellt? Besteht hier definierte Prozesse und Richtlinien bzw. ein Alignment mit der Unternehmensleitung?	x										x											
8	Bestehen Definitionen zur Business-Continuity und Absprachen über die Verfügbarkeit der Informationsysteme?	x										x											
	IT-Governance- Risiko- Compliancemanagement																						

Abb. 3.28 Auszug aus dem Dokument „Bestimmung Reifegrad“ – „Übersicht“

- **Empfehlung:** Die dritte Kennzahl innerhalb der Auswertung wurde „Empfehlung“ genannt. Dieser Wert ist manuell zu vergeben und wird z. B. von der Unternehmung selbst als zu erfüllendes Ziel angesetzt. Besonders in KMU können die Prioritäten der einzelnen Bereiche manuell festgelegt und gemessen werden. Der Wert „Empfehlung“ wird im Rahmen der als Tabellenwert und in Zusammenhang mit dem Graphen im Verhältnis zum Wert „Durchschnitt Auswertung“ angegeben.
- **Kumuliert auf die gesamte Domänen:** Für die Berechnung dieser Kennzahl werden die durchschnittlichen Bewertungen der einzelnen Fragen, pro IT-Domäne verwendet. Um diese Zahl ins Verhältnis zu setzen, wird sie mit dem Durchschnittswert der Empfehlung aus der IT-Domäne verglichen. Diese Auswertung hat zwar einen eher groben Detaillierungsgrad, ist aber optimal, um die aktuelle Situation aus einer anderen Flughöhe zu betrachten. Die nachfolgende Auswertung in Abb. 3.27 bietet sich daher auch ideal als ein Reportinginstrument für die Managementebene an.

In einer Gesamtübersicht werden die befragten Unternehmensbereiche dargestellt. Das Ergebnis der Reifegradeinstufung der jeweiligen Unternehmensbereiche sowie die daraus resultierende Abweichung können dieser innerhalb der Gesamtübersicht befindlichen Darstellung entnommen werden.

3.6.4.1 Handlungsempfehlungen

Wie in Abschnitt 3.6.4 bereits beschrieben, gibt die Kennzahl „Abweichung“ an, in welchem Zustand sich die Antworten im Verhältnis zueinander befinden. Sofern sie „not aligned“ sind, ist dringender Handlungsbedarf gegeben. Grundsätzlich wurde eine Abweichung von maximal zwei Punkten bereits als Grenze definiert, bis zu der zwingend gehandelt werden muss.

Beispiel

Im Folgenden soll anhand von zwei Beispielen demonstriert werden, wie derartige eine Zustandsänderung bewirkende Aktionen aussehen können.

1. Während der Befragung stellte sich heraus, dass in Bezug auf die erste Fragestellung eine deutliche Abweichung besteht. Im betreffenden Beispiel wurden folgende drei Unternehmensbereiche zum Thema IT-Strategie (Frage 1) befragt.

GL: bewertet die Frage mit dem Reifegrad-Level 4.

CIO: bewertet die IT-Strategieabstimmung ebenfalls mit dem Reifegrad 4.

IT-Mitarbeiter: vergibt den Reifegrad-Level 2.

Wie kann eine solche Bewertung bzw. eine solche Differenz zustande kommen?

Das Unternehmen weist tatsächlich eine IT-Strategie auf, die zudem in einem regelmäßigen Turnus mit der Geschäftsleitung abgestimmt wird. Geschäftsleitung und IT-Leitung vergaben also den gleichen Wert, weil sie direkt an dem betreffenden Prozess beteiligt sind bzw. Kenntnis darüber haben.

Der befragte IT-Mitarbeiter hingegen hatte keinerlei Kenntnis über die bestehende IT-Strategie. Er vermutete zwar, dass diesbezüglich ein gewisses Verständnis gegeben ist, doch da ihm die IT-Strategie nicht bekannt war, musste er davon ausgehen, dass sie nicht existiert.

Lösungsvorschlag: Um den Zustand „aligned“ herzustellen, können folgende Maßnahmen getroffen werden:

- Entwicklung eines Kommunikationsprozesses zur Publizierung der IT-Strategie;
- regelmäßige IT-interne Informationsveranstaltungen mit IT-Strategiethemen;
- Einbezug der IT-Mitarbeiter in die IT-Strategieentwicklung.

2. Im Hinblick auf die Frage „Besteht für IT-Projekte ein Framework, das die Vorgehensweise und die Dokumentation von Projekten definiert?“ zeigten sich ebenfalls ausgeprägte Unterschiede in der Reifegradbewertung:

CIO: CIO bewertet diesen Aspekt mit dem Reifegrad-Level 3.

IT-Mitarbeiter: vergibt den Reifegrad-Level 1.

Der CIO ging offensichtlich davon aus, dass die Projekte im Unternehmen nach einem strukturierten Verfahren abgewickelt werden. Die jeweiligen Projektleiter führen jedes Projekt ohne ein entsprechendes Framework nach eigenem Ermessen durch, ohne ein Bewusstsein für ein einheitliches Vorgehen entwickelt zu haben.

Lösungsvorschlag: An dieser Stelle bieten sich folgende Maßnahmen an, mit deren Hilfe das Verständnis für ein einheitliches Vorgehen innerhalb des Projektmanagements gefördert und ein Projektmanagement-Framework etabliert werden können:

- Durchführung von Schulungen im Bereich Projektmanagement, um das Bewusstsein einer einheitlichen Vorgehensweise zu fördern;
- Aufbau einer Projektorganisation im gesamten Unternehmen;
- Etablierung von Projekt-Offices, die die Projektleiter bei der Durchführung und im Management von Projekten unterstützen.

Das IT-Reifegradmodell hat sich bereits in der Praxis als wichtiges und nützliches Werkzeug zur Steuerung der Informatik etabliert. Um das IT-Reifegradmodell zielführend und praxisnah einzusetzen empfiehlt sich nachfolgende Vorgehensweise:

In einer ersten Phase wird der aktuelle Ist-Zustand der Informatik ermittelt. Auf Basis dieses Ergebnisses kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess begonnen werden. Nach der Erhebung des Ist-Zustandes ist klar, bei welchen Punkten die aktuellen Anforderungen erfüllt werden und wo ein konkreter Handlungsbedarf besteht. Diese Punkte sind sukzessive zu bearbeiten und zu verbessern.

Bei der nachgelagerten Planung macht es keinen Sinn, unzählige Projekte zu starten, um an allen Fronten eine Verbesserung zu erreichen. Es ist weitaus zielführender, die richtigen Prioritäten, in Abstimmung der strategischen Ausrichtung der Informatik, zu setzen. So sollten pro Jahr maximal zwei bis drei wichtige IT-Managementprozessen

definiert werden um diese sukzessive und nachhaltig zu verbessern. Bei der Definition der gesetzten Ziele ist hier grundsätzlich nach der SMART-Methode vorzugehen. Grundsätzlich sind Ziele so zu definieren, dass sie eindeutig, messbar, akzeptiert, realistisch und terminierbar sein.

Als Muster für eine ideale Zieldefinition bietet sich folgendes Beispiel an: „Erhöhung des Reifegrads, der der Frage 11 „Werden standardisierte Supportprozesse verwendet? Wurde für den Kundensupport ein Servicedesk eingerichtet?“ innerhalb eines Jahres, von einem Reifgrad-Level 3 auf 4“. Dies ist ein eindeutiges, messbares, und realistisches Ziel. Die Akzeptanz ist sicherlich beim Kunden, Geschäftsleitung und IT-Mitarbeitern gegeben. Da diese innerhalb eines Jahres passiert werden soll, ist das Ziel auch terminiert.

So wird das IT-Reifegradmodell zu einem wichtigen Instrument innerhalb der IT-Steuerung. Es kann als ein allein stehendes Instrument aber auch als Teil der Lagebeurteilung der nachfolgenden IT-Strategiemethode angewendet werden. Die IT-Strategiemethode kommt dann zum Einsatz, wenn die bereits erwähnte strategische Ausrichtung der Informatik nicht gegeben oder veraltet ist.

3.7 Literaturverzeichnis

- [1] Krecmer H (2009) Informationsmanagement. Springer, Berlin
- [2] Hofmann J, Schmidt W (2010) Masterkurs IT-Management. Vieweg+Teubner Springer Fachmedien, Wiesbaden
- [3] Resch O (2009) Einführung in das IT-Management. Erich Schmid Verlag GmbH, Berlin
- [4] Krecmer H (2013) Informationsmanagement-Online.de, Abgerufen am 24.07.2013
- [5] Resch O (2009) Qualifikationsziele und didaktische Prinzipien des Buches zur Einführung in das IT-Management. E-Journal of Practical Business Research
- [6] Bensch A (4. April 2006) Uni Leipzig. Abgerufen am 22. Februar 2012 von http://www.uni-leipzig.de/~fvi/dokumente/lehrstuhl_vi/roof/IT-Governance_in_VU-Adrian_Bensch.pdf
- [7] Stutz M, Aier S (2008) Vorgehensmodell zur fachlichen Bewertung serviceorientierter Architekturen. Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI), München
- [8] Becker J, Knackstedt R, Pöppelhaus J (2009) Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management – Vorgehensmodell und praktische Anwendung, in WIRTSCHAFTS-INFORMATIK Juni 2009, Band 51, Ausgabe 3
- [9] Johannsen W, Goeken M (2011) Referenzmodell für die IT-Governance. Dpunkt Verlag GmbH, Heidelberg
- [10] Deimel K, Kraus S (2007) Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Eine empirische Bestandsaufnahme. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
- [11] Logica Deutschland GmbH & Co KG (2011) Fit for the Future – Der CIO im Spannungsfeld zwischen Strategie und Betrieb, Hamburg
- [12] Gross M (28.07.2011) Im Mittelstand tummeln sich viele ITIL-Muffel in Computerwoche Juli 2011, IDG Business Media GmbH

- [13] Dumslaff U, Lemp P (2012) Studie IT-Trends 2012. Berlin, Capgemini Deutschland Holding GmbH
- [14] Franklin D (2006) Thinking Big Midsize Companies an the Challanges of Growth. London, Economist Intelligence Unit
- [15] Gadatsch A, Juszczak J, Kütz M, Theisen A (2010) Ergebnis der 3. Umfrage zum Stand des IT-Controllings im deutschsprachigen Raum. Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Wirtschaft. Sankt Augustin: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
- [16] Williams, P A (2005) IT – Alignment: Who is in Charge? IT Governance Institute. Rolling Meadows: IT Governance Institute
Williams, P (2005) Optimising Value Cration From IT Invests. Rolling Meadows: IT Governance Institute
- [17] Klotz M, Dorn, D (2008) IT – Compliance – Begriff, Umfang und relevante Regelwerke. HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik (Heft 263)
- [18] Kranawetter M, Javorková K, Funkt W (2009) Nutzungspotenziale regulatorischer Anforderungen zur Geschäftsoptimierung. Unterschleissheim: Microsoft Deutschland GmbH
- [19] IT Governance Institute (2003) IT – Governance für Geschäftsführer und Vorstände, 2. Ausgabe. IT Governance Institute
- [20] Weill P, Broadbent M (1998) Leveraging the New Infrastructur: How Market Leaders Capitalize on Information Technology. Harvard Business School Press
- [21] Gadatsch A (2010) Langzeitstudie zum Stand des IT – Controlling im deutschsprachigen Raum. Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Wirtschaft. Sankt Augustin: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
- [22] Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) (2008) BSI – Standard 100-3. Bonn: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)
- [23] Thommen J-P (2008) Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Versus Verlag AG
- [24] Maurer J (21. April 2010) ZDNet.de. Abgerufen am 04. März 2012 von <http://www.zdnet.de/magazin/41530834/it-compliance-spagat-zwischen-zu-viel-und-zu-wenig-kontrolle.htm>
- [25] Schaaf C, Tödtmann C, Haudan A, Eichler H, Frauen M (2009) Studie: Gefahrenbarometer 2010; Sicherheitsrisiken für den deutschan Mittelstand. München: Corporate Trust Business Risk & Crisis Management GmbH
- [26] Renner B, Moser U, Schmid D (2006) IT – Service Management – Transparente IT – Leistungen & messbare Qualität. Rheinfelden: BPX – Edition
- [27] Hübner S (09.06.2008) [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/teamwork-servicekultur-als-prozessbegreifen/). Abgerufen am 05.03.2012 von <http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/teamwork-servicekultur-als-prozessbegreifen/>
- [28] Böttcher R (2010) IT – Service – Management mit ITIL V3. Hannover: Heise Zeitschriften Verlag GmbH & Co KG.
- [29] Rudolph S (2009) Servicenasierte Planung und Steuerung der IT – Infrastruktur im Mittelstand. (H. Krcmer Prof. Dr., Ed.) Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH
- [30] IT Governance Institute (2005) Cobit 4.0 – Deutsche Ausgabe. Rolling Medows: IT Governance Institute
- [31] Reiss M, Reiss G (2010) Praxisbuch. IT – Dokumentation . München: Addison – Wessley Verlag

-
- [32] Motzel E (2010) Projektmanagement Lexikon. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA
 - [33] SEIBIT Realitime-Solutions (12.03.2012) Abgerufen am 12.03.2012 von Magisches Dreieck: <http://seibit.de/www/images/magisches-dreieck.jpg>
 - [34] Jaeger F (2003) IT-Controlling und IT-Planungsprozess. In M. Bernhard, R. Blomer, & J. Bonn, Strategisches IT-Management Band 1. Düsseldorf: Symposion Publisching GmbH
 - [35] Kütz M (2010) Kennzahlen in der IT. Heidelberg: dpunkt Verlag GmbH
 - [36] Tiemeyer E (2009) Handbuch IT-Management. München: Carl Hanser Verlag
 - [37] Koreimann D (2005) Projekt-Controlling. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co KGaA
 - [38] Gadatsch A, Mayer E (2010) Masterkurs IT-Controlling 4. Auflage Vieweg+Teuber Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
 - [39] Weiner S (27.12.2013) [www.computerwoche.de](http://www.computerwoche.de/a/it-kosten-richtig-bewertet,2536810). Abgerufen am 30.12.2013 von <http://www.computerwoche.de/a/it-kosten-richtig-bewertet,2536810>

Unternehmensstrategie

4.1 Grundlagen der Unternehmensstrategie

Als Ausgangsgröße für die IT-Strategie dient immer die aktuelle Unternehmensstrategie. Ist diese schriftlich formuliert und wird sie regelmäßig neuen Gegebenheiten angepasst? Großartig! Ist dies nicht der Fall, helfen nur klärende Gespräche mit dem Management, also mit Inhabern, Vorstandsmitgliedern, CEOs und weiteren Mitgliedern der Geschäftsführung.



Abb. 4.1 Strategische Handlungsfelder

Für die Unternehmensstrategie werden im Wesentlichen die in Abb. 4.1 dargestellten strategischen Handlungsfelder in Betracht gezogen:

Dabei sollte die Unternehmensstrategie die folgenden wichtigsten Fragen beantworten:

- Was ist für unsere Einstellung und unser Verhalten besonders wichtig?
- Was ist für das Unternehmen erfolgsrelevant?
- Welche Kundensegmente will das Unternehmen ansprechen?
- Was bieten wir unseren Kunden in den einzelnen Segmenten konkret an?
- Wie sieht das Potenzial aus?
- Worauf fokussiert sich das Unternehmen?

Das Leitbild eines Unternehmens gibt in der Regel die grundlegende Richtung vor, an der sich die Organisation orientieren soll. Entscheidend sind die wichtigsten Werte des Unternehmens. An diesen orientieren sich die grundlegenden Entscheidungen des Managements, ob bewusst oder unbewusst. Dazu ein Auszug eines Leitbilds von der Homepage eines mittelständischen Unternehmens im Nahrungsmittel Sektor:

Beispiel

Vision

- Wir wollen nur in Märkten und in Produktionsbereichen tätig sein, wo wir für unsere Kunden wichtige Leistungen besser als andere erbringen können.
- Wir wollen unseren Mitarbeitern Möglichkeiten zur Entfaltung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten in möglichst großer Selbstverantwortung geben.
- Wir wollen ein erfolgreiches, unabhängiges, dynamisches, multinationales Unternehmen von überschaubarer Größe und Struktur sein.
- Der Dienst am Kunden steht im Mittelpunkt des Denkens und Handelns aller unserer Mitarbeiter. Alle unsere Aktivitäten haben schlussendlich das Ziel, die Bedürfnisse unserer Kunden zu befriedigen.

Werte

- Wir sind ausdauernd, leidenschaftlich und konzentriert in der Verfolgung unserer Ziele.
- Wir sind offen und anpassungsfähig für Neues: kundenseitig, kulturell, technologisch und organisatorisch.
- Wir wollen mit unseren leistungsfähigen Lieferanten eine faire und langfristige Partnerschaft.
- Wir verfolgen langfristige Ziele und schaffen nachhaltige Mehrwerte.
- Wir fördern gleichermaßen eine nachhaltige Entwicklung unter wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Gesichtspunkten.
- Wir verdienen das Vertrauen unserer Kunden – jederzeit.

- Wir fördern und fordern bei unseren Mitarbeitern den Kundenfokus, die Leistung, die Initiative und die Eigenverantwortung.
- Wir verhalten uns im Umgang miteinander fair, offen, tolerant, nicht diskriminierend und immer respektvoll.
- Fähige, motivierte und zufriedene Mitarbeiter sichern unseren wirtschaftlichen Erfolg und sind unser gesellschaftspolitischer Beitrag.
- Wir begegnen uns und kommunizieren vertrauensvoll.

Anhand dieses Beispiels gibt es viele Anhaltspunkte für die IT-Strategie. Solche Leitbilder helfen einerseits in der Lagebeurteilung der aktuellen Situation der IT im Unternehmen:

- Unterstützt die aktuelle IT-Architektur die Vision des Unternehmens?
- Decken sich die Werte in der IT-Organisation mit den Werten des Unternehmens?
- Sind die Werte in der Führungskultur der Unternehmensleitung auch an und in der IT spürbar?
- Ist die IT heute organisatorisch so aufgestellt, dass Vision und Werte überhaupt erreicht werden können?
- Entspricht die IT-Kultur der angestrebten Unternehmenskultur?
- Ist in der IT Leidenschaft spürbar und strahlt diese zum Kunden aus?
- Stehen der IT genügend Mittel zur Verfügung, um Vision und Werte überhaupt erfüllen zu können? Werden die Mittel auch entsprechend eingesetzt?

Andererseits dienen sie als Leitplanken für die zukünftige IT-Strategie. Denn: In der IT-Strategie müssen Vision und Werte des Unternehmens in unterschiedlicher Ausprägung zur Geltung kommen und erkennbar sein.

Weitere Hinweise sind insbesondere, aber nicht ausschließlich, in folgenden strategischen Führungsinstrumenten zu finden.

4.2 Strategische Merkmale in der Wertschöpfungskette

Ein strategisches Element, das in vielen Unternehmen in der Strategiearbeit eingesetzt wird ist die Wertkette, nach Michael E. Porter [11]. Die Wertschöpfungskette stellt die Kombination aufeinander abgestimmter Aktivitäten eines Unternehmens dar. Die strategischen Merkmale und die Differenzierung eines Unternehmens im Markt erkennt man in der Regel auch in der Wertschöpfungskette [10], vgl. Abb. 4.2.

Im Idealfall sind in einem oder mehreren Bereichen der Kette markante Unterschiede zu den Mitbewerbern zu erkennen. Schafft es ein Unternehmen in einem oder mehreren Bereichen der Wertschöpfungskette, die Aufgaben effizienter oder kostengünstiger zu erledigen, so spricht man von höherer Prozesseffektivität und -effizienz.

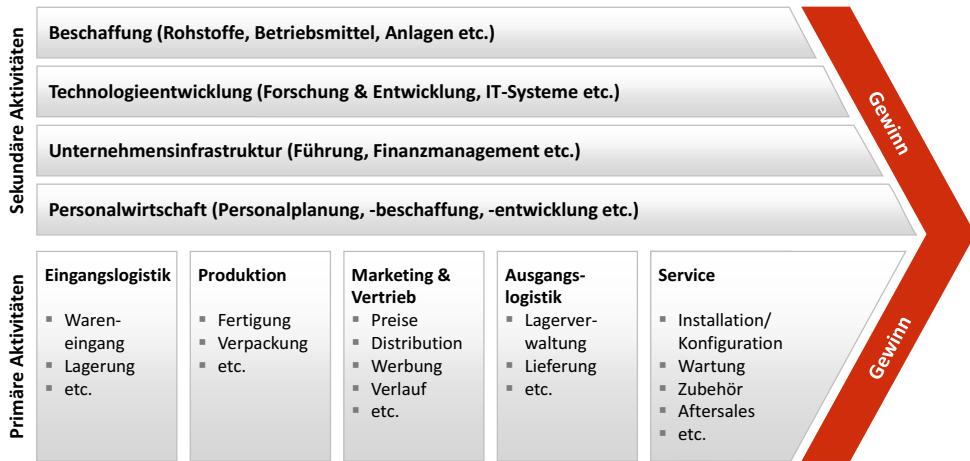


Abb. 4.2 Wertschöpfungskette nach Michael Porter. (Quelle: Michael E. Porter)

- ▶ **Prozesseffektivität** „Der geleistete Beitrag der Prozesse zum *wahrgenommenen* Kundennutzen im Vergleich zum Wettbewerb“
- ▶ **Prozesseffizienz** Das Maß für die Qualität der Ressourcennutzung (Zeit, Kosten) im Verhältnis zum Wettbewerb (Wirtschaftlichkeit)“

Daraus entsteht für das Unternehmen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Dieser kann durch Optimierung der Kernprozesse weiter ausgebaut werden. Die Kernprozesse stehen somit im Fokus der Prozessoptimierung, da sie den wahrgenommenen Kundennutzen direkt beeinflussen. Die Kernprozesse sind folglich mit der IT-Strategie und im operativen IT-Geschäft gezielt zu adressieren, zu unterstützen und wo sinnvoll zu automatisieren.

- ▶ Für Kernprozesse gilt:
 „Kernprozesse sind Geschäftsprozesse, die *ausgehend von der strategischen Positionierung* im Vergleich zum Wettbewerb einen signifikant höheren Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen leisten müssen!“

Wo erkennen Sie Potenzial in Ihrem Unternehmen für Prozessinnovationen?

4.3 Strategische Merkmale im Geschäftsmodell

Eine weitere Möglichkeit, das Unternehmen zu verstehen, bietet die Methode des „Business Model Generation“ [8]. Die sogenannte Business Model Canvas (vgl. Abb. 4.3) stellt das Geschäftsmodell auf einer Landkarte dar.

Aus der Canvas können die zentralen Elemente des Geschäftsmodells eines Unternehmens ermittelt werden. Liegen eine oder mehrere Canvas im Unternehmen vor, sind dies ideale Wegbereiter für die IT-Strategie. Unter anderem lässt sich daraus ableiten, über welche Kanäle die Wertangebote an die Kundensegmente vermittelt werden. Erfolgt dies im Direktvertrieb an den Kunden könnte ein E-Shop strategisch sein für das Unternehmen. Wird jedoch über Partnerorganisationen gearbeitet sind eher IT-Integrationsthemen oder Datendrehscheiben der verschiedenen Partnersysteme im Vordergrund. Oder werden die Produkte über eine Verkaufsabteilung vor Ort an den Kunden gebracht? Dann wäre es sicher vorteilhaft, wenn die Verkäufer jederzeit auf die aktuellen Bestände, Preismodelle oder Rabatte online zugreifen können.

In Abb. 4.4 zeigt beispielhaft, wie das grobe Business Model von IKEA aussehen könnte. IKEA haben wir deshalb gewählt, da dieses Beispiel wohl für jedermann nachvollziehbar ist. Zudem ist es recht einfach, das Modell der Business Model Canvas an diesem Beispiel ohne viele Worte zu erläutern.

Am Beispiel von IKEA könnten folgende Themen für die IT-Strategie relevant sein:

- Effektive und effiziente Kassensysteme mit Verbindung zu Kreditkarten- und Bankinstituten
- Homepage und Apps mit Konfigurator, Stücklisten und Aufbauanleitungen
- Intelligente Lagerverwaltungssysteme
- Integration mit Zulieferersystemen für effiziente Einkaufsabwicklung

Eine kurze Einführung zur Business Model Canvas kann hier bezogen werden: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>.

4.4 Der pragmatische Ansatz: Augen und Ohren öffnen

Homepages, Empfangsbereiche oder andere öffentliche Räumlichkeiten eines Unternehmens dienen oft als Orientierungshilfe für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens. Dort werden Leitbilder ausgehängt, Werte vermittelt und Leitsätze präsentiert. Unterhält man sich mit Mitarbeitenden aus den Fachbereichen und der IT lässt sich schnell feststellen, ob die Werte im Unternehmen verankert sind.

Für uns jeweils willkommene Hinweise für IT-Strategie- und IT-Reifegradmandate.

 Schlüsselpartner	 Schlüsselaktivitäten	 Wertangebote	 Kundenbeziehungen	 Kundensegmente	
			 Kanäle		
	 Schlüsselressourcen				 Einnahmequellen
				 Kostenstruktur	

Abb. 4.3 Business Model Canvas. (Quelle: BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen)

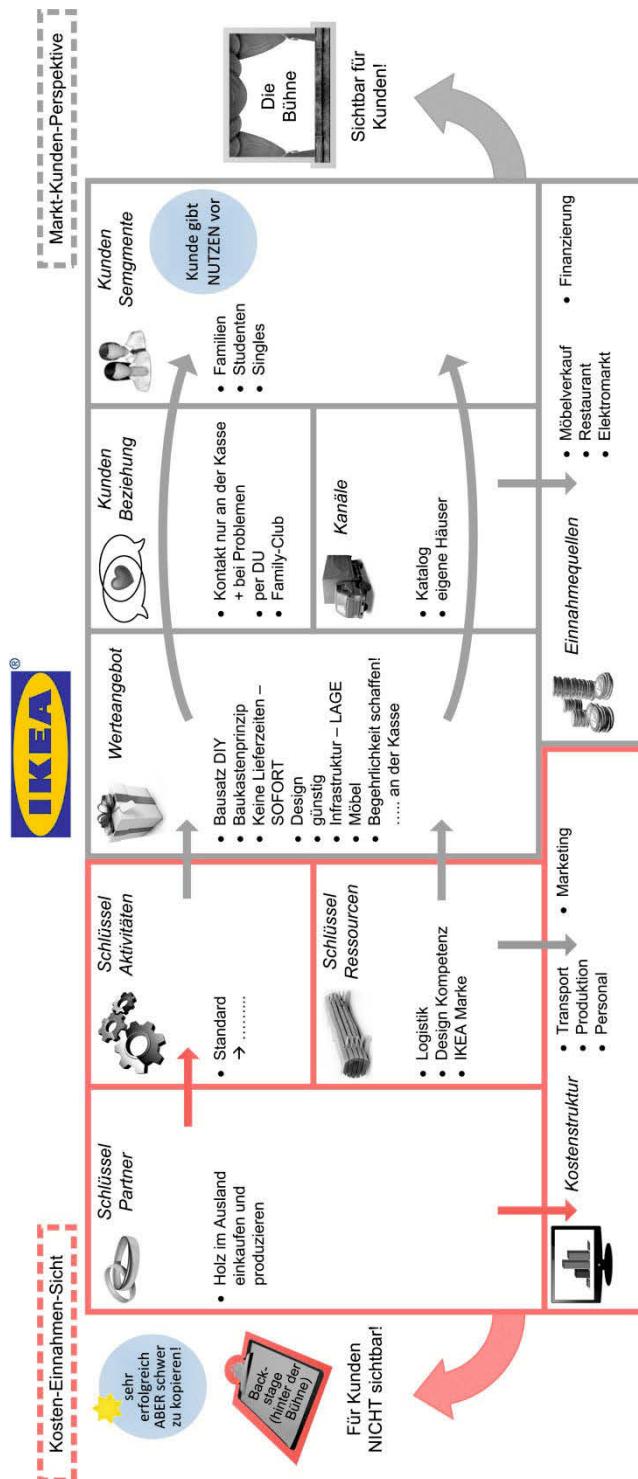


Abb. 4.4 Business Model Canvas IKEA aus Selbststudium

4.5 Die Unternehmensleitung braucht eine neue Sicht auf die IT

Die vorgängig erwähnten Mittel sind nur einige, die der Unternehmensleitung dienen, ihr Unternehmen in die Zukunft zu führen. Leider werden die daraus abgeleiteten Vorgaben nur selten auf die IT angewendet. Die IT wird bis dato vielerorts noch als Blackbox angesehen: Ein Hoheitsgebiet, zu dem sich die Unternehmensleitung nur schwer vorwagt. Die übrigen Geschäftsbereiche werden von der Geschäftsleitung wesentlich enger geführt und es wird aktiv auf deren Wirken Einfluss genommen. Bei der IT jedoch fühlt man sich ausgeliefert und abhängig, da es hier seit je her üblich ist, sich hinter technischen Fachbegriffen zu verstecken, um so einem Außenstehenden keinen Einblick in die Arbeit und die IT-Landschaft zu gewähren. Dies führt zu Spannungsverhältnissen zwischen Unternehmensleitung und IT-Organisation.

Wir führen das auf folgende Problemfelder zurück:

- Die IT wird nicht betriebswirtschaftlich geführt, weder von der Unternehmensleitung noch vom CIO.
- Den IT-Mitarbeitenden fehlt es an betriebswirtschaftlichem Verständnis.
- Die IT ist oft betriebswirtschaftlich intransparent.
- Es fehlt an klarer und deutlicher Kommunikation.
- Es fehlt an klaren Vorgaben für die IT.
- Die IT gibt sich introvertiert und fühlt sich missverstanden.

