

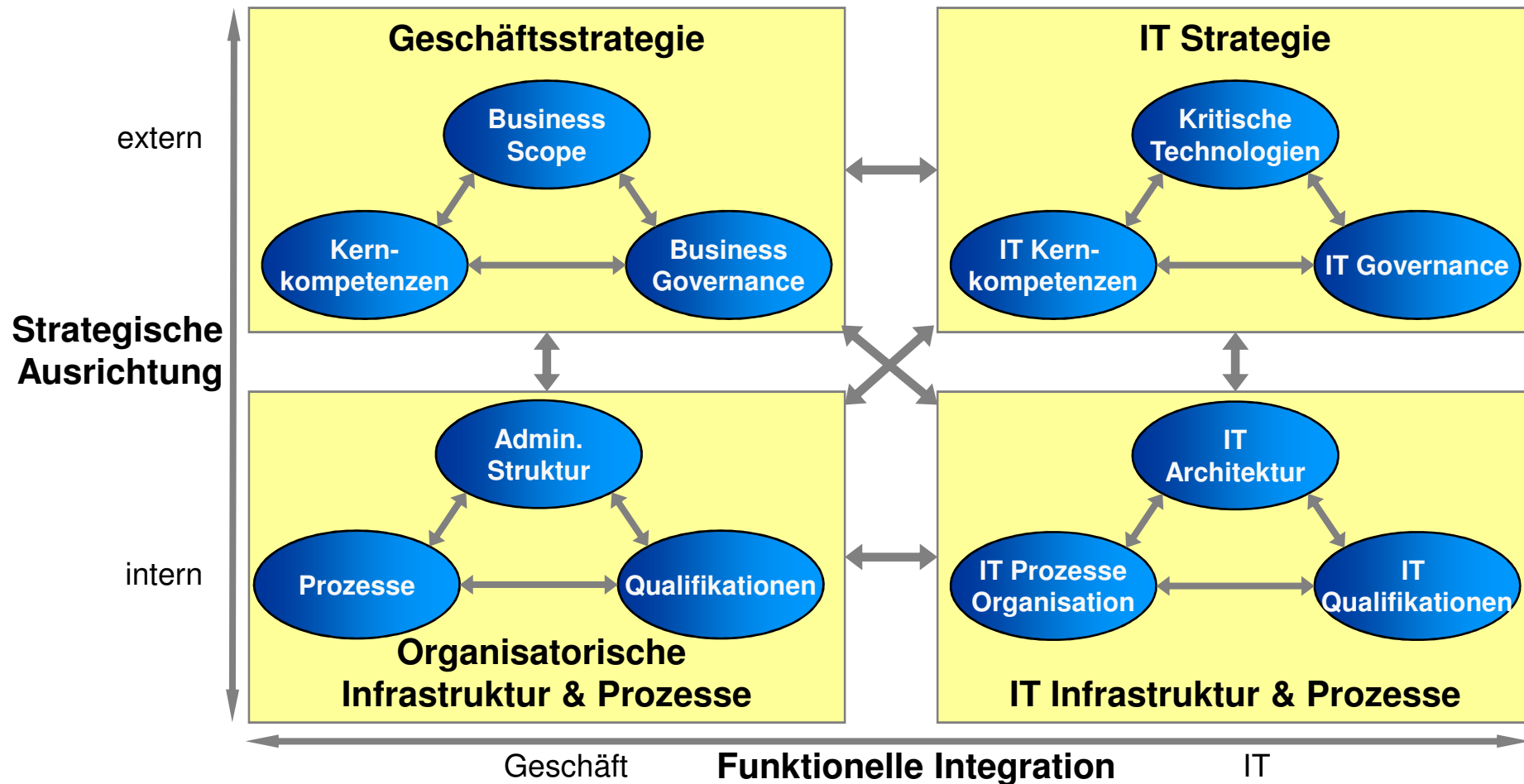
Einführung

Grundlagen IT Strategie

Inhalt

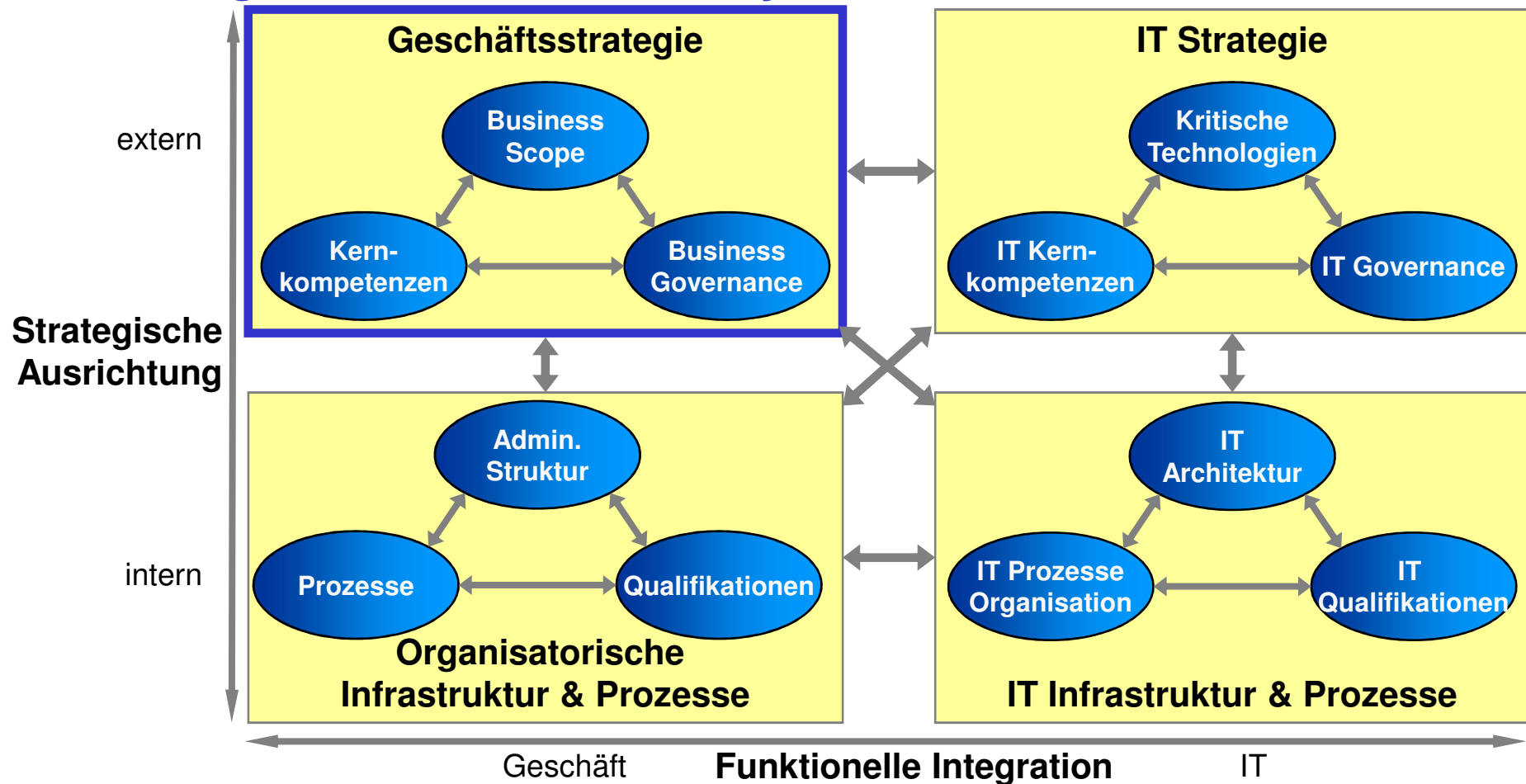
- Grundlagen IT Strategie
- IT Organisation
- Grundlagen IT Controlling
- Balanced Scorecard

