

IT-Strategie-Fibel

Informationstechnologie
zielorientiert und
gewinnbringend einsetzen



Probleme



Vorgehen



Themen



Ausblick



Sinn und Zweck der Fibel

Der technologische Wandel zwingt Unternehmen zu immer neuen IT-Investitionen, die den einen skeptisch stimmen, andere aber fast Wunder an Produktivitätssteigerungen erhoffen lassen. Trotz vieler enttäuschter Erwartungen belegen Erfolgsgeschichten, dass durch zielgerichteten und wirtschaftlich sinnvollen Einsatz von Informationstechnologie erhebliche Geschäftspotenziale erschlossen werden.

Der vorliegende Leitfaden möchte Ihnen Denkanstöße liefern, wie Sie ein umfassendes IT-Strategie-Projekt vorbereiten und erfolgreich durchführen können. Er verbindet die kurze Darstellung einer strukturierten Vorgehensweise mit Erkenntnissen und Beispielen aus unserer Projekterfahrung.

Werden Sie sich klar darüber, was Sie mit ihrer IT erreichen können und wollen. Entwickeln Sie eine IT-Strategie, die zu Ihrem Unternehmen passt!

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Entwicklung Ihrer IT-Strategie.

Probleme

Vorgehen

Themen

Ausblick

Inhalt

Probleme

Typische Probleme.....	4
Spannungsfelder	6
IT-Schnelltest	8

Vorgehen

Projektablauf	12
Endprodukte Diagnosephase	14

Themen

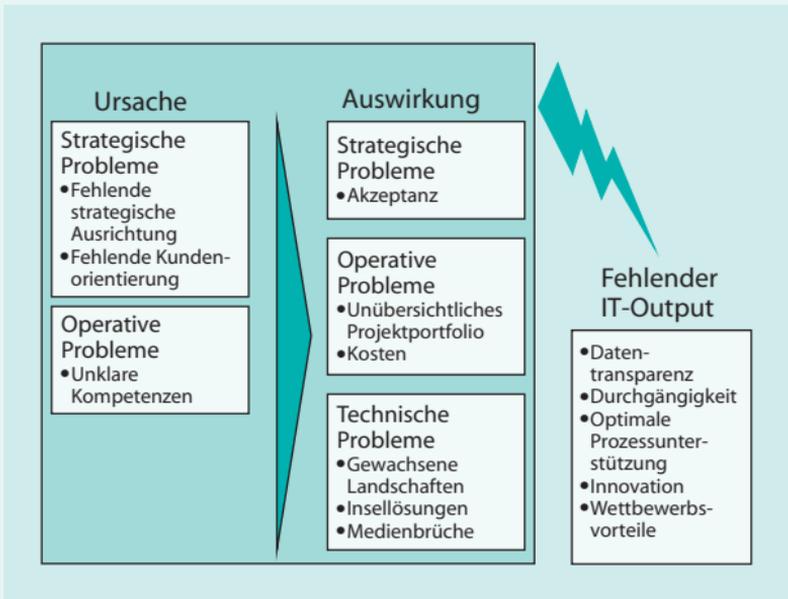
Geschäftsstrategie	16
Infrastruktur	19
Prozesse und Applikationen.....	20
IT-Management.....	22
Kosten.....	24

Ausblick

IT als gestaltende Größe.....	26
-------------------------------	----

Typische Probleme

Der Aufbau einer leistungsfähigen IT ist eine enorme Herausforderung, insbesondere in großen Unternehmen mit gewachsenen Strukturen. Typische Probleme führen dazu, dass die Leistungen der IT hinter den Erwartungen zurückbleiben:



Strategische Probleme

In vielen Fällen ist eine explizite IT-Strategie nicht vorhanden. Stattdessen wird an Detailproblemen „herumgedoktert“. Der IT fehlt dann die große Linie ebenso wie die Einordnung in den Unternehmenszusammenhang. Das kann soweit führen, dass die IT als ungeliebter Fremdkörper angesehen wird, oft obendrein im Nutzen von der Geschäftsführung angezweifelt.

Technische Probleme

Ohne Strategie wächst die technische Landschaft in Probleme hinein. Eine nicht mehr zu überblickende Fülle an Schnittstellen und Verfahrensanpassungen behindert Innovationen und macht die Wartung unmöglich. Daten- und Informationsflüsse sind



technisch nicht durchgängig realisiert. Als Folge von Medienbrüchen und Insellösungen sind Ergebnisse intransparent und manipulierbar. Beispielsweise können Buchungen, die nicht im ERP-System des Unternehmens vorgenommen werden, sondern in einer Software ohne Protokollierung und Berechtigungsschutz, vom Controlling oft nicht mehr nachvollzogen werden.