Dabei wäre es so einfach: Die IT kann nach denselben Führungsprinzipien gesteuert werden, wie andere Unternehmenseinheiten auch. Ob beim strategischen Management, der finanziellen Führung oder der Personalentwicklung. Die IT unterliegt genau denselben betriebswirtschaftlichen Prinzipien wie jede andere Unternehmenseinheit auch.

Für die Unternehmensleitung bedeutet dies: Die IT ist aus strategischer Sicht und mit Fokus auf die Unternehmensziele zu führen.

4.6 IT-Strategie ist Unternehmensstrategie

IT-Strategie ist mehr denn je Unternehmensstrategie. Denn es kommt nicht selten vor, dass mit einem IT-Strategieprojekt wesentliche Eckwerte der Unternehmensstrategie konkretisiert oder gar erst wirklich definiert werden.

Bei einem Elektro-Großhandel, mit dem wir eine neue IT-Strategie erarbeitet haben, bestätigt sich diese These: Beim vierten Strategie-Workshop mit der gesamten Geschäftsleitung, dem altersbedingt ausscheidenden IT-Leiter sowie dem IT-Leiter in spe wurde der übergeordnete strategische Leitsatz

„Wir schenken unseren Kunden Zeit für ihr Kerngeschäft“

geboren. Bis zu diesem Workshop war die Unternehmensstrategie noch nie derart auf den Punkt formuliert worden. An diesem Leitsatz werden fortan alle strategischen Aktivitäten der IT, wie Geschäftsprozess- und Kundenorientierung ausgerichtet.

4.7 Ein Wandel ist dringend angezeigt

Die Informatik steht in der Pflicht: Sie muss mit den Fachbereichen zusammen arbeiten, Innovationen in die Organisation bringen, hat die IT-Architektur und -Infrastruktur weiterzuentwickeln und muss die neuen Möglichkeiten durch soziale Netzwerke und die zunehmende Mobilität der Kunden und der Mitarbeitenden im Auge behalten, um positive Effekte für die Organisation erkennen zu können.

Der Tellerrand der IT ist demnach nicht mehr nur das eigene Unternehmen. Es geht vielmehr darum, die Außensicht der Kunden einzunehmen, sich den Kernprozessen des eigenen Unternehmens zu widmen und aus dem vermeintlichen Elfenbeinturm herauszutreten. Die IT gehört an die Peripherie des Unternehmens. Ihre Fühler sind wieder zu sensibilisieren auf die wirklich wichtigen Themen eines Unternehmens. Sie muss sich viel mehr den Anliegen derjenigen Mitarbeiter im Unternehmen annehmen, die regelmäßig direkten Kundenkontakt pflegen. Kompetente IT-Beratung der Unternehmensleitung ist weit mehr gefragt, als die steigende Anzahl blinkender LED im Serverraum.

Das heisst: Organisations- und Prozessmanagement treten wieder vermehrt in den Fokus. Projekt-Portfolio- und Projektmanagement werden wieder strategisch. Sie sollen helfen, die richtigen und wichtigen Themen zu adressieren und erfolgreich umzusetzen.

Die IT muss sich demnach wieder betriebswirtschaftlicher ausrichten. Die „neuen“ CIOs der mittelständischen Unternehmen müssen einen fundierten betriebswirtschaftlichen Werdegang aufweisen.

4.8 Zusammenfassung

Die IT muss die strategischen Methoden und Modelle aus übergeordneten Strategien verstehen, adaptieren und auch im eigenen Bereich anwenden können. So schafft sie einen Ausweg aus der Sprachbarriere zwischen Unternehmensleitung und IT.

Unternehmensstrategie, Wertschöpfungskette oder Business Model Canvas sind nur wenige Modelle, die es zu berücksichtigen gilt. Aus dem strategischen Management gibt es eine Vielzahl weiterer Modelle, die als Wegweiser für die IT-Strategie und für die

strategische Führung der IT herhalten können. Eine gute Orientierungshilfe bietet der Executive's Guide for Management Tools 2011 von Bain & Company [12].

CIO sind also nicht mehr länger die besten Techniker. Sie sind Betriebswirtschaftler mit technischem Hintergrund. Sie verfügen über die Fähigkeit Unternehmensstrategien und -prozesse zu abstrahieren und mit ihrem Team geeignete technische Lösungen und Innovationen im Unternehmen einzuführen.

4.9 Literaturverzeichnis

- [1] Peters T (2004) Re-imagine! – Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten. Dorling Kindersley Verlag GmbH, München
- [2] Kimla N (2008) Die IT-Revolution: 10 Thesen für Ihren Unternehmenserfolg, Molden Verlag, Wien
- [3] Hanschke I (2010) Strategisches Management der IT-Landschaft. Hanser Verlag, München
- [4] Kaplan R, Norton D, (2009) Der effektive Strategieprozess. Campus Verlag, Frankfurt, New York
- [5] Kim W Ch, Mauborgne R, Pross-Gill I (2005) Der Blaue Ozean als Strategie. Hanser Verlag, München
- [6] Heath Ch, Heath D (2010) Switch: Veränderungen wagen und dadurch gewinnen! Anhang „Wie man Hindernisse überwindet“. S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt
- [7] ZapThink 2020 The Vision of the Future of Enterprise IT
- [8] www.zapthink.com/2020
- [9] Osterwalder A, Pigneur Y (2011) Business Model Generation, Campus Verlag, Frankfurt, New York
- [10] Porter M E (1999) Wettbewerb und Strategie, Econ Verlag, Berlin
- [11] Porter M E (2000) Wettbewerbsvorteile, Campus Verlag, Frankfurt, New York
- [12] Bain & Company (2011) Management Tools 2011: An Executive's Guide, <http://www.bain.de/publikationen/articles/management-tools-2011-executives-guide.aspx>
- [13] Baschin A (2001) Die Balanced Scorecard für Ihren Informationstechnologiebereich, Campus Verlag, Frankfurt, New York
- [14] Seiwert L J (2003) Wenn Du es eilig hast, gehe langsam, Campus Verlag, Frankfurt, New York

Adaption der Unternehmensstrategie auf die Informatik

Um den Gesamtkontext einer IT-Strategie zu erfassen und die unternehmerischen Anforderungen einfließen zu lassen, dient die Grafik in Abb. 5.1.

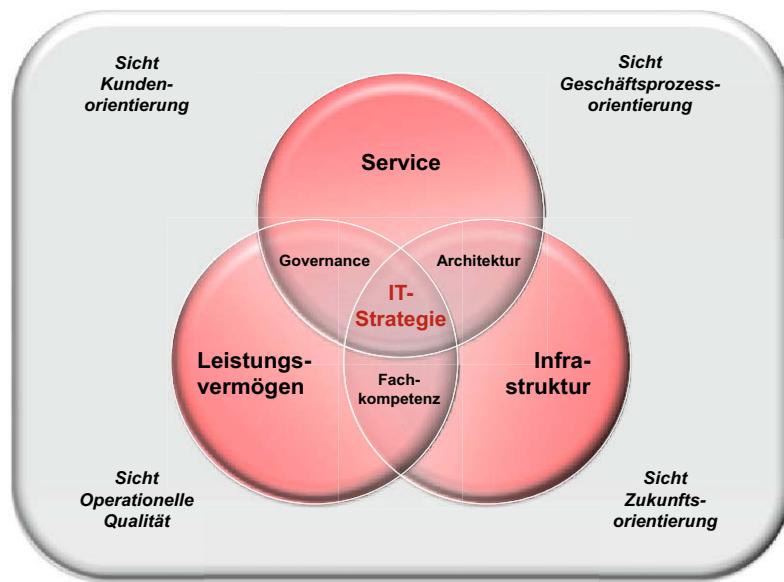


Abb. 5.1 Übersicht IT-Strategiemodell

Sie basiert auf methodischen Ansätzen der Butler Group [1], unter Einsatz verschiedener strategischer Managementmethoden, angereichert mit dem IT-Governance-Modell von CobIT [3] und ergänzt durch unsere Erfahrungen. Die einzelnen Komponenten werden in den folgenden Kapiteln kurz beschrieben.

5.1 Die externen Perspektiven

Die externen Perspektiven dienen dazu, verschiedene Blickwinkel auf die Informatik einzunehmen. Die besten Erfahrungen haben die Autoren diesbezüglich gemacht, wenn in den Strategieprojekten jede Perspektive einzeln und fokussiert bearbeitet wird. Die Perspektiven beleuchten die in den folgenden Kapiteln beschriebenen Komponenten.

Geschäftsprozessorientierung

Die Perspektive *Geschäftsprozessorientierung* betrachtet die Informatik aus Sicht der Prozessunterstützung. Die Prozessunterstützung ist heute die Königsdisziplin in der Informatik. Deshalb steht sie in der Strategiemethodik an oberster Stelle, noch vor der Kundenorientierung. Stehen die Geschäftsprozesse für die Informatikunterstützung im Zentrum, wirkt die Informatik direkt auf den Geschäftserfolg und kann so zu mehr technologischen Innovationen im Unternehmen und gezielt zu mehr spürbarem Kundennutzen beitragen.

Diese Perspektive beurteilt die Informatik danach, ob sie ihre Aktivitäten wirklich an der Unternehmensstrategie ausrichtet und alles daran setzt, die Organisation darin zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. Weiter wird betrachtet, ob die Informatik mit ihren Dienstleistungen einen spürbaren Mehrwert für die Organisation, insbesondere aber für deren Kunden, Lieferanten und weiteren Partner, produziert. Ist die Informatik aus Sicht dieser Perspektive gut ausgerichtet, erfolgt daraus ein nachweislicher Return on Investment (ROI). Ist die Informatik aus dieser Perspektive gut aufgestellt, kann sie ihren Beitrag am Unternehmenserfolg ausweisen.

Kundenorientierung

Die Perspektive *Kundenorientierung* beleuchtet die Informatik aus Sicht ihrer Kundennähe. Die aktuellen Entwicklungen in der Informatik, wie die Orientierung an Geschäftsprozessen, zwingt die Informatik, sich vermehrt mit den Kundenanforderungen, seien es die internen oder externen, auseinander zu setzen. Die Zeiten der Selbstverwirklichung sind für die Informatik, auch aufgrund des allgemeinen Kostendrucks, nun endgültig Geschichte.

Aus dieser Perspektive wird beurteilt, ob sich das Serviceportfolio der Informatik an den tatsächlichen Kundenanforderungen orientiert oder dieses Ziel verfehlt. Indizien für diese Perspektive ist die Breite und Tiefe der IT-Services. Der Servicekatalog sowie die

laufende Service-Entwicklung geben meist Aufschluss über die Ausrichtung der Informatik. Als weiteres Indiz fließen die Leistungs- und Kostenverrechnungskomponenten in die Beurteilung ein.

Operationelle Qualität

Die Perspektive *Operationelle Qualität* betrachtet die Informatik aus Sicht der Betriebsqualität. Die heutigen Anforderungen an die Informatik in dieser Hinsicht sind sehr hoch: Informatik soll heute funktionieren, wie Strom aus der Steckdose oder Wasser aus der Leitung – Einschalten und es funktioniert. Diese Perspektive hat demnach eine sehr hohe Wirkung auf die Kundenzufriedenheit.

Indizien für diese Perspektive sind Rückmeldungen der Kunden beim Support sowie die durch den Kunden wahrgenommenen Servicegedanken, die Kompetenz der Mitarbeitenden und die Systemqualität, primär in punkto Verfügbarkeit. Weiter werden in diesem Bereich die Ersatzzyklen, die kontinuierliche Servicepflege und nicht zu vergessen das Notfallmanagement betrachtet.

Zukunftsorientierung

Die Perspektive *Zukunftsorientierung* stellt die kontinuierliche Weiterentwicklung der Informatik sicher. Schwerpunkt bildet hier die kontinuierliche Pflege der Informatik-Strategie. Themen, welche heute aktuell sind, können in der Informatik bereits in zwei Jahren wieder obsolet sein. Die Kunden erwarten, dass die Informatik sich nahe an den aktuellen Entwicklungen ausrichtet und neue Technologien und technische Hilfsmittel als Unterstützung für die tägliche Arbeit in die Organisation einbringt.

Deshalb werden in dieser Perspektive insbesondere die kontinuierliche Pflege der IT-Architektur und die Überwachung der technologischen und marktspezifischen Entwicklungen beurteilt. Da die Überwachung der Entwicklungen alleine nicht ausreicht, wird insbesondere beurteilt, ob die Informatik in der Lage ist, neue Entwicklungen zeitgerecht in der eignen IT-Architektur zu verankern. Dazu gehört, geeignete Technologien für die IT-Infrastruktur auszuwählen, die IT-Infrastruktur bedarfsgerecht einzusetzen und die eigenen Mitarbeitenden gezielt darauf auszubilden. Abschließend muss die Informatik die Organisation für den nutzenbringenden Einsatz der neuen Möglichkeiten fit machen.

5.2 Die internen Disziplinen

IT-Strategie

Die IT-Strategie gibt die übergeordnete Richtung der Informatikentwicklung vor. Der Strategie werden sämtliche zukünftigen Entscheide bezüglich des Informatikeinsatzes untergeordnet. Sie ist einmal im Jahr einem Review zu unterziehen und gegebenenfalls neuen Gegebenheiten anzupassen.

IT-Governance

IT-Governance stellt sicher, dass mittels Führung, Organisationsstrukturen und Prozessen die Informatik die strategischen Ziele der Organisation unterstützt, die Ressourcen verantwortungsvoll einsetzt und die Risiken angemessen überwacht.

IT-Architektur

Die IT-Architektur [2] eines IT-Systems beschreibt die grundlegende Struktur des Systems in Bezug auf Daten, verarbeitende Funktionen und Schnittstellen zu umgebenden Systemen und zu Benutzern sowie deren Beziehungen untereinander.

IT-Fachkompetenz

Die IT-Fachkompetenz fokussiert auf die verfügbaren Ressourcen und deren Fähigkeiten, die bestehende IT Architektur, die darunterliegende IT-Infrastruktur und die eingesetzten Technologien zu beherrschen und weiterzuentwickeln. Verfügbare Personalressourcen, permanente Weiterbildung und gezielte Personalentwicklung bilden die entscheidenden Faktoren, die das Leistungsvermögen des IT-Dienstleistungserbringers beeinflussen.

IT-Services

Die IT-Services bilden die eigentlichen Dienstleistungen, welche die IT-Leistungs erbringer – ob intern oder extern – zur Verfügung stellen. Sie richten sich im Idealfall an den Geschäftsprozessen der Organisation aus und unterstützen deren übergeordnete Zielerreichung. Die IT-Services beeinflussen in hohem Maße die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität der Informatik. Sie sollten deshalb eindeutig beschrieben und messbar gemacht werden.

IT-Infrastruktur

Die IT-Infrastruktur bezeichnet die gesamten Aspekte von Gebäuden, Rechenzentren, Netzwerken sowie Arbeitsplatz- und Serversystemen. Die IT-Technologie, die für die IT-Infrastruktur eingesetzt wird, beinhaltet die verschiedenen technischen Komponenten wie beispielsweise Hardwarekomponenten, Betriebssysteme und Entwicklungswerkzeuge. Die IT-Infrastrukturen und -technologien bilden die Grundlage für die technische Ausrichtung der Informatik. Diese beiden Disziplinen bedienen die IT Architektur mit den richtigen technologischen Komponenten.

IT-Leistungsvermögen

Mit dem IT-Leistungsvermögen werden die vorhandenen Voraussetzungen benannt, um die angebotenen Dienstleistungen langfristig stabil und über den gesamten Produkt-Lebenszyklus erbringen zu können. In diesen Bereich fallen insbesondere die geordnete Betriebsübergabe und betriebliche Arbeiten, wie System Monitoring, Systemunterhalt und Wartungsarbeiten sowie die Datensicherung und Notfallvorsorge. Die geordnete Außerbetriebssetzung schließt den Lebenszyklus eines Produktes ab.

5.3 Literaturverzeichnis

- [1] Butler Group a Datamonitor Company (2008) IT Strategy and Architecture
- [2] BITKOM, Leitfaden EAM Enterprise Architecture Management, http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337_67462.aspx
- [3] IT Governance Institute (2005) Cobit 4.0 – Deutsche Ausgabe. Rolling Medows: IT Governance Institute

6.1 Übersicht über das Vorgehensmodell

Der Aufbau der folgenden Kapitel richtet sich nach dem Vorgehensmodell der BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen. Es ist angelehnt an den effektiven Strategieprozess nach Kaplan/Norton [4], adaptiert auf die Erfahrung der Autoren im strategischen IT-Management. Das Vorgehensmodell stellt dar, wie die einzelnen Modelle und Methoden in den Phasen der IT-Strategie-Projekte konkret zum Einsatz gelangen. Weiter wird aufgezeigt, welche Lieferergebnisse konkret erarbeitet werden und wofür diese in den darauffolgenden Phasen verwendet werden. Nachfolgend sind die einzelnen Phasen grafisch im Verlauf dargestellt und werden kurz erläutert vgl. Abb. 6.1.

6.1.1 Strategische Lagebeurteilung

Diese Phase dient der Situationsanalyse der Informatik in ihrem unternehmerischen Umfeld. Die vorhandene IT-Strategie, sei sie dokumentiert oder nur in den Köpfen der Verantwortlichen vorhanden, wird analysiert. Dazu ist es erforderlich, dass die übergeordnete Unternehmensstrategie oder relevante Bereichsstrategien überprüft werden. Die Strategiekonformität der aktuellen IT-Strategie zu den übergeordneten Strategien wird überprüft und daraus Schlüsse und Ziele für die Informatik abgeleitet.

Weiter dient diese Phase der Beurteilung des aktuellen Reifegrads der Informatik aus Sicht der Organisation. Hierfür werden Interviews und Workshops mit der Unternehmensleitung, den Bereichsleitern und Vertretern der Informatik durchgeführt.

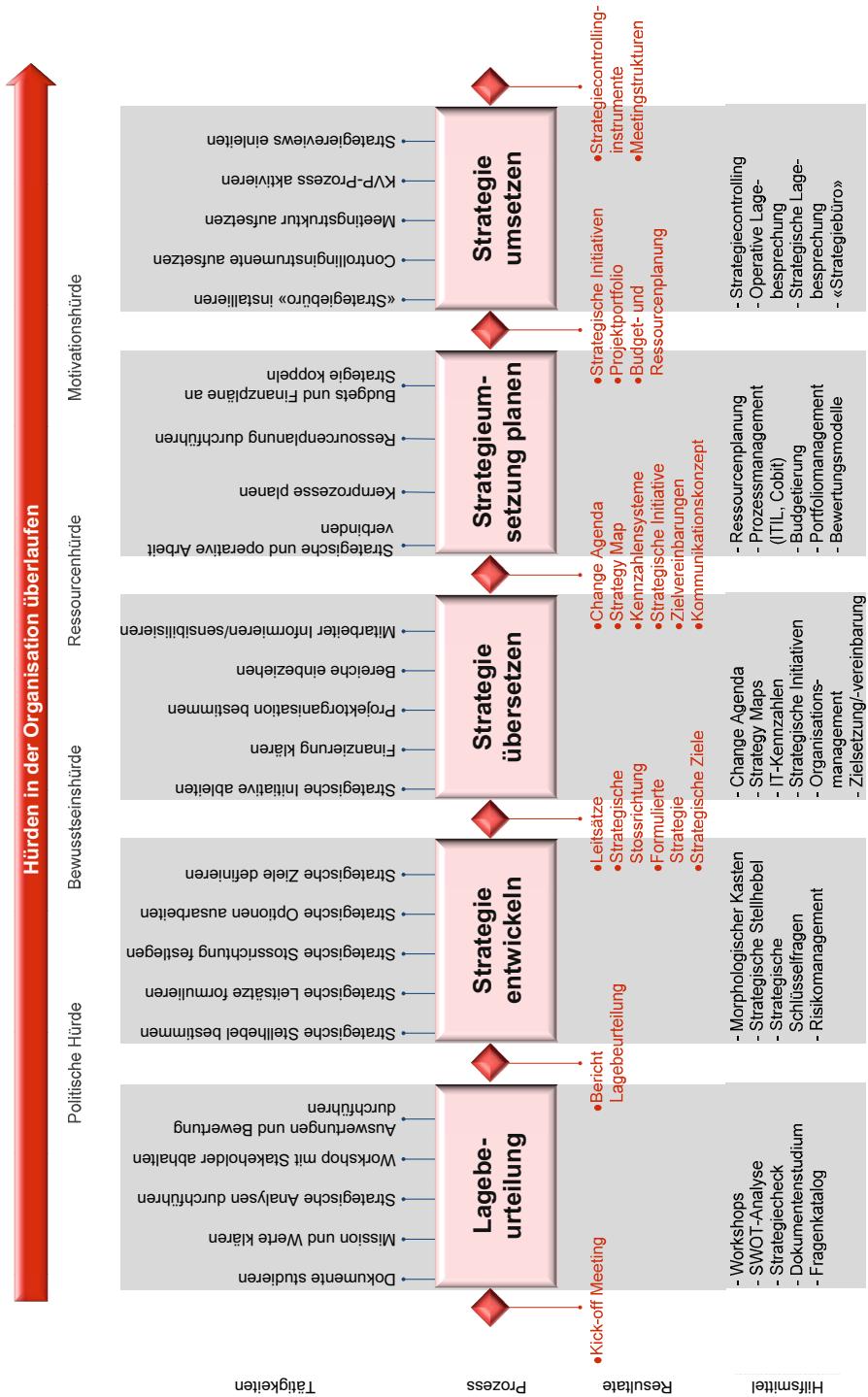


Abb. 6.1 Übersicht Vorgehensmodell in der IT-Strategiearbeit

Die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken der Informatik in Bezug auf aktuelle Entwicklungen im unternehmerischen Umfeld und den Anforderungen der Fachbereiche werden ermittelt. Das aktuelle Serviceportfolio der Informatik-Leistungsgeber sowie die realisierten und laufenden Projekte werden überprüft. Zuletzt werden die finanziellen Rahmenbedingungen, wie Budgets und Investitionsportfolios begutachtet.

Die anschließende Beurteilung der aktuellen Lage bringt mögliches Verbesserungspotenzial zu Tage, ermöglicht bereits wichtige Sofortmaßnahmen und gestattet Empfehlungen für die zukünftige Informatik-Strategie. Strategische Schlüsselfragen werden beantwortet und erlauben, die nachfolgende Strategieentwicklung bereits in dieser Phase vorzubereiten.

Ein Kurzbericht über die aktuelle Situation liegt am Ende dieses Moduls vor. Der Bericht wird ergänzt durch ausgefüllte SWOT-Analyse Grafiken und ein ausgefülltes großes IT-Reifegradmodell aus Sicht der Leistungsbezüger der IT, im Sinne einer Außensicht.

6.1.2 Strategie entwickeln

In dieser Phase werden die Erkenntnisse aus der Lagebeurteilung aufbereitet und in eine zukunftsähnige Strategie ausformuliert. Mithilfe des ermittelten groben Reifegrades, des möglichen Leistungspotenzials und den Entwicklungen im unternehmerischen Umfeld wird der zukünftige Stellenwert und die strategische Positionierung der Informatik in der Organisation [4] bestimmt.

Ist die Positionierung der Informatik bestimmt, werden die strategischen Vorgaben definiert. Entscheidend sind hier klare, messbare Ziele, welche den angestrebten Zustand beschreiben und es ermöglichen, dessen Erfüllungsgrad zu überprüfen. Anspruchsvolle Ziele werden vorgegeben und mit klar definierten Terminen versehen. Damit sich die Organisation weiterentwickelt und die Mitarbeitenden herausgefordert werden, viel besser zu werden, müssen die Ziele wenn immer möglich klar von der derzeitigen Position abweichen [4].

Die strategische Change Agenda bestimmt die grundlegende Stossrichtung der neuen Strategie. Gemeinsam mit den strategischen Leitsätzen dienen sie als grundlegende, konkrete und verbindliche Prinzipien, sozusagen als Leuchtturm. Sie geben den Führungskräften, der Organisation und den Mitarbeitenden die Orientierungshilfen bei der Umsetzung der neuen Strategie. Sie helfen im operativen Geschäft, klare Entscheidungen im Sinne der Strategie zu treffen und unterstützen somit die erfolgreiche Umsetzung der neuen IT-Strategie, auch wenn das rauhe Tagesgeschäft die Organisation beschäftigt.

Die strategischen Geschäftsfelder der Informatik sowie das zukünftig notwendige Serviceportfolio werden grob definiert. Die darunterliegende IT-Architektur wird grob skizziert und die später erforderlichen Kern- und Fachkompetenzen der Mitarbeitenden aufgezeigt.

Die IT-Strategie wird in einem Strategiepapier ausformuliert und den Entscheidungsträgern am Ende dieser Phase vorgelegt.

6.1.3 Strategie übersetzen

In dieser Phase gilt es, die neue Strategie für die Organisation und die Mitarbeitenden zu visualisieren und die notwendigen Veränderungen sichtbar zu machen. Konkrete Initiativen für die strategischen Themen werden gestaltet, Messgrößen und Zielwerte bestimmt und ein entsprechend priorisiertes Projektportfolio erstellt.

Damit die IT-Strategie einfacher übersetzt werden kann, wird zuerst, basierend auf den strategischen Zielen, eine Strategie-Landkarte [4] gezeichnet. Das so gestaltete Strategiemodell zeigt die notwendigen Veränderungen und deren Abhängigkeiten untereinander auf. Die Strategie-Landkarte, ergänzt durch die strategische Change Agenda [4], gibt Orientierung und dient anschließend dazu, einzelne Initiativen auszustalten. Sie bietet zudem einen Rahmen für die Integration der Strategien und Maßnahmen verschiedener Organisationseinheiten [4].

Die Strategie-Landkarte, die Change Agenda, der Informatik-Masterplan und das strategische Projektportfolio sind Resultate aus dieser Phase.

6.1.4 Umsetzung planen

Die neue strategische Ausrichtung muss nun im Unternehmen verankert werden. Hier beginnt die Königsdisziplin des Strategieprozesses. Findet der Anker der neuen Strategie keinen festen Untergrund, wird er nie in der Organisation hängen bleiben. Die neue IT-Strategie ist dann bereits zum Scheitern verurteilt.

Damit die Strategie erfolgreich wird, sind Instrumente, wie klare Kommunikationskonzepte und -wege, Leadership der Führungskräfte, geeignete Controlling Modelle und insbesondere Zielvereinbarungen bis auf die Stufe der Mitarbeiter notwendig. Die Strategie muss also in den täglichen Betrieb einfließen und Fuß fassen.

6.1.5 Strategie umsetzen

In dieser Phase geht die neue IT-Strategie in effektive Handlung über. Die strategische Informatikplanung wird nun nach dem definierten Fahrplan umgesetzt. Die Projekte der strategischen Initiativen werden nach ihrer Priorität gestartet. Regelmäßige Lagebesprechungen dienen dem Controlling und der Steuerung der einzelnen Initiativen. Die erzielten Fortschritte werden überprüft, Probleme aufgegriffen und Korrekturen eingeleitet.

Die Führungskräfte führen regelmäßig Strategiereviews durch, um die IT-Strategie zu hinterfragen, veränderte Rahmenbedingungen zu beurteilen und gegebenenfalls korrigierend einzuwirken.

6.2 Strategische Lagebeurteilung

Basis für die anschließende Strategieentwicklung ist eine umfassende strategische Analyse der Situation der IT im Unternehmen. Um alle wesentlichen Bereiche zu erfassen, werden mittels Dokumentenstudium und mehrerer Interviews die Ausprägungen der IT aus Sicht der Fachbereiche zusammengetragen.

Für die Durchführung der Lagebeurteilung hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

1. Dokumentenstudium bestehender Unterlagen
2. Ausgewählte Interviews mit Schlüsselpersonen der IT als Leistungserbringer und verschiedenen kleinen, mittleren und größeren Fachbereichen als Repräsentanten der Kundensicht
3. Einsatz eines Fragenkatalogs entlang des IT-Strategiemodells
4. Auswertung und Beurteilung der Informationen anhand der SWOT-Analyse
5. Zusammenfassung der Erkenntnisse in einem Kurzbericht

6.2.1 Dokumentenstudium bestehender Unterlagen

Dem Dokumentenstudium bedient man sich vor allem in der ersten Phasen der Lagebeurteilung. Es hilft der ersten groben Übersicht. Durch das Studium vorhandener Dokumente lässt sich in der Regel ein sehr guter erster Eindruck über den Zustand der IT im Unternehmen darstellen.

Diese Dokumente bieten meistens die besten Anhaltspunkte:

- Bestehende IT-Strategie, auch wenn sie bereits veraltet ist
- Jahresziele der IT der letzten drei bis fünf Jahre
- Dokumentationen zu Jahrestagungen des Unternehmens und der IT
- Budgetinformationen für die laufende Rechnung
- Investitionskredite für Projekte
- Projektportfolios
- Projektanträge
- Projektdokumentationen laufender Projekte
- Organisationshandbücher der IT
- Prozessdarstellungen oder -beschreibungen
- Systemkonzepte und -dokumentationen
- Sicherheits- und Notfallhandbücher

Die Auswertung des Dokumentenstudiums gibt Hinweise auf die Schwerpunkte für die anstehenden Interviews. Stärken und Schwächen der IT im Unternehmen treten in dieser Phase meist schon zu Tage. In den anschließenden Interviews werden diese ersten Eindrücke vertieft betrachtet. Mit dieser „Tiefenbohrung“ wird den Resultaten des Dokumentenstudiums auf den Grund gegangen und Ursachenforschung betrieben.