Strategische Informationssysteme



Die Abstimmung von Geschäfts- und IT Strategie erfolgt hinsichtlich funktionaler Integration und strategischer Ausrichtung unter Berücksichtigung aller Wechselwirkungen.

Strategische Informationssysteme

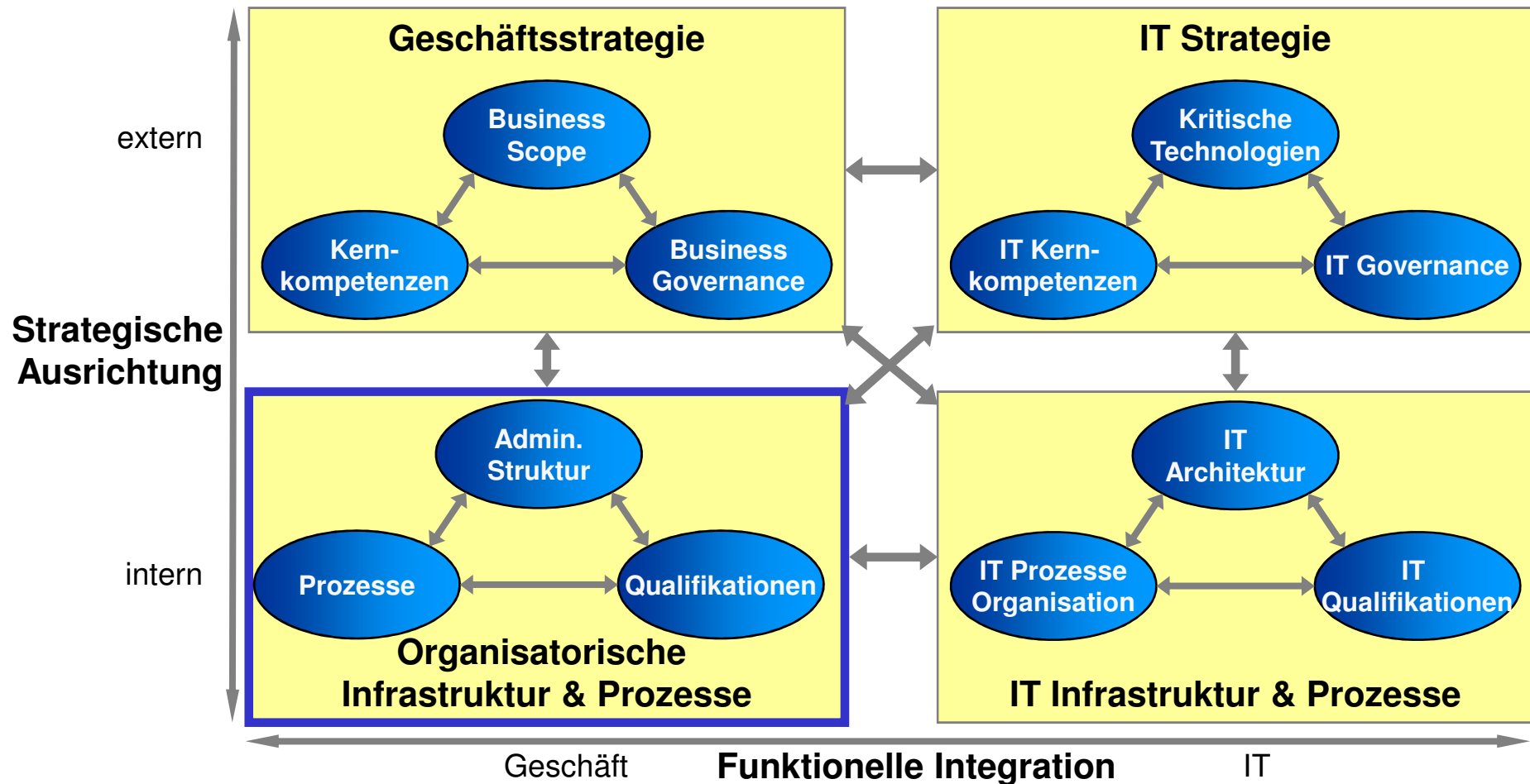


Die Abstimmung von Geschäfts- und IT Strategie erfolgt hinsichtlich funktionaler Integration und strategischer Ausrichtung unter Berücksichtigung aller Wechselwirkungen.

Geschäftsstrategie

- Business Scope – Kerngeschäft
 - Beschäftigt sich mit dem Hauptgeschäft, das ein Unternehmen hat
 - Produkte oder Servicedienste
 - Marktsegmentierung
 - Wettbewerb mit den Konkurrenten
 - Werte und Ziele der Organisation
- Kernkompetenzen
 - Bereiche in denen die Unternehmung besondere Qualitäten vorzuweisen hat
 - sind ausschlaggebend für die Wettbewerbsfähigkeit am Markt
 - wichtig sind die kritischen Erfolgsfaktoren, um diese Kernkompetenzen zu erwerben und sie auch zu behalten.
 - z.B. Kundenzufriedenheitsstrategien, Kundenservice, Preis und Qualität.
- Business Governance – Unternehmensführung
 - konzentriert sich auf die Eigentümerverhältnisse
 - Geschäftsbeziehungen mit Partnern
 - gesetzlichen Aspekte des normalen Geschäftslebens und ihren Auswirkungen
 - Risikominimierung
 - Ressourcenplanung