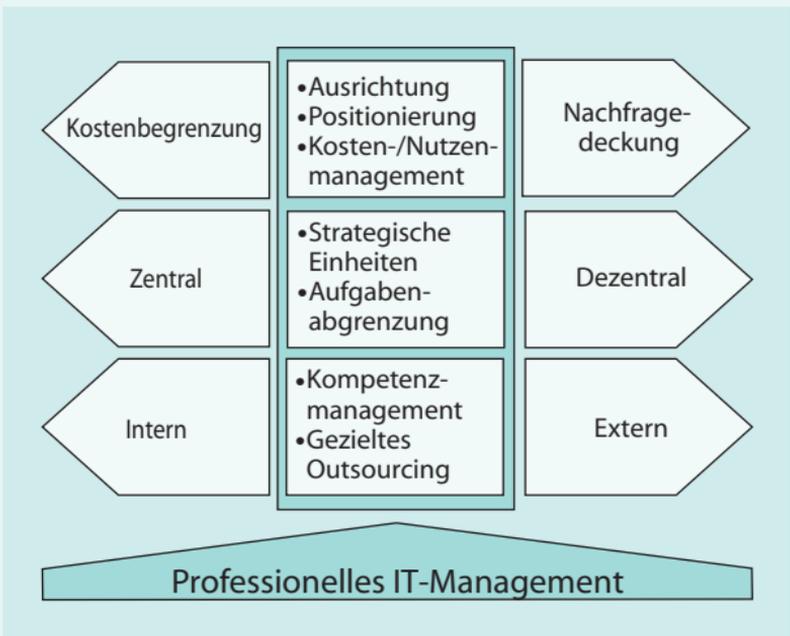
Operative Probleme

Laut einer Studie bei einem großen Automobilhersteller dauern IT-Projekte im Durchschnitt doppelt so lange und kosten 1,8 mal so viel wie geplant. Eine andere Studie von „The Standish Group“ stellt sogar fest, dass ca. 30% aller Softwareprojekte abgebrochen werden. Bei solchen Problemen im Projektmanagement kann die beste Strategie ihre Wirkung nicht entfalten, da es an der Umsetzung hapert.

Weitere operative Probleme liegen oft in der Zusammenarbeit zwischen IT und Fachabteilungen. Im Tagesgeschäft wird das Miteinander oft nicht ausreichend gefördert. Unter dem mangelnden gegenseitigen Verständnis leidet dann die Qualität der IT-Unterstützung.

Spannungsfelder

Gründe für die Probleme der IT liegen in den oft entgegengesetzten Anforderungen, die an die IT gestellt werden. Für einen erfolgreichen Einsatz von Informationstechnologie muss jedes Unternehmen für sich die optimale Positionierung in den folgenden Spannungsfeldern finden.



Kostenbegrenzung / Nachfragedeckung

Einerseits ist eine einheitliche Struktur basierend auf Standardanwendungen kostengünstiger und stabiler als stark angepasste Systeme mit vielen Eigenentwicklungen. Andererseits blockiert der Einsatz von Standardsoftware möglicherweise eine strategisch bedeutsame Differenzierung vom Mitbewerber.

Die IT wird mit speziellen Wünschen verschiedenster Abteilungen konfrontiert, die nur teilweise für den Unternehmenserfolg wichtig sind. Welche spezifischen Anpassungen werden umgesetzt, welches sind „Sonderlocken“, bei denen Realisierungs- und Wartungsaufwand den Nutzen übersteigen? Wo



lohnen sich Eigenentwicklungen? Die IT muss diese Fragen durch Ausrichtung an der Geschäftsstrategie und Priorisierung anhand zusätzlicher Kriterien, beispielsweise dem Kosten-Nutzen-Verhältnis, beantworten.

Zentral / dezentral

Durch viele Zu- und Verkäufe von Unternehmensteilen oder häufige Umstrukturierung von Organisationseinheiten entstehen komplexe Konzernstrukturen. Bei jeder Veränderung stellt sich die Frage nach der Zentralisierung übergreifender und ähnlicher Aufgaben mit entsprechender Integration der IT-Systeme. Für die IT bedeuten sowohl System-Integration als auch Anbindung unterschiedlichster Systeme eine Herausforderung, besonders da gleichzeitig Prozesse und Kompetenzen neu geregelt werden müssen.

Ebenso können Aufgaben durch die zentrale IT oder durch dezentrale IT- oder Fachabteilungen wahrgenommen werden. Die Kompetenz der Fachbereiche kann soweit reichen, dass sie ihren IT-Bedarf direkt am Markt decken. In jedem Fall müssen die Aufgaben klar abgegrenzt werden, um Wildwuchs und Mehrfachaufwand zu vermeiden und Synergien zu nutzen.

Extern / intern

Durch Outsourcing können Kosten gespart werden, jedoch geht möglicherweise wichtiges internes Wissen verloren. Wo liegt die optimale Aufteilung der Aufgaben? Gezieltes Outsourcing sollte in jedem Fall durch internes Kompetenzmanagement unterstützt werden, um die Abwanderung von entscheidendem Know-how zu verhindern.

IT-Schnelltest

Wie gut ist Ihre IT? Unser IT-Schnelltest gibt Ihnen Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten.

Probleme

Vorgehen

Themen

Ausblick

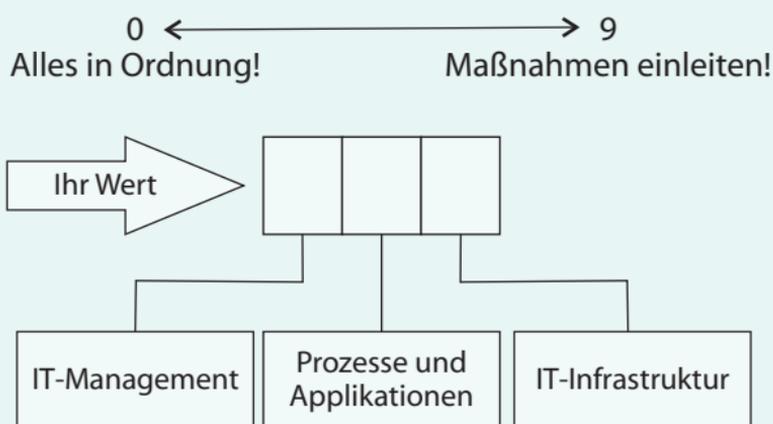


Für jede Frage, die Sie mit „nein“ beantworten, tragen Sie die angegebene Punktzahl ein.

Läuft ihr Geschäftsprozess vom Auftragseingang über die Produktion bis zur Faktura ohne Systembrüche? 40 Pkte.			
Kennen Sie Ihre Infrastrukturkosten relativ zu anderen Unternehmen aus Ihrer Branche? 3 Pkte.			
Wird Ihre Infrastruktur (Arbeitsplätze, Server, ...) regelmäßig auf Sicherheitslöcher überprüft? 3 Pkte.			
Gibt es für jedes laufende und abgeschlossene IT-Projekt eine klar kommunizierte Aufwandschätzung? 300 Pkte.			
Verfügen Sie über eine Backup-Strategie mit regelmäßigen, definierten Sicherungen, Medienwechseln und Tests? 3 Pkte.			
Werden in Ihrem Unternehmen die Abschlüsse aller Unternehmens-teile durchgängig in einem System konsolidiert? 50 Pkte.			
Deckt sich der Verantwortungsbereich der IT mit ihrer organisatorischen Aufhängung? 300 Pkte.			
Informiert Ihre IT regelmäßig (und gerne) das Top-Management und betroffene Fachabteilungen über die aktuellen Vorgänge in der IT? 300 Pkte.			
Summe	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Berechnen Sie Ihre dreistellige Punktzahl und tragen Sie diese auf der nächsten Seite ein.