6.2.2 Interviews

Die Interviews zielen darauf ab, herauszufinden wie die heutige IT-Organisation aufgestellt ist und seitens der Kunden wahrgenommen wird. Dabei werden folgende Blickwinkel – gemäß den externen Perspektiven – eingenommen und untersucht:

- Kundenorientierung
- Geschäftsprozessorientierung
- Operationelle Qualität
- Zukunftsorientierung

Den Interviewpartnern der Fachbereiche werden in etwa folgende Fragenkomplexe gestellt:

- Wie beurteilen Sie die IT Ihres Verantwortungsbereichs in Bezug auf die optimale Unterstützung Ihrer Ziele bzw. Ihrer Geschäftsprozesse? Was funktioniert gut, wo gibt es Mängel?
- Welche Anforderungen stellen Sie an die Informatik und wie werden diese heute erfüllt?
- Welches sind Ihre geschäftskritischen Anwendungen? Laufen diese stabil? Wie steht es um die Dokumentation?
- Wo sehen Sie die IT-Risiken in Ihrem Verantwortungsbereich? Gibt es Handlungsbedarf?
- Wie werden IT-Projekte in Ihrem Bereich gehandhabt und abgewickelt?
- Wie klappt die Zusammenarbeit mit der IT? Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen? Wo sehen Sie die Stärken und Schwächen?
- Wie beurteilen Sie die IT-Supportorganisation?
- Wie schätzen Sie die IT-Kosten für Ihren Bereich ein?

Bei den Interviews mit den Führungsverantwortlichen der IT als Leistungserbringer liegt der Fokus der Fragen bei den folgenden Themenfeldern:

- Positionierung der Informatik
- Organisation und Prozesse (auch Governance genannt)
- Technische Architektur und Infrastruktur
- Ressourcen und Leistungsvermögen
- Kosten
- Externe Verträge, Service Level Agreements

Die Interviews dauern in der Regel 60 bis 90 Minuten. Erfahrungsgemäß kristallisieren sich nach 20 bis 30 Interviews die Kernaspekte der aktuellen Lage heraus. Mit zunehmender Interviewzahl wiederholen sich verschiedene Aussagen und bestätigten damit die Relevanz. Zusätzliche Interviews führen zu keinen wesentlichen neuen Erkenntnissen. Die Autoren erachten die nach dieser Anzahl durchgeföhrter Interviews gewonnenen Informationen als genügend, um eine Lagebeurteilung als Grundlage für die Strategiearbeit erstellen zu können.

Wer fragt, der führt. Die Interviews und das Dokumentenstudium dienen der Informationsbeschaffung. Je mehr Informationen zusammen getragen werden, um so gezielter fällt die Lagebeurteilung aus. Je detaillierter die Lagebeurteilung, desto besser wird die IT-Strategie.

Empfehlungen für die Interviews:

- Es soll eine angenehme und offene Diskussionsgrundlage geschaffen werden. Mit Small Talk zu starten bricht das Eis.
- Der Interviewführende ist immer der Unwissende und führt über seine Fragetechnik durch die Interviews.
- Die Informationsbeschaffung ist das oberste Gebot in der Lagebeurteilung.

Die einzelnen Aussagen der Interviewten werden nur in anonymisierter, zusammengefasster Form wiedergegeben und jeweils nur soweit, als diese für die zukünftige IT-Strategie von Bedeutung sind.

6.2.2.1 Hilfestellung für die Fragetechnik

Entscheidend für die Informationsbeschaffung ist die Kunst, die richtigen Fragen [10] zu stellen. Mit der richtigen Fragestellung kann ein Interview kontrolliert zum Ziel geführt werden. Es gibt viele verschiedene Fragetechniken, die sich bewähren. Die folgenden drei Grundarten helfen bereits, ein gutes Gespräch aufzubauen:

- W-Fragen: wo, wer, was, wie, warum, wann, weshalb
- Offene Fragen
- Geschlossene oder schließende Fragen

Sie sollen gezielt mit weiteren Fragearten kombiniert werden.

Offene Fragen

Als Einstieg dienen öffnende Fragen. Vorteil: Öffnende Fragen erweitern den Gesprächskontext und erweitern von vorne herein das Gesprächsfeld. Sie ermöglichen dem Interviewpartner, seine Anliegen, Befindlichkeiten und Wahrnehmungen zu platzieren. Er kann die für ihn relevanten Punkte bereits anfangs ins Gespräch einbringen. Nachteil: Interviewpartner, die sich gerne reden hören, sind mit Zwischenfragen wieder auf den richtigen Pfad zu lenken.

Öffnende Fragen ermöglichen wiederum dem Interviewführer, seine Fragen besser einzurunden und gezielt im Gesprächsverlauf einzusetzen. Das macht ihn kompetenter und souveräner, als wenn er sich strikt an seinen Fragekatalog klammert.

Geschlossene oder schließende Fragen

Am Ende eines Gesprächs eignen sich geschlossene Fragen. Die Fragenden werden mit vordefinierten Antworten, wie ja oder nein bedient. Vorteil: Man erhält sehr präzise Antworten zu einem ganz bestimmten Punkt, das Gespräch lässt sich dadurch bestens in der Abschlussphase manövrieren. Nachteil: Mit dieser Fragetechnik werden Grauzonen ausgelassen. Dadurch können wichtige Informationen verloren gehen.

Weitere Fragetypen

Folgende Beispiele dienen als Ideengeber für verschiedene Fragetypen [9], [10]:

Tab. 6.1 Fragetypen

FrageTyp	Beispiele
Skalenfragen	Stellen sie sich eine Skala von ... vor. Zu wie viel Prozent ...?
Verhaltens- und Situationsfragen	Was müssten Sie tun, dass ...? Was möchten Sie erreichen, damit ...?
Paradoxe Fragen	Wie könnten wir die Situation weiter verschlechtern? Was würde unsere Kunden wirklich ärgern?
Verrückte Fragen	Wie fühlen sich die IT-Systeme im Regen? Was denken die Harddisks beim herunterfahren?
Verständnisfragen	Habe ich Sie richtig verstanden, dass...? Sie haben vorhin erwähnt, dass ... Habe ich das richtig interpretiert, dass ...?
Reflektierende Fragen	Wenn ich das richtig verstehe, dann sind Sie der Meinung, dass wir diese Methode unbedingt ausprobieren müssen – und wir sollten damit gleich anfangen?
Gegenfragen	Wo sollen wir denn die Zeit dafür hernehmen? Was meinen Sie denn, wie die anderen das schaffen?
Richtungsweisende Fragen	Was halten Sie davon, wenn wir folgende Methode anwenden?
Abschließende Fragen	Konnten Sie alle Ihre Anliegen im Gespräch einbringen? Was würden Sie sofort ändern, wenn Sie einen Zauberstab erhalten?
Rhetorische Fragen	Ich frage mich, ob Sie die bisher besprochenen Punkte berechtigen, von erfolgreicher IT zu sprechen? Ich denke nicht, und zwar aus folgendem Grund ...

- Werden verschiedene Fragetechniken und Fragetypen unregelmäßig in den Interviews kombiniert, kann für den Interviewpartner ein kurzweiliges und interessantes Gespräch gestaltet werden. Es entsteht der Eindruck, dass der Gesprächsführer aufmerksam und interessiert auf die Antworten des Interviewpartners eingeht. Dies sind weitere Erfolgsfaktoren für die Informationsbeschaffung.

6.2.3 Fragekataloge

Die eingesetzten Fragenkataloge bilden eine Kombination zwischen den Perspektiven im IT-Strategiemodell und dem Original-Anhang I „Verbindung von Unternehmenszielen zu IT Zielen“ von COBIT 4.0.

CobiT 4.0 orientiert sich dabei an den vier Perspektiven der Balanced Scorecard. Dies wiederum dient im Vorgehensmodell der Wiederverwendung. Das heißt: Diejenigen Bereiche, die für die IT-Strategie entscheidend sind, können mittels der Balanced Scorecard anschließend in der Strategieumsetzung konkret gemessen werden. Die einzelnen Aspekte wurden, wo sinnvoll, wie folgt beschrieben gruppiert und adaptiert.

- Die Fragekataloge sind lediglich zur Orientierung gedacht. Je nach Interviewsituation und Gesprächspartner sollen die Fragen individuell ergänzt werden, damit aus einem Gespräch so viele Informationen wie möglich gesammelt werden können.

Die Fragekataloge dienen zudem dazu die Antworten für die anschließende Beurteilung festzuhalten.

6.2.3.1 Fragekomplex Geschäftsprozessorientierung

Bei der Geschäftsprozessorientierung geht es in erster Linie darum festzustellen, ob die vorhandenen Informatikmittel die Geschäftsprozesse ausreichend unterstützen oder diese gar behindern. Medienbrüche oder Datenredundanzen sollen festgestellt und Stärken und Schwächen der IT in diesem Bereich sollen zu Tage treten. Die Fragen richten sich deshalb gezielt an diesen Themen aus, vgl. Tab. 6.2.

Tab. 6.2 Beispiel Fragekatalog Geschäftsprozessorientierung

Geschäftsprozesse optimieren/automatisieren	<p>Was erwarten Sie von der IT in punkto Geschäftsprozessunterstützung?</p> <p>In welchen Bereichen sehen Sie Potenzial, Geschäftsprozesse zu optimieren resp. Abläufe zu automatisieren?</p> <p>Gibt es Bereiche, in denen die Zusammenarbeit mit internen/externen Partnern wesentlich vereinfacht werden könnten?</p>
Reduktion von Geschäftsrisiken	<p>Wo bestehen Risiken bei Ihren Angeboten gegenüber Kunden?</p> <p>Wo sind heute für Sie die größten Hindernisse in der IT-Unterstützung ihrer Prozesse?</p> <p>Wie funktioniert das Risikomanagement betreffend IT-Einsatz in Ihrem Arbeitsbereich?</p>
Attraktivität des Angebots gegenüber Kunden	<p>Wie könnten Sie Ihr Angebot gegenüber Kunden mit Informatikunterstützung verbessern?</p> <p>Wo kann für Sie durch Informatikunterstützung ein Wettbewerbsfaktor in Ihrer Branche entstehen?</p>
Optimierter Kapitaleinsatz	<p>Wo könnten durch IT-Einsatz Kosten reduziert werden?</p> <p>Auf welche Leistungen von der Informatik sind Sie auch zukünftig zwingend angewiesen?</p> <p>Wie kann der Kapitaleinsatz für neue IT-unterstützte Vorhaben optimiert werden?</p>
Kundennutzen, schaffen von Mehrwert	<p>Was fehlt Ihnen heute von der Informatik, um Ihren Kunden einen Mehrnutzen zu generieren?</p> <p>Woran beurteilen Sie, ob Informatikprojekte den gewünschten Nutzen brachten?</p> <p>Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht das heutige DatenManagement?</p> <p>Haben Sie die benötigten Daten jederzeit in der benötigten Qualität zur Verfügung?</p> <p>Wonach beurteilen Sie, ob die Informatik für Ihren Bereich einen Mehrwert bietet?</p>

6.2.3.2 Fragekomplex Kundenorientierung

Die Kundenorientierung gibt Aufschluss darüber, wie die Kunden sich bei der IT aufgehoben fühlen. Wenn die Kunden sich ernst genommen fühlen und die IT schnell auf ihre Anliegen reagiert, hat dies positive Auswirkungen auf die Leistungsbeurteilung der IT. Dieser Bereich hat einen enormen Einfluss auf die Reputation der IT-Organisation.

Tab. 6.3 Beispiel Fragekatalog Kundenorientierung

Kunden- + Serviceorientierung	<p>Wie beurteilen Sie die momentane IT-Infrastruktur? Was hat sich bewährt, was müsste besser werden?</p> <p>Wie werden sich Ihre langfristigen Ziele verändern?</p> <p>Welche Transparenz bezüglich Dienstleistungen und Servicequalität erwarten Sie von der Informatik?</p> <p>Welche Dienstleistungen können Ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen?</p> <p>In welchen Bereichen möchten Sie von der IT beraten werden?</p> <p>Worüber möchten Sie von der Informatik insbesondere informiert werden?</p>
Produkte + Services	<p>Was sind Ihre Erwartungen an eine zeitgemäße Informatik-Infrastruktur?</p> <p>Was soll aus Ihrer Sicht zukünftig von der Informatik nicht mehr angeboten werden?</p> <p>Welche Leistungen vermissen Sie heute im Servicekatalog?</p>
Reaktion auf sich ändernde Geschäftsanforderungen	<p>Wie beurteilen Sie die heutige IT-Strategie? Was hat sich bewährt, was müsste anders werden?</p> <p>Was benötigen Sie von der Informatik, um Ihre Bereichsziele erfüllen zu können?</p> <p>Woran beurteilen Sie, ob die Informatik aufmerksam für neue Geschäftsanforderungen ist?</p> <p>Welche neuen Geschäftsanforderungen stehen Ihnen bevor/sind absehbar?</p>
Kosteneffizienz + Beitrag zur Zielerreichung	<p>Wie kann die Informatik zu Ihrer Zielerreichung beitragen?</p> <p>Wo können in Ihrem Bereich Medienbrüche reduziert werden?</p> <p>Welche Informatikmittel erachten Sie als hindernd?</p> <p>In welchen Bereichen entstehen Ihnen zu hohe Informatik-kosten?</p>
Verfügbarkeit von Services	<p>Was sind Ihre Erwartungen an den Servicebetrieb?</p> <p>Welches sind Ihre Qualitätsansprüche?</p> <p>Was erwarten Sie von einem guten Service?</p> <p>Woran nehmen Sie mangelnde Servicequalität wahr?</p> <p>Wo benötigen Sie zukünftig höhere Informatikkapazitäten?</p>

6.2.3.3 Fragekomplex Operationelle Qualität

Die operationelle Qualität gibt Aufschluss darüber, ob die IT ihr ursprüngliches Kerngeschäft im Griff hat oder nicht. IT-Betrieb ist in diesem Bereich das Stichwort. Wenn die IT-Organisation ihre Hausaufgaben in der Vergangenheit ordentlich bewältigt hat, bietet sie hier kaum Angriffspunkte.

Tab. 6.4 Beispiel Fragekatalog Operationelle Qualität

Einhalten von Gesetzen und Richtlinien	<p>Wo sehen Sie die größten Herausforderungen bezüglich Gesetzen und Richtlinien?</p> <p>Was erwarten Sie im Bereich Risiko Management der Informatik?</p>
Organisation + Prozesse/ Lieferantenbeziehungen	<p>Wo sehen Sie Optimierungspotenziale bei Ihren Lieferantenbeziehungen durch die IT?</p> <p>Welche IT-Prozesse beurteilen Sie als die wichtigsten in Ihrem Umfeld?</p> <p>Bei welchen Ihrer Prozesse können Sie Ihre Stärken ausspielen?</p>
Risiko-Management + Notfall-prävention	<p>Wie beurteilen Sie das heutige IT Risiko Management?</p> <p>Wie werden Sie heute ins IT Risiko Management involviert?</p> <p>Gibt es in Ihrem Bereich eine Notfallprävention für IT Ausfälle?</p>
Infrastruktur-Management + kontinuierliche Verbesserung	<p>Wie erkennen Sie eine kontinuierliche Verbesserung der IT-Infrastruktur?</p> <p>Wo sehen Sie Vorteile bei der zentralisierten IT-Infrastruktur?</p> <p>Welche Vorteile sehen Sie für sich bei einem dezentralisierten Ansatz?</p> <p>Was ist Ihr größter Tagesärger im Bezug auf die IT?</p> <p>Wie beurteilen Sie die aktuelle IT-Landkarte, respektive das aktuelle Serviceangebot?</p>
Fachkompetenz/Personal-entwicklung	<p>Welche Fachkompetenzen erwarten Sie von der IT für den erfolgreichen Betrieb?</p> <p>In welchen Fachbereichen kann Sie die IT mit Fachkompetenz unterstützen?</p> <p>Wie sieht heute die Demografie in der IT aus?</p> <p>Wo fehlt heute aus Ihrer Sicht das Know-how in der IT?</p> <p>In welchen Bereichen gibt es heute Klumpenrisiken (Abhängigkeiten von einzelnen Schlüsselpersonen)?</p>

6.2.3.4 Fragekomplex Zukunftsorientierung

Diese Fragen sollen die Fähigkeit der IT-Organisation bewerten, sich mit der technologischen Zukunft zu befassen. In diesem Bereich wird vor allem die Beratungsleistung der IT bewertet. Ihre Fähigkeit, Trends zu verfolgen, zu beurteilen und die richtigen Schlüsse für die Entwicklung des eigenen Unternehmens daraus zu ziehen, ist entscheidend für die Innovationskraft der IT im Unternehmen.

Tab. 6.5 Beispiel Fragekatalog Zukunftsorientierung

Architektur-Management	<p>Welches sind die entscheidenden IT-Architektur Komponenten?</p> <p>Was erwarten Sie von einem funktionierenden Architektur Management?</p> <p>Was sollte Ihnen die Architektur bieten?</p> <p>Welche Architektur benötigen Sie, um zukünftige Trends anbieten zu können?</p>
Technologie-Management	<p>Werden Sie genügend versorgt mit technologischen Entwicklungen und ihrem Potenzial für Ihren Bereich?</p> <p>Wie beurteilen Sie das heutige Technologiemanagement?</p>
Trend-Analyse	<p>Werden Sie von der IT über aktuelle Trends und bezüglich möglicher Einsatzgebiete informiert?</p> <p>Welche Quellen stehen Ihnen für die Trendanalyse zur Verfügung?</p>
Veränderungs-Management	<p>Wie werden Sie über anstehende Änderungen durch die IT informiert?</p> <p>Werden Ihnen die möglichen Auswirkungen und der Nutzen für Sie vor der Veränderung aufgezeigt?</p> <p>Wie werden Sie in anstehende Veränderungen involviert?</p>
Produkte und Geschäftsinnovationen	<p>Wie werden Sie über mögliche Innovationen durch die IT informiert?</p> <p>Wie können Sie sich bei der IT einbringen, um Ihre geplanten Geschäftsinnovationen umzusetzen?</p>

6.2.4 Auswertung und Beurteilung mit der SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse gilt als eine der wichtigsten Methoden der strategischen Analyse, wie sie in den 1960 Jahren in der Harvard Business School für Unternehmen entwickelt wurde. Das herkömmliche Vorgehen beginnt mit der Umwelt- und Unternehmensanalyse. Unser Kollege Dr. Rudolf Baer hat die klassische SWOT-Analyse mit der IT-Sicht erweitert, vgl. Abb. 6.2. Dadurch ist eine weitere Analyse hinzugekommen: die Support-sicht. Sie adressiert die Wahrnehmung der IT im Unternehmen. Die Resultate werden in einer 2x2-Matrix dargestellt.

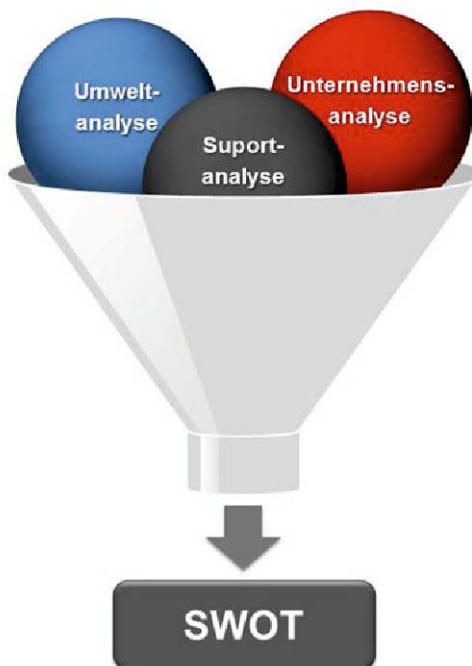


Abb. 6.2 Trichterfunktion der SWOT-AIS-Methode

Umweltanalyse

In der externen Analyse wird die Unternehmensumwelt untersucht, man spricht auch von Umweltanalyse. Die Chancen bzw. Risiken kommen von außen und ergeben sich aus Veränderungen im Markt, in der technologischen, sozialen oder ökologischen Umwelt. Die Umweltbedingungen sind für das Unternehmen vorgegeben, die hier wirkenden Kräfte sind weitgehend exogen. Das Unternehmen beobachtet oder antizipiert diese Veränderungen und reagiert darauf mit Strategieanpassung.

Unternehmensanalyse

Stärken bzw. Schwächen beziehen sich auf das Unternehmen selbst, ergeben sich also aus der Selbstbeobachtung des Unternehmens. Man spricht deshalb auch von der *Umweltanalyse*. Stärken bzw. Schwächen produziert das Unternehmen selbst, es sind Eigenarten des Unternehmens bzw. werden vom Unternehmen selbst geschaffen, sie sind also Ergebnis der organisatorischen Prozesse.

Supportanalyse

Die Supportanalyse zeigt die Leistungen der Informatik in Bezug auf das Unternehmen und dessen Umwelt auf. Sie hilft somit, bereits in der Analysephase, den Reifegrad der IT im Vergleich zu den an sie gestellten Anforderungen, zu erkennen.

Kombiniert mit den externen Perspektiven im IT-Strategiemodell entstehen vier SWOT-Analysen, für jede Perspektive eine (vgl. Abb. 6.3). Dieses Modell hilft somit bei der SWOT-Analyse verschiedene Blickwinkel einzunehmen. Es zwingt, sich in die Rolle des jeweiligen Betrachters zu versetzen und die Beurteilung aus Sicht der Zielgruppe vorzunehmen. Beispiel für eine SWOT-Analyse für die Geschäftsprozessorientierung:

SWOT-AIS-Beurteilung

<p>Stärken:</p> <p>Außensicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> + gute Qualität + Marktbezogenheit + Kommunikation nach Extern <p>Innensicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> + gute IT-Infrastruktur + QM-System vorhanden und gelebt + Synergiegedanken beider Schulen + gute Mitarbeitende <ul style="list-style-type: none"> - Kompetenz - gute Ausbildung + gutes Potenzial der Mitarbeitenden + gutes Betriebsklima + gute Kommunikation + gute unternehmerische, leistungsorientierte Führung <p>Supportsicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Support vor Ort + gute Reaktionszeit + hohe Fachkompetenz + hohe Sicherheit + Qualität der Infrastruktur + große finanzielle Mittel 	<p>Schwächen:</p> <p>Außensicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grenzen der IT beeinflussen Unternehmenspotenzial - zum Teil geringe Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden <p>Innensicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zu geringes Nutzungspotenzial der IT-Infrastruktur durch die Mitarbeitenden - Mitarbeiter „streuben“ sich zum Teil gegen Weiterbildung - technische Hemmnisse - fehlende Leistungsstandards (Benchmarking) <p>Supportsicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbstverwirklichung der IT - hohe Abhängigkeit einzelner IT-Mitarbeiter - IT ist führungsmässig noch nicht am Ziel - Dienstleistungskultur noch nicht optimal - Machtstellung der IT - fehlendes Organisationsverständnis der IT-Mitarbeitenden - nicht klar spürbar „wer steuert wen“ - hohe Sicherheit - private IT-Mittel nicht einsetzbar 	
<p>Chancen:</p> <p>Außensicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Leaderfunktion in einzelnen Produkten + finanziell stabile Basis <p>Innensicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Positionierung als Leader in Teilbereichen + Führung hat grossen Gestaltungsfreiraum (Unternehmertum) + neue Angebote schaffen + Organisatorischer Gest. Spielraum (Teambildung) <p>Supportsicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Projekt „Plaster“ bietet Budgetoptimierung + Stärkung der aktuellen Position 	<p>sichern; verstärken</p>	<p>nach links!</p>
<p>Gefahren:</p> <p>Außensicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marktfremde Entwicklung („Verfettung“) - zu hohe Anspruchshaltung der Benutzer <p>Innensicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energie falsch einsetzen - mangelnde Effizienz - Betriebsblindheit - Selbstverwirklichung (eigene Gärten) - Imageschaden <p>Supportsicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbstverwirklichung der IT verhindert Marktbezogenheit - Fachkompetenz nicht der Strategie entsprechend - IST-/SOLL-Graben wird grösser - Verlust von Marktanteilen - Lähmung/Demotivation von Benutzer 	<p>Feld: Risiko!</p>	<p>Feld sofort verlassen!</p>

Bei jedem Projekt: prüfen, ob es uns nach links/oben führt und nie nach rechts/unten

Abb. 6.3 SWOT-Beispiel

6.2.5 Beurteilung des Reifegrades der Informatik aus Sicht der Kunden

Basierend auf den erhaltenen Unterlagen, den Resultaten der geführten Interviews und der SWOT-Analysen bewerten wir den ersten groben Reifegrad der Informatikdisziplinen nach folgendem Raster:

Tab. 6.6 Grobe Reifegradbeurteilung in der strategischen Lagebeurteilung

Nr.	Disziplin	Beurteilung				
		etabliert	definiert	elementar	initial	nicht existent
1	IT-Strategie					
2	IT-Governance					
3	IT-Architektur					
4	IT-Fachkompetenz					
5	IT-Service					
6	IT-Infrastruktur/ Technologie					
7	IT-Leistungsvermögen					

Das Raster basiert auf dem Maturitätsmodell des CobiT 4.0 Framework.

Der grobe Reifegrad gibt Auskunft über die Ansatzpunkte einer neuen IT-Strategie. Er gibt zudem Hinweise für eine detaillierte IT-Reifegradanalyse, siehe Abschnitt 3.6.2.

6.2.6 Zusammenfassung der Erkenntnisse in einem Kurzbericht

Die Lagebeurteilung wird in einem Kurzbericht zusammengefasst. Dieser sollte im Minimum folgende Kapitel gemäß Abb. 6.4 enthalten, um die Lagebeurteilung umfassend wiedergeben zu können.

Die wesentlichen Erkenntnisse sind im Bericht zusammenzufassen. Er dient als Management Summary für die Entscheidungsträger und als Leitfaden für die Strategieentwicklung.

	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	2
1	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	3
2	Ausgangslage	4
3	Vorgehen und Methodik	6
4	Beurteilung aus Sicht der strategischen IT-Perspektiven	9
4.1	Kundenorientierung	9
4.2	Geschäftsprozessorientierung	10
4.3	Operationelle Qualität	12
4.4	Zukunftsorientierung	13
5	Beurteilung des Reifegrades der Informatik	15
5.1	IT-Strategie	16
5.2	IT-Governance	16
5.3	IT-Architektur	17
5.4	IT-Fachkompetenz	17
5.5	IT-Service	18
5.6	IT-Infrastruktur und -technologie	18
5.7	IT-Leistungsvermögen	19
6	Erkenntnisse für die Stellhebel aufgrund der Lagebeurteilung	20
7	Einschätzung der Lage	23
8	Empfehlung für das weitere Vorgehen	26

Beilagenverzeichnis**Abb. 6.4** Beispiel Inhaltsverzeichnis für die Lagebeurteilung

6.3 Strategie entwickeln

6.3.1 Im Zentrum: Der wahrgenommene Kundennutzen

Der wahrgenommene Kundennutzen ist eine Gratwanderung zwischen Erwartungen und Leistungen sowie einer Vorstellung und der konkreten Wahrnehmung. Diese vier Komponenten in Einklang zu bringen, ist die Herausforderung im strategischen Management. Dazu eignet sich folgende Matrix (vgl. Abb. 6.5).

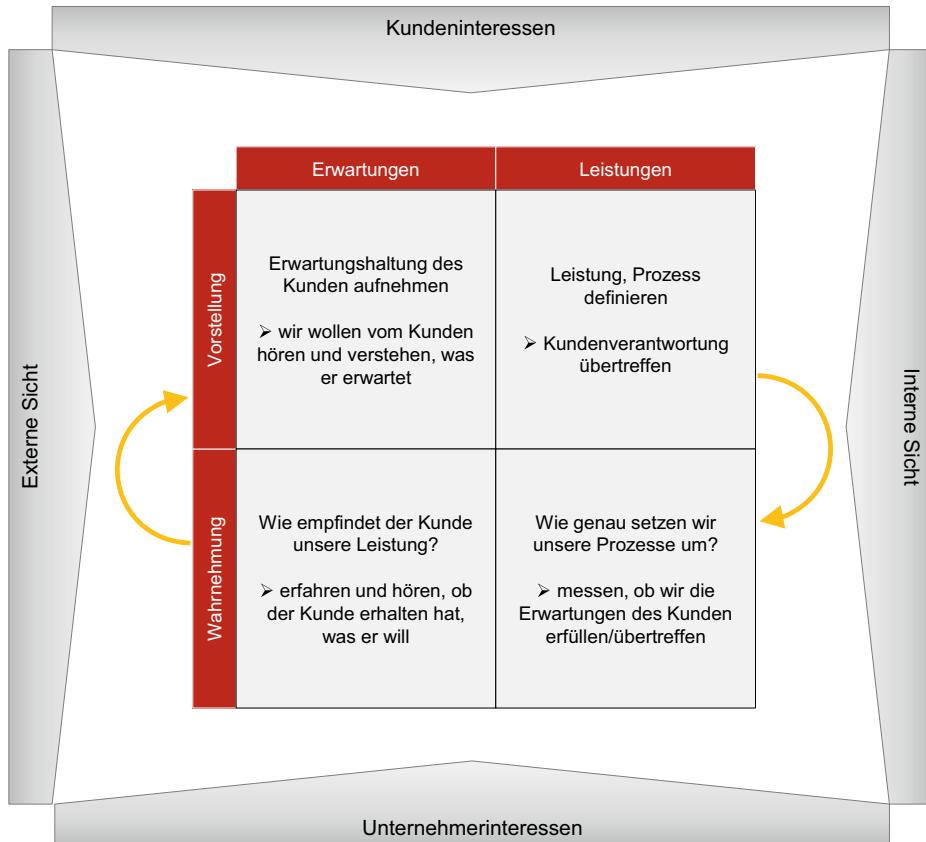


Abb. 6.5 2x2-Matrix für wahrgenommenen Kundennutzen

Aus den Resultaten der strategischen Lagebeurteilung können die beiden unteren Felder der Wahrnehmung bereits ausgefüllt werden. Dazu können die SWOT-Analysen der Geschäftsprozess- und der Kundenorientierung herangezogen werden.