Strategische Informationssysteme

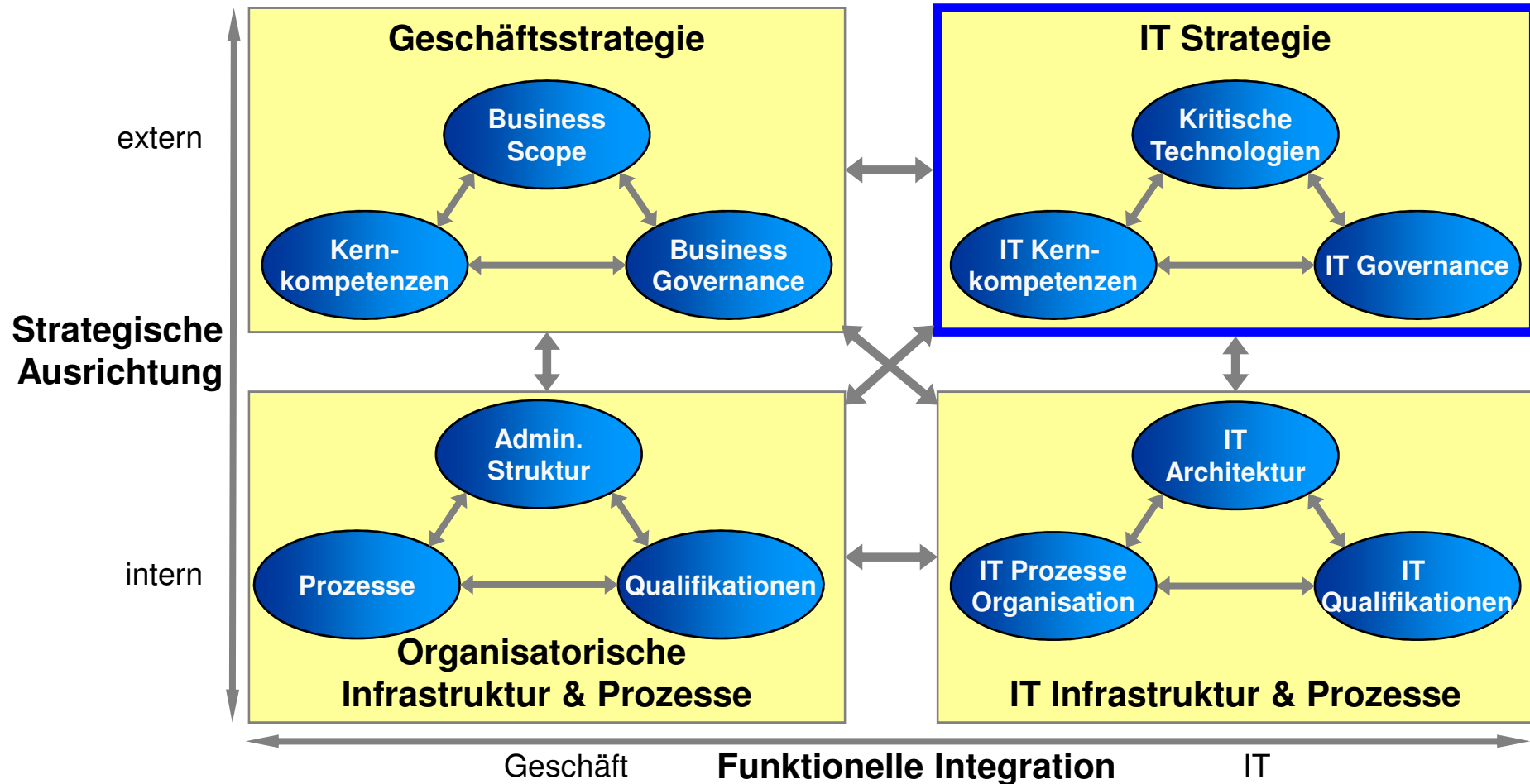


Die Abstimmung von Geschäfts- und IT Strategie erfolgt hinsichtlich funktionaler Integration und strategischer Ausrichtung unter Berücksichtigung aller Wechselwirkungen.

organisatorische Infrastruktur und Prozesse

- Administrative Struktur
 - bestehen aus autoritären Strukturen, Verantwortlichkeiten und
 - Rollen innerhalb der Organisation
 - sowie das Ausmaß der Zentralisierung oder Dezentralisierung
- Geschäftsprozesse
 - sind jene Aktivitäten die das Unternehmen am Laufen halten
 - Wichtig ist dabei auch der Umfang der Möglichkeiten die die IT zur Verfügung stellt
 - **Verbesserungen des Geschäftsprozesses können durch Verbesserungen des Geschäftsprozesses, oder durch die Verbesserung der IT-Governance erfolgen**
- Qualifikation
 - bezieht sich auf die Fähigkeiten und die Ausbildung des Personals
 - Fortbildung und die Erfahrung
 - Kompetenzen, Normen und Werte
 - Spielt eine Rolle bei Gehälter und Belohnungsschemata