Die einzelnen Ziffern geben auf einer Skala von 0 bis 9 an, in welchen Bereichen Verbesserungsbedarf besteht.



Diese Themen sind Bestandteil der Diagnosephase zu Beginn eines jeden Strategie-Projekts.

IT-Management

Das Management einer IT-Abteilung ist in vielen Aspekten nicht mit dem anderer Abteilungen zu vergleichen. Die Dienstleister-Rolle verlangt eine konsequente Kundenorientierung, während die große Budgetverantwortung bewährte Vorgehensmodelle und ein schlagkräftiges Controlling erforderlich macht. Das Funktionieren dieser Komponenten kann im Rahmen eines IT-Strategie-Projektes, beispielsweise durch die Planung entsprechender organisatorischer Maßnahmen, langfristig sichergestellt werden.

Prozesse und Applikationen

Durch effektive und effiziente Geschäftsprozess-Unterstützung kann die IT einen spürbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Andererseits gefährden Probleme an dieser Stelle die Wettbewerbsposition nachhaltig. Daher ist es geboten, in Abstimmung mit der Geschäftsstrategie



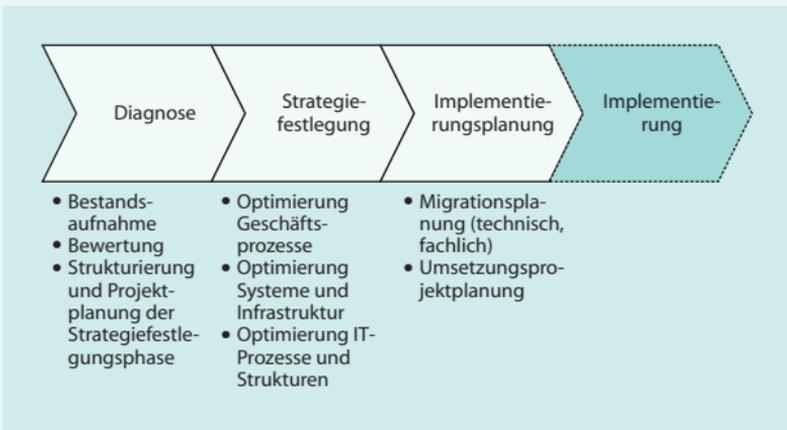
den Unterstützungsbedarf zu identifizieren und eine zielführende IT-Strategie zu entwickeln. Aus dieser Strategie lassen sich dann sowohl prozesseitige als auch IT-seitige Maßnahmen ableiten.

IT-Infrastruktur

Schwächen in der bestehenden Infrastruktur sind häufig historisch bedingt und entsprechend schwierig auszuräumen. Im Rahmen eines IT-Strategie-Projektes werden besonders kritische Punkte identifiziert und in Folgeprojekten sofort behoben. Zudem liefert die Strategie eine verbindliche Roadmap für langfristige Infrastruktur-Vorhaben.

Projekttablauf

Neben umfassenden IT-Strategieprojekten können fallweise technische, organisatorische oder Kostenaspekte im Vordergrund stehen. Für alle Projekttypen hat sich die folgende, phasenweise Vorgehensweise bewährt.



Diagnose

In der Diagnosephase werden ausgehend vom Verständnis der geschäftlichen Anforderungen die wesentlichen Stellhebel für Verbesserungen identifiziert und mögliche Verbesserungspotenziale abgeschätzt. Für die Diagnosephase kann ein Standard-Vorgehen verwendet werden, das auf den nächsten Seiten vorgestellt wird. Sie finden dort eine Vorstrukturierung der Themenfelder, mit der Bestandsaufnahme und Bewertung der Ist-Situation in wenigen Wochen möglich sind.

Strategiefestlegung

In der Phase der Strategiefestlegung wird die IT-Strategie aus der Geschäftsstrategie auf Basis der Fähigkeiten der Unternehmens-IT entwickelt. Aus der Diagnosephase sind Stellhebel und Schwachstellen bereits bekannt. In Teilprojekten werden an denjenigen Stellen konkrete Maßnahmen erarbeitet, wo die größten Verbesserungspotenziale erwartet werden.



Implementierungsplanung

Das IT-Strategie-Projekt schließt mit einer Implementierungsplanung ab. Das Zielszenario kann nur erreicht werden, wenn in der Implementierungsplanung auch der Migrationspfad in technischer und fachlicher Hinsicht von der Alt- zur Neu-Landschaft erarbeitet wird. Geplant wird außerdem ein Projektportfolio zur Umsetzung der Strategie mit klaren Meilensteinen und einem Umsetzungscontrolling. Häufig lassen sich „Quick Wins“ erreichen. Die gesamte Implementierung sollte spätestens innerhalb von drei Jahren abgeschlossen werden.