Nun sollen die Vorstellungen der Kunden für eine ideale IT erhoben werden. Dies erfolgt wiederum anhand der vier externen Perspektiven aus dem IT-Strategiemodell, siehe Kapitel 5.

6.3.2 Erhebung der Kundenanforderungen

Um die zukünftigen Kundenanforderungen zu erheben, empfehlen wir Workshops mit Schlüsselpersonen der Kunden und Vertretern der IT durchzuführen. Dadurch können sich die Kundenvertreter direkt einbringen, die IT hat die Nase im Wind und spürt die Anliegen, die unter den Nägeln brennen. Dies hat weiter den Vorteil, dass auch die Kundenvertreter untereinander Gedanken und Ideen austauschen können. Denn: Jeder Kunde

hat seine eigene Sicht der Dinge. Anregungen von außen führen in der Regel zu neuen Einflüssen, weitere, bislang undenkbare Möglichkeiten entstehen. Dieses Vorgehen fördert die Dynamik im Strategieprozess und ermöglicht eine anspruchsvollere IT-Strategie, die das Unternehmen tatsächlich weiter bringt.

Die Workshops verfolgen dabei nachstehende Ziele:

- Grundlagen erhalten für die Formulierung der strategischen Leitsätze
- Inputs aus den Fachbereichen gewinnen, worauf in Zukunft bei der IT-Unterstützung besonders geachtet werden sollte
- Gemeinsames Verständnis erreichen betreffend der zukünftigen Anforderungen
- Im Team arbeiten als Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung

► Die Workshops werden wiederum entlang der vier externen Perspektiven aus dem IT-Strategiemodell durchgeführt. Die Erkenntnisse aus der Lagebeurteilung werden in dieser Phase wieder eingebracht. Sie stellen sicher, dass ermittelte Stärken die neue IT-Strategie unterstützen und vorhandene Schwächen weitestgehend eliminiert werden. Die aufgezeigten Chancen sollen genutzt und Risiken möglichst umgangen werden.

Die Schlüsselpersonen der Kunden können, je nach Perspektive ändern. Die Kunden entscheiden, welche Schlüsselpersonen sie für welche perspektive nominieren möchten.

Ein Workshop verläuft in der Regel nach folgender Agenda:

1. Begrüßung und Vorstellung Teilnehmende
2. Ziele des Workshops und Spielregeln
3. Ausgangslage und SWOT-Analyse
4. Bearbeitung ausgewählter strategischer Schlüsselfragen
dazwischen Pause
5. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse
6. Erkenntnisse und Fazit
7. Fragen und weiteres Vorgehen

► Spielregeln für die Workshops:

- Die Zukunft denken – miteinander vorwärts schauen
- Ideen und Gedanken möglichst präzise und prägnant einbringen
- Offene Diskussion zulassen ohne zu werten
- Ergebnisse werden durch die Moderatoren gewürdigt und zusammengefasst
- Die IT nimmt aktiv an der Diskussion teil und muss sich nicht rechtfertigen

Die Schwerpunkte der einzelnen Workshops sind in den folgenden Kapiteln kurz zusammengefasst. Die einzelnen Themenbereiche werden, je nach Größe der Workshopgruppe in ein oder zwei Gruppen bearbeitet. Als Hilfestellungen dienen die Fragekataloge aus der Lagebeurteilung pro Themenbereich. Die Fragen werden in dieser Phase jedoch zukunftsgerichtet behandelt, mit einem Fokus der nächsten fünf bis zehn Jahre.

► Nur so ist sichergestellt, dass auch Themen für die IT-Strategie aufkommen, die anspruchsvoll zu bewältigen sind. Nur anspruchsvolle Ziele bringen schließlich das Unternehmen und die IT-Organisation vorwärts. Durch die Beteiligung der Fachbereiche kann wiederum eine Wechselwirkung geschaffen werden. Die Fachbereiche gelangen durch den Prozess der Workshops ebenfalls zu neuen Ideen, die sie ihrerseits wieder in die Unternehmensstrategie einfließen lassen können.

Dadurch entsteht für beide Seiten eine Win-Win-Situation und gegenseitiger Erfolgswille.

6.3.2.1 Geschäftsprozessorientierung

Für die Autoren bedeutet Geschäftsprozessorientierung im strategischen Sinn:

- Prozesse vereinfachen
- Effektivität und Effizienz erhöhen
- Zielerreichung unterstützen
- Optimierungspotenziale ausschöpfen
- prozessorientiertes Denken
- neue Technologien nutzen

Die Perspektive *Geschäftsprozessorientierung* dient der IT-Organisation für diese Themen:

- Prozessanalysen helfen, die Bedürfnisse der Kunden besser zu erkennen und geeignete Lösungen zu entwickeln.
- Die IT muss die Fachbereiche bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen.
- Die Ausrichtung auf die Geschäftsprozesse schafft Transparenz.
- Transparente Geschäftsprozesse bilden die Basis für kontinuierliche Verbesserungen.
- Die getätigten Investitionen sollen einen Mehrwert bei der täglichen Aufgabenerfüllung bewirken.

Die Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse aus der Lagebeurteilung werden nochmals dargestellt und diskutiert, ehe die Konzentration der Teilnehmenden auf den Kern des Workshops gerichtet wird. Die Kernthemen im Bereich der Geschäftsprozessorientierung sind in Abb. 6.6 dargestellt.



Abb. 6.6 Schwerpunktthemen im Bereich der Geschäftsprozessorientierung

6.3.2.2 Kundenorientierung

Für die Autoren bedeutet Kundenorientierung im strategischen Sinn:

- Kundenkontakte pflegen
- den Kunden kennen
- die Kundenzufriedenheit überprüfen
- Problemlösungen bieten
- kundengerechte Organisation
- kundenfreundliche Mitarbeitende

Die Perspektive *Kundenorientierung* hilft der IT-Organisation für diese Themen:

- Die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und die Anforderungen an die Informatik bilden die Basis für ein bedarfsgerechtes Serviceangebot.
- Kompetenz in Beratung und im Entwickeln von Lösungen bedingen, dass Ziele und Aufgabenstellungen des Kunden verstanden werden.
- Die intensive Auseinandersetzung mit Kundenwünschen und deren Erfüllung fördert innovatives Denken und Handeln.
- Die kontinuierliche Pflege der Kundenbeziehung ist ein wesentlicher Faktor für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Die Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse der Lagebeurteilung werden nochmals dargestellt und diskutiert, ehe die Konzentration der Teilnehmenden auf den Kern des Workshops gerichtet wird. Die Kernthemen im Bereich der Kundenorientierung sind in Abb. 6.7 abgebildet.



Abb. 6.7 Schwerpunktthemen im Bereich der Kundenorientierung

6.3.2.3 Operationelle Qualität

Für die Autoren bedeutet operationelle Qualität im strategischen Sinn:

- definierte Kundenanforderungen erfüllen
- Einhaltung festgelegter Standards
- hohe Reproduzierbarkeit
- bedarfsgerechte Verfügbarkeit der Systeme
- Effizienz und kontinuierliche Verbesserung
- hohe Servicequalität trotz knapper Ressourcen

Die Perspektive operationelle Qualität hilft der IT-Organisation für diese Themen:

- Komplexitätsreduktion durch Standardisierung resp. Konsolidierung und damit klar überschaubare IT-Landschaft.
- Transparente und effiziente Prozesse innerhalb der IT und an den Schnittstellen zu den Kunden erhöhen die Qualität und reduzieren die Betriebskosten.
- Zuverlässiger Service und kontinuierliche Verbesserung der Leistungen schaffen Vertrauen und Akzeptanz.
- Sicherstellen eines stabilen Betriebs durch Bereitstellung der notwendigen Ressourcen und Informatikmittel.
- Datensicherheit gewährleisten und die damit verbundenen Geschäftsrisiken reduzieren.



Abb. 6.8 Schwerpunktthemen im Bereich der operationellen Qualität

Die Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse der Lagebeurteilung werden nochmals dargestellt und diskutiert, ehe die Konzentration der Teilnehmenden auf den Kern des Workshops gerichtet wird. Die Kernthemen im Bereich der Operationellen Qualität haben wir in Abb. 6.8 aufbereitet.

6.3.2.4 Zukunftsorientierung

Für die Autoren bedeutet Zukunftsorientierung im strategischen Sinn:

- mehr agieren als reagieren
- ausrichten auf Ertragschancen in der Zukunft
- innovativ sein
- in Zyklen denken und handeln
- neue Technologien nutzen
- Bereitschaft für Veränderung

Die Perspektive *Zukunftsorientierung* hilft der IT-Organisation bei diesen Themen:

- Die Möglichkeiten der Zukunftsgestaltung nehmen zu, gleichzeitig steigt die Unsicherheit, die richtigen Weichen zu stellen.
- Trends in der IT mit immer neuen Technologien und Anwendungen bedürfen einer kritischen Auseinandersetzung, um wichtige Entwicklungen nicht zu verpassen.



Abb. 6.9 Schwerpunktthemen im Bereich der Zukunftsorientierung

- Aufbau von flexiblen und anpassungsfähigen Systemen, die es erlauben, auf veränderte Anforderungen rasch zu antworten und damit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.
- Erreichen einer verbesserten Kosteneffizienz durch klare IT-Architektur und durch vorausschauendes Technologie-Management

Die Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse der Lagebeurteilung werden nochmals dargestellt und diskutiert, ehe die Konzentration der Teilnehmenden auf den Kern des Workshops gerichtet wird. Die Kernthemen im Bereich der Zukunftsorientierung sind in Abb. 6.9 aufbereitet:

6.3.2.5 Resultate aus den Workshops

Aus den Workshops kristallisieren sich die wesentlichen Eckpunkte der IT-Strategie heraus. Schwerpunkte aus den vier Perspektiven werden ermittelt und zusammengefasst. Hier ein Beispiel einer Zusammenfassung aus Workshops einer öffentlichen Verwaltung zur zukünftigen Ausrichtung der IT aus dem Jahr 2011, das die Autoren begleiteten.

Beispiel

Geschäftsprozessorientierung

Die Geschäftsprozesse sollen zukünftig konsequent auf den Kunden ausgerichtet sein und ihm einen wahrnehmbaren Nutzen generieren. Durch die Geschäftsprozessorientierung der Informatik sollen die Prozesse der Verwaltung transparent werden. Durchgängige Prozesse vom Kunden zum Kunden stellen eine effizientere Verwaltung sicher. Das Datenmanagement wird verbessert und dadurch komplizierte Schnittstellen abgebaut. Dabei sollen Medienbrüche und Fehlerquellen reduziert werden, was wiederum die Geschäftsrisiken nachhaltig vermindert.

Kundenorientierung

Die Verwaltung orientiert sich an den Bedürfnissen der Kunden. Hierfür schafft sie Transparenz und legt ihre Prozesse und Verfahren offen. Zentrale Anlaufstellen bieten dem Kunden die Wahl, ob er persönlich oder virtuell mit der Verwaltung in Verbindung treten möchte. Die Öffnungszeiten und die Erreichbarkeit der Verwaltung sollen dadurch verbessert werden. Ein durchgängiges Beschwerdenmanagement und eine interne Prozessberatung stellen die stetige Weiterentwicklung der Prozesse in der Verwaltung sicher.

Operationelle Qualität

Kundenanforderungen werden zu Beginn von Vorhaben ermittelt und dabei bereits die möglichen Risiken berücksichtigt. Dadurch werden Geschäftsrisiken auf Kundenseite reduziert und das Risikobewusstsein in der Verwaltung geschräft. Die Verwaltung sieht sich in den Kompetenzfeldern im Gemeindewesen als Themenführer im Kanton und für die Gemeinden. Durch Maßnahmen der Personalentwicklung bis hin zum Mitarbeitergespräch werden Stellvertretungen geschaffen und Klumpenrisiken reduziert. Zudem werden die Kernkompetenzen gefestigt und das Prozessverständnis für die Kundenprozesse erhöht. Die Leistungen werden bedarfsgerecht in einem SLA mit dem Kunden vereinbart. Ein Regelkreis für die Leistungsmessung erhöht zudem die kontinuierliche Verbesserung und sorgt für nachhaltige Qualität.

Zukunftsorientierung

Mittels Trendanalysen werden technologische Entwicklungen aktiv überwacht. Daraus werden Potenziale für erhöhten Kundennutzen mittels „Think Tanks“ abgeleitet. Der IT-Architekt und der Chief Technology Officer ermöglichen eine standardisierte, überschaubare Architektur und sorgen mittels eines Regelkreises für stetige Weiterentwicklung der IT-Architektur und -Technologie. Aus den Möglichkeiten neuer Technologien werden weitere Dienstleistungen entwickelt und mittels SLA mit den Kunden vereinbart. Zentral bei der Entwicklung von neuen Dienstleistungen ist dabei ein konkreter, für den Kunden wahrgenommener Nutzen. Nur so kann die Veränderungsbereitschaft in der Verwaltung erhöht werden.

Dieses Beispiel lässt unschwer erkennen, dass IT-Strategie und Unternehmensstrategie Hand in Hand gehen müssen. Ist dies nicht der Fall wird die IT-Strategie nur schwer erfolgreich umgesetzt werden können. Weiter ist bereits in dieser Phase erkennbar, welche Kernkompetenzen sich die IT-Organisation zukünftig aneignen muss.

6.3.3 Positionierung der IT im Unternehmen

Basierend auf der Auswertung zum groben Reifegrad aus der Lagebeurteilung (siehe Abschnitt 6.2.5) kann die aktuelle Positionierung der IT im unten dargestellten Modell (vgl. Abb. 6.10) eingeordnet werden. Dazu können natürlich auch die Resultate der detaillierten Reifegradanalyse (siehe Abschnitt 3.6) miteinbezogen werden.

Wie sieht die aktuelle Position der IT im Unternehmen aus? Decken sich Außensicht, also Kundenwahrnehmung aus den vier IT-Perspektiven mit dem Selbstbild der Informatik? Wenn dem so ist: ausgezeichnet! Sie haben somit ein Fundament geschaffen, die IT gemeinsam weiterzuentwickeln (siehe auch Tab. 6.7).

Entscheidend für eine erfolgreiche IT-Strategie ist es, ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln. Die neue Positionierung der IT im Unternehmen muss klar definiert werden. Sie bestimmt den Handlungsbedarf in den einzelnen IT-Dimensionen im inneren Teil des IT-Strategiemodells in Kapitel 5. Die Workshops aus Abschnitt 6.3.2 liefern hier die Ansatzpunkte. Aus den Resultaten der Workshops und der neu definierten Positionierung der IT im Unternehmen lassen sich die strategischen Handlungsaktionen ableiten.

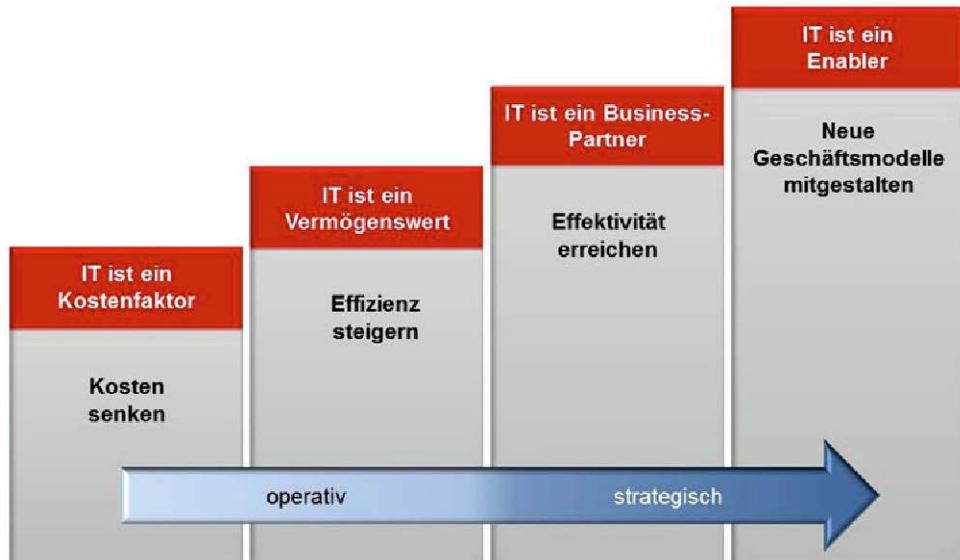


Abb. 6.10 Positionierung der IT adaptiert nach Hanschke [3]

Tab. 6.7 Positionierung der IT im Unternehmen nach Hanschke [3]

IT ist ein Kostenfaktor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interner Dienstleister für Commodity-Produkte ▪ Wahrnehmung als notwendiges, lästiges Übel ▪ So kostengünstig wie möglich ▪ Keinen Einfluss auf das Geschäft
IT ist ein Vermögenswert	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lösungen sind wesentlicher Bestandteil der Kernprozesse ▪ „Operationelle Qualität“ ist die Zielvorgabe ▪ Steigerung der Effizienz und Qualität in Geschäft und IT ▪ Zuverlässiger und kostengünstiger Basisbetrieb ▪ Beratung der Fachbereiche bezüglich effizienzsteigernder Maßnahmen für die Automatisierung der Geschäftsprozesse
IT ist Business Partner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistet einen Strategiebeitrag zum Unternehmen ▪ Orientiert sich an der Effektivität bei der Umsetzung der Strategieumsetzungen ▪ Liefert fundierte Beratung für Geschäftsentscheidungen und zur Optimierung der Geschäftsprozesse ▪ Fördert die Standardisierung der IT-Unterstützung und sorgt für flexible und tragfähige IT-Strukturen ▪ Ist Gesprächspartner der Fachbereiche auf Augenhöhe
IT ist Enabler	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltet neue Geschäftsmodelle mit ▪ Starke Geschäftsorientierung und vorausschauendes Agieren ▪ Neue Impulse in die Geschäftsprozesse durch neue Technologien und IT-Innovationen ▪ Ermöglicht rasche Veränderungen des Geschäfts durch flexible, tragfähige IT-Strukturen

6.3.4 Strategische Handlungsaktionen

Die moderne Strategiearbeit orientiert sich am wahrgenommenen Kundennutzen. Dabei lässt sie die Kostenstruktur des Unternehmens aber nicht außer Acht, um die Unternehmenswerte zu sichern. Kim und Mauborgne bezeichnen diese strategische Disziplin als Nutzeninnovation [5].

Eine Nutzeninnovation stellt sich wie folgt dar: Die Aktivitäten eines Unternehmens wirken sich sowohl positiv auf die eigene Kostenstruktur als auch auf den wahrgenommenen Kundennutzen aus. Die Kosten des Unternehmens sollen dabei durch Eliminierung und Reduzierung von Dienstleistungen gesenkt und der Nutzen für den Kunden durch gesteigerte Leistungskomponenten oder komplett neu kreierte Dienstleistungen maximiert werden. Dieser Ansatz lässt sich sehr gut auf die IT-Organisation adaptieren. Denn: Aus unserer Erfahrung brauchen die IT-Organisationen mehrheitlich eine Nutzeninnovation, wenn sie für die Zukunft gerüstet sein wollen.

Wir setzen dafür, wie in Abb. 6.11 dargestellt, das *Vier-Aktionen-Format* [5] für die IT-Strategieentwicklung ein.



Abb. 6.11 Vier-Aktionen-Format nach Kim und Mauborgne [5]

Um der strategischen Ausrichtung gerecht zu werden, sollen mit den vier Aktionsfeldern *Reduzierung*, *Eliminierung*, *Steigerung* und *Kreierung* die Elemente, die den wahrgenommenen Nutzen für den Kunden bestimmen bewusst umgestaltet werden.

Die vier Aktionsfelder verstehen sich im Kontext der IT-Strategie wie folgt:

- ▶ **Reduzierung:** IT-Leistungen, die mit hohem Aufwand verbunden oder vermeintliche Branchenstandards sind, aber nur wenig zu den Kernprozessen beitragen können, müssen reduziert werden.
- ▶ Bei der **Eliminierung** gilt: „Die Kunst des Weglassens“. In diesem Quadranten geht es darum, festzuhalten, welche IT-Leistungen komplett aufgegeben werden können. Einerseits, weil der Kunde keinen Nutzen aus dieser Leistung spürt oder sie gar nicht benötigt. Andererseits weil diese IT-Leistungen von der IT als selbstverständlich betrachtet, diese aber im eigenen Unternehmen gar nicht gefordert sind.
- ▶ **Steigerung:** Steigern soll die IT diejenigen IT-Dienstleistungen, die im eigenen Unternehmen einen tatsächlichen Mehrwert, wahrnehmbaren Nutzen oder einen strategischen Vorsprung im Markt generieren.

- **Kreieren** bedeutet: Es sollen komplett neue IT-Dienstleistungen angeboten werden, die von den Kunden noch gar nicht gefordert wurden. Dazu gehören Innovationen durch neue Technologien, oder Leistungen, die zwar von den Kunden gefordert wurden, die IT aber noch nicht anbietet.

Eliminierung und Reduzierung adressieren die Kostenstruktur der IT, Steigerung und Kreierung adressieren den Nutzen für die Kunden und erhöhen die Nachfrage nach Dienstleistungen der IT.

Die Methode hilft, innovative und gleichzeitig praktikable Wege für die zukünftige IT-Strategie zu finden. Sie ist leicht verständlich und kann vom Leser sehr leicht interpretiert werden. Als Leitinstrument bedienen wir uns dem ERSK-Quadrat [5], einer analytischen Ergänzung zum Vier-Aktionen-Format (vgl. Abb. 6.12):



Abb. 6.12 ERSK-Quadrat nach Kim und Mauborgne [5]

Das ERSK-Quadrat wird bereits in der Phase *Lagebeurteilung* mit ersten Punkten befüllt. Dazu helfen die Informationen der SWOT-Analyse in Abschnitt 6.2.4 und der Interview, siehe Abschnitt 6.2.2.

Konkretisiert werden die Punkte aber im Wesentlichen während der Strategie-Workshops (vgl. Abschnitt 6.3.2) und deren Auswertung. Die Resultate im ERSK-Quadrat – in Kombination mit den vier externen Perspektiven aus dem Strategiemodell – helfen bei den nun anstehenden Aufgaben, die IT im Unternehmen richtig zu positionieren, die strategischen Ziele grob zu formulieren und geeignete Handlungsoptionen auszuarbeiten.

Weiter liefert das ERSK-Quadrat bereits Anhaltspunkte für die Change-Agenda (vgl. Abschnitt 6.4.1), die die notwendigen Veränderungen visualisieren hilft und diese für das Unternehmen verständlicher macht.

6.3.5 Strategische Zielsetzung

Nur wenigen IT-Organisationen gelang es in der Vergangenheit, sich nur auf Basis operativer Qualität eine gute Positionierung im Unternehmen zu schaffen. Diese Ausrichtung gilt heute als gegeben. Doch wie kann sie sich mit einer geeigneten Zielsetzung vom Status Quo lösen? Dafür reichen reine operative Verbesserungen nicht mehr aus. Insbesondere in Projekten, bei denen eine neue Strategie formuliert werden soll, wird gerne auf das Instrument des Benchmarkings zurückgegriffen. Doch: Es gilt, sich von Best Practices zu lösen und neue Wege zu gehen. Deshalb helfen für die strategische Zielsetzung folgende wichtigen Punkte:

Eine erfolgversprechende IT-Strategie soll dem Kunden einen Mehrwert bieten. Die Entscheidung für eine Strategie bedingt Veränderung. Es muss Führungskräften klar sein, dass mit der Wahl einer bestimmten IT-Strategie die Handlungen der Mitarbeiterinnen, die Wahl der IT-Architektur (Hardware, Software etc.) sowie das Image der IT maßgeblich geprägt werden. Es ist sehr schwer und kaum sinnvoll, Kompromisse zwischen zwei Strategien zu fahren. Der Erfolg bleibt meist aus, da man sich in der Umsetzung verzettelt. Zudem erschweren Kompromisse klare Entscheidungen im Sinne der Strategie.

Die Essenz der Strategie besteht insbesondere darin, zu entscheiden, was *nicht* zu tun ist. Die Frage nach der Wahl legitimiert die Notwendigkeit einer Strategie. Grundlegende Entscheidungen sind in dieser Phase unabdingbar.

Der Leitsatz lautet deshalb: „Konzentration auf die wenigen Wesentlichen Dinge, die uns ans Ziel bringen“. Wir bezeichnen dies auch als die hohe Kunst des Weglassens.

Strategische Zielsetzung bedeutet auch, die richtige Kombination der Ziele zu wählen. Dafür ist es notwendig, das Unternehmen als Ganzes zu sehen, da sich einzelne Tätigkeiten häufig gegenseitig beeinflussen. Veränderungen bringen neue Wahlmöglichkeiten, die Unsicherheit hervorrufen. Da neue Strategien immer Veränderungen mit sich bringen, sollen primär genaue Verhaltensziele [6] definiert werden. Vieldeutigkeit ist dabei nicht hilfreich. Strategische Ziele erfordern konkrete Handlungsziele.

Bei der Entwicklung von strategischen IT-Zielen lassen wir uns deshalb von folgenden zehn grundsätzlichen strategischen Überlegungen leiten:

1. Konzentration der vorhandenen Kräfte
2. Ausbau von Stärken, Reduktion von Schwächen
3. Ausnutzen gegebener Umweltfaktoren
4. Geschickte Innovation durch Geschäftsprozessorientierung
5. Ausnutzen von Synergieeffekten
6. Abstimmen von Zielen und Ressourcen
7. Schaffen einer zweckmäßigen Organisation
8. Risikomanagement und Risikoausgleich
9. Einfachheit
10. Beharrlichkeit in der Umsetzung

Sie dienen uns, den Fokus auf das Wesentliche und Erfolgsversprechende zu legen.

Konzentrieren Sie sich bei der Zielformulierung auf das erwartete Ergebnis. Nur was Sie messen können, können Sie auch schaffen. Wie bereits weiter oben erwähnt: Sie brauchen Klarheit bei der Zielformulierung. Denken Sie daran: Ein Ziel, dass Sie selbst nicht klar sehen, sorgt für Verwirrung in Ihrem Unternehmen und behindert die erfolgreiche Umsetzung.

Bei der Zielsetzung hilft die Zauberstab-Methode [13]. Diese Methode ist sehr aufschlussreich. Sobald Sie sich vorstellen, Sie hätten einen Zauberstab, treten die wahren Ziele in den Vordergrund. Diese Art von Zielen wird sehr anspruchsvoll für die IT-Organisation. Genau dies möchten wir im Strategieprozess erreichen: Ziele die fordern und motivieren.

Basierend auf den vorliegenden Informationen stellen sich in erster Linie für die strategische Zielsetzung folgende Fragen:

- Welche zehn wichtigsten Ziele möchten wir in den kommenden drei bis fünf Jahren erreichen?
- Welche dieser zehn Ziele hätten die größten positiven Auswirkungen, wenn wir sie erreichen?

► Schreiben Sie die zehn Ziele in die Tabelle im zutreffenden Bereich. Formulieren Sie die Ziele in Gegenwartsform, als ob Sie diese schon erreicht hätten. Legen Sie nun fest, woran Sie Ihre Fortschritte und Ihren Erfolg messen. Schreiben Sie diese Punkte in die Tabelle unter Messgröße. Listen Sie dann alle Schritte oder Teilziele auf, die notwendig sind, um Ihrem Ziel näher zu kommen.

Strategische Ziele

Bereich	Nr.	Teilziele	Massnahmen	Messgröße	Bis	Wer	Status
1. IT-Strategie	St1	-	-	-	-	-	-
	St2	-	-	-	-	-	-
2. IT-Governance	Go1	-	-	-	-	-	-
	Go2	-	-	-	-	-	-
	Go3	-	-	-	-	-	-
3. IT-Fachkompetenz	Fa1	-	-	-	-	-	-
	Fa2	-	-	-	-	-	-
	Fa3	-	-	-	-	-	-
4. IT-Services	Se1	-	-	-	-	-	-

Abb. 6.13 Vorlage Zielkatalog

Die auf diese Weise erarbeiteten strategischen Ziele werden für das IT-Strategiepapier ausformuliert. Was wir damit meinen, zeigen die folgenden Beispiele. Die ausformulierten Ziele dienen als Big Picture für das Unternehmen und definieren den angestrebten Soll-Zustand. Die Tabelle mit den Messgrößen dient in den weiteren Phasen als Grundlage für die konkrete Umsetzung der IT-Strategie und als deren Controllinginstrument.