Strategische Informationssysteme

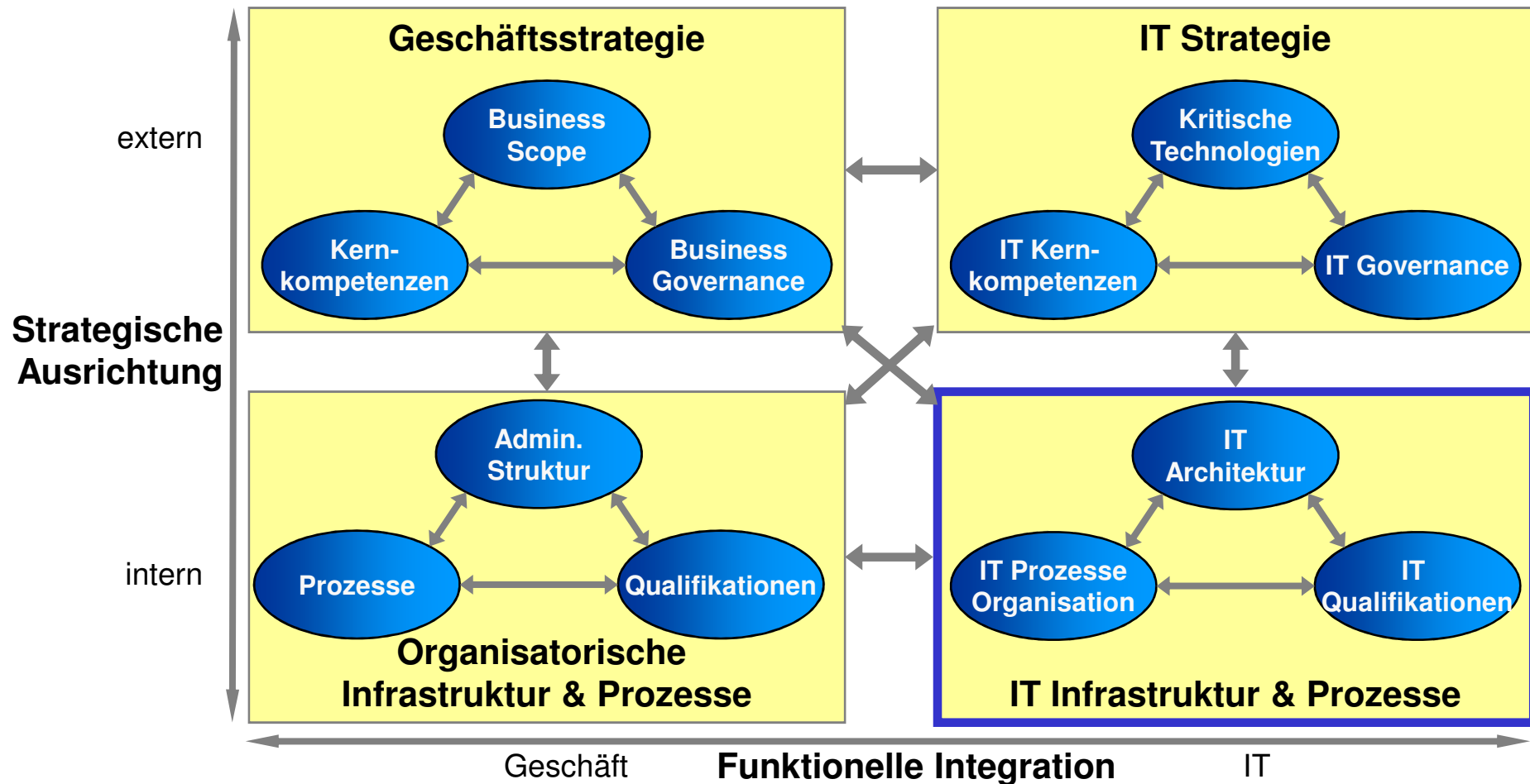


Die Abstimmung von Geschäfts- und IT Strategie erfolgt hinsichtlich funktionaler Integration und strategischer Ausrichtung unter Berücksichtigung aller Wechselwirkungen.

IT Strategie

- Kritische Technologien
 - befasst sich, genau wie das Kerngeschäft, mit den IT Kernnotwendigkeiten
 - die technologische Ausrüstung die notwendig ist, um die kritischen Schlüsselerfolgskfaktoren abdecken zu können
 - um Benchmarking im Vergleich zu Mitbewerbern
- IT Kernkompetenzen
 - Festlegung der IT Kernkompetenzen (Outsourcing Ja / Nein)
 - für die strategisch wichtige Systeme verantwortlich
- IT Governance
 - ist auf das engste mit der Geschäftsführung verwandt
 - entscheidet über die Ausrichtung der IT Infrastruktur
 - genehmigt IT Projekte
 - Entscheidet über Sourcingmodelle
 - mögliche Allianzen mit Partnern.

Strategische Informationssysteme



Die Abstimmung von Geschäfts- und IT Strategie erfolgt hinsichtlich funktionaler Integration und strategischer Ausrichtung unter Berücksichtigung aller Wechselwirkungen.

IT Infrastruktur und Prozesse

- IT Architektur – technologische Architektur
 - Hardware, Software, Daten, Applikationen und Kommunikationsplattformen um die Ziele der IT-Strategie und die Geschäftsstrategie zu erreichen
- IT Organisation und Prozesse
 - konzentrieren sich auf bestimmte IT Abläufe
 - Möglichkeiten diese mittels Softwareverbesserungen, Systemmanagement und Wartungsmöglichkeiten, zu verbessern
- IT Qualifikationen
 - beziehen sich auf die Erfahrung, Kompetenz, Werte und Kultur der IT Mitarbeiter

Ausgangssituation

- Das Verständnis der IT Abteilung für das eigentliche Unternehmensgeschäft ist oftmals nicht sehr stark ausgeprägt
- Das Verständnis für die Belange der IT bei den Fachbereichen ist oft nicht sehr groß
- IT wird als Kostentreiber gesehen
- Unternehmen sind immer mehr von Informationstechnologie durchdrungen
- Abhängigkeit der Unternehmen von der Verfügbarkeit und Verlässlichkeit der IT steigt

Entwicklung einer IT Strategie

- Aus der **Unternehmensstrategie** heraus entwickelt
- Die IT-Strategie berücksichtigt **Geschäftswachstumschancen** zur Umsatz und Ertragssteigerung eines Unternehmen, z.B. Aufbau einer Internetplattform als integriertes Marketing- und Vertriebsinstrument
- Geschäftsprozesse sind mittels Einsatz von IT **effizienter** zu gestalten
- Die Entwicklung einer IT-Strategie und deren Bestandteile sind ein **dynamischer Prozess**
- Enthält die **Anforderungen aus den Geschäftszielen**, formuliert durch Unternehmensleitung und Fachabteilungen, und
- Anforderungen aus den **IT technischen Rahmenbedingungen**

wesentliche Bestandteile einer IT Strategie


- Die **Infrastrukturstrategie** betrachtet die drei IT-Basistechnologien: Hardware, Betriebssysteme und Netzwerke.
 - Ziel: mit möglichst geringen Kosten eine hohe Rechenleistung, Performance und Bandbreite in einem Unternehmen zur Verfügung zu stellen
- Die **Applikationsstrategie** befasst sich mit dem Einsatz von Software zur Unterstützung von Geschäftsprozessen
 - Einsatz von Software zur Ertragssteigerung, z.B. CRM Software zur Kundenbindung und Verkaufsförderung
 - Software zum effizienteren Geschäftsbetrieb, z.B. SAP Software für den Finanzbereich
- Die **Innovationsstrategie** beschäftigt sich mit IT-Innovationen
 - Ziel: neue Technologien vorausschauend für den Einsatz in einem Unternehmen zu bewerten
- Die **Sourcingstrategie** setzt sich mit der IT-Wertschöpfungskette in einem Unternehmen auseinander
 - Ziel: festzulegen, welche IT Leistungen durch das Unternehmen selbst erstellt und welche eingekauft werden
- Die **Investmentstrategie** betrachtet die IT-Investitionsentscheidungen eines Unternehmens
 - Ziel: den effektiven und effizienten Einsatz der IT-Ressourcen sicherstellen

IT Strategieentwicklung

Gliedert sich in 4 Phasen und werden in einem kontinuierlichen Prozess wiederholt

- **Strategische Analyse:** Wo kommt man her?
 - inwieweit kann die IT die bestehenden Geschäftsziele unterstützen kann
 - beobachten und bewerten von technologischen Entwicklungen und Neuerungen für den Einsatz im Unternehmen
- **Strategieauswahl:** Wo will man hin?
 - beschreibt die Ziele der IT und setzt Schwerpunkte und Prioritäten
- **Strategieumsetzung:** Wie gelangt man zum Ziel?
 - Es werden die Maßnahmen, die Teilschritte und die zugehörigen Aufwände formuliert, die zur Zielerreichung führen
- **Strategiekontrolle:** Wurde das Ziel erreicht?
 - Ein Mittel zur Messung der Zielerreichung