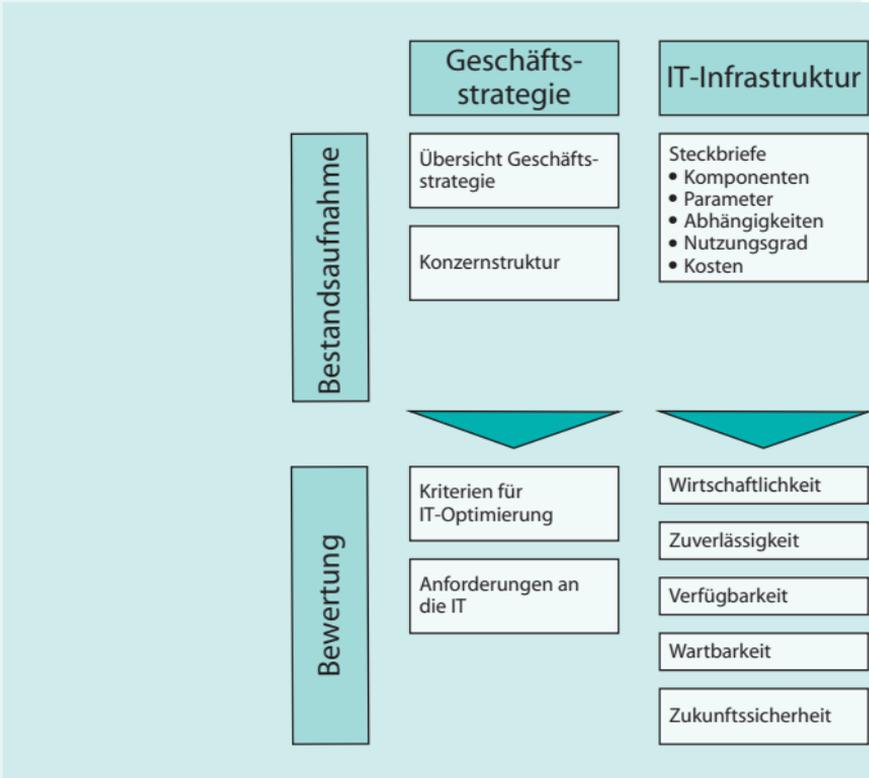
Teamaufstellung

Voraussetzungen für die Strategiefestlegung sind eine neutrale und unvoreingenommene Bestandsaufnahme und Bewertung. Hilfreich sind auch Kenntnisse von „Best practices“ in unterschiedlichen Bereichen. Daher empfiehlt sich für die Diagnosephase der Einsatz erfahrener Berater. Die Strategiefestlegung und die Implementierungsplanung müssen vom Unternehmen selbst getrieben werden, um die Akzeptanz der Maßnahmen sicherzustellen. Berater leiten dabei häufig ein Pilotprojekt, durch das Mitarbeiter des Unternehmens methodisch geschult werden; sie unterstützen das Gesamtprojekt im weiteren Verlauf nur an kritischen Stellen.

Da tief greifende Veränderungen angestrebt werden, die oft auch organisatorische Anpassungen nach sich ziehen, erfordert ein Strategieprojekt nach unserer Erfahrung die unbedingte Unterstützung des Top-Managements sowie die Mitarbeit aller betroffenen Abteilungen.

Endprodukte Diagnosephase

Ein umfassendes IT-Strategieprojekt erstreckt sich auf die Themenfelder Geschäftsstrategie, Prozesse und Applikationen, IT-Infrastruktur, IT-Management und Kosten.



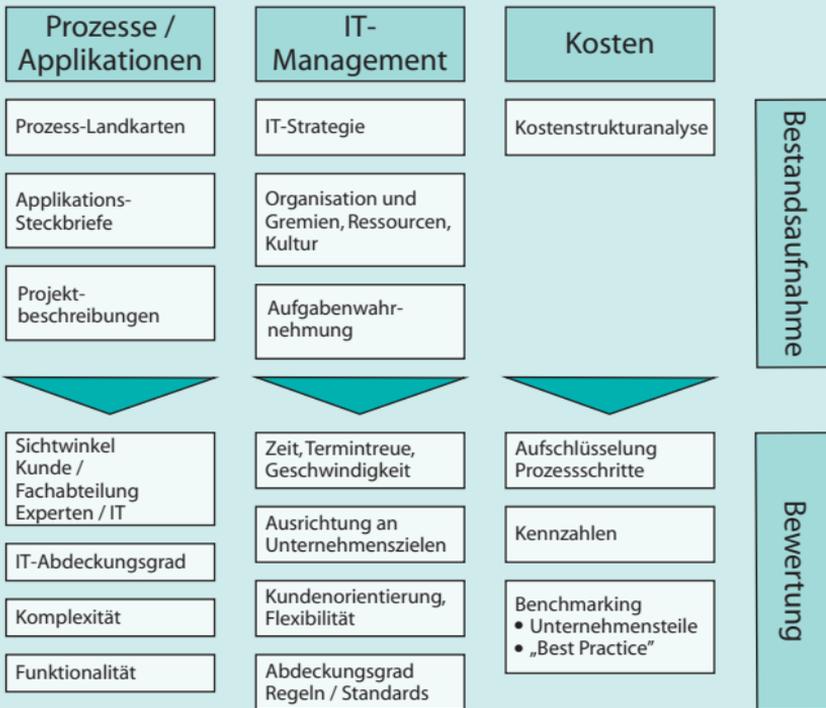
Ausgangspunkt und Grundlage der Diagnose ist die Geschäftsstrategie, aus der sich globale Anforderungen an die IT ergeben.

Aus der IT-Infrastruktur leiten sich die technischen Rahmenbedingungen der IT-Unterstützung ab. Daher wird die bestehende Infrastruktur im Rahmen der Diagnose aufgenommen und anhand objektiver Kriterien bewertet.

Des Weiteren erfolgt eine Diagnose der Prozesse und Applikationen im Hinblick auf Abdeckungsgrad, Komplexität und Funktionalität. An dieser Stelle kann



die IT aus ihrer Kenntnis der technischen Möglichkeiten heraus Impulse für die Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse liefern.



Schließlich entscheidet die Qualität des IT-Managements, ob eine IT-Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann. Ziel der Untersuchung dieses Bereiches ist eine Beurteilung der Leistungsfähigkeit der IT-Abteilung. Hieraus ergeben sich Vorschläge für organisatorische Verbesserungen in der IT-Abteilung und an ihren Schnittstellen.