Beispiel

Im Folgenden ein paar Beispiele für strategische Ziele, die wir in Projekten definiert und ausformuliert haben:

Projektpool- und Projektmanagement

Viele Projekte der Muster AG sind ohne Informatik nicht umsetzbar. Diese Projekte und alle reinen Informatikprojekte sind eindeutig zu priorisieren und die finanziellen sowie personellen Ressourcen durch die beteiligten Bereiche bereit zu stellen. Hierfür wird ein unternehmensweites Informatik-Projektpool an zentraler Stelle geführt und durch die Geschäftsleitung gesteuert. Jedes Projekt im Portfolio weist dabei einen wahrnehmbaren Nutzen für die Kunden aus.

Angestoßen durch den Entscheid der Geschäftsleitung werden Projekte aus dem Projektpool anhand des Projekt-Prozesses der Muster AG abgewickelt und die Verantwortung des Projekts bestimmt. Bei Fachprojekten ist eine kooperative Projektbearbeitung im Bereich/Informatik anzustreben.

Prozessmanagement

Die Informatik verfügt über methodisches Prozessmanagement Wissen sowie über Kompetenzen in der Übersetzung der Prozessanforderungen in IT-Lösungen. Sie steht den Bereichen beratend zur Verfügung. Die Informatik sorgt insbesondere für die Übersetzung der Anforderungen aus den Prozessen an die Informatik und kann entsprechende Hinweise liefern, wie bestehende und neue Technologien zur effizienteren Prozessabwicklung beitragen können.

IT-Architektur

Die IT-Architektur stellt den strategischen, konzeptionellen und organisatorischen Rahmen für die Gestaltung der Informatik dar. Die Informatik der Muster AG setzt auf eine einfache und flexible IT-Architektur, basierend auf marktgerechten und bewährten Technologien. Innovationen werden in begründeten Fällen, im Sinne von Pilotprojekten, ermöglicht.

Die IT-Architektur folgt strikt den Anforderungen den übergeordneten Strategien und Geschäftsprozessen. Sie ist so einfach wie möglich zu gestalten, zentrale Vorgaben sind auf allen Ebenen zwingend einzuhalten. Die IT-Architektur ist nachvollziehbar und sinnvoll dokumentiert.

Die folgenden Fragen dienen dazu, die formulierten strategischen Ziele auf deren geplante Wirkung zu überprüfen:

- Haben wir ein klares Zielfoto?
- Sind die Ziele kurz und verständlich formuliert?
- Haben wir Verhaltensziele, also klare Verhaltensanweisungen formuliert?
- Haben wir eine klare, durchführbare Sache formuliert?
- Weniger ist mehr: lieber 5 bis 7 klare Handlungsanweisungen, als eine Menge Überreizungen.
- Sind die Ziele auf den Kunden zugeschnitten oder auf die Unternehmensbereiche?
- Zeigen die Ziele wohin die Reise geht UND warum sich die Reise lohnt?
- Sind die Ziele normativ?
- Gibt die Strategie allen Mitarbeitenden gleichwertiges Mitspracherecht bei anstehenden Entscheidungen?
- Sprechen wir die Gefühle der Menschen an oder haben wir „Allgemeinplätze“ formuliert?

In der Regel sind die Ziele erfolgreich formuliert, wenn die Mehrheit der Fragen mit „Ja“ beantwortet werden können.

6.3.6 Strategische Handlungsoptionen

Sind die strategischen Ziele festgelegt, spielen bei der Entwicklung der IT-Strategie zahlreiche Parameter eine Rolle. Diese sind in der Regel pro Branche minimal unterschiedlich. Die wichtigsten Grundparameter lauten:

- a) Kundenfokus
- b) Sourcing
- c) Zusammenarbeit, Fachapplikationen
- d) Zusammenarbeit zentrale Applikationen
- e) Innovation
- f) Sortiment
- g) Synergiepotenzial
- h) Organisation
- i) Finanzierung

Die aufgelisteten Parameter a) bis i) können pro Strategieoption verschieden ausgeprägt sein. Um dies darzustellen, greifen wir auf die Methode des morphologischen Kastens (vgl. Abb. 6.14) nach Prof. Zwicky [11] zurück. Für jeden Parameter gibt es zentralistische und autonome Ausprägungen. Da nur realistische und in der Praxis umsetzbare Optionen in Betracht gezogen werden sollen, kann bei einigen Parametern eine Fokussierung stattfinden. Unrealistische oder untragbare Möglichkeiten werden somit von vornherein ausgeschlossen. Die grundsätzlichen Strategieoptionen werden in einem Raster (vgl. Abb. 6.14) erarbeitet:

PARAMETER		AUSPRÄGUNGEN			
A Kundenfokus	Nur intern	Intern UND extern zu Lieferanten	Intern UND extern für Kunden und Partner	Intern UND extern für Lieferanten, Kunden und Partner	
B Sourcing	Komplettes Outsourcing	Outsourcing des Serverbetriebs und des Rechenzentrums	Outsourcing des Rechenzentrums	Gezieltes Outsourcing von Commodity Leistungen	Alles selber machen
C Zusammenarbeit Fachapplikationen	Nur Koordination für IT-Basisinfrastruktur, Rest bei Bereichen	Koordinationsstelle für externe DL der Fachapplikationen	Koordinationsstelle zwischen externen DL und Bereichen	Intensive Betreuung der Bereiche und Unterstützung in Prozessmanagement	Betreuung der Fachapplikationen durch Informatik
D Zusammenarbeit zentrale Applikationen	Nur Betrieb der zentralen Applikationen, Fachapplikationen in der Verantwortung der Bereiche	Koordinationsstelle für externe DL und Integration der Fachapplikationen in zentrale IT-Architektur	Intensive Betreuung der Bereiche und Unterstützung in Prozessmanagement	--	--
E Innovation	Innovator	Schnellmerker (Early Adopter)	Mitmacher	Nachahmer	Skeptiker
F Sortiment	Betrieb IT-Basisinfrastruktur („Das, was alle brauchen“)	Betrieb IT-Basisinfrastruktur und Beratung/Betrieb Datenlogistik	Betrieb IT-Basisinfrastruktur und Beratung bei Fachanwendungen	Betrieb Vollsortiment (inkl. Beratung und Wahlmöglichkeiten Fachanwendungen)	--
G Synergiepotenzial	Keine Standardisierung, jeder Bereich bestimmt selbstständig	Konsequente technische Standardisierung für alle Bereiche	Konsequente Prozess-optimierung in den Bereichen (vereinfachen, automatisieren), Standardisierung nur wo notwendig	Standardisierung UND Prozessoptimierung	Ausnutzen von Skaleneffekten über die Bereiche hinweg
H Organisation	Komplett zentral	Zentral mit dezentralen Kompetenzen in den Bereichen	Dezentral (jeder Bereich baut eigene IT auf)	--	--
I Finanzierung	Intransparente Kostenstellen	Transparente Kostenstellen	Cost Center mit Pauschalverrechnung (Kostenminimierung im Fokus)	Kostendeckung durch servicegerechte Transparenz (IT-Basisinfrastruktur und Investitionen nach Bereichsbedarf)	Profitcenter (Zielertrag erwirtschaften)

Abb. 6.14 Morphologischer Kasten für die strategischen Optionen

Aufgrund der Kombination von Parametern und Ausprägungen können verschiedene Optionen für das Unternehmen entwickelt werden.

- Die **Morphologische Analyse** [11] ist eine Problemlösungsmethode und Kreativitätstechnik, entwickelt vom Schweizer Astrophysiker Fritz Zwicky (1898–1974). Sie hilft die Denkarbeit zu ordnen und basiert auf einer mehrdimensionalen Matrix. Die Methode dient der Lösungssuche komplexer Aufgabenstellungen.

Der Morphologische Kasten, ein Instrument der morphologischen Analyse, ermöglicht die systematische Lösungssuche für eine vorhandene Problem- oder Aufgabenstellung. Dabei werden auf der Y-Achse die Parameter oder Eigenschaften für die mögliche Lösung bestimmt. Die X-Achse wird anschließend mit möglichen Ausprägungen ausgefüllt, welche ein Parameter erfüllen kann.

Die Morphologische Analyse hilft dabei Neues aus Bestehendem zu entwickeln. Durch die Menge an Ausprägungen sowie gezieltes Loslösen von bestehenden Konventionen oder vermeintlichen Rahmenbedingungen ergeben sich verschiedene Lösungswege und Kombinationsmöglichkeiten. Insbesondere fördert die Morphologische Analyse Lösungen zu Tage, die ohne die vorgegebene Systematik nicht in Erscheinung treten würden. Dadurch entstehen meist vorgängig nicht in Betracht gezogene Lösungsansätze.

Die morphologische Analyse erfordert hohe Sachkenntnis der bearbeiteten Thematik. Vorurteile sollen dadurch erkannt und infrage gestellt werden. Die Analyse bedingt bei deren Anwendern eine hohe geistige Beweglichkeit.

6.3.7 Auswahl der strategischen Option

Aus der Vielzahl möglicher Handlungsoptionen werden maximal drei Strategieoptionen ausgewählt und der Unternehmensleitung als Entscheidungsgrundlage vorgelegt. Jede Strategieoption bedingt in der Regel Voraussetzungen organisatorischer, technischer oder regulativer Art, die vor oder während der Strategieumsetzung geschaffen werden müssen. Diese sollen bei der Auswahl der geeigneten Strategieoption transparent dargestellt werden und in den Entscheidungsprozess miteinfließen.

- Warum nur drei Strategieoptionen? Der Mensch ist offensichtlich überfordert, wenn er zwischen mehr als drei Optionen entscheiden soll. Deshalb erfolgt der Auswahlprozess während die verschiedenen Optionen ausgearbeitet werden. Die drei Optionen, die sinnvoll und erfolgversprechend sind, werden der Unternehmensleitung zum Entscheid vorgelegt.

In diesem Bereich bedienen sich Berater gerne der Nutzwertanalyse, um die geeignete Strategie auszuwählen. Dies ist sicher ein bewährter Ansatz. In der Praxis hat er sich für uns jedoch eher als störend erwiesen. Die Nutzwertanalyse berücksichtigt aus unserer Sicht die Emotionen, die in einem Strategieprozess frei werden, nicht angemessen. Diese lassen sich nämlich nicht in mathematische Werte einbetten. Vielfach wurde in der Praxis schon eine Option aufgrund der besten Nutzwerte vorgeschlagen. Die Geschäftsleitung hat sich dennoch für eine andere strategische Ausrichtung entschieden, weil das Bauchgefühl besser stimmte. Aus diesem Grund orientieren wir uns in unserer Methodik eher an den Emotionen. Wenn die vorhergehenden Phasen seriös, mit offenen Augen und Ohren bearbeitet wurden, kristallisieren sich erfolgreiche Strategieoptionen automatisch heraus. Für diese lassen sich aufgrund der Fülle vorliegender Informationen die Chancen und Risiken für eine erfolgreiche Strategieumsetzung herausfiltern.

Entscheidend hierbei ist, dass die Konsequenzen sowie die Chancen und Risiken für das Unternehmen und die IT-Organisation bei den vorgeschlagenen Strategieoptionen unmissverständlich aufgezeigt werden. Diese müssen im Entscheidungsprozess unbedingt einfließen. Ansonsten werden faule Kompromisse bei der Entscheidungsfindung gefördert. Das wiederum wäre Gift für die folgenden Phasen der Strategieumsetzung.

Abb. 6.15 zeigt ein Beispiel einer gewählten strategischen Option eines Unternehmens im Elektrogroßhandel.

PARAMETER		AUSPRÄGUNGEN			
A Kundenfokus	Nur intern	intern UND extern zu Lieferanten	intern UND extern für Kunden und Partner	Intern UND extern für Lieferanten, Kunden und Partner	
B Sourcing	Komplettes Outsourcing	Outsourcing des Serverbetriebs und des Rechenzentrums	Outsourcing des Rechenzentrums	Gezieltes Outsourcing von Commodity Leistungen	Alles selber machen
C Zusammenarbeit Fachapplikationen	Nur Koordination für IT-Basisinfrastruktur, Rest bei Bereichen	Koordinationsstelle für externe DL der Fachapplikationen	Koordinationsstelle zwischen externen DL und Bereichen	Intensive Betreuung der Bereiche und Unterstützung in Prozessmanagement	Betreuung der Fachapplikationen durch Informatik
D Zusammenarbeit zentrale Applikationen	Nur Betrieb der zentralen Applikationen, Fachapplikationen in der Verantwortung der Bereiche	Koordinationsstelle für externe DL und Integration der Fachapplikationen in zentrale IT-Architektur	Intensive Betreuung der Bereiche und Unterstützung in Prozessmanagement	--	--
E Innovation	Innovator	Schnellmerker (Early Adopter)	Mitmacher	Nachahmer	Skeptiker
F Sortiment	Betrieb IT-Basisinfrastruktur („Das, was alle brauchen“)	Betrieb IT-Basisinfrastruktur und Beratung/Betrieb Datenlogistik	Betrieb IT-Basisinfrastruktur und Beratung bei Fachanwendungen	Betrieb Vollsortiment (inkl. Beratung und Wahlmöglichkeiten Fachanwendungen)	--
G Synergiepotenzial	Keine Standardisierung, jeder Bereich bestimmt selbstständig	Konsequente technische Standardisierung für alle Bereiche	Konsequente Prozess-optimierung in den Bereichen (vereinfachen, automatisieren), Standardisierung nur wo notwendig	Standardisierung UND Prozessoptimierung	Ausnutzen von Skaleneffekten über die Bereiche hinweg
H Organisation	Komplett zentral	Zentral mit dezentralen Kompetenzen in den Bereichen	Dezentral (jeder Bereich baut eigene IT auf)	--	--
I Finanzierung	Intransparente Kostenstellen	Transparente Kostenstellen	Cost Center mit Pauschalverrechnung (Kostenminimierung im Fokus)	Kostendeckung durch servicegerechte Transparenz (IT-Basisinfrastruktur und Investitionen nach Bereichsbedarf)	Profitcenter (Zielertrag erwirtschaften)

Abb. 6.15 Strategische Handlungsoption eines Handelsunternehmens

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informatik trägt zur Geschäftsentwicklung bei ▪ Erweiterung des heutigen Geschäftsmodells ▪ Aufbau neuer, strategischer Geschäftsfelder ▪ Mehrwert durch gezielte Nutzenbetrachtung in Projekten ▪ Vereinfachung der IT-Architektur und damit bessere Beherrschbarkeit ▪ Bessere Integration der Applikationen in Geschäftsprozesse durch IT Architektur und Geschäftsprozess-Management ▪ Gute Weiterentwicklungsmöglichkeiten für interne Informatik-Mitarbeitende ▪ Muster AG ist attraktiver, moderner Arbeitgeber im IT-Markt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informatik vermag die höheren Anforderungen, insbesondere externer Kunden nicht angemessen zu bewältigen ▪ Informatik schafft die Kulturänderung vom Betreiber zum Innovator mit bestehendem Personal nicht ▪ Angestrebte Skaleneffekte können aufgrund spezifischer Gegebenheiten in den Bereichen nicht erzielt werden

Abb. 6.16 Chancen und Risiken in der Strategieumsetzung

Aus der gewählten strategischen Option ergaben sich die Konsequenzen, so wie in Abb. 6.16 zusammengestellt. Die Chancen und Risiken können in der Strategieumsetzung gezielt adressiert werden. Dadurch können diese für den Erfolg genutzt oder bewusste Maßnahmen gegen die Risiken eingeleitet werden.

6.3.8 Die Leitsätze – Wegweiser der IT-Strategie

Die strategischen Leitsätze bestimmen die Richtung der IT-Strategie. Mit den Leitsätzen werden die Anforderungen und Rahmenbedingungen für die Informatik aus verschiedenen Perspektiven festgelegt. Sie dienen als Leitlinien für Umsetzung der IT-Strategie. Die Leitsätze werden in Brainstorming Meetings erarbeitet und ausformuliert.

► **Was sind Leitsätze?** Das Tagesgeschäft ist das Resultat der bewussten Gedanken und Worte und unbewussten Gedankenmuster. Wenn die aktuelle Situation verändert werden soll, müssen sich also die Gedanken, Gedankenmuster und Worte in der Organisation ändern. Wir müssen also gezielt Gedanken fördern, die die Organisation zu den neuen Zielen hinführen: Hierfür dienen Leitsätze. Mit deren Hilfe lassen sich störende Reize ausschalten, bestimmte Ziele setzen und allmählich die richtige positive Einstellung zur Veränderung herbeiführen.

Die Grundlagen für die Leitsätze der IT-Strategie entstammen den themenorientierten Workshops (siehe Abschnitt 6.3.2) sowie den strategischen Zielen (siehe Abschnitt 6.3.5) und der gewählten Handlungsoption (siehe Abschnitt 6.3.6). Abgeleitet von diesen

Anforderungen an die Informatik können die Leitsätze für zukünftige IT-Entscheidungen formuliert werden. Die folgenden beiden Auszüge geben strategische Leitsätze aus der Praxis wieder.

Im Folgenden ein Auszug für Leitsätze, wie sie ein Bildungsinstitut für sich aufgestellt hat.

Beispiel

Der stufengerechte Zugang zu den ICT-Mitteln ermöglicht den Lernenden einen durchgängigen Lern- und Arbeitsprozess.

Durch den stufengerechten, wo angebracht, personalisierten Zugang der Lernenden auf ihre Daten oder Unterrichtsmedien wird ein durchgängiger Arbeitsprozess erreicht. Entsprechend der jeweiligen Ausbildungsstufe werden die Lernenden an das Lernen und Arbeiten mit personalisiertem Zugang herangeführt. Durch den Zugriff auf persönliche klassen- oder fachspezifische Unterrichtsmaterialien und Arbeitsfortschritte wird der individuelle Lernprozess gezielt gefördert.

Grundlagen:

1. Die ICT-Mittel unterstützen die Lehrpersonen und Lernenden beim konsistenten, personenübergreifenden Datenmanagement.
2. Geeignete Lern- und Kollaborations-Plattformen werden in den Schulen angeboten.
3. Lernende ab einem bestimmten Ausbildungsstand verfügen über einen personalisierten Zugang zu ihren relevanten Unterrichtsmedien.

Die regelmäßige Optimierung des Technologieeinsatzes im Unterricht und die didaktische Beratung schaffen Mehrwert für Lehrpersonen und Lernende.

Für die Lehrpersonen und die Schuladministration steht eine kompetente Anlaufstelle zur Verfügung, die sie bezüglich des optimalen Einsatzes der verfügbaren ICT-Mittel aktiv berät, unterstützt und ihnen weitere Möglichkeiten im Einsatz verfügbarer oder neuer Technologien im Unterricht vermittelt.

Grundlagen:

1. Konzepte für den erfolgreichen Einsatz von ICT-Mitteln im Unterricht werden durch eine Fachgruppe erarbeitet und fortlaufend weiterentwickelt.
2. Die ICT-Verantwortlichen und die ICT-Dienstleister beobachten Trends und Standards im ICT-Einsatz für Unterricht und Verwaltung und entwickeln anhand der identifizierten Anforderungen der Anspruchsgruppen entsprechende ICT-Services.
3. Neue ICT-Mittel werden entsprechend den Bedürfnissen und der künftigen Anforderungen an diese regelmäßig beschafft.
4. Die ICT-Verantwortlichen beraten die Lehrpersonen bezüglich des optimierten ICT-Einsatzes im Unterricht.

Strategische Leitsätze geben Orientierung in stürmischen Zeiten während des Tagesgeschäfts. Sie dienen quasi als Kompass, um trotzdem die strategische Richtung nicht zu verlieren. Sie helfen auch dem strategischen IT-Management bei der jährlichen Überprüfung der strategischen Ziele und der IT-Strategie.

Hier als Auszug ein weiteres Praxisbeispiel eines Handelsunternehmens:

Beispiel

Kurze und effiziente Wege erzeugen einen spürbaren Kundennutzen durch schnelle Reaktionszeiten.

Die Daten und Informationen, die in den Kernprozessen beansprucht werden, sind kundennah, z. B. direkt auf den Bau-, Anlieferungs- oder Verkaufsstellen verfügbar. Dadurch wird die effiziente Abwicklung von Kundenanliegen garantiert.

Die Informatik stellt durch geeignete Technologien sicher, dass die Daten dort verfügbar sind, wo im Kernprozess schnelle Reaktionszeiten von Kundenseite gefordert werden. Dies gilt auch, wenn die Prozessqualität seitens Muster AG im Sinne des Kunden erhöht werden kann.

Grundlagen:

1. Die Informatik stellt Technologien zur Verfügung, welche orts-, zeit- und geräteunabhängiges Arbeiten ermöglichen.
2. Die Kernprozesse werden insbesondere dort mit Informatik unterstützt und optimiert, wo der Kunde dies direkt spürt.

Mit einem integralen Datenmanagement werden die Prozesse optimal unterstützt und die Daten in der gewünschten Qualität verarbeitet.

Basierend auf transparenten Prozessen wird das Datenmanagement und die Datenlogistik konzipiert. Dadurch wird sichergestellt, dass die Daten in den Prozessen zur Verfügung stehen, wenn sie benötigt werden.

Grundlagen:

1. Das Prozessmanagement stellt die Prozesstransparenz mittels einheitlicher Prozessbeschreibungen sicher.
2. Die Datenlogistik stellt sicher, dass die Daten in den jeweiligen Prozessschritten zur Verfügung stehen.
3. Die Verantwortung für die Datenqualität und -pflege liegt beim jeweiligen Dateneigner.
4. Unternehmensweite Stammdaten werden von geschulten Mitarbeitern dort gepflegt wo sie anfallen und den Kernprozessen mittels Datenlogistik zur Verfügung gestellt.

6.3.8.1 Checkfragen für strategische Leitsätze

Nachdem die strategischen Leitsätze ausformuliert sind, wird deren Wirksamkeit für die spätere Umsetzung mit folgenden Fragen, abgeleitet aus „Switch“ [6] verifiziert:

- Haben wir den Leitsätzen die Vieldeutigkeit genommen?
- Verstehen wir das Drehbuch und die klaren Handlungsanweisungen?
- Haben wir kleine Lösungen für unsere großen Probleme gewählt?
- Geben die Leitsätze und formulierten Ziele genügend Klarheit?
- Haben wir klare Verhaltensziele formuliert?
- Helfen die Leitsätze harte Entscheidungen zu treffen?

Können diese Fragen mehrheitlich mit ja beantwortet werden, dann liegen wirksame Leitsätze für die IT-Strategie vor.

Zusammenfassung

Die Phase „Strategie entwickeln“ fordert alle Beteiligten, sich vom Status Quo zu lösen und die Zukunft zu denken. Unsere Erfahrung zeigt, dass dies in der Praxis eine enorme Herausforderung darstellt. Nicht selten fällt man gedanklich zurück in die Gegenwart. Die Herausforderungen im Tagesgeschäft sind omnipräsent. Sie verbauen regelrecht zukünftige Chancen und Möglichkeiten. Deshalb ist es wichtig, dass während der Strategieentwicklung der richtige Fokus geschärft wird. Hier helfen die vorgestellten Methoden und Hilfsmittel, die Zukunft zu denken und sich vom Status Quo zu lösen. Der wirklich wahrgenommene Kundennutzen gehört ins Zentrum aller Überlegungen. Von ihm ausgehend werden die Erwartungen abgeholt und in den vier IT-Perspektiven eingeordnet. Auf diese Erwartungen wird die zukünftige Positionierung der IT im Unternehmen ausgerichtet. Daraus ergeben sich mögliche Handlungsoptionen, die der IT eine neue Richtung geben. Mit der Wahl der Handlungsoption werden die Leitsätze, im Sinne von Leitplanken und Richtungsweisern definiert.

6.4 Strategie übersetzen

Ist die IT-Strategie in ihren Grundzügen bestimmt und die geeignete Handlungsoption ausgewählt, wird sie für die Umsetzung vorbereitet und für die Mitarbeitenden visualisiert. In dieser Phase wird die neue IT-Strategie erstmals für die Mitarbeitenden sichtbar. Dazu bedienen wir uns zweier Instrument aus der Strategiearbeit: Change Agenda und Strategie-Landkarte [4]. Der Veränderungsprozess nimmt seinen Anfang. Weiter werden in dieser Phase die strategischen Zielsetzungen konkretisiert, klare Messgrößen definiert und die strategischen Initiativen geplant sowie die Projektabfolge bestimmt. Aus dieser Planung ergeben sich jährliche Zielsetzungen, die in der operative Planung und im Tagesgeschäft verankert werden. Entscheidend für diese Phase sind einfache, verständliche Botschaften und vor allem: Visualisierung.

6.4.1 Die Change Agenda – notwendige Veränderungen sichtbar machen

Die IT-Strategie beschreibt, wie im Unternehmen und für den Kunden durch die IT wahrgenommener Nutzen geschaffen werden soll. Damit den Mitarbeitern erfolgreich vermittelt werden kann, wo Änderungen notwendig sind, wenden wir das Instrument der Change Agenda [4] an, vgl. Abb. 6.17.

	2012	Bereiche der IT	2016
Vergangenheit	Technologieentscheide ad-hoc und kundengetrieben	IT-Architektur	Formales IT-Architektur Management
	Vernachlässigte Geschäftsprozessorientierung	Prozessmanagement	Etabliertes Prozessmanagement nach BPMN mit Fokus auf Kernprozesse
	Fokus mit Informatik-Betrieb	Informatik-Strategie	Vorausschauende strategische Informatikplanung
	«Wir nehmen was kommt»	Kundenfokus	Schlüsselkundenmanagement für Kernprozesse
	Silo-orientierte Datenhaltung	Datenmanagement	Zentral koordinierte Datenlogistik mit minimaler Anzahl Applikationen
	Vernachlässigte Basisinfrastruktur	Qualität im IT-Betrieb	Stabiler Betrieb mit Kennzahlen
	Individuelle Mitarbeiterkurse auf Anfrage	Mitarbeiter	Koordinierte und gesteuerte Mitarbeiterentwicklung
	Individuelle Projekte ohne klare Priorisierung	Projekte	Priorisiertes Projektportfolio mit Projektmanagement-Methodik

Abb. 6.17 Change Agenda für die IT eines Industrieunternehmens

Sie begründet, warum ein Wandel notwendig ist. Die Change Agenda visualisiert die Schlüsselbereiche, in denen notwendige Veränderungen anstehen. Sie visualisiert den aktuellen Zustand und beschreibt den angestrebten SOLL-Zustand nach erfolgreicher Strategieumsetzung.

Die Change Agenda zeigt den Mitarbeitenden auf einen Blick, wo Änderungen notwendig sind. Sie vergleicht den aktuellen Zustand mit dem strategisch angestrebten Zielbild für verschiedene Bereiche wie:

- Organisationsstruktur
- Fähigkeiten und Kernkompetenzen
- Prozesse
- Kundenfokus
- Projekte
- IT-Architektur
- Datenmanagement

Die Change Agenda gibt wider, wie die IT in Zukunft aussieht, wenn der Wandel vollzogen ist. Sie gibt den Mitarbeitenden Orientierung, ohne dass sie das detaillierte Strategiepapier immer vor Augen haben müssen.

Die Change Agenda ist ein sehr einfaches und selbsterklärendes Instrument. Sie ermöglicht es den Führungskräften, die neue Strategie und die damit einhergehenden Veränderungen für die Organisation auf einer A4-Seite zu präsentieren. Die Strategie wird für die Mitarbeitenden dadurch begreiflich.

6.4.2 Die Strategie-Landkarte – Visualisierung der IT-Strategie

Die Strategie-Landkarte [4] zeigt die Überschrift der einzelnen strategischen Ziele sowie deren Abhängigkeit untereinander.

Für unsere Landkarte bedeutet dies: Wir setzen die strategischen Ziele in Beziehung zueinander. Dadurch wird sichtbar, wo die Prioritäten bei der Umsetzung liegen.

Nachfolgend ist in Abb. 6.18 eine beispielhafte IT-Strategie-Landkarte dargestellt, die für einen Kunden adaptiert wurde.

Jeder einzelne Bubble bezeichnet ein übergeordnetes Ziel in der IT-Strategie. Es erhält eine eindeutige Identifikationsnummer, die später im Zielkatalog, den Zielvereinbarungen mit Mitarbeitenden, der Balanced Scorecard oder bei Projektinitiativen verwendet werden kann.

Die Pfeilverbindungen zeigen die entsprechenden Abhängigkeiten unter den Zielen auf. Wird die IT-Strategie-Landkarte basierend auf den definierten strategischen Zielen aufgezeichnet, werden sofort auch Zielkonflikte oder die gegenseitige Beeinflussung von Zielen transparent. Zielkorrekturen können daraus die Folge sein.