Strategien

	PROFIT	ASSET UTILIZATION	GROWTH
Strategic Driver	Profitability via enterprisewide integration and focus on core competencies	Efficient operation by encouraging sharing and reuse	Encourage business unit innovation with few mandated processes
Key Metrics	ROI and business process costs	ROA and unit IT cost	Revenue growth
Key IT Governance Mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enterprisewide management mechanisms ➤ Architecture process ➤ Capital approval ➤ Tracking of business value for IT 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Business/IT relationship manager ➤ Process teams with IT members ➤ SLA and chargeback ➤ IT leadership decision-making 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Budget approval and risk management ➤ Local accountability ➤ Portals or other information/services sources
IT Infrastructure	Layers of centrally mandated shared services	Shared services centrally coordinated	Local customized capability with few required shared services
Key IT Principles	Low business costs through standard business processes	Low IT unit costs; reuse of standard models or services	Local innovation with communities of practice; optional shared services
Governance	More centralized	Blended	More decentralized
			

Beispiel eine Industriebetriebs

Es gibt folgende entscheidungsrelevante Strukturen :

- **PIKO, die IT-Strategiegruppe:** Besteht aus Geschäftsleitung, 3 Bereichsleitern, Betriebsrat und CIO. Tagt einmal im Quartal. Legt sehr grob Prioritäten und Ressourcen fest und trifft die Entscheidung bei großen Prozessänderungen (z.B. Vertrieb über Internet).
- **PIKO light:** besteht aus 6 Abteilungsleitern und CIO. Tagt einmal monatlich. Setzt die von PIKO beschlossene Strategie um bzw. behandelt aktuell auftretende Fragen und Probleme und dient zusätzlich zur Information in beide Richtungen. Hier werden auch kleinere Prozessänderungen behandelt.
- **Keyuser:** arbeiten selbstständig bei kleineren Änderungen. Bei größeren gibt es ein Projekt mit einem Projektleiter, von PIKO light einberufen. Für alles, was Kosten verursacht (Beratung, Eigenentwicklung, Investitionen...) muss ein Änderungsantrag gestellt und vom Kostenstellenleiter genehmigt werden. Dann können die Berater eigenverantwortlich von den Keyusern einberufen werden. Dieser Antrag beinhaltet auch das Pflichtenheft für die Programmierung und wird zur Kapazitätsplanung in der Entwicklung verwendet. Der Kostenstellenleiter sollte den Aufwand zuvor in der BAB-Planung berücksichtigt haben, das ist aber seine Sache.
Die Änderungsanträge gehen alle über den Tisch des CIO. Wenn der CIO Probleme sieht, gehe dieser damit zurück zum Keyuser. Eventuell Eskalation zum Kst-Leiter, zu PIKO light oder PIKO.
- **Budget:** wenn Investitionen erforderlich sind. Wird bottom-up geplant und top-down festgelegt.

Inhalt

- Grundlagen IT Strategie
- IT Organisation
- Grundlagen IT Controlling
- Balanced Scorecard

Funktionelle IT Organisation

traditionelle Struktur



Funktionelle IT Organisation

Vorteile

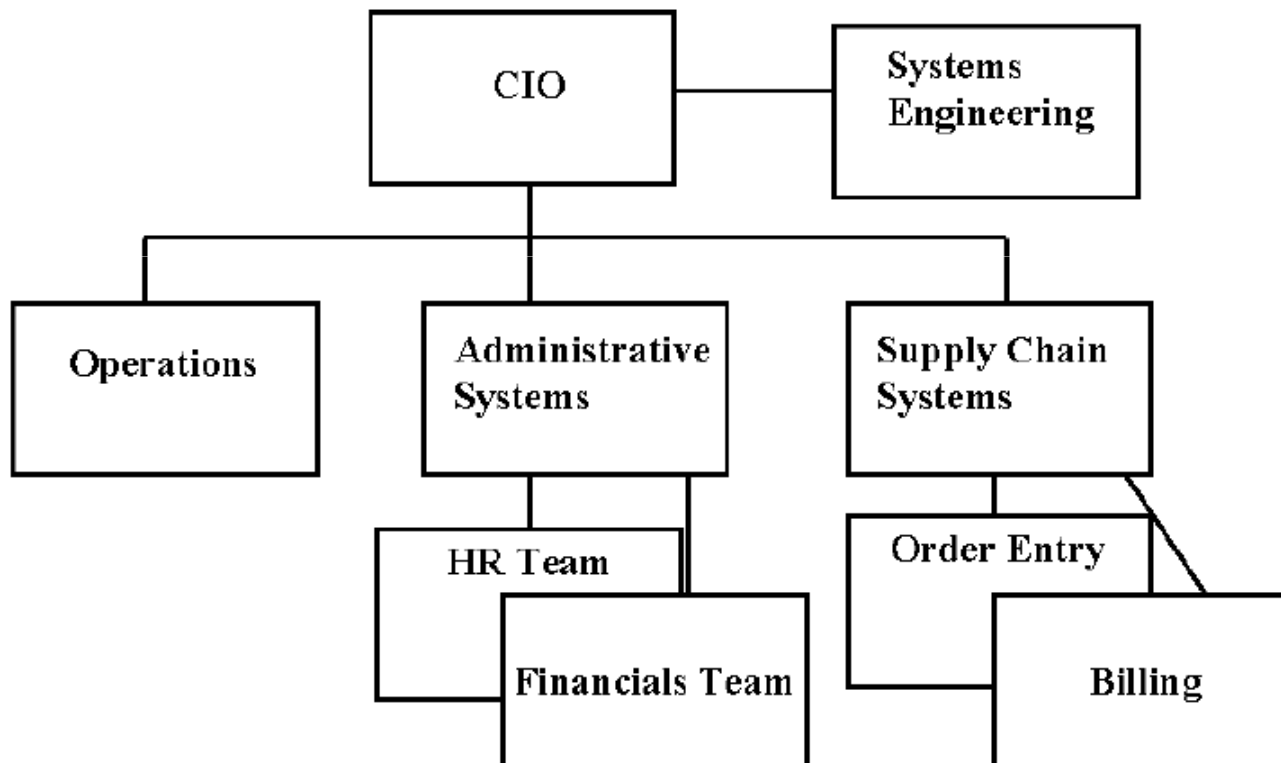
- Struktur verleiht Stabilität
- größere Möglichkeiten, spezielle Kenntnisse zu erwerben
- Sorgt für ein System mit Kontrollen und Gleichgewicht
- Standards könne leichter implementiert werden

Nachteile

- Hoher Zeitaufwand für Koordination von Aufgaben und Problemen zwischen den funktionellen Bereichen
- geringere Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation
- Hohe Projektrisiken
- Schwierige Kommunikation

Projekt oder Produktorientierung

Organisation des IT Personals nach Aufgaben oder Services



Projekt oder Produktorientierung

Vorteile

- Besseres Gesamtverständnis für Service oder Produkt
- aufnahmefähiger für neue Ideen und Innovationen
- Höhere Anpassungsfähigkeit
- Geringere Hierarchie

Nachteile

- Geringe Stabilität der Struktur
- Benötigt permanente Managementaufmerksamkeit
- Geringere Möglichkeiten, spezielle Kenntnisse zu erwerben
- Kein klarer Karriereplan