Quer zu diesen Themenfeldern werden Kosteninformationen erhoben und verdichtet, um über Kennzahlen und Benchmarks Effizienzpotenziale in der IT zu finden. Im weiteren Projektverlauf dienen diese Informationen zur Priorisierung von Maßnahmen und als Messgrößen zur Zielerreichung.

Geschäftsstrategie

Die Ausrichtung der IT an der Geschäftsstrategie ist wichtigstes Ziel der IT-Strategieentwicklung. Zu Beginn der Diagnosephase muss das Projektteam daher die Geschäftsstrategie untersuchen, Stärken und Schwächen des Unternehmens kennenlernen und ein Verständnis für die Treiber des Geschäfts und der Branche gewinnen.

Wie kann mit diesem Wissen die IT-Strategie systematisch auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden? Exemplarisch seien hier einige Methoden erläutert:

- Strategie-Übertragung¹
- SWOT-Analyse¹
- Analyse kritischer Erfolgsfaktoren²

Diese Methoden können auch in die Entwicklung einer Balanced Scorecard eingebettet werden³. Dieses umfassende Management-Tool stößt mit der Strategie-Formulierung auch einen strategischen Lernprozess an. Es stellt außerdem Meßgrößen zur Verfügung, mit denen die Strategie kommuniziert und die Zielerreichung quantifiziert werden kann.

Strategie-Übertragung

Dieser Ansatz versucht, die Strategie stückweise zu übertragen. Organisatorische Vorgaben wie die Konzernstruktur werden ebenso wie Vision, Mission und Business Drivers in Implikationen für die IT „übersetzt“. Ist beispielsweise größere Kundennähe eine Mission, kann die Überbrückung der Distanz zum Kunden durch das Internet Aufgabe der IT werden. Bei der stückweisen Übertragung darf an keiner Stelle gegen grundlegende Vorgaben der Geschäftsstrategie verstoßen werden.



SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ist ein klassisches Strategieentwicklungstool, das auch auf die IT angewendet werden kann. Die Zuordnung von Stärken und Schwächen der Unternehmens-IT zu Chancen und Risiken der Branche ergibt Handlungsempfehlungen für die Strategie-Auswahl.

Besteht beispielsweise in einer Branche die Chance, mit Hilfe eines Internet-Portals den Umsatz zu steigern, sollte ein Unternehmen, das bereits über eine hochautomatisierte Supply Chain verfügt und die notwendige Portaltechnik schon intern nutzt, hier einen Wettbewerbsvorteil aufbauen. Unternehmen, die den möglichen Ansturm an Bestellungen gar nicht verarbeiten könnten, sollten hiervon Abstand nehmen.

Ein Beispiel für Branchenrisiken, die je nach Stärke der IT besondere Schutzmaßnahmen erfordern, sind neue Gesetze. Eine bestimmte Berichtspflicht würde besonders Unternehmen betreffen, welche die entsprechenden Daten intern nicht pflegen oder verarbeiten können.

		Handlungsempfehlungen	
		Chancen	Risiken
Unternehmens-IT	Stärken	Wettbewerbsvorteil ausbauen	Beobachten
	Schwächen	Auf keinen Fall anrühren	Schutzmaßnahmen ergreifen
		IT in der Branche	

Analyse kritischer Erfolgsfaktoren

Die Analyse kritischer Erfolgsfaktoren zielt darauf ab, die Anforderungen an die IT für die Realisierung einiger weniger, aber für die Unternehmensziele entscheidender Erfolgsfaktoren festzustellen. Welche Informationen, welche Systeme werden gebraucht?

Die Methode kann auf das Unternehmen als Ganzes oder auf einzelne Teilbereiche angewendet werden. Für die Durchführung hat sich ein Workshop mit Senior Managern bewährt, da dadurch große Einigkeit über die Erfolgsfaktoren geschaffen und ein deutliches Commitment des Top-Managements zum IT-Strategieprojekt bewirkt wird. Jeder Führungskraft wird die Gelegenheit gegeben zu äußern, welche Information sie für das Erreichen der Erfolgsfaktoren benötigt. Durch die Orientierung an wenigen, aber entscheidenden Zielen wird ein Wunschlisten-Charakter vermieden. Als Ergebnis erhält die IT ein tieferes Verständnis für ihren Beitrag zum Geschäftserfolg.

Wettbewerbsvorteile durch IT

Der Bedarf an IT wird aus der Geschäftsstrategie abgeleitet, jedoch muss dies kein einseitiger Prozess bleiben. IT-spezifische Wettbewerbsvorteile erschließen sich, wenn Geschäfts- und IT-Strategie als Einheit entwickelt werden. Aus der Palette der zur Verfügung stehenden Methoden seien hier genannt:

- Industriestrukturmodell von Michael Porter²
- Value Chain Analysis (extern und intern)²
- Business Process Reengineering²
- Strategic Option Generator von Rackoff, Wiseman und Ullrich²

Diese Methoden fokussieren auf das Kerngeschäft des Unternehmens und sollen daher hier nicht weiter erläutert werden.



Während die Geschäftsstrategie die Ziele der IT-Strategie bestimmt, stellt die Infrastruktur die Voraussetzung für deren Umsetzung dar.

Das Projektteam sammelt Leistungsdaten der Infrastruktur zur Erstellung von Steckbriefen, um später jede Maßnahme daraufhin zu untersuchen, ob sie mit der vorhandenen Infrastruktur umgesetzt werden kann. Notwendige Veränderungen an der Infrastruktur sind als Kostenfaktor bei der Potenzialschätzung zu berücksichtigen. Sollen beispielsweise zwei Systeme von räumlich entfernten Konzernteilen zusammengeführt werden, muss die Vernetzung die für die Applikation notwendigen Datenströme performant bewältigen können.

Die Infrastruktur soll wirtschaftlich, zuverlässig und angemessen verfügbar sein. Wartbarkeit und Zukunftssicherheit sind weitere Bewertungskriterien. Eine veraltete Infrastruktur kann selbst auch Anlass für eine Neuausrichtung der IT sein.