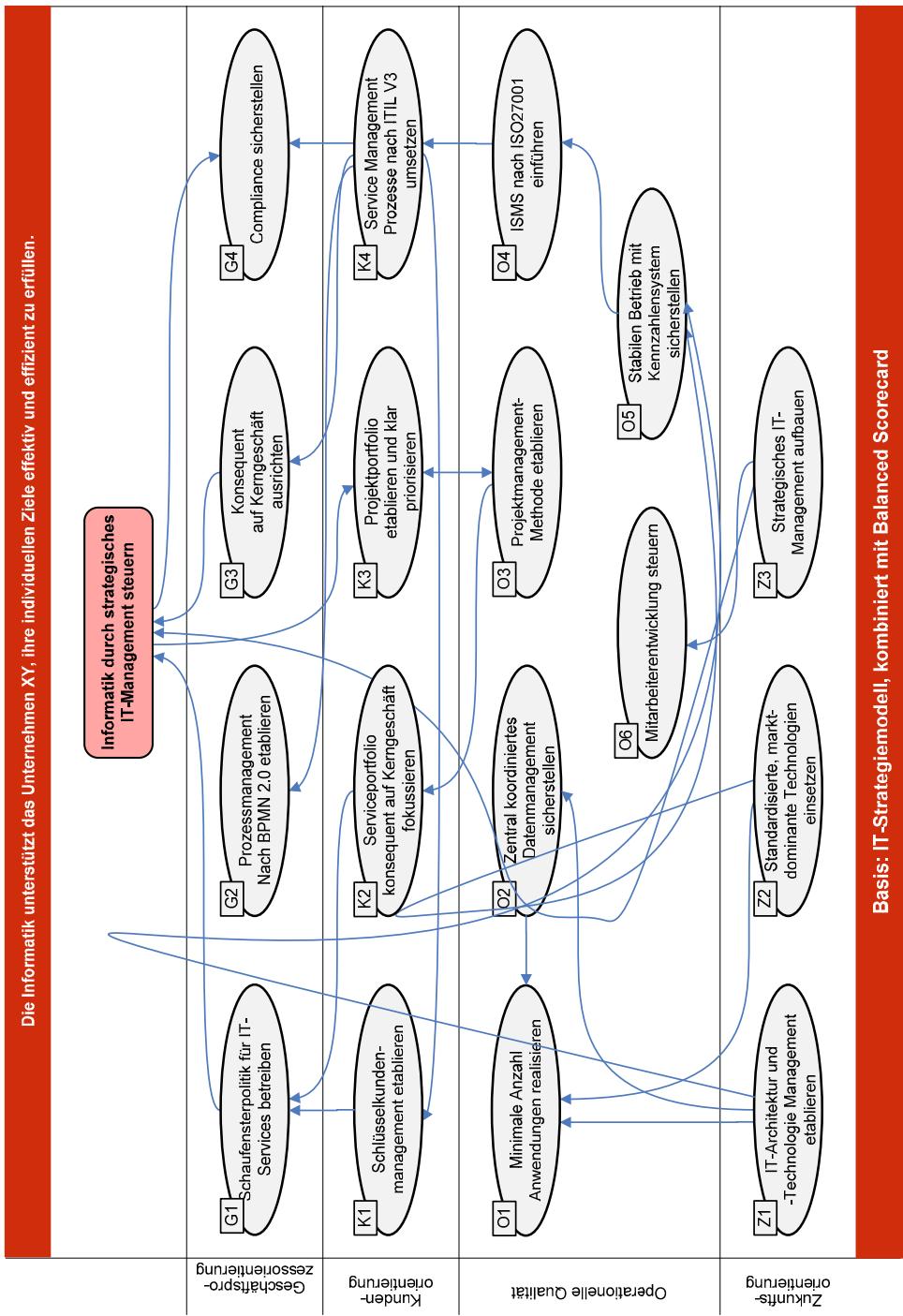


Abb. 6.18 Beispiel für eine IT-Strategie-Landkarte

Weiter wird aus der Landkarte ersichtlich, welche Ziele zuerst verfolgt werden müssen. Dort wo am meisten Pfeile abgehen, sind die Prioritäten in der Strategieumsetzung zu legen. Diese Bubbles haben am meisten Einfluss auf eine erfolgreiche IT-Strategie. Sie bilden also die Eckpfeiler einer soliden Strategie.

Die Landkarte hilft zudem einzelne Ziele in strategischen Initiativen zusammenzufassen. Dadurch wird ein übersichtliches strategisches Projektportfolio ermöglicht.

6.4.3 Messgrößen und Zielwerte

Basierend auf der IT-Strategie-Landkarte können nun die strategischen Ziele (vgl. Abschnitt 6.3.5) in deren Abhängigkeit zueinander konkretisiert werden. Die Messgrößen sind dabei entscheidend für eine erfolgreiche Strategieumsetzung. Woran sonst soll ich identifizieren, ob die neue Strategie auf Kurs ist?

Die strategischen Ziele und die IT-Strategie-Landkarte erläutern in Worten und Grafiken die Ziele, die sich das Unternehmen für die IT steckt. Sie nehmen dabei eine mittel- bis langfristige Perspektive ein. Für jedes übergeordnete Ziel in der Landkarte muss mindestens eine Messgröße definiert werden. Dadurch werden die Ziele präzisiert und auf den Punkt gebracht.

In den Abb. 6.19 und Abb. 6.20 folgt ein Beispiel, wie aus einer IT-Strategie-Landkarte ein Zielkatalog abgeleitet wurde:

- IT-Strategie Landkarte eines Bildungsinstituts vgl. Abb. 6.19.
- Adaptiert auf einen Zielkatalog für die strategischen Ziele vgl. Abb. 6.20.

Wichtig für die Messung der Ziele sind klar definierte und formulierte Messgrößen und eindeutige, messbare Vorgaben.

► Der Leitsatz: „Was man nicht messen kann, kann man nicht erreichen“ trifft insbesondere bei der IT-Strategie zu. Viele IT-Organisationen haben keine klare Zielsetzung. Dadurch verfallen sie immer wieder in die „Betriebsfalle“, ziehen sich in die eigenen vier Wände zurück und vergessen, warum sie eigentlich existieren: um dem Unternehmen und dessen Kunden einen Mehrwert zu bieten.

6.4.4 Strategische Initiativen

Basierend auf der IT-Strategie-Landkarte, den Messgrößen und den Zielwerten können nun die strategischen Initiativen abgeleitet werden. Das WAS einer IT-Strategie wird nun zu einem WIE?

- WAS: Was ist zu erreichen? WAS nehmen wir uns vor?
- WIE: Wie wollen wir vorgehen? Wie können wir uns in Bewegung setzen?

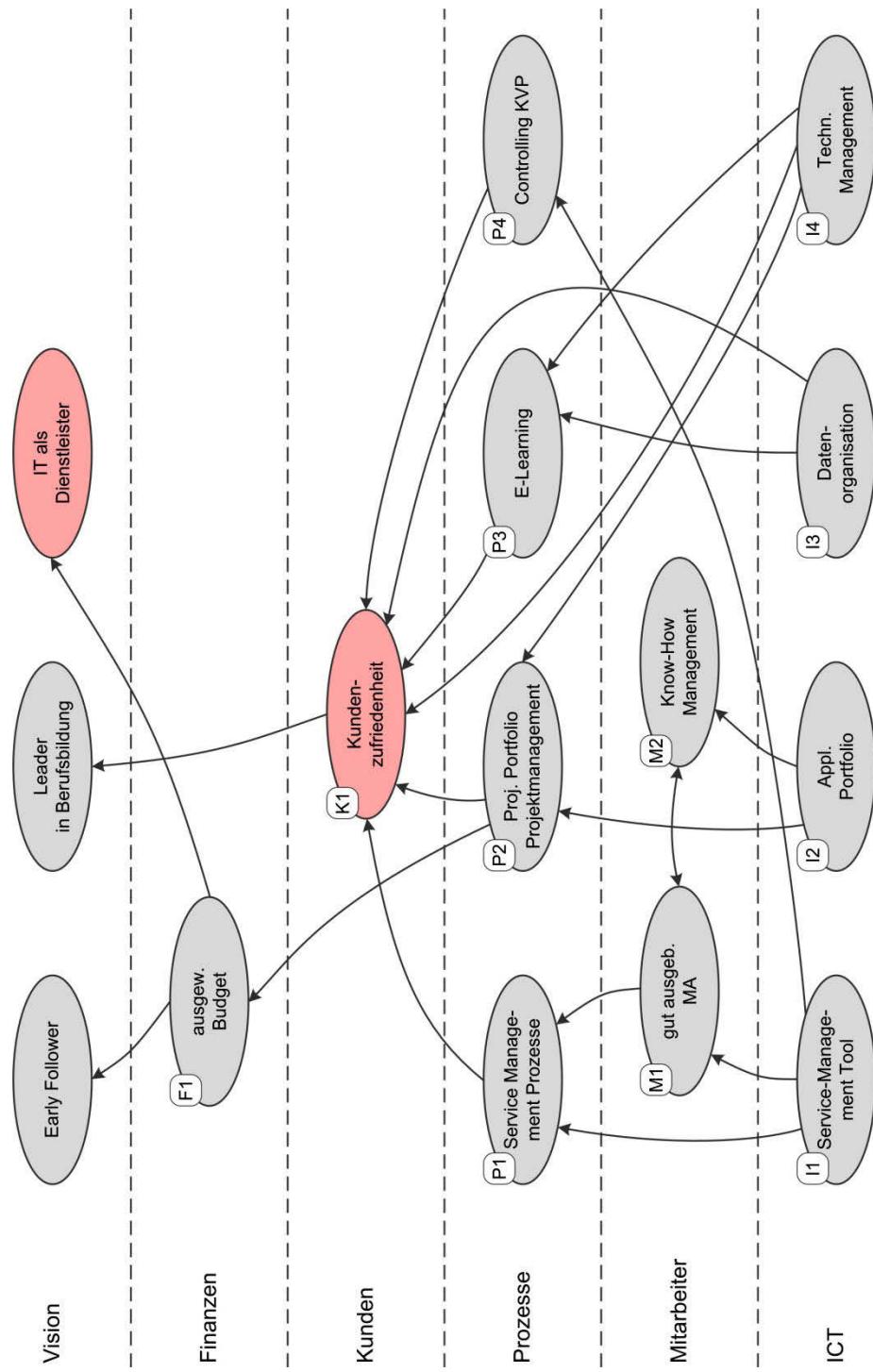


Abb. 6.19 IT-Strategie-Landkarte eines Bildungsinstituts

Perspektive	Strategische Ziele	Strategische Messgrößen	Vorgaben	Ergebnis / aktueller Stand
Finanzen	F1: Ausgewogenes Budget	- Budgetreserve im November 2011	5% des gesamten IT-Budgets jeder Schule	
Kunden	K1: Kundenzufriedenheit	- Kundenzufriedenheit (Umfrage)	80% gut bis sehr gut beurteilt	
		- Anzahl registrierte Reklamationen im Helpdesk Tool	< 10	
		- Organisationshandbuch fertiggestellt	31.12.2010	
	P1: Service Management Prozesse	- Prozesse komplett eingeführt	31.3.2011	
		- Kennzahlensystem eingeführt	30.6.2011	
Prozesse	P2: Projekt Portfolio / Projektmanagement	- Projektplanung 2011ff aufgebaut und vom ICT-LA freigegeben	31.12.2010	
	P3: E-Learning	- Angebot von mindestens zwei E-Learning Plattformen für den Unterricht	31.12.2010	erfüllt mit Moodle / Educaneet 2
	P4: Controlling / KVP	- Anzahl realisierte Verbesserungsvorschläge der FDS im Helpdesk Tool	> 12	
		- Monatliche Überwachung der Kennzahlen aus P1	ab 31.7.2011	
		- Abweichungen Anzahl der Geräte im Lager zum Inventar	< 1 %	
Mitarbeiter	M1: gut ausgebildete Mitarbeiter	- Ausbildungstage pro Mitarbeiter und Jahr im jeweiligen Fachgebiet je nach Bedarf	>= 5	
	M2: Know-How Management	- Übersicht über Skills und Weiterbildung jedes Mitarbeitenden liegt aktualisiert vor	halbjährlich	
	I1: Service Management Tool	- Service Management Tool unterstützt die Prozesse aus P1	31.12.2010	
ICT	I2: Appl. Portfolio	- Anzahl nicht genehmigter Applikationen im SW-Portfolio	< 2%	
	I3: Datengrorganisation	- Reserve Speicherplatz pro System	>=20%	
	I4: Technologie Management	- Technologiemanagement wird jeweils für 3 Jahre liegt vor und ist vom ICT-LA genehmigt	halbjährlich	

Abb. 6.20 Strategischer Ziellkatalog eines Bildungsinstituts

Strategische Initiativen sind Veränderungsprojekte [4], die ergänzend zum Tagesgeschäft bearbeitet werden. Durch die Kombination von Tagesgeschäft und strategischen Initiativen wird garantiert, dass die Strategie Fuß fasst im Unternehmen.

Bei der Wahl der geeigneten strategischen Perspektiven stellen sich insbesondere folgende Fragen:

- Welche Initiativen sind für unsere IT-Strategie erforderlich?
- Wie finanzieren wir unsere Initiativen?
- Wer wird für die Umsetzung der strategischen Initiativen zuständig sein?

Wie beschrieben sind strategische Initiativen Projekte. Sie haben ein klares Ziel und eine fixiertes Enddatum. Die strategischen Initiativen sollen deshalb in die erfahrenen Hände von Projektleitern gelegt werden. Nur so ist garantiert, dass die neue Strategie auch zum Erfolg führt.

Um strategische Initiativen zu planen, ist ein koordiniertes Vorgehen aller Planungsaktivitäten zu empfehlen. Strategische Initiativen entstehen selten auf der grünen Wiese. Sie müssen in bestehende Portfolios und bereits laufende Projekte hinein geplant werden, vgl. Abschnitt 3.5.4.2. Eine weitere gute Möglichkeit zur Planung strategischer Initiativen liefern Robert S. Kaplan und David P. Norton in ihrem Buch „Der effektive Strategieprozess“ [4] in Kapitel 4.

Dazu ein Beispiel für strategische IT-Initiativen eines Handelsunternehmens in Abb. 6.21) dargestellt.

Strategische Initiativen haben im Projekt-Portfolio eines Unternehmens immer höchste Priorität, will die Strategie erfolgreich umgesetzt werden. Dies bedingt aber auch: Weniger ist mehr! Es können in mittelständischen Unternehmen kaum mehr als fünf bis sieben strategische Projekte parallel bearbeitet und dabei noch das Tagesgeschäft in der geforderten Qualität erbracht werden. Aus unserer Erfahrung macht es mehr Sinn, Gnade vor Recht walten zu lassen und jährlich ein bis zwei strategische Projekte zu absolvieren – diese aber richtig!

Wenn diese Zurückhaltung akzeptiert wird, ist es trotzdem möglich, innerhalb von drei bis fünf Jahren sechs bis zehn strategische Projekte zu absolvieren. Die IT-Strategie wird auf diese Art wesentlich erfolgreicher, ja überhaupt ersterfolgreich umgesetzt.

Damit die Initiativen spürbar vorangetrieben werden, setzt die Geschäftsleitung auf eine kleine Zahl an Schlüsselpersonen, welche die Initiativen vorantreiben. So lassen sich auf verschiedenen Ebenen schnellere Resultate, sogenannte Quick Wins (vgl. Abschnitt 6.7.2), erzeugen. Diese Resultate muss das Unternehmen intern umgehend kommunizieren.

Eine IT-Strategie wird schnell und zu überschaubaren Kosten erfolgreich, wenn das Unternehmen es schafft, die Mitarbeitenden innert kurzer Zeit für das neue Vorhaben zu begeistern.

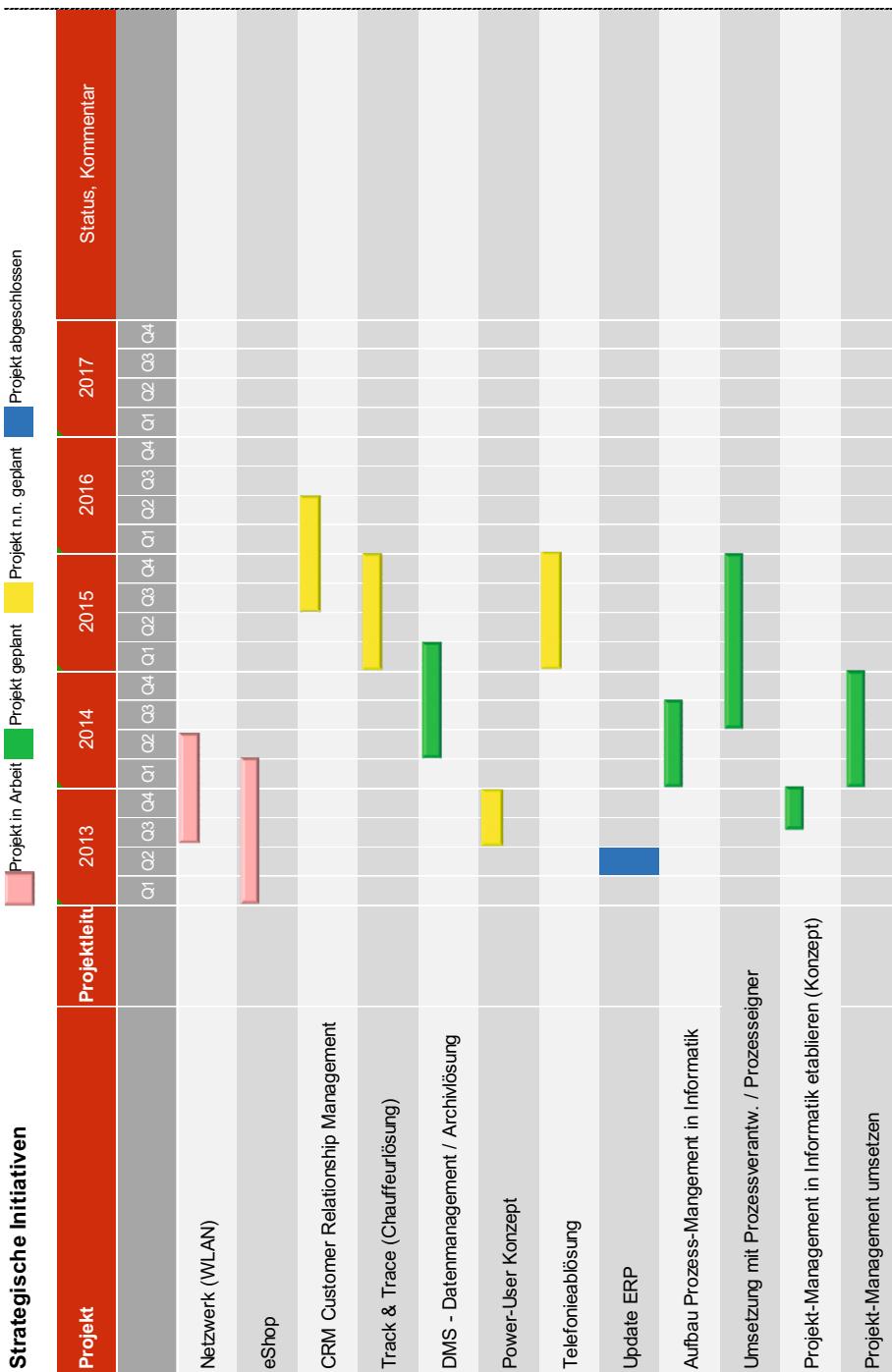


Abb. 6.21 Strategische Initiativen für ein Handelsunternehmen

6.4.5 Finanzierung

Für die Initiativen müssen entsprechende Ressourcen, wie Personal, Werkzeuge und finanzielle Mittel bereitgestellt werden. Die Ermittlung des Gesamtbetrags für die Strategieumsetzung ergibt sich aus den herkömmlichen Ansätzen des Projektmanagements und der gängigen Budgetierungsprozesse im Unternehmen. Dies bedingt, dass für die Initiativen eine eindeutige Priorisierung und je ein Projektantrag (vgl. Abschnitt 3.5.4) mit entsprechendem Kosten-Nutzen-Verhältnis ausformuliert wird. Dadurch ergeben sich die geschätzten Gesamtkosten für die Strategieumsetzung.

Strategische Projekte werden sinnvoller Weise über Investitionsbudgets finanziert. In seltenen Fällen gibt es gar Sonderkredite. Dies gilt vor allem dann, wenn die aktuelle Situation zwingenden Handlungsbedarf ausweist und das Unternehmen als Ganzes oder in wichtigen Teilbereichen gefährdet ist.

Das Binden der Initiativen an die jährliche Rechnung, also die Jahresbudgets, ist dabei wenig erfolgversprechend. Dies führt in der Regel dazu, dass die Budgets für den Betrieb und andere notwendige Investitionen aufgebraucht werden. Am Ende stehen keine Mittel mehr für die strategischen Initiativen zur Verfügung oder diese werden „fremdverwendet“. Und wieder ist die erfolgreiche Strategieumsetzung dadurch gefährdet.

6.4.6 Das Strategiepapier

Zu guter Letzt wird in dieser Phase die Strategie definitiv zu Papier gebracht. Das Strategiepapier fasst die neue IT-Strategie komplett zusammen. Es gibt die strategische Ausrichtung wieder und dient als Leuchtturm für die Strategieumsetzung. Das Strategiepapier schließt die Phase der Strategieübersetzung ab. Das Dokument wird den Entscheidungsträgern vorgelegt und verabschiedet. Die nächste Phase wird freigegeben und die Umsetzung konkret geplant.

Es folgt in Abb. 6.22 das Inhaltsverzeichnis eines typischen Strategiepapiers, wie wir es in der Praxis verwenden.

1	Trends und übergeordnete Strategien	3
1.1	Übergeordnete strategische Ausrichtung	3
1.2	Marktentwicklungen in der Informatik	3
2	Strategische Ziele	5
2.1	IT-Services	5
2.2	Projektportfolio und Projektmanagement	5
2.3	Prozessmanagement	6
2.4	IT-Architektur	6
2.4.1	Anwendungsarchitektur	6
2.4.2	Informationsarchitektur	7
2.4.3	Technologische Architektur	7
2.4.4	IT-Architekturmanagement	7
2.5	Beschaffungsphilosophie	7
2.6	Lieferantenbeziehungen	8
2.7	IT-Fachkompetenz	8
3	Prinzipien und Leitlinien der Informatik	9
3.1	Leitsatz 1 – Kurze und effiziente Wege für erhöhten Kundennutzen	9
3.2	Leitsatz 2 – Kernprozesse als Basis von Kostenoptimierungen	10
3.3	Leitsatz 3 – Mit integralem Datenmanagement zu höherer Datenqualität	10
3.4	Leitsatz 4 – Marktentwicklungen verfolgen und Nutzenpotenzial ausschöpfen	11
3.5	Leitsatz 5 – Informatik-Architektur offen gestalten	11
3.6	Leitsatz 6 – Kompetente Beratung für optimierten Technologieeinsatz	12
3.7	Leitsatz 7 – Zweckmässiges, aktives Risikomanagement	12
3.8	Leitsatz 8 – Verbesserungen nur bei ausgewiesem Nutzen	13
4	Strategische Handlungsoptionen	14
4.1	Übersicht Handlungsoptionen	14
4.2	Strategische Stossrichtung und Schlussfolgerungen	16
4.3	Chancen und Risiken	16
5	Organisation, Verantwortlichkeiten und Finanzierungsmodell der Informatik	18
5.1	IT Organisation und Verantwortlichkeiten	18
5.2	Finanzielle Eckwerte	19
6	Umsetzungsprojekte und Ressourcen (Projektportfolio)	20

Abb. 6.22 Inhaltsverzeichnis eines Strategiepapiers

Zusammenfassung

Die Phase „Strategie übersetzen“ dient dazu, die neue Richtung dem Unternehmen, insbesondere den einzelnen Mitarbeitenden, aufzuzeigen. Da Bilder weit mehr sagen, als Worte, beziehen wir in dieser Phase einfache Visualisierungsmethoden bei. Sie sollen möglichst selbsterklärend und verständlich aufbereitet werden.

Darin steckt denn auch die große Herausforderung in dieser Phase: Die Wahl einfacher, geläufiger Worte. Idealerweise wird die Unternehmenssprache, also der geläufige Wortschatz im Unternehmen verwendet.

Diese Phase eignet sich auch dazu, die Strategie einem ersten Test zu unterziehen. Die Visualisierung mit den erwähnten Hilfsmitteln prüft die neue Ausrichtung auf Zielkonflikte oder Lücken in der Strategie. Korrekturen können noch vorgenommen werden, bevor die Strategie den Mitarbeitenden kommuniziert und gezielt in die Umsetzungsplanung eingestiegen wird.

Mit den strategischen Initiativen wird die korrekte strategische Abfolge mit Projekten geplant, die entsprechenden Ressourcen zugewiesen und deren Finanzierung bestimmt.

Die Strategie ist nun bereit für die konkrete Umsetzung.

6.5 Strategieumsetzung planen

Das Strategiepapier und die erarbeiteten Resultate aus der vorangegangenen Phase werden für die Planung heran gezogen. Alle erwähnten Herausforderungen bei der Übersetzung der Strategie können in dieser Phase adressiert werden. Im Planungsprozess sind die betroffenen und beteiligten Organisationseinheiten in der IT, aber auch die Fachbereiche auf die neue Strategie auszurichten. Insbesondere jeder betroffene Mitarbeitende ist wesentlich für die erfolgreiche Strategieumsetzung.

Die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Ausrichtung erfordert eine realistische Umsetzungsplanung. Dabei sind der heutige Stand der Informatik, die anvisierten strategischen Ziele, die personellen Ressourcen und die finanziellen Mittel berücksichtigt worden.

Unsere Erfahrungen in IT-Strategieprojekten zeigen: Die externe Beratung wird meistens beendet, wenn das Strategiepapier vorliegt. Die Unternehmen gehen davon aus, dass sie die neue IT-Strategie selbst umsetzen können. Doch hier beginnen meistens die ersten Probleme. Man wird vom Tagesgeschäft eingeholt, Prioritäten verschieben sich und die strategischen Initiativen werden zurückgestellt.

Besonders die ersten Schritte sind penibel zu planen. Die definierten Prioritäten der strategischen Initiativen sind in der ersten Umsetzungsphase unbedingt einzuhalten. Erste Quick Wins sind einzufahren und zu kommunizieren. Dadurch wird ein solides Fundament für die weitere Umsetzung erreicht.

6.5.1 Die IT-Organisation ausrichten

6.5.1.1 IT-Führungskräfte

Die IT-Führungskräfte sind insbesondere entscheidend bei der Strategieumsetzung. In dieser Disziplin sind andere Führungskräftequalitäten gefordert als bei der reinen betrieblichen IT-Führung. Weitblick, Charisma, Kommunikationsfähigkeiten, Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit sind hier entscheidend. Deshalb gelten für IT-Führungskräfte bei Veränderungsprozessen folgende Handlungsanweisungen:

Emotionale Stabilität und psychische Widerstandsfähigkeit (Resilienz)

- Zeigen Sie Ausgeglichenheit auch in Belastungssituationen.
- Übernehmen Sie Führung in Krisensituationen, treffen Sie Entscheidungen und machen Sie Mut.
- Passen Sie sich wechselnden Situationen schnell und flexibel an.

Offenheit

- Zeigen Sie Interesse an vielen unterschiedlichen Themen/Sichtweisen.
- Seien Sie spielerisch für das Neue aufgeschlossen.
- Befassen Sie sich konstruktiv mit Kritik.
- Zeigen Sie persönliche Veränderungsbereitschaft.

Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit

- Zeigen Sie Sinn für Stimmungen, Gefühle und Strömungen.
- Denken Sie sich in unterschiedliche Sichtweisen hinein und empfinden Sie diese nach.
- Setzen Sie sich mit dem eigenen Verhalten und der Wirkung der eigenen Person auseinander.

Handlungsenergie

- Treiben Sie mit Leidenschaft Dinge voran.
- Bringen Sie Ideen ins Laufen und setzen diese um.
- Finden Sie Wege zum Ziel.
- Überwinden Sie Hindernisse.

Authentizität

- Stimmen Sie im Denken, Handeln und Fühlen überein.
- Zeigen und leben Sie Wertekonsistenz und tun Sie was Sie sagen.

Sind die geeigneten Führungskräfte in der IT-Organisation vorhanden? Sind sie auch bereits an der richtigen Position, um ihr Potenzial auszuspielen? Sehr gut. Ist dies nicht der Fall, fehlt es an Leadership und Entschlusskraft. Dies führt dazu, dass faule Kompromisse zwischen Tagesgeschäft und strategischen Initiativen gefällt werden. Dies wiederum führt zu Spannungen, was die erfolgreiche Strategieumsetzung gefährdet.

Zudem wird es eine vermeintliche Führungskraft, die die erwähnten Eigenschaften nicht mitbringt, schwer haben, die eigenen Mitarbeitenden hinter sich zu wissen und Zug in die Strategieumsetzung zu bringen.

6.5.1.2 IT Mitarbeitende

Jede Strategie braucht in der Regel Veränderungsbereitschaft bei den IT-Mitarbeitenden und entsprechendes Potenzial. Um die Mitarbeitenden einzuschätzen dient die Matrix in Abb. 6.23.