Matrixorganisation

Zwei Manager sind für das gesamte Team verantwortlich

- Ein Manager repräsentiert die IT, während
- der andere Manager die Funktion repräsentiert

vertikale Führungsaufgaben

- IT Systeme
- IT Infrastruktur
- Standards
- Ressourcenmanagement
- Umsetzung von Projekten

horizontale Führungsaufgaben

- Projektmanagement
- Budgetplanung
- Qualitätskontrolle
- Zielvorgaben
- IT Projekte

Matrixorganisation

Probleme

- Geringe Abstimmung zwischen vertikalen und horizontalen Aufgaben
- unzureichende Kommunikation
- Gemeinsames Ziele oft unzureichend definiert
- unklare Prioritäten
- Gemeinsame Ressourcenplanung

Rollen und Aufgaben

- Systems Development Manager
- Service Delivery Manager
- Help Desk Mitarbeiter
- EDV Techniker

- System Administrator
- Security Spezialist
- Qualitätsverantwortlicher
- Datenbank Administrator
- Systems Analytiker
- Applikationsprogrammierer
- Systemprogrammierer
- ...

Inhalt

- Grundlagen IT Strategie
- IT Organisation
- Grundlagen IT Controlling
- Balanced Scorecard

Prinzipien des IT Controlling

- Zentrales Koordinationssystem für die IT Abteilung als auch für die Fachabteilung
- Fachabteilung und IT Abteilung übergreifende Abstimmung des IT Prozesses
- IT Portfolio Controlling
 - IT Planung
 - Priorisierungsentscheidungen
- IT Projektcontrolling
 - Abweichungen von der Zielsetzung des Projektes
 - Entscheidungsgrundlage für Maßnahmen
 - Abbruchentscheidung
- IT Produkt Controlling
 - Effizienter Einsatz der Informationssysteme
 - Steuerung während des Lebenszyklus
- IT Infrastruktur Controlling
 - Langfristige Steuerung der notwendigen Infrastruktur
 - Mittelweg zwischen Verfügbarkeit und Nutzungseffizienz

Anforderungen an das IT Controlling

- **Strategische Unterstützung**
 - Koordination der strategischen Planung
 - Strategieumsetzung
 - Strategische Kontrolle
- Strategischen und operativen **Nutzen** der IT nachweisen
- **Unterstützung** des Managements mit Informationen
- Trennung zwischen Kosten des Fachbereichs und Kosten der IT
- monatliche Servicekosten mit transparenten Verrechnungspreisen und definierten Servicestufen
- **Verursachergerechte Verrechnung** der IT Kosten

Anforderungen an das IT Projekt Controlling

- Nachweis der Wirtschaftlichkeit von IT Investitionen
- Verteilung begrenzter Ressourcen auf unterschiedliche IT Projekte
- Priorisierung der Projekte (Berücksichtigung Geschäftsprozesse und der IT Anwendungen)
- Identifikation und Berücksichtigung von Wechselwirkungen in Projekten
- Kostencontrolling
- Ressourcencontrolling
- Zielveränderungen
- Controlling von Leistungsfortschritt und -veränderungen
- Termincontrolling

Historischer Ansatz

Aus den IST IT Kosten vergangener Perioden werden unter Berücksichtigung geänderter Mengengerüste (Benutzerzahlen und andere) und weniger externer Einflussfaktoren wie z.B. der Inflation, neue Zielwerte für die IT gesetzt

➤ Vorteil

- Einfach zu ermitteln und zu messen
- Hohe Akzeptanz bei den IT Mitarbeitern

➤ Nachteil

- Keine Berücksichtigung externer Faktoren, wie
- Marktbedingungen oder Shareholder Value
- Kein Bezug zum primären Geschäft, zur Unternehmensstrategie
- Hohe Unschärfe

Top Down Ansatz

Aus den Vorgaben der Unternehmensleitung, wie der Steigerung des Shareholder Values oder wertorientierten Steuerungsgrößen, werden quantitative Ziele auf die IT so weit wie möglich heruntergebrochen

➤ Vorteil

- Konsistenz der Ziele mit den Unternehmenszielen

➤ Nachteil

- Unternehmensziele oft nicht direkt und vollständig auf die IT Ziele abbildbar
- Oft rein finanzielle Größen betrachtet
- Akzeptanz der Mitarbeiter fraglich, da diese oft losgelöst von der inhaltlichen Ebene definiert wurden

Benchmarking Ansatz

Im internen und externen Vergleich werden Best-Practice-Werte aus der Branche oder aus anderen Unternehmensbereichen erhoben und mit den eigenen Zielwerten verglichen.

➤ Vorteil

- Identifikation von Best Practice Verfahren
- Wettbewerbs- und Marktorientierung

➤ Nachteil

- Meist für hochgradig standardisierte finanzielle IT Ziele verfügbar
- Oft wenig aussagekräftig und wirklich vergleichbar
- Detaillierte Erhebung sehr aufwändig

Transparenz von Steuerungszielen

- Kostentreiber laufend zu beobachten
 - IT Finanzen, Personal, Infrastruktur, Betrieb, Services, Projekte
- Einführung eines Prozess Monitorings
- Definition von Key Performance Indokatoren KPI
- Überprüfung der Qualität der Prozesse wie
 - Durchlaufzeiten
 - Lieferzeiten
 - Verfügbarkeiten
 - Produktivität
 - Projektfortschritt

Leistungsstrukturen

Zentral	Zentral / Föderalistisch	Föderalistisch	Föderalistisch / Lokal	Lokal
Geringe Kundenausrichtung	„Economies of Scale“	Strategisches IT Management	Systeme teilweise unter der Kontrolle der BU's	Neuerfindung des Rades
Schlechte Abdeckung der BU spezifischen Erfordernisse	Kritische Masse von Fähigkeiten	Synergien	Gute Abdeckung von BU spezifischen Erfordernissen	Ausufernde Gesamtkosten
Geringe Transparenz und Möglichkeit der Kontrolle der zentralen IT Kosten von BU	Unternehmensstandards	Unternehmensweit gleiche IT Strategie, Architektur und Infrastruktur	Prioritäten der Nachfrage sind Benutzer kontrolliert	Verschiedene Standards und Kompetenzen
				Keine Synergie- und Integrationsvorteile

