

Ausgabe 2005 / 1

Erscheinungsart: ca. 4 x jährlich in elektronischer Form

IT-Strategie

In dieser Ausgabe ...

- ⇒ Was ist strategisch, was ist operativ?
- ⇒ Entwicklung, Umsetzung und Kontrolle der IT-Strategie
- ⇒ Strategische Planung der IT als unternehmensweiter Entwicklungsprozess
- ⇒ Literatur, Links, Zitate

Kurzdefinition / Glossar ...

Strategie: Unter Strategie versteht man ein langfristig wirksames Konzept, das darauf gerichtet ist, die Voraussetzungen (Potentiale, Strukturen) zu schaffen, damit das Unternehmen bzw. einzelne Arbeitsgebiete ihre operativen Ziele erreichen können. *klaus Olfert, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft*

Strategie: griechisch: strategia, Genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein Ziel zu erreichen. *Duden, Deutsches Universalwörterbuch*

Was ist strategisch, was ist operativ?

Diese beiden Begriffe werden sehr häufig genutzt, oft ist jedoch unklar, was damit verbunden ist.

Oft wird angenommen, das Konkrete sei operativ und man verbindet damit oft das kurzfristige Tagesgeschäft, während 'strategisch' sich als etwas Langfristiges darstellt. Oft wird unter 'strategisch' auch das Übergeordnete und unter 'operativ' das daraus Abgeleitete verstanden.

Doch diese Attribute 'abstrakt', 'langfristig' und 'übergeordnet' sagen bestenfalls aus, wie eine Strategie ist, aber nicht, was sie ist.

Man kann diese beiden Begriffe anhand eines Geschäftsvorfalles näher betrachten:

Ein Unternehmen erhält einen Auftrag. Nun muss es sich darum kümmern, den Auftrag erfolgreich abzuwickeln. Kapazitäten müssen bereitgestellt, Personal eingesetzt, die Qualität gesichert werden, usw. Abschließend wird die Rentabilität des Auftrags bewertet, um sicher zu gehen, dass positiv gewirtschaftet wurde.

In diesem Beispiel ist der Haken, dass unterstellt wird, dass alles da ist: Der Auftrag, die Kapazitäten, das Personal,

Aber diese Voraussetzungen der täglichen Arbeit müssen erst einmal erworben oder erschaffen werden, bevor wir sie nutzen können.

Man braucht entsprechende Potenziale, um erfolgreich arbeiten zu können! Potenzial meint hier einerseits die *Möglichkeit*, etwas zu tun und andererseits die dazu erforderlichen *Fähigkeiten* (z.B. Personal, Kapazität, ...).

Man schöpft aus den Potenzialen. Wenn jedoch alle Potenziale ausgeschöpft sind (alle Aufträge abgearbeitet), hat man keine Arbeit mehr. Es sei denn, man hat sich schon parallel um neue Aufträge bemüht, hat die Potenziale weiterentwickelt.

Das bedeutet: Wenn man auch morgen noch Arbeit haben will, muss man heute für entsprechende Möglichkeiten und Fähigkeiten sorgen. Man darf bestehende Potenziale nicht nur ausschöpfen, man muss auch beständig neue Potenziale entwickeln.

Man kann daher die beiden Begriffe strategisch und operativ wie folgt charakterisieren:

Wir handeln **strategisch**, wenn es darum geht, Potenziale weiter zu entwickeln. Wir handeln **operativ**, wenn es darum geht, bestehende Potenziale mit möglichst hohem Wirkungsgrad auszunutzen und auszuschöpfen.



IT-Strategie
Eindrücke aus der Praxis

Viele kleine und mittlere IT-Organisationen arbeiten zwar fleißig und mit großem Bemühen die täglichen Probleme und Kunden-Anfragen ab, verfügen jedoch oft über keine mittel- und langfristige Strategie.