Projektbeispiel: Veraltete Systemlandschaft

Bei einer Versicherung wurden Systeme in einer von Großrechnern und Fat-Clients bestimmten Umgebung laufend angepasst, worunter die Wartbarkeit zunehmend litt. Im Rahmen eines IT-Strategie-Projekts wurde dieses Problem durch Migration in eine mehrstufige Client-Server-Architektur gelöst, die den Einsatz von Standardsoftware wieder möglich machte.

Eine standardisierte Zielarchitektur ist von Vorteil für die Realisierung von Größenvorteilen, Durchgängigkeit und Skalierbarkeit, muss aber zum Unternehmen passen. Ein großer Konzern wird keine Beteiligungen, die er kurz- oder mittelfristig wieder abstößt, auf den Standard der Zentrale umstellen wollen.

Prozesse und Applikationen

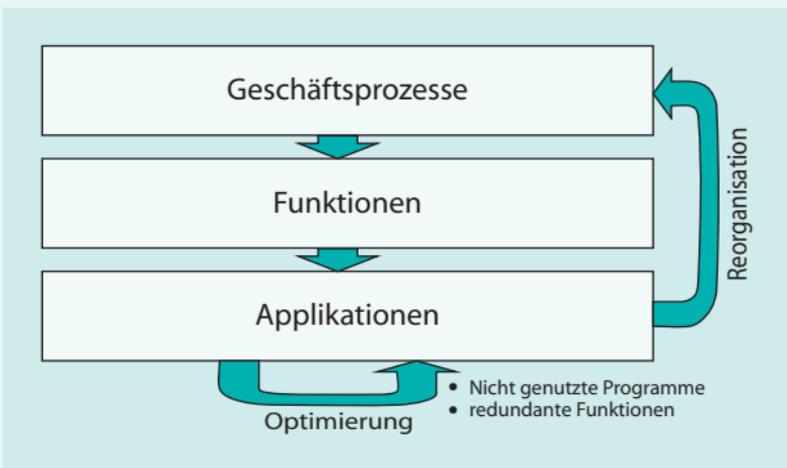
Die wertschöpfenden Prozesse bilden den Kern der unternehmerischen Aktivität und die Grundlage für den Unternehmenserfolg.

Das Projektteam verschafft sich in Prozess-Landkarten und Applikations-Steckbriefen einen Überblick über die Kernprozesse und deren technologische Abbildung. Beschreibungen laufender und geplanter Projekte geben über die zukünftige Applikationslandschaft Aufschluss.

Optimalen Abdeckungsgrad finden

Bei der Suche nach dem optimalen Abdeckungsgrad muss sich das Projektteam zunächst über das Optimierungskriterium klar werden. Höhere Abdeckung ist oft mit größerer Komplexität verbunden, welche die Kosten erhöht und die Funktionalität möglicherweise verschlechtert.

Aus den Geschäftsprozessen ergeben sich die Anforderungen an die Applikationen in Form von Funktionen, die möglichst ohne Redundanzen abgedeckt werden sollten. Bevor jedoch schlecht funktionierende Prozesse durch IT-Systeme zementiert werden, sollte eine Reorganisation der Geschäftsprozesse geprüft werden.





Geschäftsprozesse reorganisieren

Der größte Hebel bei der Reorganisation der Geschäftsprozesse ist – wie bei der Ausrichtung der IT an der Geschäftsstrategie – die Konzentration auf die wertschöpfenden Aktivitäten. Die IT muss dabei den Informationsfluss entlang der Wertschöpfungskette, der oft durch Organisations- und Systemgrenzen behindert wird, garantieren.

Vor diesem Hintergrund sollte das Projektteam frei von jeglichen Zwängen Prozesse neu entwerfen. Maßnahmen zur Verbesserung bestehender Prozesse beschreibt das Akronym ESIA so: Eliminieren aller nicht wertschöpfenden Aktionen, Simpler machen, Integrieren, Automatisieren.

Damit die Wirkung des Projekts nicht nach kurzer Zeit verpufft, müssen strukturelle Änderungen eingeleitet werden. Neben organisatorischen Maßnahmen können IT-Anwendungen die neuen Abläufe erzwingen.

Projektbeispiel: Projektmanagement-Tool

Ein vorher wenig genutztes Projektmanagement-Tool eines mittelständischen Unternehmens wurde im Prozess verankert, indem Projektanträge ausschließlich durch dieses Tool ausgedruckt werden konnten. Der Eintrag der wichtigsten Projektdaten wurde dabei erzwungen. Automatisch versendete Mahnungen bewirkten, dass die Projektdaten weiter gepflegt wurden, so dass stets eine Übersicht über den Status der laufenden Projekte bestand.

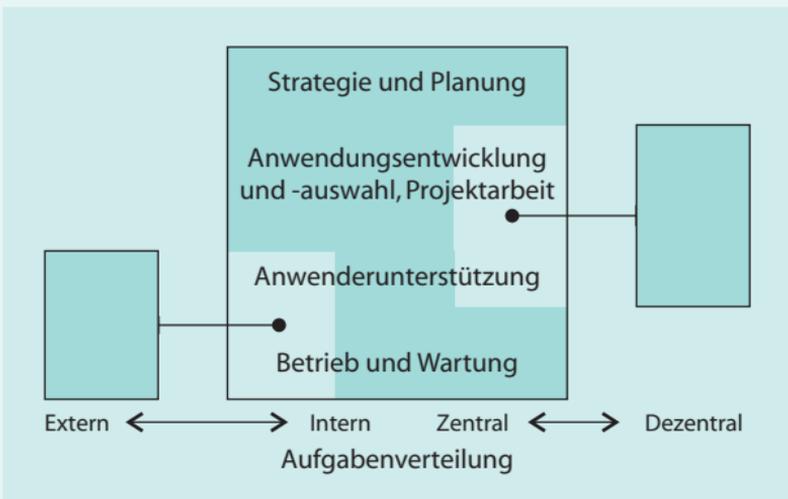
Unsere Fibel „Geschäftsprozesse gestalten“ geht auf die Problematik struktureller Änderungen ein und bietet Ihnen Tipps & Tricks für die Praxis.