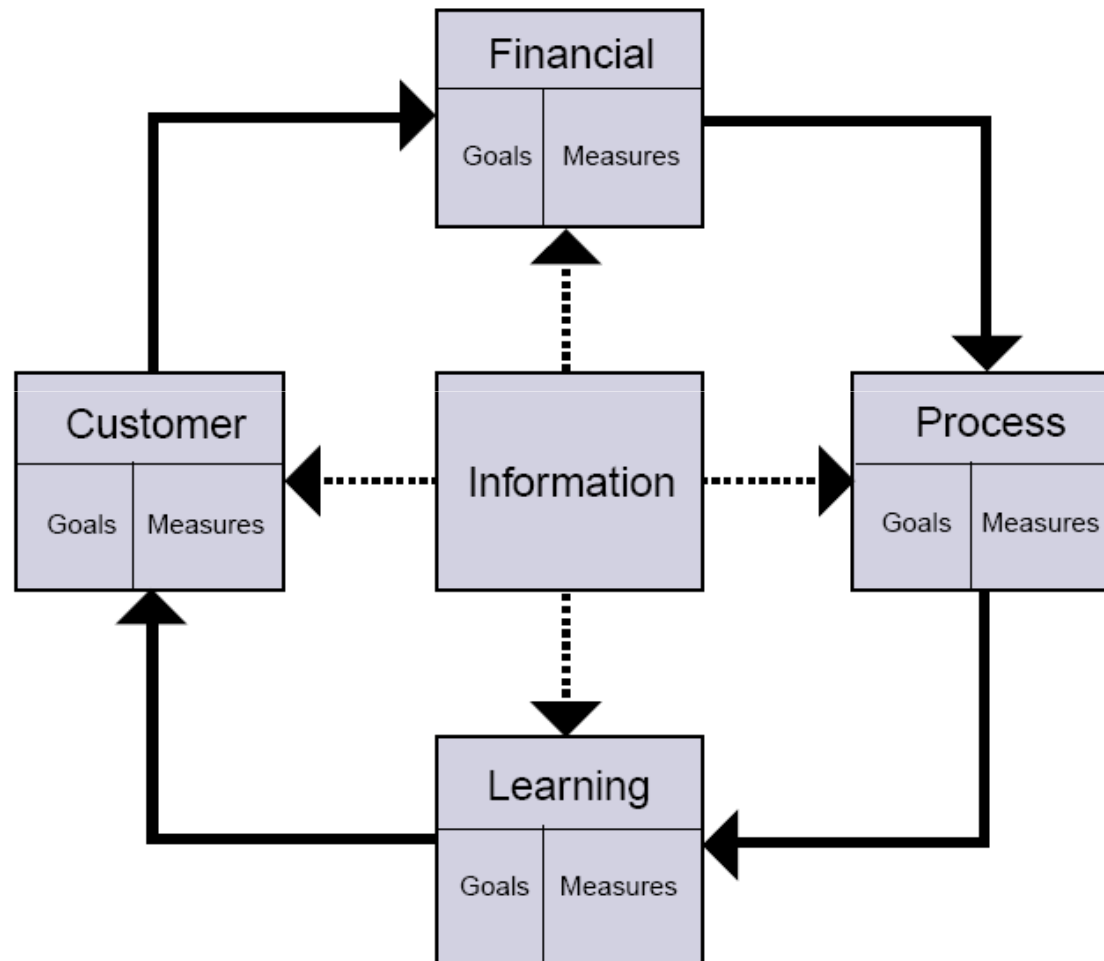
Inhalt

- Grundlagen IT Strategie
- IT Organisation
- Grundlagen IT Controlling
- **Balanced Scorecard**

Einsatzbereich

- Gemeinsame Definition der Kerngrößen zwischen Management und IT
- Unterstützung für die Abstimmung der Unternehmensziele und der IT Ziele
- Bewertung der IT und Messung der IT Performance
- Bewertung der Erreichung von Kosten/Nutzen-Effizienzen im Einklang mit der Servicequalität
- Berücksichtigung von immateriellen Werten, wie den Grad der Kundenzufriedenheit, die Rationalisierung interner Funktionen, die Generierung operativer Effizienzen und die Entwicklung der Mitarbeiterqualifikation

Perspektiven



Perspektiven

- **Kundenperspektive** - Welche Kundenbedürfnisse müssen wir befriedigen, um die finanziellen Ziele zu erreichen?
- **Finanzielle Perspektive - Beitrag zum Unternehmenserfolg:** Welche finanziellen Ziele müssen wir erreichen, um die Stakeholder zufrieden zu stellen?
- **Interne Prozessperspektive - Operational Excellence:** In welchen internen Geschäftsprozessen müssen wir uns hervorheben, um die Kunden und die Stakeholder zufriedenzustellen?
- **Lernperspektive – Zukunftsorientierung:** Wie muss unsere Organisation lernen und Neuerungen einführen, um unsere Ziele zu erreichen oder für zukünftige Anforderungen gerüstet zu sein?

Kundenorientierung

Wie sehen die Benutzer die IT Abteilung?

Mission

bevorzugter IT Lieferant und maximale Unterstützung der Geschäftsziele

Ziele

- bevorzugter Lieferant
- Partnerschaft
- Kundenzufriedenheit

Finanzielle Perspektive

Wie sieht das Management die IT Abteilung?

Mission

IT Investitionen bringen einen nachweisbaren Geschäftsbeitrag

Ziele

- Kontrolle der IT Ausgaben
- Steigerung der Wertschöpfung durch neue IT Projekte und
- durch den IT Einsatz

Prozessperspektive

Operational Excellence
Wie effektiv sind die IT
Prozesse?

Mission

Zur Verfügung stellen von
effizienten IT Produkten und IT
Services

Ziele

- Effiziente Softwareentwicklung
- Effizienter IT Betrieb
- Effizienter Help Desk

Lernperspektive

Zukunftsorientierung
Deckt die IT die zukünftigen
Anforderungen ab?