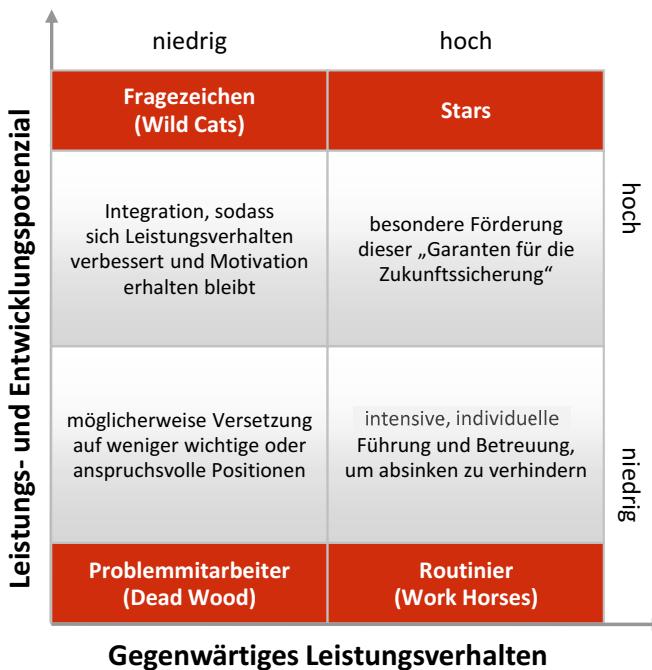


Abb. 6.23 Potenzialanalyse der Mitarbeiter

- ▶ **Workhorses (Routinier)** „Arbeitspferde“ des Unternehmens. Hohe Leistung, allerdings niedriges Potenzial. Kritisch, wenn das Unternehmen innovativ in die Zukunft gehen will. Zwar sind fleißige Leute an Board, aber werden diese Mitarbeiter auch die zukünftigen Anforderungen bewältigen?
- ▶ **Stars** Hohe Leistung und hohes Potenzial, die sogenannten High Potentials des Unternehmens.

- ▶ **Fragezeichen (Wild Cards)** Hier wird zwar ein hohes Potenzial gesehen, die Mitarbeiter haben aber noch nicht das Leistungsniveau erreicht, das für sie möglich wäre. Potenziale konnten nicht umgesetzt werden und es ist ungewiss, ob dies bei diesen Mitarbeitern gelingen wird. Es kann also Probleme geben. Typisch für Problemmitarbeiter ist die sogenannte „Innere Kündigung“. Der Mitarbeiter ist frustriert, weil er nicht gefordert wird, weil sein Leistungspotenzial aus welchen Gründen auch immer nicht voll zum Einsatz kommt.
- ▶ **Dead Wood (Problemmitarbeiter)** Niedrige Leistung, wenig Potenziale. Häufig sind dies Mitarbeiter, von denen sich das Unternehmen gerne trennen würde. Die Aufgabe der Personalentwicklung ist, diese Mitarbeiter, die vielleicht schon innerlich mit dem Unternehmen abgeschlossen haben, wieder neu zu motivieren und zu qualifizieren.

Damit die benötigten Potenziale rechtzeitig zur Verfügung stehen, sind Entwicklungsmaßnahmen auf die strategischen Initiativen auszurichten. Im Idealfall stehen die Kompetenzen zu Beginn oder mindestens während der Umsetzung entsprechender Initiativen zur Verfügung.

6.5.1.3 IT-Prozesse

Damit sich die IT-Organisation auf die zukünftigen Anforderungen einstellen kann, muss sie ihre Prozesse auf die strategischen Ziele ausrichten. Dazu bedient sie sich der gängigen Modelle des IT-Managements (vgl. Abschnitt 3.3). Für die Priorisierung der wichtigsten Handlungsschwerpunkte können die Resultate der Reifegradanalyse (vgl. Abschnitt 3.4) beigezogen werden. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle nicht weiter auf diese Thematik eingegangen.

6.5.2 Controlling-Instrumente

Auch für die Controlling-Instrumente gilt: Weniger ist mehr. Im Wesentlichen arbeiten wir mit dem Zielkatalog. Dieser zeigt die Schwerpunkte und Eckpfeiler einer erfolgreichen Strategie auf. Die IT-Strategie-Landkarte wird als Cockpit verwendet und mit einem Ampelsystem versehen. Mit diesen beiden Instrumenten lässt sich die Strategieumsetzung sehr gut verfolgen und der aktuelle Status aufzeigen.

6.5.2.1 Die IT-Strategielandkarte

Die IT-Strategie-Landkarte aus Abschnitt 6.4.2 dient während der Strategieumsetzung als Controlling und Reportinginstrument gegenüber der Unternehmensleitung sowie als Statusbericht, z. B. für einen IT-Lenkungsausschuss. Sie kann zu diesem Zweck mit einem Ampelsystem hinterlegt werden:

Tab. 6.8 Die IT-Strategie-Landkarte als Controllinginstrument

Ampelfarbe	Handlungsbedarf
Rot	Groß – grundsätzliches Überdenken notwendig
Gelb	Mittel – Grundlagen vorhanden, es kann darauf aufgebaut werden
Grün	Kein oder wenig – allenfalls sind Optimierungen notwendig

Mit der Spalte Ergebnis/aktueller Stand aus unserem Zielkatalog (vgl. Abschnitt 6.4.3) lässt sich das Ampelsystem in der IT-Strategielandkarte problemlos ansteuern. Der aktuelle Stand der Strategieumsetzung wird dadurch für jedermann erkennbar.

6.5.2.2 Der Zielkatalog

Der Zielkatalog dient als Führungsinstrument im Tagesgeschäft. Er bildet quasi das Management Summary des Strategiepapiers und fasst die wichtigsten Botschaften auf wenigen Seiten zusammen.

Er enthält das angestrebte Leistungsangebot der IT, die strategischen Schwerpunkte über die kommenden drei bis fünf Jahre, die Change Agenda mit den notwendigen Veränderungen, die IT-Strategie-Landkarte und die konkretisierten strategischen Ziele.

Ein Zielkatalog wird auf der Webseite des Verlags unter <http://www.springer.com> zur Verfügung gestellt.

6.5.2.3 Das IT-Reifegradmodell

Als Controlling-Instrument für den Bereich der IT-Governance eignet sich das IT-Reifegradmodell (vgl. Abschnitt 3.6.2) hervorragend. Die Visualisierung des Ist- und Soll-Zustands kann einerseits über das Reifegradraster farblich erfolgen. Andererseits kann mit der Spidergrafik aufgezeigt werden, welche Fortschritte bislang erzielt wurden und wo noch Handlungsbedarf besteht.

6.6 Strategie umsetzen

Wir konzentrieren uns an dieser Stelle auf die wenigen wesentlichen Komponenten, die uns in der Praxis helfen, die IT-Strategie trotz operativem Tagesgeschäft zum Erfolg zu führen. Dazu bedienen wir uns der klassischen Elemente der Arbeitsmethodik und des Selbstmanagements denn: Nichts anderes ist Strategieumsetzung. Sie haben sich bereits in mehreren Interimsprojekten bewährt. Es geht darum, die wichtigsten Aspekte von den ewig dringenden zu trennen.

Die strategischen Ziele gehören auf die Tagesagenda im operativen Geschäft. Dazu helfen uns die folgenden zwei grundlegenden Ansätze:

6.6.1 Die Effektivitätspyramide

Die Effektivitätspyramide in Abb. 6.24 ist eine Erläuterung für nachhaltigen Prozesserfolg.

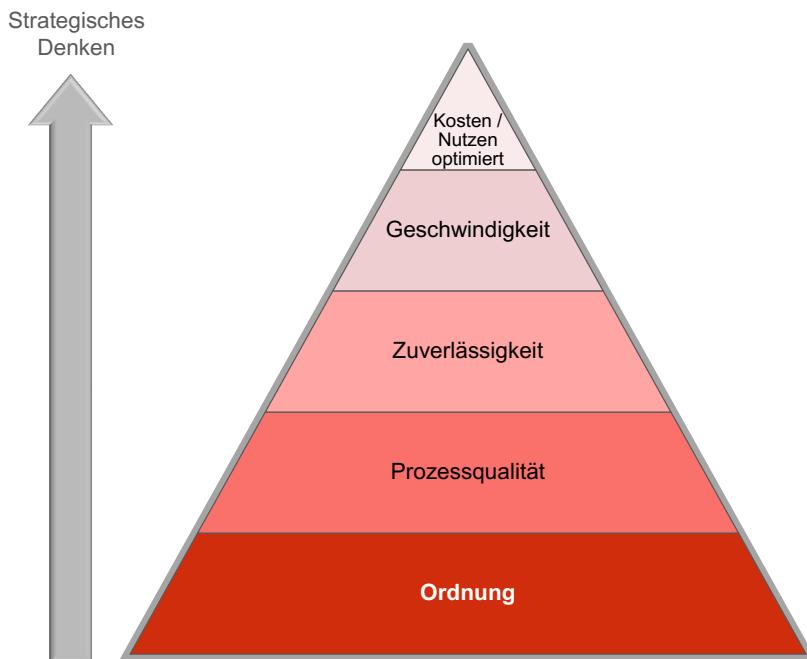


Abb. 6.24 Effektivitätspyramide

Diese Pyramide wenden wir an, um die notwendigen Evolutionsschritte einer IT aufzuzeigen. Jede Stufe muss erst erfolgreich bewältigt werden, ehe die nächste Ebene erfolgreich gestartet werden kann. Je nachdem, auf welcher Stufe sich die IT nach der Lagebeurteilung befindet, sind andere Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung nötig.

Die Grundlage erfolgreicher Strategieumsetzung ist Ordnung. Sie bildet das Fundament für alle Effektivität und Effizienz. Erst wenn in der IT-Organisation Ordnung herrscht, sei es im Rechenzentrum, im Lager, im Inventar, bei Netzwerkverbindungen oder in der Systemdokumentation, kann sich die IT an die Prozessqualität machen. Widmet sie sich anschließend der Prozessqualität, ist wiederum Priorisierung gefragt. Welche IT-Prozesse generieren einen wahrnehmbaren Kundennutzen? Diese sind zuerst zu optimieren. Denn, man erinnert sich: Wir wollen Quick Wins erreichen. Fühlt sich der Kunde gut aufgehoben, hat er Nachsicht bei anderen Arbeiten, insbesondere solchen die die IT-Strategie betreffen, bei denen er meistens nicht sofort etwas spürt.

Erst wenn einzelne Prozesse optimiert sind, kann an der Zuverlässigkeit gearbeitet werden. Dies bedeutet: Ist der Prozess einmal definiert und eingeführt, kann er nach und nach verbessert werden. Die Zuverlässigkeit steigt. Ist der Prozess zuverlässiger, kann er in der Regel auch an Geschwindigkeit zulegen. Die Durchlaufzeiten werden kürzer, weil die Handgriffe sitzen. Erst jetzt greift der Kosten-/Nutzenaspekt nachhaltig.

- Die Effektivitätspyramide hat sich mehrfach in der Praxis bestätigt. Sie ist unbedingt in der Strategieumsetzung zu berücksichtigen, wenn man ohne unnötige Hürden und Umwege ans strategische Ziel gelangen möchte.

6.6.2 Die Eisenhower-Methode

Das Instrument schlechthin in der Strategieumsetzung ist aus unserer Sicht die Eisenhower-Methode, bekannt als zentrales Element im Zeitmanagement und in der Arbeitsmethodik. Sie basiert auf der Arbeitsmethodik des ehemaligen US-Generals Dwight D. Eisenhower. Angewandt auf die Strategieumsetzung hilft sie im Tagesgeschäft, die richtigen Prioritäten zu setzen, die richtigen Ressourcen auf die entscheidenden Aufgaben anzusetzen und auf die strategischen Aufgaben zu fokussieren.

Die Methode basiert auf der einfachen 2x2-Matrix in Abb. 6.25.

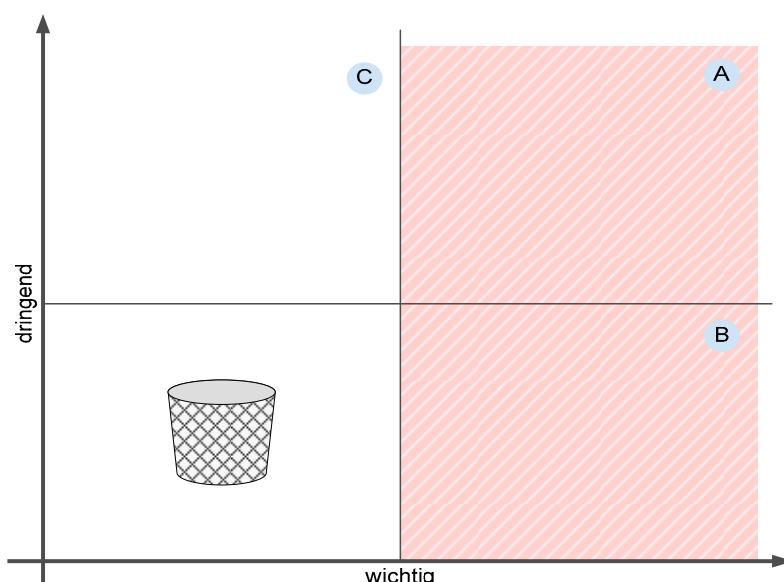


Abb. 6.25 Eisenhower-Matrix für die Priorisierung

Die Grundsätze für die Priorisierung sind schnell wie in Tab. 6.9 erklärt:

Tab. 6.9 Priorisierung mit der Eisenhower-Methode

Aufgabenfelder	Beschreibung
A-Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritische Situationen ▪ Akute Probleme ▪ Krisen ▪ Müssen umgehend bewältigt werden, sonst hat dies gravierende Auswirkungen auf die Kernprozesse des Unternehmens und die Kunden ▪ Sofort erledigen!
B-Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordnung schaffen ▪ Strategisches Management ▪ Strategieumsetzung, Strategische Initiativen ▪ Effektivität und Effizienz der Prozesse ▪ Dokumentation ▪ Rechtzeitig planen und terminieren!
C- Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitfresser ▪ Ineffektivität ▪ Aktivitäten ohne Nutzen für den Kunden und ohne Nutzen für die IT selbst ▪ Reduzieren oder delegieren!
Eimer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unnütze, nicht mehr notwendige Aufgaben ▪ Eliminieren!

Für die Priorisierung kann ergänzend das ERSK-Quadrat Abschnitt 6.3.4 herangezogen werden. Die vier Dimensionen des Quadrats zeigen unmissverständlich, welche Themen in die Kategorie C-Aufgaben und Eimer gehören. Diese können problemlos reduziert und eliminiert werden. Der Kunde spürt davon ohnehin keinen Nutzen.

Die Dimensionen *Steigern* und *Kreieren* hingegen gehören in die Kategorie der B-Aufgaben. Sie unterstützen die strategische Ausrichtung und sind entsprechend zu planen und zu terminieren. Dazu gehören natürlich auch die strategischen Ziele und deren Messgrößen, vgl. Abschnitt 6.4.3.

In die Kategorie der A-Aufgaben sollten nun nur noch tatsächlich kritische Situationen, akute Probleme und Krisen gehören, die insbesondere die Kernprozesse des Unternehmens betreffen.

6.6.2.1 Was dies für die Strategieumsetzung bedeutet

Wir wenden die Methode als primäres Führungssystem bei Interimsmandaten an, bei denen es darum geht, in der IT-Organisation mit der neuen Strategie Fuß zu fassen. Kein anderes Instrument scheint uns wirkungsvoller, um die Mitarbeitenden auf die Kernaufgaben zu fokussieren. Am besten hat sich die wöchentliche Priorisierung zusammen mit

den IT-Führungskräften oder – bei kleineren IT-Organisationen – mit dem ganzen Team bewährt. Dabei werden die wichtigsten anstehenden Aufgaben in die Quadranten eingeteilt und den Mitarbeitenden mit dem notwendigen Fachwissen zugewiesen. Alle Mitarbeitenden, die auf der Matrix keine Zuteilung erhalten, widmen sich ihrem Tagesgeschäft und sorgen für eine gute operationelle Qualität und eine vorbildliche Kundenorientierung.

Die strategischen Initiativen werden als Projekte geführt. Die Projektleiter rapportieren ihre jeweilige Ressourcenplanung. Im Projekt Portfolio Management werden diese aufeinander abgestimmt. Dadurch können die verfügbaren Ressourcen frühzeitig eingeplant werden, was weiter zur Beruhigung im Tagesgeschäft beiträgt.

6.6.3 Leadership

In erster Linie braucht eine erfolgreiche Strategie Leadership der Führungskräfte [14], [15], [16]. Das heisst: Es braucht Führungskräfte, die an den Erfolg der Strategie glauben. Sie übernehmen die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung, müssen die neuen Werte täglich vorleben, Zweifel an der Richtigkeit der Strategie ausräumen und für die notwendigen Veränderungen einstehen. Die Mitarbeitenden müssen ermutigt werden, auch dann weiter zu machen, wenn sich erste Bedenken einstellen.

Den Führungskräften obliegt es Systeme zu schaffen, die im Tagesgeschäft selbstständig funktionieren, ohne dass die erfolgreiche Umsetzung vollenfänglich von ihnen selbst abhängt. Hierzu sind eine zweckmäßige Organisation zu schaffen und Synergieeffekte frühzeitig auszunutzen. Die Führungskräfte schaffen ein angenehmes Betriebsklima und fördern eine Fehlerkultur, die es ermöglicht aus begangenen Fehlern zu lernen und Nutzen daraus zu ziehen. Damit schaffen Sie die grundlegende Voraussetzung für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und eine effiziente Strategieumsetzung.

6.7 Stolpersteine in der Strategiearbeit

Im Folgenden führen wir Stolpersteine auf, denen wir in der Praxis regelmäßig begegnen. Diese sind bereits in der Planungsphase angemessen zu berücksichtigen, soll die IT-Strategie erfolgreich umgesetzt werden.

6.7.1 Die Hürden im Unternehmen überwinden

Vier Hürden gilt es im Unternehmen bei der Umsetzung neuer Strategien [5] zu nehmen: die politische Hürde, die Bewusstseinshürde, die Ressourcenhürde und die Motivationshürde. Diese Hürden sind je nach Unternehmen unterschiedlich hoch, überwunden werden müssen sie indessen alle.

Die politische Hürde ist entscheidend, um die neue IT-Strategie auf der obersten Führungsebene zu verankern. Soll die Strategie im Unternehmen schnell greifen, ist eine geachtete und erfahrene Schlüsselperson aus der Geschäftsführung von Beginn an ins Boot zu holen. Sie sorgt mit ihren für den Erfolg notwendigen Verbündeten für eine breite Akzeptanz der IT-Strategie im Unternehmen.

Bei der Bewusstseinshürde gilt es anschließend, das Festhalten der IT-Organisation an der alten Betriebskultur zu überwinden. Die Führungsetage muss den Mitarbeitenden notwendige Änderungen in der IT-Strategie transparent machen. Dazu sind Berge von Präsentationsfolien mit Zahlen, welche die Mitarbeitenden oft nicht verstehen, das falsche Mittel. Die Mitarbeitenden gehören an den Ort des Geschehens. Sie müssen sehen, spüren und fühlen, wo die wirklichen Probleme liegen. Denn nur wer die Probleme am eigenen Körper erlebt, wird etwas ändern.

Beispiel

Dazu zwei Beispiele: Um den Mitarbeitenden den täglich produzierten Ausschuss vor Augen zu führen, hat ein Unternehmen in der Produktionshalle einen Bereich mit Sperrband abgegrenzt. Dort wurde jedes Ausschussteil oder -produkt präsentiert. Die Mitarbeitenden sahen also direkt, wie der Berg an Ausschuss täglich zunahm.

In einem anderen Beispiel hat der CEO seine Mitarbeitenden zusammengerufen. Er präsentierte ihnen einen Stapel Goldbarren – natürlich Imitate – und zeigte damit auf, wie viel Geld das Unternehmen pro Monat verliert, wenn so weitergearbeitet wird wie bisher. Präsentationsfolien mit nüchternen Excel-Tabellen hätten kaum eine vergleichbare Wirkung entfaltet.

Die Ressourcenhürde zu überspringen bedeutet: Gezielt gegen den Wunsch der Mitarbeitenden vorzugehen, alles beim Alten zu lassen. Hier hilft nur, sämtliche Aktivitäten auf die gesteckten Ziele und die wichtigen Kernprozesse zu konzentrieren.

Nun steht die IT vor der Motivationshürde: Wie motiviere ich meine Mitarbeitenden, bei dem Vorhaben mitzumachen? Führungskräfte sollen hierfür ein Umfeld schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden entfalten und einbringen können.

6.7.2 Die übliche Verzögerung im Umsetzungserfolg

Bevor die neue IT-Strategie ihre Trümpfe ausspielen kann, ergibt sich zuerst eine Leistungseinbuße. Das Unternehmen, die IT-Organisation und die Mitarbeitenden müssen sich erst an die neue Situation gewöhnen und die neue Ausrichtung verinnerlichen. Dies führt unweigerlich zu einer zeitlichen Verzögerung der Umsetzungserfolge.

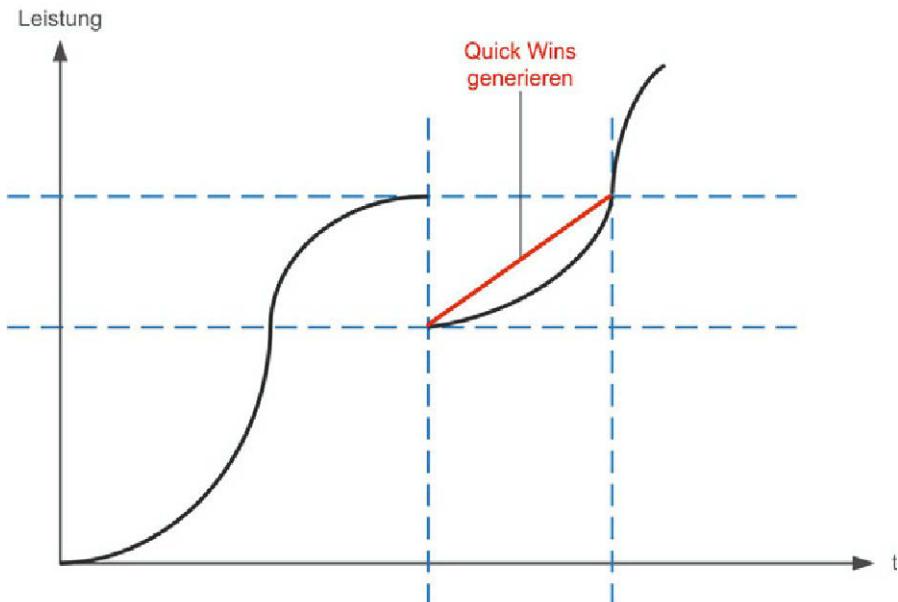


Abb. 6.26 Leistungsverzögerung bei der Strategieumsetzung

Um die Leistungskurve schnell ins Positive zu steuern, bedarf es einer genauen Umsetzungsplanung. Die strategische Herausforderung wird in übersichtliche Initiativen gegliedert. Der Priorisierung, siehe Abschnitt 3.5.4.2, ist dabei besonderes Augenmerk zu schenken. Es sind insbesondere Quick Wins, also schnelle Erfolge in kurzer Zeit notwendig, um die Motivation der Mitarbeitenden anzukurbeln. In Abb. 6.26 ist der übliche Leistungseinbruch visuell dargestellt.

► **Quick Wins** sind schnelle Erfolge, die der IT-Strategie das notwendige Fundament geben. Das bedeutet: Wird die Umsetzung der neuen Strategie geplant, sind diejenigen Aufgabenpakete zu priorisieren, die mit wenig Aufwand zu schnellen positiven Ergebnissen führen.

Quick Wins sollen in erster Linie den wahrgenommenen Kundennutzen adressieren. Idealerweise adressieren die priorisierten Arbeitspakete Punkte in der IT-Strategie, die sich direkt auf die qualitative Wahrnehmung der Kunden auswirken UND die Arbeit der IT-Organisation erleichtert.

Quick Wins fördern die Motivation der Mitarbeitenden, weiter zu machen. Sie Erleben, wie sich die neue Strategie positiv auf ihre Arbeit auswirkt. Die Strategie erhält zusätzlichen Wind in den Segeln.

Zusammenfassung

IT-Strategieprojekte erzeugen Spannungen, wie alle anderen Veränderungsprojekte auch. Ist man sich der Hürden und der damit einhergehenden Verzögerungen bewusst, können die möglichen Risiken im Projektverlauf gezielt adressiert werden. Entscheidend für ein gutes Fundament der neuen IT-Strategie sind dabei die Quick Wins. Sie lösen positive Energien im Unternehmen aus und bestärken die richtige Richtung. Deshalb gilt: Adressiere zu Beginn die Themen, die mit marginalem Aufwand zu spürbarem Kundennutzen führen. Dies fördert den Durst nach mehr und gibt der neuen Strategie Auftrieb.

6.8 Literaturverzeichnis

- [1] Peters T (2004) Re-imagine! – Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten. Dorling Kindersley Verlag GmbH, München
- [2] Kimla N (2008) Die IT-Revolution: 10 Thesen für Ihren Unternehmenserfolg, Molden Verlag, Wien
- [3] Hanschke I (2010) Strategisches Management der IT-Landschaft. Hanser Verlag, München
- [4] Kaplan R, Norton D (2009) Der effektive Strategieprozess. Campus Verlag, Frankfurt, New York
- [5] Kim W Ch, Mauborgne R, Pross-Gill I (2005) Der Blaue Ozean als Strategie. Hanser Verlag, München
- [6] Heath Ch, Heath D (2010) Switch: Veränderungen wagen und dadurch gewinnen! Anhang „Wie man Hindernisse überwindet“. S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt
- [7] Bloomberg J (August 2013) www.zapthink.com. Abgerufen am 23.01.2014 von <http://www.zapthink.com/2013/08/22/zapthink-2020-version2/>
- [8] Osterwalder A, Pigneur Y (2011) Business Model Generation, Campus Verlag, Frankfurt, New York
- [9] Systemisches Auditieren (2004) Joseph B. Garscha, Wolfgang Gliebe, ÖVQ Training und Zertifikation GmbH, Wien
- [10] Columbos Regeln, <http://www.columbos-regeln.de/>
- [11] Stöckli A, Müller R (2008) Fritz Zwicky Astrophysiker, S. 226 ff. – Verlag Neue Zürcher Zeitung
- [12] Abgeleitet aus Wikipedia – SWOT-Analyse: <http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>
- [13] Tracy B (2004) Ziele – Campus Verlag, Frankfurt, New York
- [14] Fredmund M (2006), Führen Leisten Leben, Campus Verlag, Frankfurt, New York
- [15] Grundl B, Schäfer B (2009) Leading Simple, Gabal Management Verlag, Offenbach
- [16] Sprenger R K (2012) Radikal führen, Campus Verlag, Frankfurt, New York

Verbindung IT-Strategiemethode – IT-Reifegradmodell

Durch eine Kombination beider Methoden, der IT-Strategiemethode und dem IT-Reifegradmodell, entsteht ein Erfolgsmodell für die IT-Strategieumsetzung, das so mit keiner uns bekannten Methode vergleichbar ist. Dadurch dass erst die Erwartungen und Erfahrung der Interessensgruppen aus den Fachabteilungen abgeholt werden, sind die Rahmenbedingungen, Anforderungen und Probleme der Informatik detailliert bekannt. Diese werden bei der Reifegradprüfung der Informatik zur Beurteilung beigezogen. So kann festgestellt werden, ob die Informatik die Anforderungen der Fachbereiche erfüllt oder, wenn nicht, wie weit sie noch davon entfernt ist.

In der Abb. 7.1 wird noch einmal die Verbindung der beiden Methoden aufgezeigt.

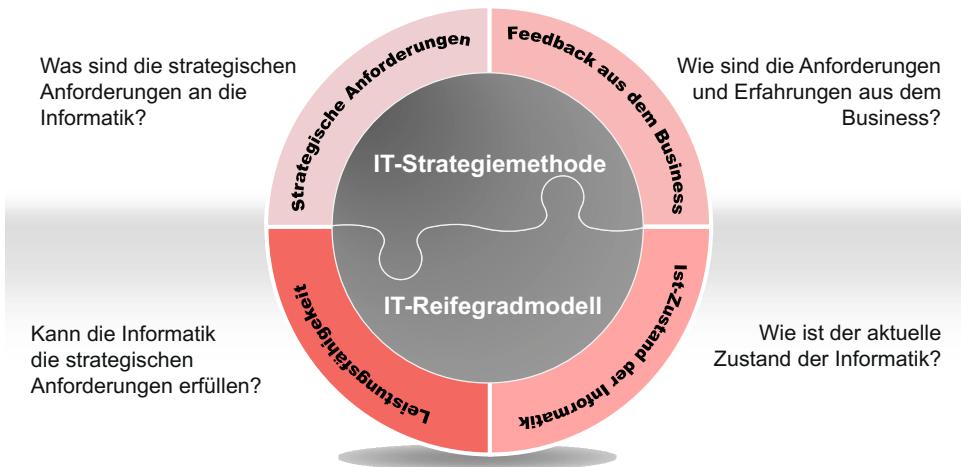


Abb. 7.1 Übersicht methodische Vorgehensweise

Als eines der Ergebnisse der IT-Strategiemethode wird in der Lagebeurteilung die Außenwirkung der Informatik ermittelt. Die Ausprägungen der Außenwirkung haben einen direkten Einfluss auf den Ist-Zustand der Informatik innerhalb des IT-Reifegradmodells. Ein Vergleich von Kundenwahrnehmung und Selbstbeurteilung der IT-Organisation wird dadurch möglich. Die Außenwirkung gilt als Maßstab für die Erhebung der Leistungsfähigkeit der Informatik.

Wie in Abschnitt 3.6.4 bereits beschrieben, gibt es innerhalb des IT-Reifegradmodells die Möglichkeit, Zielwerte oder Empfehlungen zu definieren. Diese Werte können innerhalb durchgeführter Interviews und der Einstufung erfahrener Fachspezialisten oder auf Basis der Außenwirkung aus der IT-Strategiemethode abgeleitet werden.

In der nachfolgenden Abb. 7.2 ist die Verbindung der beiden Methoden illustriert dargestellt.

