

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einleitung und Grundlegendes zur IT-Strategie

<b>Einführung in das Thema</b> .....	3
IT Strategie: Definitionen .....	6
Wie lässt sich das erfolgreich realisieren? .....	8
Einsatzgebiete, Nutzen und Zielgruppe einer IT Strategie .....	10
Strategische Planung und Führung der IT .....	11
<b>Fünf gute Gründe für eine IT-Strategie</b> .....	13
Organisatorische Herausforderungen .....	13
Die Rolle der IT im Unternehmen .....	13
Die Rolle des CIO im Unternehmen .....	14
Business- IT-Alignment und Verbesserung des Kundennutzens .....	16
Umgang mit Globalisierung .....	18
Sourcingprobleme: Management des Lieferantenportfolios .....	18
Was darf IT kosten? .....	18
Projektmanagementfähigkeiten und besseres Time-to-Market .....	21
Compliance und Steuerung von Risiken und IT-Sicherheit .....	24
Mergers & Acquisitions .....	25
<b>Das Vorgehensmodell zur Entwicklung der IT-Strategie</b> .....	27
Die 7 Schritte zur IT-Strategie im Überblick .....	27
Vorbereitungen: Die Entwicklung der IT-Strategie als Projekt .....	27
Schritt 1: Ist-Analyse .....	29
Schritt 2: Analyse der Unternehmensstrategie und Ableitung von Herausforderungen für die IT .....	29
Schritt 3: Die Applikationsstrategie .....	29
Schritt 4: Die Sourcing-Strategie .....	30
Schritt 5: Die IT-Organisation und IT-Governance .....	30

Schritt 6: Umsetzung – Die IT-Roadmap, Ermittlung des IT-Budgets und das IT-Projektportfolio .....	31
Schritt 7: Das IT-Strategiecockpit .....	32
Methodischer Aufbau der 7 Schritte zur IT-Strategie .....	32
Theoretischer Teil mit praktischen Beispielen .....	32
Arbeitsfragen und Umsetzung .....	33
Fazit .....	33
Vorstellung des Beispielunternehmens .....	34

## **Teil II In 7 Schritten zur nachhaltigen IT-Strategie**

<b>Vorbereitungen: Die Entwicklung der IT-Strategie als Projekt aufsetzen</b> .....	37
Ziele der IT-Strategie .....	37
Die IT-Strategie als Projekt .....	38
Reichweite und Umfang (Scope) des IT-Strategieprojektes .....	38
Größe des Strategieprojekt-Teams .....	39
Verantwortung und Führung des IT-Strategieprojektes .....	40
Das Projektorganigramm .....	41
Definition der Arbeitspakete inklusive Aufwandsabschätzung und Zeitplanung für ein IT-Strategie-Projekt .....	44
Kosten und Budget für eine IT-Strategie .....	46
Stakeholder-Analyse für die IT-Strategie .....	47
Zeithorizont der IT-Strategie .....	50
Wirtschaftlichkeit einer IT-Strategie .....	52
Mögliche Probleme auf dem Weg zur IT-Strategie .....	52
Arbeitsfragen zum Aufsetzen des IT-Strategie-Projektes .....	53
<b>Schritt 1: Ist-Analyse der IT</b> .....	61
IT-Prozesse .....	61
IT-Governance, IT-Organisation und IT-Mitarbeiter .....	62
Technologie .....	63
Finanzen .....	63
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 1 .....	64
Was wird benötigt zur Erarbeitung von Schritt 1 .....	64
Beteiligte Schritt 1 .....	65
Hinweise zur Auswertung der Ergebnisse .....	65
Beispiele für Schritt 1 .....	65
Fragebogen „IT-Prozesse“ .....	71
Fragebogen „IT-Governance, IT-Organisation und IT-Mitarbeiter“ .....	76
Fragebogen „Technologie“ .....	81
Fragebogen „Finanzen und Compliance“ .....	86

Auswertung der Fragebögen: Erstellung des IST-Reifegrad-Modells .....	88
Arbeitsblatt: Ableitung der Handlungsfelder aus der Ist-Analyse .....	90
Fazit Schritt 1 .....	91
<b>Schritt 2: Analyse der Unternehmensstrategie und Ableitung von Herausforderungen für die IT</b> .....	93
Die Ausgangssituation .....	95
Interne und externe Einflussfaktoren .....	95
Die Unternehmensstrategie .....	96
Die Geschäftsprozesse .....	104
Anforderungen aus den Fachbereichen .....	107
Ableitung von Herausforderungen für die IT .....	108
Die IT-Vision .....	109
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 2 .....	111
Beteiligte Schritt 2 .....	111
Die Ausgangssituation bestimmen .....	112
Ableitung der Handlungsstränge für die IT .....	117
Die IT-Vision: Wo wollen wir hin? .....	118
Fazit Schritt 2 .....	118
<b>Schritt 3: Die IT-Applikationsstrategie</b> .....	121
Erstellung des Applikationsportfolios .....	122
Der Applikationslebenszyklus .....	131
Bewertung der Applikationen und Ableitung von Handlungsoptionen .....	135
Die Applikations-Roadmap .....	138
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 3 .....	138
Vorbereitungen für Schritt 3 .....	138
Erstellung des Applikationsportfolios .....	139
Bewertung der Applikationen und Ableitung von Handlungsoptionen .....	143
Fazit Schritt 3 .....	145
<b>Schritt 4: Die Sourcing-Strategie</b> .....	147
Grundsätzliche Fragen zum Sourcing .....	147
Motive für eine Sourcing-Strategie .....	147
Chancen und Risiken von Outsourcing .....	149
Die Wirtschaftlichkeit von IT-Outsourcing-Projekten .....	150
Die Sourcing-Art: Welche IT-Services können ausgelagert werden? .....	151
IT-Infrastruktur Outsourcing .....	152
Application Outsourcing .....	154
Business Process Outsourcing .....	155
Cloud Computing als eine neue Art des Outsourcings .....	155