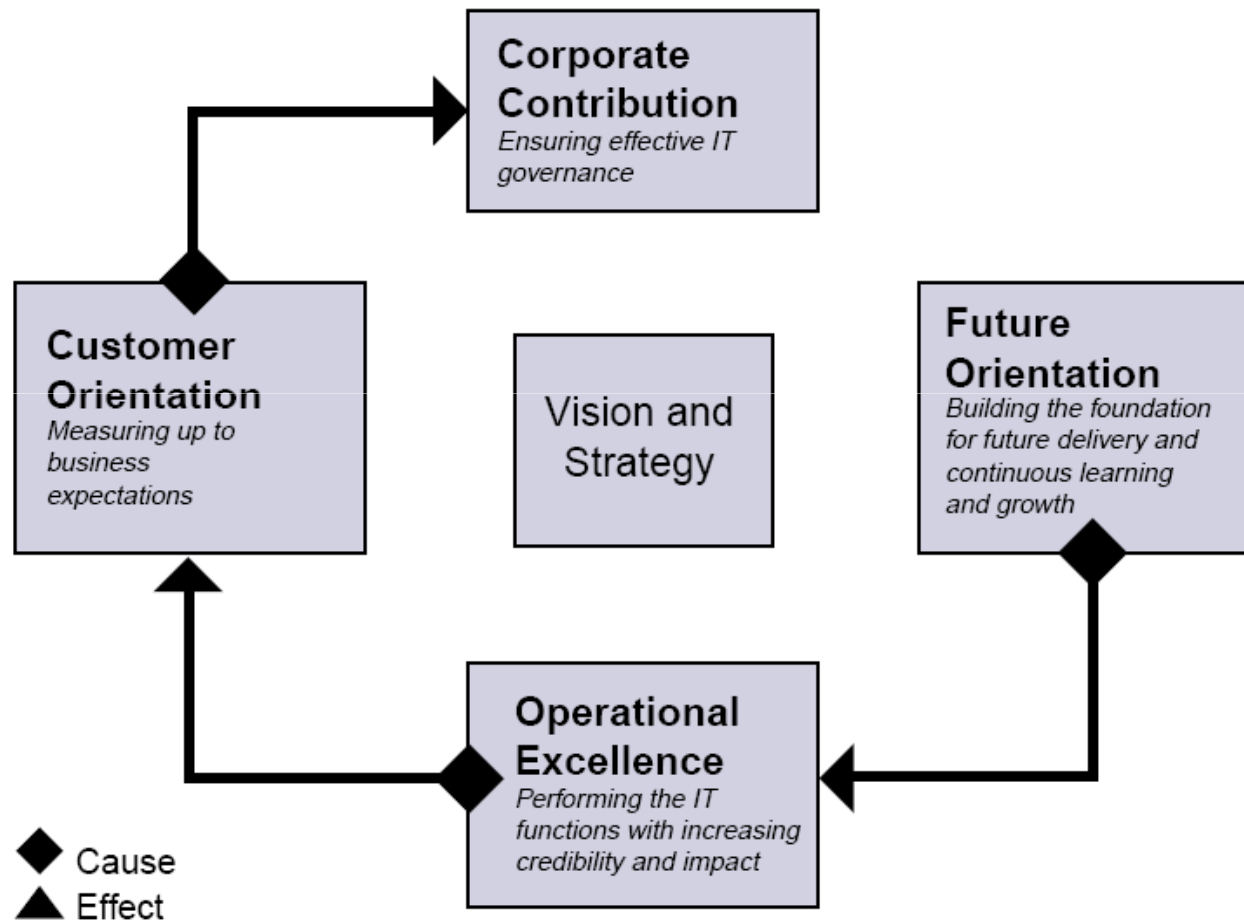
Mission

Weiterentwicklung der IT

Ziele

- laufende Weiterentwicklung des
IT Personals
- Kenntnisse des IT Personals
- Alter des Applikationsportfolios
- Weiterentwicklung der
Infrastruktur

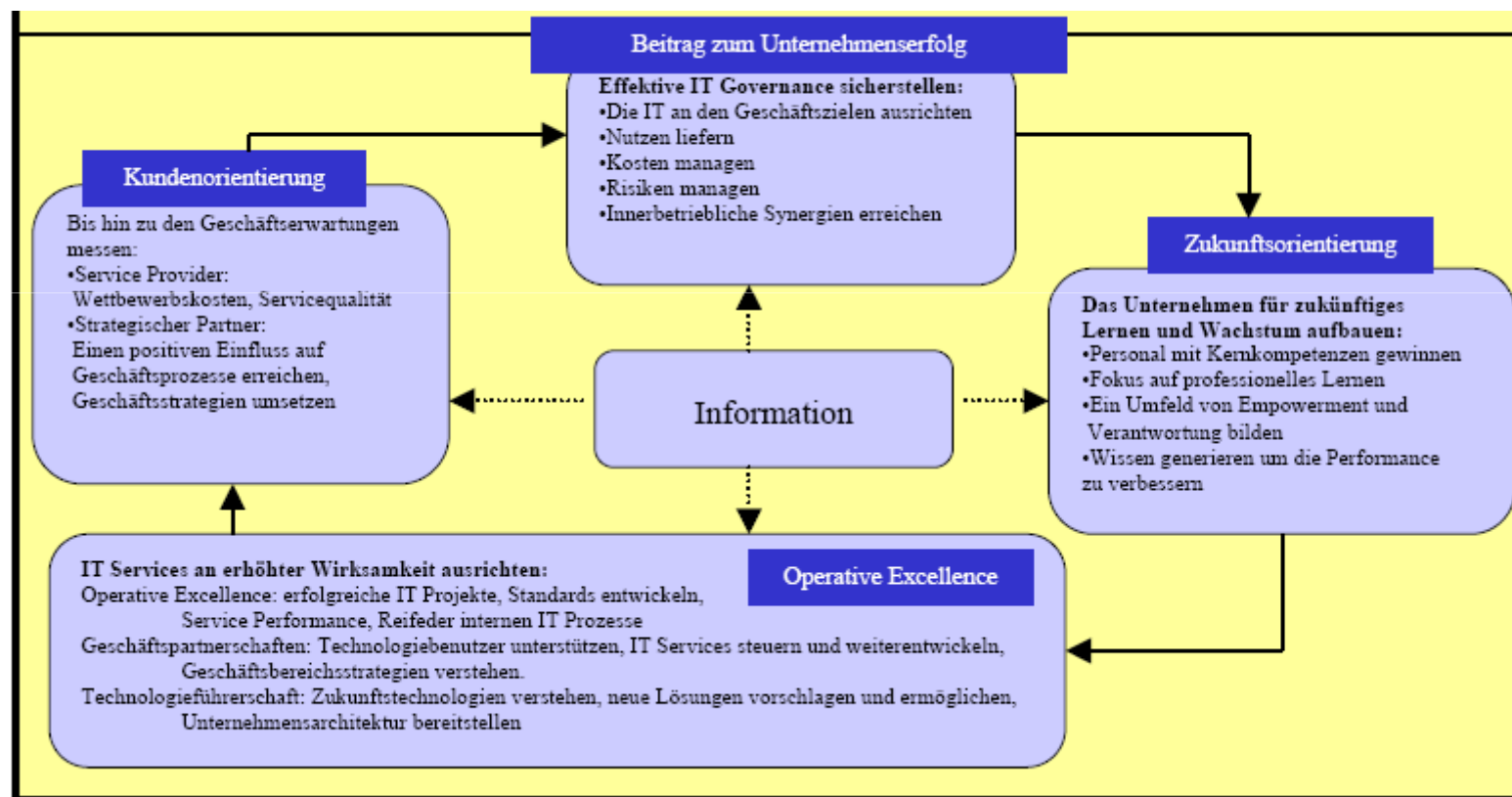
Ursache- Wirkungs-zusammenhang



Perspektiven

- **Beitrag zum Unternehmenserfolg** - Wie sieht das Management des Unternehmens die IT Abteilung?
- **Benutzerorientierung** - Wie sehen Anwender die IT Abteilung? Werden die Erwartungen erfüllt?
- **Stärke des Betriebs** - Wie effektiv und effizient sind die IT Prozesse ausgerichtet?
- **Zukunftsorientierung** - Wie gut ist die IT positioniert, um zukünftig Anforderungen zu erfüllen?

Beispiel spezifischer Ziele



Fragen / Diskussion