Die einzelnen Perspektiven aus der IT-Strategiemethode (Abschnitt 5.1.1) haben einen unterschiedlich starken Einfluss auf die IT-Domänen des IT-Reifegradmodells. Die nachfolgende Zuweisung (vgl. Abb. 7.2) zeigt die Verbindungen zwischen IT-Strategiemethode und IT-Reifegradmodellauf.

Nachfolgend wird die Zuweisung der Perspektiven zu den jeweiligen IT-Domänen beschrieben und erläutert. Zusätzlich werden die konkret betroffenen Fragen aus dem IT-Reifegradschema aufgezeigt. Damit ist der Leser in der Lage, die Anforderungen aus der IT-Strategiemethode direkt im IT-Reifegradmodell zu platzieren.

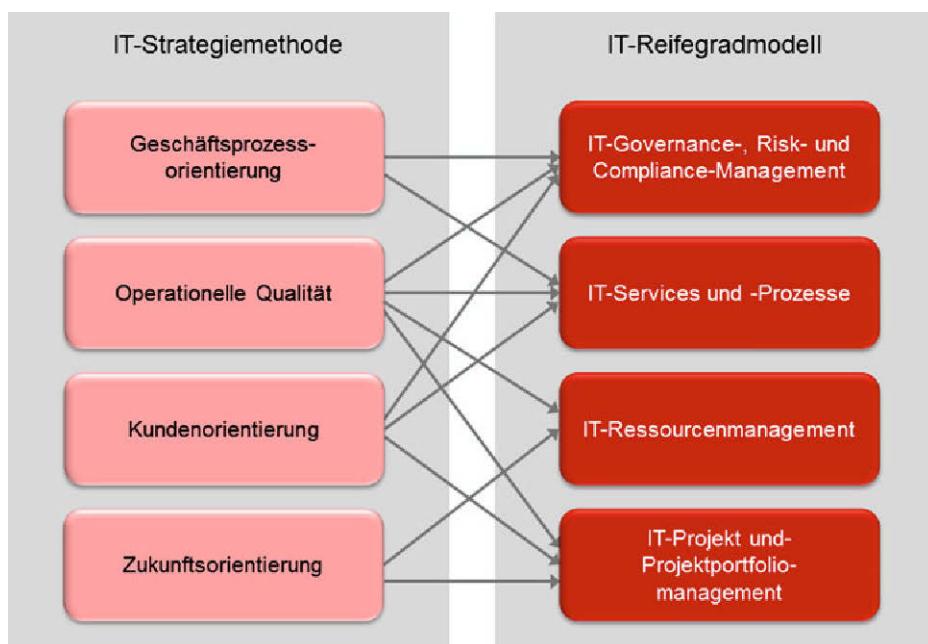


Abb. 7.2 Methodenmapping

Geschäftsprozessorientierung

Die Geschäftsprozessorientierung hat einen Einfluss auf die Dimensionen des IT-Governance-, Risk- und Compliance-Management (Fragen 2, 3 und 7) sowie die IT-Services und -Prozesse (Fragen 8 und 9). Hier werden die Grundlagen gelegt, damit sich die IT optimal auf das Business ausrichtet. Innerhalb dieser Perspektive wird die Informatik aus Sicht der Prozessunterstützung und der stetigen Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse betrachtet.

Zukunftsorientierung

Hier soll die kontinuierliche Weiterentwicklung der Informatik sichergestellt werden. Daher steht das IT-Ressourcenmanagement (Fragen 15, 17 und 19) und IT-Projekt und -Projektpfotoliomanagement im Fokus (Fragen 28 und 29). Mit Hilfe dieser Dimensionen wird eine bestmögliche Ausrichtung der Informatik über die optimale Auswahl der Projekte sichergestellt. Die Planung der Ressourcen und der Infrastruktur sind weitere Bausteine der Informatik um zukünftige Anforderungen erfüllen zu können. Konkret sind die Mitarbeitenden und die Ausbildung derer genauso im Fokus, wie der Aufbau einer zukunftsfähigen IT-Architektur.

Operationelle Qualität

Die Betriebsqualität der Informatik steht im Fokus dieser Perspektive und hat eine entscheidende Wirkung auf die Kundenzufriedenheit. Diese wird über die Domänen IT-Governance-, Risk- und Compliance-Management (Frage 6), IT-Service und Prozesse (Fragen 10 und 11), IT-Ressourcenmanagement (Fragen 13, 14, 16, 18, 20, 21, 22, 23 und 24) und IT-Projekt und -Projektpfotoliomanagement (Fragen 25 und 27) abgedeckt. In der operationellen Qualität geht es insbesondere darum, den Servicegedanken auszustrahlen (Abschnitt 3.5.2). Hohe Systemstabilität (Abschnitt 3.6.3), schlanke IT-Prozesse und zuverlässige, kompetente Mitarbeitende sind ebenso entscheidend, wie aktive Rückmeldungen zum Kunden und hohe Transparenz in der Kommunikation (Abschnitt 3.5.2.2). Dies gilt im Support wie im Projektmanagement (Abschnitt 3.5.4.1).

Kundenorientierung

Diese Perspektive beleuchtet die Informatik aus Sicht der Kundennähe. Die aktuellen Entwicklungen, wie die Orientierung an Geschäftsprozessen, zwingt die Informatik, sich vermehrt mit den Kundenanforderungen, seien es die internen oder externen, auseinanderzusetzen. Der Bereich der Kundenorientierung wirkt auf die Domänen IT-Governance-, Risk- und Compliance-Management (Fragen 1, 4 und 5) IT-Service und -Prozesse (Frage 9 und 12) und IT-Projekt und Projektpfotoliomanagement (Frage 26).

Die Perspektiven der IT-Strategiemethode wirken unterschiedlich auf die Dimensionen des IT-Reifegradmodells. Die Dimensionen haben demnach verschiedene Gewichtungen, je nach aktueller Ausgangslage aus der strategischen Lagebeurteilung. Bei der Gewichtung orientieren wir uns deshalb an den Ergebnissen der IT-Strategiemethode,

also der aktuellen Außenwirkung der IT-Organisation. Daraus leiten wir ab, welche Bereiche in der IT wie schnell, wie weit zu entwickeln und auszurichten sind, um den wahrgenommenen Kundennutzen entscheidend zu adressieren.

Zur besseren Übersichtlichkeit wird nachfolgend in Tab. 7.1 die konkrete Zuweisung der Perspektiven der IT-Strategiemethode auf die jeweiligen Fragen der IT-Domänen aus dem IT-Reifegradmodell dargestellt:

Tab. 7.1 Zuweisung der Perspektiven der IT-Strategiemethode auf Fragen der IT-Domänen im IT-Reifegradmodell

	IT-Governance-Risk und Compliance-Management	IT-Service und -Prozesse	IT-Ressourcenmanagement	IT-Projekt- und -Projektporfoliomanagement
Geschäftsprozess-orientierung	2, 3, 7	8		
Zukunftsorientierung			15, 17, 19	28, 29
Operationelle Qualität	6	10, 11	13, 14, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24	25, 27
Kundenorientierung	1, 4, 5	9, 12		26

Zuweisung von IT-Strategie Perspektiven auf Fragen der IT-Domänen im IT-Reifegradmodell

- Bei der Anwendung und dem Zusammenzug der beiden Methoden kommt die Essenz aus Außen- und Innensicht zur Geltung. Dadurch ist es möglich, die IT-Organisation im Gesamtkontext zu erfassen. Für die IT-Strategieentwicklung bedeutet dies: Es liegen fundierte Entscheidungsgrundlagen vor, um die Informatik neu auszurichten. Richtige und klare Prioritäten für die erfolgreiche Umsetzung der IT-Strategie können somit auf einer soliden Datenbasis erfolgen.

Im nachfolgenden Beispiel soll exemplarisch aufgezeigt werden wie die Anwendung, beziehungsweise der Verbindung der beiden Methoden in der Praxis funktioniert.

Beispiel

Folgende Situation wurde durch die Interviews in einem mittelständischen Unternehmen in der Perspektive „Operationelle Qualität“ ermittelt:

- Die Kunden sind gesamthaft unzufrieden mit der Leistung der IT.
- Bei Anfragen bei der Supporthotline kann selten sofort eine Antwort auf die gestellte Frage gegeben werden.

- Termine werden von der Informatik nicht eingehalten.
- Projekte laufen endlos und werden auch selten vollständig und abschließend umgesetzt.
- Die Informatik ist grundsätzlich überlastet.

Wie aus der Abb. 7.2 zu entnehmen ist, hat die Perspektive „Operationelle Qualität“ Auswirkung auf die Domänen:

- IT-Governance- Risk- und Compliance-Management
- IT-Service und -Prozesse
- IT-Ressourcenmanagement
- IT-Projekt und Projektportfoliomanagement
- –

Bei der strukturierten Prüfung des Sachverhalts werden die jeweiligen Domänen entsprechend der Tab. 7.1 analysiert.

Aus unserem Fallbeispiel lässt sich entnehmen, dass bei der relevanten Perspektive „Operationelle Qualität“ ausschließlich die Frage 6 „IT-Compliance-Management“, aus der Domäne IT-Governance-, Risk- und Compliance-Management, herangezogen werden kann. Ein konkludenter Zusammenhang zwischen dem Fallbeispiel und der Auswirkung auf die Qualität, aufgrund mangelnder IT-Compliance, lässt sich nicht herstellen. Aus diesem Grund ist dieser Punkt für diese Problemstellung nicht weiter zu verfolgen.

Im Bereich der Domäne IT-Service und -Prozesse ist die Frage 11 direkt betroffen. Die bestehende Situation in oben erwähntem Beispiel lässt den Schluss zu, dass gerade der Supportprozess nicht standardisiert abläuft und keine systemunterstützenden Prozesse implementiert sind. Ebenfalls könnte die Funktion des Service-Desk in der Organisation nicht etabliert sein.

Innerhalb des Ressourcenmanagement sind, in Bezug auf die angetroffene Situation, die Fragen 14, 18 und 20 innerhalb des Reifegradschemas relevant. Diese lassen darauf schließen, dass in unserem Beispiel die Systeme nicht ausreichend dokumentiert sind. Eine standardmäßige Überwachung der wichtigsten Systeme der Informatik erfolgt nicht. Sind in diesen Bereiche Defizite festzustellen, kann der Support bestehender Systeme sehr aufwendig sein, da diese nicht standardmäßig dokumentiert sind. Fehlt eine übergreifende Überwachung der Schlüsselsysteme rennt die Informatik immer hinter den bereits eingetroffenen Fehlern oder Systemausfällen hinter her. So mit ist der Aufwand größer als wenn die Systeme bereits bei dem Überschreiten von definierten Schwellwerten geprüft werden. Die Frage 20 behandelt das Thema der Schulung der Mitarbeitenden. Werden die Mitarbeitenden systematisch geschult und so die Hilfe zur Selbsthilfe gefördert, würde dies ebenfalls den Support entlasten.

Die innerhalb der Domäne IT-Projekt- und Projektportfoliomanagement betroffenen Fragen 25 und 27 regeln die ordentliche Durchführung von Projekten. Die mehrheitlich unstrukturierte Vorgehensweise innerhalb der Projekte in unserem Beispiel ist ein Punkt, warum diese meist nicht fristgerecht und mit den definierten Zielen durch-

geführt werden. Projekte scheitern meist mehrheitlich bereits vor dem Beginn, da keine entsprechenden Ziele und Eckdaten definiert sind. Zudem werden in unserem Beispiel die Fortschritte innerhalb des Projekts nicht überwacht und kommuniziert.

Die beschriebene Ausgangssituation des oben stehenden Beispiels ist durchaus realistisch und wurde von uns so oder ähnlich in den unterschiedlichsten Projekten angetroffen. Durch die beschriebene Zuweisung der beiden Methoden kann eine Verbindung zwischen den einzelnen Fragen, Domänen und Perspektiven hergestellt werden.

Eines kann aus unserer Erfahrung mit Sicherheit gesagt werden: Die beiden in diesem Buch vorgestellten Methoden bedienen sich sehr guter Werkzeuge für eine strukturierte und fundierte Analyse und Bewertung der aktuellen Lage der Informatik innerhalb des Unternehmens. Sie dienen dazu, die Informatik an neue Anforderungen auszurichten und eine konkrete IT-Strategie mit einem soliden Fundament zu erstellen. Nicht nur das: Die vorgestellten Instrumente helfen entscheidend bei der erfolgreichen Umsetzung der IT-Strategie. Sie können sowohl für die einmalige Beurteilung der aktuellen Lage eingesetzt oder aber als Werkzeuge für die regelmäßige strategische Informatikplanung eingesetzt werden.

- ▶ Die IT-Strategiemethode und das IT-Reifegradmodell sind keine mathematischen Selbstläufer. Sie sind Werkzeuge und leben von der Erfahrung und des Geschicks des Anwenders.

Konklusion

Das aktive Management der Informatik ist ein wichtiger Faktor für ein mittelständisches Unternehmen. Möchte es mit ihrer Hilfe einen möglichst hohen Nutzen generieren, muss es die Informatik so wertschöpfend wie möglich einsetzen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn es für die Kernthemen definierte Prozesse gibt, die sicherstellen, dass die Führungs- und Steuerungsprozesse zwischen der Informatik und dem Unternehmen aufeinander abgestimmt sind.

Die Diversität mittelständischer Unternehmen wurde in dem entwickelten IT-Reifegradmodell berücksichtigt, sodass diese ihren aktuellen Zustand mit seiner Hilfe bestimmen und daraus weitere Maßnahmen ableiten können. Um ein derartiges Vorhaben realisieren zu können, muss zwingend ein Alignment mit der Unternehmensleitung vorliegen. Der Unternehmensleitung muss bewusst sein, dass sie dafür verantwortlich ist, welche Rahmenbedingungen für die Informatik gesetzt werden. Letztendlich trägt sie auch die Gesamtverantwortung für Fehlschläge der IT oder, wenn diese nicht die geforderten Leistungen erbringen kann, die für die Aufrechterhaltung des Geschäfts benötigt werden. Auch wenn rechtliche Vorgaben im Bereich des Datenschutzes, der Datensicherung und der Datenaufbewahrungspflicht nicht nachgekommen wird, ist die Unternehmensleitung in letzter Instanz dafür verantwortlich. Weiter muss die Unternehmensleitung darauf bedacht sein, dass die Informatik so wertschöpfend wie möglich betrieben wird und die getätigten Investitionen in die IT-Ressourcen nachhaltig und sinnvoll sind.

Ein Projekt ist zur Sicherstellung eines einheitlichen und übergreifenden IT-Managements sehr zeit- und ressourcenaufwendig. Aus diesem Grund lautet die Empfehlung an die Unternehmen, das Management der einzelnen Domänen nacheinander einzuführen. Dabei können zwei Domänen hervorgehoben werden, mit denen am sinnvollsten begonnen werden sollte. Für ein mittelständisches Unternehmen empfiehlt es sich, mit den Domänen IT-Governance-, -Risk- und -Compliance-Management sowie IT-Ressourcenmanagement zu starten. Innerhalb dieser Domänen ist es von elementarer Bedeutung, die

entsprechenden Rahmenbedingungen zusammen mit der Geschäftsleitung zu erarbeiten, um so eine Basis für alle weiteren Domänen festzulegen. Das Ressourcenmanagement ist die Grundlage für einen optimalen, zweckmäßigen und nachhaltigen Einsatz der Ressourcen. Somit ist das Ressourcenmanagement diejenige IT-Domäne, die für einen Projekterfolg wichtigen „Quick Wins“ generiert, mit denen die Akzeptanz und Nachhaltigkeit solcher Organisationsveränderungen gesichert werden können.

Um jedoch die notwendige Nutzeninnovation in der IT und mit ihr eine Veränderung der strategischen Ausrichtung umzusetzen, ist in der Regel eine neue IT-Strategie zu entwickeln. Dies ist kein leichtes Unterfangen. Sie schnell und zu günstigen Kosten zu realisieren erhöht die Herausforderung um ein Vielfaches. Idealerweise kümmern sich Unternehmen deshalb in guten Zeiten um Nutzeninnovation und IT-Strategie. Dann nämlich stehen die benötigten finanziellen Mittel zur Verfügung. In guten Zeiten ist es jedoch schwieriger, sich vom Status Quo abzuwenden, denn: Es geht dem Unternehmen ja gut, weshalb also etwas verändern?

Doch: Nutzeninnovationen in guten Zeiten anzustoßen und umzusetzen macht ein Unternehmen krisenresistenter und stärkt seine Marktposition. So braucht es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht um jeden Euro zu feilschen. Denn eine Nutzeninnovation bringt dem Kunden den unverzichtbaren Mehrwert.

Aber Vorsicht: Die Nutzeninnovation in der IT ist nicht ein einmaliges Projekt. Sie ist vielmehr ein strategischer Prozess, der fortlaufend stattfindet. Die IT zwingt sich dadurch ständig, den vom Kunden *wahrgenommenen* Nutzen ins Zentrum zu stellen.

Die dafür benötigten Methoden, Hilfsmittel und eine bewährte Vorgehensweise haben wir im vorliegenden Buch beschrieben. Sie haben sich in vielen unserer IT-Strategieprojekte bewährt, sei dies in einer öffentlichen Verwaltung, in Bildungsinstitutionen, in der produzierenden Industrie oder in Handelsunternehmen.

Danksagung

Wir bedanken uns bei unseren Familien, bei Bianca und Tristan Mangiapane sowie bei Liliane, Michelle und Eileen Gmünder für die Unterstützung und deren Nachsicht für unsere langen Arbeitstage und Autorenabende. Ohne die Freiräume, die sie uns während des Schreibens gewährt haben, wäre dieses Buch nie zustande gekommen.

Einem herzlichen Dank sind wir Prof. Dr. Andreas Gadatsch verpflichtet. Er hat uns die Tür zum Springer Verlag geöffnet und uns ermutigt, unsere Erkenntnisse in einem Buch zu publizieren. Danke auch für sein Geleitwort.

Unserem ersten kritischen Lektor und äußerst geschätzten Arbeitskollegen, Dr. Rudolf Baer, danken wir herzlich für sein Engagement in diesem Projekt. Er ist uns stets ein vorbildlicher Mentor und Ideengeber. Seine Hinweise zur Struktur des Buches haben wir sehr gerne aufgenommen und umgesetzt. Auch ihm danken wir für sein Geleitwort.

Dem Springer Verlag, allen voran Bernd Hansemann, danken wir für die geduldige Unterstützung unseres ersten Werks. Er hat uns die entscheidenden Hinweise geliefert, wie wir an das Projekt herangehen sollen.

Last but never least bedanken wir uns bei unserem Arbeitgeber, der BSG Unternehmensberatung AG in St. Gallen (Schweiz). Er hat uns die Möglichkeit geboten, unsere Erkenntnisse aus unserer Beratertätigkeit zu publizieren. Besonders danken wir unserer Administration, allen voran Irene Marciello, die uns maßgeblich bei der grafischen Aufmachung des Buches unterstützt hat. Auch Christa Gambon danken wir für die administrative Unterstützung.

Die BSG unterstützt uns auch beim Vertrieb des Buches mit einer eigenen BSG Edition. Dafür bedanken wir uns herzlich bei Felix Lämmler, CEO, und bei Stefan Menzl, Präsident des Verwaltungsrats.

Besonderem Dank sind wir unserem im Januar 2014 verstorbenen Kollegen und Mitglied der Geschäftsleitung, Stefan Mäder, verpflichtet, der uns zu diesem Buch besonders motiviert und bestärkt hat. Unsere Gedanken sind bei ihm und seiner Familie.

Sachwortverzeichnis

A

Alignment 13
Ampelsystem 154
Analyse 32
Anwendung 52
Applikation 52
App-Store 4
Arbeitsmethodik 154
Arbeitspaket 160
Ausrichtung 27

B

Balanced Scorecard 107
BCM (Business-Continuity-Management) 55
Benchmark 17, 31
Berichterstattung 32
Best-Practice 17
Betriebskosten 120
Bewertung 16, 32
Bewusstseinshürde 158
Break-even 64
Budget 101
Business Enabling 18
Business-Continuity-Management
 siehe BCM
Business-IT Alignment 18
Business Partner 125

C

Change Agenda 101
Change-Management 57
CIO/IT-Leiter 68
Cloud 3
CMMI 68
COBIT (Control Objectives for
 Information and Related
 Technology) 16
Compliance-Management 6
Control Objectives for Information and
 Related Technology *siehe* COBIT
Controlling 102
CRM-System 52

D

Datenlogistik 138
Datenmanagement 138
Datenredundanz 107
Dienstleistungsqualität 96
Differenzierung 72, 85
Digital Native 2
Dokumentation 54
Dokumentenstudium 103

E

EDI-System 52
Effektivität 53, 155

- Effektivitätspyramide 155
Effektivitätssteigerung 155
Effizienz 27, 53, 155
Einflussfaktor 44
Eintrittswahrscheinlichkeit 37
Eisenhower-Methode 156
Eliminierung 126
Enabler 125
Enabling 13, 18
Enterprise-Resource-Planning *siehe* ERP
Erfolgsfaktor 3, 47
Erfüllungsgrad 101
ERP (Enterprise-Resource-Planning)
 52
Ersatzzyklus 95
ERSK-Quadrat 128
- F**
Finanzierung 29, 132
Fragekatalog 72, 105
Fragentyp 106
Fragetechnik 105
Framework 2
Führungskultur 85
Führungssystem 157
- G**
Gefährdung 33
Gegenmaßnahme 33
Geschäftsmodell 87
Geschäftsprozess VII
Geschäftsprozessorientierung 7, 94
Geschäftsrisiko 120
Geschwindigkeit 156
Governance 17
- H**
Handlungsaktion 125
Handlungsbedarf 22, 77
Handlungsempfehlung 6
Handlungsfeld 83
Handlungsoption 7, 127, 132
Hardwareinfrastrukturstrategie 56
- HR-Management 57
Hürde, politische 158
- I**
Incident-Management 17
Informatikinfrastruktur 54
Informatik-Masterplan 102
Informatikmittel 120
Informationsbeschaffung 105
Informationsmanagement 10
Informationssystem 10
Informationstechnologie 3
Infrastruktur 53
Infrastrukturmanagement 56
Initiative 143
Innovation 92
Innovationskraft 111
Integrität 53
Interview 104
Investitionsportfolio 101
ISO 20000 15
IT-Architektur 85
IT-Bereich 5
IT-Compliance 25
IT-Controlling 13, 43
IT-Dienstleister 2
IT-Dokumentationsrichtlinie 55
IT-Domäne 13
IT-Fachkompetenz 96
IT-Fachpersonal 14
IT-Führungskraft 151
IT-Governance 11, 25
IT-Governance-Management 6
ITIL (IT Infrastructure Library) 15
IT-Infrastruktur 96
IT Infrastructure Library *siehe* ITIL
IT-Konzept 54
IT-Kostenmanagement 30
IT-Landschaft 120
IT-Leistungsvermögen 97
IT-Leiter 3
IT-Management VII, 9
IT-Managementmodell 9

- IT-Mitarbeiter 68
IT-Namenskonvention 55
IT-Organisation 6, 85
IT-Personal 11
IT-Projektmanagement 59
IT-Projektportfolio 59
IT-Reifegradanalyse 5
IT-Ressourcen-Management 6
IT-Risk 25
IT-Service 43, 96
IT-Service-Katalog 31
IT-Service-Lifecycle 45
IT-Servicemanagement 6, 25, 43
IT-Service-Provider 47
IT-Sicherheit 32
IT-Strategie VII
IT-Strategiemodell 5, 116
IT-Technologie 96
IT-Trend 2
IT-Vorhaben 63
IT-Ziele 16
- K**
Kennzahl 24, 31
Kerngeschäft VII, 110
Kernkompetenz 141
Kernprozess 3, 86
Key-User 68
Know-how 57
Komplexitätsreduktion 120
Konsequenz 136
Konsolidierung 120
Kosten 6, 28
Kostenarten-Systematik 31
Kostendeckung 48
Kosteneffizienz 122
Kostenfaktor 125
Kostenkontrolle 30
Kosten-Nutzen-Verhältnis 148
Kostenstellen-Systematik 31
Kostenstruktur 125, 127
Kostentreiber VII
Kreierung 126
- Kundenanforderung 94, 116
Kundenbedürfnis 44
Kundenbeziehung 44
Kundennutzen 115, 125
Kundenorientierung 7, 94
Kundensegment 84
Kundenservice 50
Kundensupport 50
Kundenzufriedenheit 44
- L**
Lagebeurteilung 7, 101
Landkarte 87
Leadership 102
Lebenszyklus 97
Leistungsbeurteilung 109
Leistungseinbruch 160
Leistungserbringer 43, 96
Leistungsvermögen 6, 96
Leistungsverrechnung 31
Leitbild 84
Leitsatz 7, 136
Lizenzmanagement 56
- M**
Magische Dreieck 61
Managementprozess 6
Medienbruch 107
Mehrwert 94
Messgröße 131, 143
Messung 16
Morphologische Analyse 133
Morphologischer Kasten 7, 134
Motivationshürde 158
- N**
Netzwerkdokumentation 55
Notfallmanagement 55
Nutzen 28
Nutzenermittlung 64
Nutzeninnovation 125
Nutzwertanalyse 134

O

Operationelle Qualität 7, 95
Optimierungspotenzial 3
Ordnung 155
Organisationsstruktur 96
Orientierung 107
Outsourcing 25, 58

P

Personal 51
Personalbeschaffung 57
Personalentwicklung 57, 90
Planungshorizont 14
Portfoliomanagement 6
Positionierung 29, 101
Potenzialanalyse 152
Preismodell 31
Priorisierung 160
Problemmanagement 17
Programmmanagement 22
Projekt 62
Projektbeurteilungskriterium 64
Projekt-Controlling 61
Projekterfolg 60
Projektfreigabeprozess 62
Projektkategorie 64
Projektkennzahl 64
Projektmanagement 9, 59
Projektportfoliomanagement 59
Projektressource 62
Projekt-Review 62
Projektziel 62
Prozess 3
Prozesseffektivität 86
Prozesseffizienz 49, 86
Prozessinnovation 86
Prozessmanagement 43, 91, 131
Prozessqualität 138

Q

Qualität, operationelle 7, 95
Quick-Wins 24

R

Rahmenbedingung 101
Rechtsnorm 40
Reduzierung 126
Regelwerk 40
Regularien 40
Reifegrad 13
Reifegradanalyse 67
Reifegradeinstufung 69, 77
Reifegrad-Level 69
Reifegradmodell 13
Rekrutierungsprozess 57
Ressourcen 6
Ressourcenhürde 158
Return on Investment *siehe* ROI
Revolution 3
Risiko 28, 32
Risikoakzeptanz 34
Risikobeurteilung 37, 64
Risikomanagement 67
Risikomatrix 37
Risikoreduzierung 33
Risikovermeidung 33
Risikoverteilung 34
Risk-Management 36
ROI (Return on Investment) 94

S

Schadenshöhe 37
Schadenspotenzial 37
Schlüsselkomponent 25
Schlüsselperson 116
Selbstmanagement 154
Service-Desk 50
Service-Entwicklung 95
Servicekatalog 47
Servicekultur 44
Service-Level 28
Service Level Agreement 6
Servicemanager 17
Serviceportfolio 45, 47
Sicherheit 18
Sicherheitsmaßnahme 33

- Single Point of Contact *siehe* SPOC
Situationsanalyse 99
SLA 31
SMART 79
Softwareportfolio 54
Softwarestandard 54
Softwarestrategie 54
SPOC (Single Point of Contact) 50
SRM-System 52
Stakeholder 19
Stakeholder-Management 60
Standard 4
Standardisierung 120
Steigerung 126
Steuerung 32
Stoßrichtung 7
Strategiearbeit 125
Strategieentwicklung 103
Strategiekonformität 99
Strategie-Landkarte 102
Strategiemethodik 94
Strategiemodell 127
Strategiepapier 102
Strategieprozess 117
Strategiereview 102
Strategieumsetzung 107
Supply Chain 24
Support 50
Supportanalyse 112
SWOT 7
Synergie 3
Synergieeffekt 129
Synergiepotenzial 132
System-Engineering 4
- T**
Tagesgeschäft 146
Technologie-Management 122
- U**
Überwachung 32
Umstrukturierung 33
Umweltanalyse 112
Unternehmensanalyse 112
- Unternehmenskultur 2
Unternehmensstrategie VII, 11, 83
Unternehmensziel 28
- V**
Veränderungsbereitschaft 152
Veränderungszyklus 3
Verbesserungsprozess 16, 78
Verfügbarkeit 53
Verlässlichkeit 53
Vermögenswert 125
Verrechnung 30
Verrechnungsmethode 31
Vertragsmanagement 56
Vertraulichkeit 53
Verzögerung 159
Vision 85
Vorgehensmodell 99
Vorgehensweise 22
Vorkalkulation 64
- W**
Wahrnehmung 116
Wertangebot 87
Wertbeitrag 18, 42
Werte 2
Wertschöpfung 52
Wertschöpfungskette 4, 85
Wertsteigerung 27
Wirksamkeit 27
Wirtschaftlichkeitsfaktor 64
- Z**
Zauberstab-Methode 129
Zieldefinition 64
Zielerreichung 16, 96
Zielformulierung 129
Zielgröße 16
Zielgruppe 14
Zielkatalog 143, 154
Zielvereinbarung 102
Zielwert 143
Zukunftsorientierung 7, 95
Zuverlässigkeit 156