IT-Management

Die IT-Strategie wird durch das IT-Management umgesetzt. Durch das Strategie-Projekt sollen die organisatorischen Voraussetzungen hierfür optimiert werden. Dazu muss das Projektteam zunächst Aufgaben und Aufgabenverteilung der IT kennen lernen und diese an Aufbau- und Ablauforganisation spiegeln.

Aufgaben und Aufgabenverteilung

Die folgenden Aufgabengebiete müssen abgedeckt, aber nicht unbedingt intern und nicht notwendigerweise von der zentralen IT wahrgenommen werden:



Für die Planung der künftigen Aufgabenverteilung muss das Projektteam sich zunächst eine Ressourcen-Übersicht verschaffen. Für die Bewertung gilt: Kompetenzen und Verantwortlichkeiten müssen in jedem Fall klar geregelt sein und durch die Aufbau-Organisation unterstützt werden.

Projektbeispiel CIO-Struktur

Bei einem Bereich eines Elektronikkonzerns führte eine schwache zentrale IT zu Absurditäten bis hin zu einer doppelten Verkabelung in



einigen Gebäuden. Im Rahmen eines IT-Strategie-Projekts wurde die zentrale IT, bisher dem obersten Kaufmann unterstellt, durch die Einrichtung einer CIO-Struktur gestärkt.

Aufbau- und Ablauforganisation

Am vorangegangenen Beispiel wird klar: Aufbau- und Ablauforganisation müssen die IT befähigen, ihre Aufgaben wahrzunehmen. Bewertungskriterien sind Termintreue und Geschwindigkeit, aber auch Kundenorientierung, die bei der Anwendungsentwicklung entscheidend ist. Welche Abläufe und Einrichtungen stellen die Vernetzung mit den Fachbereichen als internen Kunden sicher? Exemplarisch genannt seien

- Steuerungs- und Koordinationsgremien mit Vertretern aus IT und Fachabteilungen
- organisatorische Schnittstellen zwischen Fachabteilungen und IT auf Arbeitsebene, beispielsweise durch „Key User“
- klare Anforderungsmanagement-Prozesse für Sollkonzeption, Behandlung von Fehlern, Änderungsmanagement

Zur Organisation gehören Regeln und Standards, die jedoch Misstrauen und Komplexität nicht unnötig fördern sollen. Ist der Abdeckungsgrad der Regeln und Standards der Organisation angemessen?

Das Projektteam muss auch informelle Aspekte der Organisation berücksichtigen beispielsweise mit dem Organisationsmodell von Kotter², das auch „graue Eminenzen“ sowie die Unternehmens- und IT-Kultur erfasst. Das Projektteam muss die IT-Strategie mit der Kultur in Einklang bringen oder Maßnahmen entwickeln, um die Kultur zu verändern.

Kosten

Nicht nur in wirtschaftlich schwierigen Situationen sind Kosten eine wichtige Messgröße in allen Unternehmensbereichen. Eine Aufschlüsselung der IT-Kosten identifiziert Kostentreiber und Stellhebel in den dargestellten Themenfeldern und ist ebenso Grundlage für die Potenzialschätzung aller Maßnahmen. Ein Gesamtbild entsteht durch Betrachtung der Kosten auf verschiedenen Ebenen:

- Aufschlüsselung nach Kostenarten
- Kosten der Geschäftsprozesse
- Kosten vergleichbarer Einheiten
- Zeitliche Entwicklung der Kosten

Aufschlüsselung nach Kostenarten

Eine Aufschlüsselung nach Kostenarten ist immer vorhanden und liefert einen ersten Anhaltspunkt für die Kostenstruktur. Wegen der oft groben Einteilung führt erst eine weitere Untergliederung, beispielsweise der Personalkosten nach Aufgaben oder der Lizenzkosten nach Produkten, zu Verbesserungsmaßnahmen.

Kosten der Geschäftsprozesse

Im Rahmen der Prozessrestrukturierung ist eine Aufschlüsselung der Kosten nach Aufgaben, genauer nach Geschäftsprozessen und Prozessschritten hilfreich.

Projektbeispiel: Lizenzen für ein ERP-System

Die Diagnose der IT-Kostenstruktur eines Großkonzerns wies Lizenzen des ERP-Systems als großen Kostenfaktor aus. Eine Aufschlüsselung nach Aufgaben ergab, dass ca. 5% der Lizenzen von Kostenstellen-Verantwortlichen nur deshalb gebraucht wurden, um den betrieblichen



Abrechnungsbogen einzusehen. Eine einfache Maßnahme sparte die Lizenzen ein: die Information wurde in das Intranet eingestellt.

Liegen keine Daten für Prozesskosten vor, kann man die Kosten für beteiligte Systeme und Personal auf Basis von Durchlaufzeiten abschätzen.

Kosten vergleichbarer Einheiten

Kennzahlen, die IT-Aufwandsgrößen auf Nutzen und Leistung beziehen, erlauben nicht nur einen Vergleich von Unternehmensteilen untereinander, sondern auch mit anderen Unternehmen. Natürlich muss auf die Vergleichbarkeit der Daten geachtet werden, beispielsweise auf gleiche Abschreibungszeiträume bei Investitionen.

Benchmarks mit „Best-practice“-Unternehmen liefern Anhaltspunkte für die Abschätzung qualitativer und quantitativer Potenziale. So kann zum Beispiel aus dem Verhältnis IT-Kosten pro Umsatz eines vergleichbaren „Best practice“-Unternehmens ein Zielwert für die Gesamt-IT-Kosten bestimmt werden. Weiter kann über die Anzahl der IT-Mitarbeiter pro Anwender eine Minimalbesetzung für den Support errechnet werden.