Sourcing-Strategien im Überblick .....	157
Festlegung der generellen Fertigungstiefe der IT-Organisation:	
Grad der Auslagerung .....	157
Anzahl der Provider: Single Sourcing vs. Multi-Sourcing .....	157
Standort der Leistungserbringung .....	158
Die Sourcing-Governance .....	161
Beispiel: Die Sourcing-Strategie für die Produktio weltweit GmbH .....	163
Exkurs: Ausschreibung eines IT-Sourcing-Projekts in 5 Phasen .....	168
Phase 1: Projektmanagement und Scope .....	168
Phase 2: Die Ausschreibungsphase .....	170
Phase 3: Die Auswahl des Providers .....	172
Phase 4: Vertragsverhandlungen .....	173
Phase 5: Die Transitionsphase .....	175
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 4 .....	176
Vorbereitungen für Schritt 4 .....	176
Ist-Aufnahme Sourcing .....	177
Erstellen der Sourcing-Strategie .....	180
Sourcing-Governance .....	182
Fazit Schritt 4 .....	183
<b>Schritt 5: IT-Organisation und IT-Governance .....</b>	<b>185</b>
Das IT-Organisationsmodell .....	186
Überblick der verschiedenen IT-Organisationsformen .....	187
Das Demand/Supply Organisationsmodell .....	194
IT-Governance: Rolle der IT sowie Leitlinien und Spielregeln für die IT im Unternehmen .....	205
Die Rolle der IT im Unternehmen .....	205
Die Rolle der IT bei der Produktio weltweit GmbH .....	208
Die Rolle des CIO im Unternehmen .....	209
Gremien in der IT .....	210
Verantwortung für Prozessmanagement in der IT oder im Fachbereich? .....	214
Lokale versus zentrale Aufgaben der IT .....	215
Linie versus Projekt .....	216
Entwicklung einer Personal-Strategie für die IT-Organisation .....	217
Notwendige Entscheidungen .....	217
Bedarfsplanung mit der „Lückenanalyse“ .....	219
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 5 .....	222
Vorbereitungen für Schritt 5 .....	222
Grundlegende Annahmen für die IT-Organisation treffen .....	223
Eine Demand/Supply-Organisation aufbauen .....	224

Fragen zur IT-Governance/zu den Spielregeln .....	225
Entwicklung der Personal-Strategie mit der „Lückenanalyse“ .....	228
Fazit Schritt 5 .....	231

### **Schritt 6: Umsetzung – Die IT-Roadmap, Ermittlung des IT-Budgets**

<b>und das IT-Projektportfolio .....</b>	<b>233</b>
Erstellung einer IT-Roadmap .....	233
Zusammenfassen der Ergebnisse in Maßnahmenpakete .....	234
Ableitung der Maßnahmen in eine IT-Roadmap .....	241
Ermittlung des notwendigen IT-Budgets .....	243
IT-Investitionsübersicht .....	243
Potenziale und Synergien der Maßnahmen ermitteln .....	248
Das IT-Projektportfolio .....	254
Definitionen und Abgrenzungen .....	254
Einsatzgebiete von IT-Projektportfolios .....	256
Ziele und Aufgabengebiete des Projektportfoliomanagements .....	256
Das Vorgehensmodell zur Erstellung und zum Monitoring eines Projektportfolios .....	257
Arbeitsfragen und Umsetzung Schritt 6 .....	265
Vorbereitungen für Schritt 6 .....	265
Die Roadmap für die IT-Strategie .....	266
Ermittlung des IT-Budgets .....	272
Das Projektportfolio .....	274
Fazit Schritt 6 .....	276

### **Schritt 7: Monitoring und Kontrolle der IT-Strategie mit dem**

<b>IT-Strategiecockpit .....</b>	<b>277</b>
Grundlegendes zum IT-Strategiecockpit .....	277
Die Grundlage des IT-Strategiecockpits: Die Balanced Scorecard .....	278
Ziele der Balanced Scorecard .....	279
Die 4 Perspektiven der Balanced Scorecard .....	280
Der Aufbau des IT-Strategiecockpits in 4 Phasen .....	280
Phase 1: Identifikation der richtigen Kennziffern (KPIs) pro Perspektive .....	281
Phase 2: Festlegung der Zielkorridore bzw. Sollgrößen pro Kennziffer .....	284
Phase 3: Verantwortliche für die Kennziffern bestimmen .....	284
Phase 4: Abweichungsanalyse: Maßnahmen ableiten bei Abweichungen .....	284
Implementierungsmöglichkeiten eines IT-Strategiecockpits .....	290
Kennzahlenliste mit Excel .....	290
Eine einfache Insellösung .....	290

---

Die Strategieumsetzung .....	290
Change Management: Organisatorische Anpassungen .....	290
Stakeholder mitnehmen .....	292
Strategieumsetzung als Führungsaufgabe .....	292
Kommunikation der IT-Strategie .....	293
Arbeitsfragen Schritt 7 .....	294
Vorbereitungen für Schritt 7 .....	294
Erstellung des IT-Strategiecockpits .....	294
Checkliste Strategieumsetzung .....	298
<b>Resümee und Ausblick</b> .....	299
<b>Literatur</b> .....	301



<http://www.springer.com/978-3-658-02048-4>

IT-Strategie

Optimale Ausrichtung der IT an das Business in 7 Schritten

Johanning, V.

2014, XVII, 302 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02048-4