Zeitliche Entwicklung der Kosten

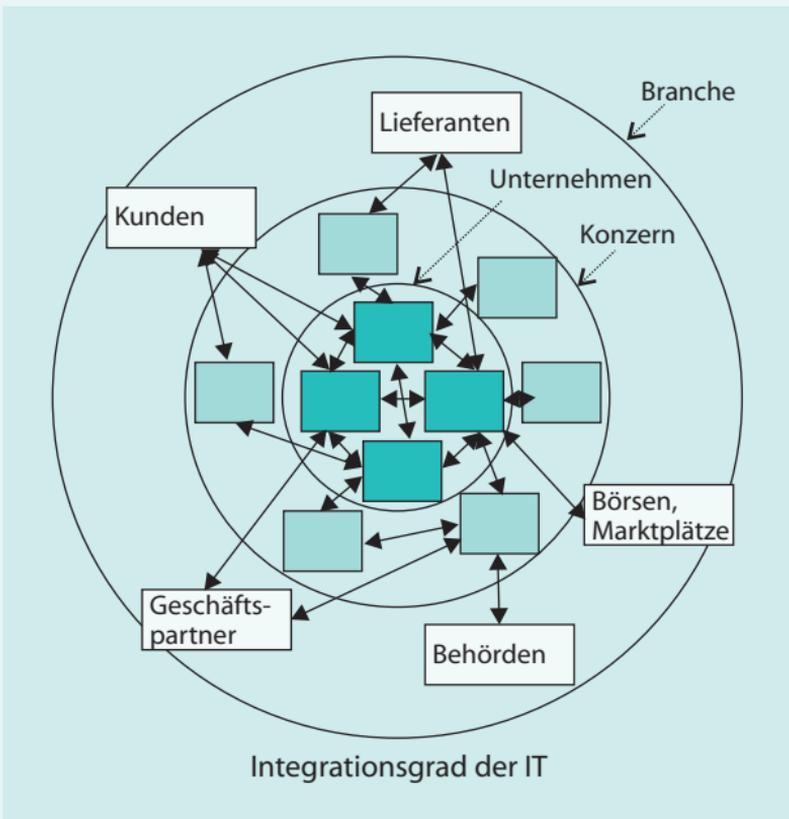
Die vorangegangenen Kennzahlen müssen über einen längeren Zeitraum betrachtet werden, um die Leistungen der IT richtig einzuordnen. Auf diese Weise können größere Projekte wie ein aufwändiger Releasewechsel richtig eingeordnet werden.

Da die Technik laufend leistungsfähiger wird, steigt typischerweise die Kennzahl „IT-Kosten pro Umsatz“ über die Jahre an; das Projektteam muss hinterfragen, welcher Zusatznutzen den höheren Kosten gegenüber steht.

IT als gestaltende Größe

Während die IT früher als reines Werkzeug betrachtet wurde, ist sie heute zunehmend an der Gestaltung des Geschäfts beteiligt: neue Strategien eröffnen sich, Abläufe können grundsätzlich umgestaltet werden, eine flexible Organisation wird ermöglicht. Technische Möglichkeiten können in einen Geschäftsvorteil umgewandelt werden.

Dabei lag der Fokus bisher auf der Integration unternehmensinterner Abläufe. Die Entwicklung geht nun in Richtung unternehmensübergreifender Integration. Distanzen zu Lieferanten und Kunden werden durch das Internet verkürzt. Der direkte Austausch von Transaktionsdaten von System zu System generiert Mehrwert, der in der Branche und mit den Kunden geteilt wird.





Beispiel Zollabwicklung

Bundesfinanzministerium und Zollverwaltung stellen auf elektronische Ein- und Ausführabwicklung um. Teilnehmer am Verfahren müssen ihre Geschäftsprozesse auf eine spezielle Software umrüsten. Wer dazu nicht in der Lage ist, verpasst die reduzierten Abwicklungskosten und die beschleunigten Arbeitsvorgänge mit der Behörde. Andererseits werden durch die Vereinfachung möglicherweise branchenfremde Unternehmen wie Banken die Abwicklung von Zoll-Transaktionen in ihr Angebot aufnehmen.

Um ihre gestaltende Aufgabe wahrzunehmen, braucht die IT eine eigenständige Strategie. Ein IT-Strategie-Projekt hilft Ihnen, die Entwicklung ihrer Systemlandschaft konsequent auf Kurs zu halten oder eine fundamentale Neuausrichtung einzuleiten.

Wir möchten Sie ermutigen, diese Herausforderung anzunehmen und wünschen Ihnen dabei viel Erfolg!

Literatur

- 1 Wendy Robson: Strategic Management & Information Systems, Prentice Hall, 1997
- 2 John Ward, Joe Peppard: Strategic Planning for Information Systems, Wiley, 2002
- 3 Robert S. Kaplan, David P. Norton (Hrsg.): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Aus dem Amerikanischen von Péter Horváth, Schäffer-Poeschel-Verlag, 1997

Über Basycon

Basycon versteht sich als Unternehmensberatung, die im Spannungsfeld zwischen Business und IT tätig ist und die Professionalität klassischer Unternehmensberatungen mit fundiertem IT-Know how verbindet. Auf der Basis langjähriger Erfahrungen in großen IT- und Organisationsprojekten helfen wir unseren Klienten, die strategischen Weichen zu stellen und unterstützen sie bei der konsequenten Umsetzung.

Ihre Ansprechpartner für IT-Strategieberatung

Till Oppermann

Telefon +49 89 890 559 216

E-Mail till.oppermann@basycon.com

Thomas Worbs

Telefon +49 89 890 559 213

E-Mail thomas.worbs@basycon.com

Basycon

Unternehmensberatung GmbH

Welserstraße 1 · 81373 München

Telefon +49 89 890 559 0

E-Mail info@basycon.com

www.basycon.com