Daraus ergeben sich für diese Unternehmen sehr oft Planungs- und Koordinationsprobleme, da an einem Tag alle aufgrund eines Kunden, der sehr laut 'schreit', alles stehen und liegen lassen und sich nur mehr um diese Problembehebung kümmern. Und am nächsten Tag schreit ein anderer Kunde noch lauter und man läuft zum nächsten brennenden Problem.

Eine vernünftige vorausschauende Planung ist in diesen Fällen fast unmöglich. Das Unternehmen agiert nicht mehr, sondern reagiert nur mehr.

Große IT-Organisationen haben zwar meist eine Strategie. Außer der Geschäftsleitung und ev. auch den direkt der GL zugeordneten Mitarbeitern kennt die Strategie jedoch vielfach kaum jemand im Unternehmen.

Also darf es nicht verwundern, wenn in diesen Unternehmen operativ oft in eine andere Richtung gearbeitet wird, als dies strategisch geplant war.

Ein Anzeichen dafür kann auch ein sehr häufiges Umorganisieren im Unternehmen sein, bei dem dann versucht wird, die Divergenzen zwischen strategischer Ausrichtung und faktischer Umsetzung mit mehr oder weniger großem Aufwand (neue Strategien entwickeln, Prozesse neu gestalten, ...) wieder in Einklang zu bringen.

Dabei würde es manchmal auch nur genügen, die Strategie und Ziele des Unternehmens *alle Mitarbeiter klar und verständlich* zu kommunizieren, sodass im Unternehmen wieder alle in dieselbe Richtung ziehen.

Dipl.-Ing. Johannes Bergmann

allgemein gerichtlich beeideter und
zertifizierter Sachverständiger für Informatik

Der Performance-Knowledgeletter ist ein periodisches Informationsmedium von Business Performance Lab und dessen Partnern mit den Schwerpunkten IT-Management, Projekt-, Prozess-Management und Effizienzsteigerung.

Inhalt: fachliche Beiträge und Schwerpunktthemen, Vorstellung neuer Produkte und Leistungen, neue wissenschaftliche Erkenntnisse, Standards, Methoden, ... Aktuelle Fach- und Forschungsbeiträge sind willkommen. Einsendungen an info@bp-lab.at.

Weitere Infos zu diesem und anderen Themen finden Sie auf <http://www.bp-lab.at>.

Entwicklung, Umsetzung und Kontrolle der IT-Strategie

IT-Unternehmen müssen sich einerseits immer neuen und aktuellen Anforderungen stellen und andererseits aber unverändert den bestehenden Problemen gerecht werden. Ohne vernünftige IT-Strategie ist es kaum möglich, in diesem stürmischen Meer des Wandels auf Kurs zu bleiben und das angestrebte Ziel zu erreichen!

Die Formulierung von Strategien für die IT im Unternehmen und die Umsetzung der IT-Strategie gehören zu den wesentlichen Aufgaben des IT-Managements.

Einfacher ist der Umgang mit IT-Strategien im Vergleich zu früher jedoch nicht geworden!

Zahl und Vielseitigkeit der Aufgaben, denen die IT gerecht werden muss, haben zugenommen.

Dass nicht alle IT-Verantwortlichen diese Ansprüche aus Sicht des Top-Managements erfüllen, wird in diversen Veröffentlichungen deutlich (z.B. Diebold Management-Report 6-2000). Auffällig ist, dass für strategische IT-Entscheidungen die Bedeutung der IT-Leitung gegenüber der Geschäftsleitung sogar zurückgegangen ist.

Die betroffenen IT-Leiter beklagen sich jedoch teilweise sicherlich auch zu Recht, dass sie bei gleichbleibenden oder reduzierten Budgets neue Lasten übernehmen sollen, von denen die Geschäftsleitung bis vor kurzem selbst nichts hören wollte.

Gerade im IT-Bereich besteht oft auch Planungs-Illusion, weil die Unternehmensumwelt weder umfassend analysierbar noch hinreichend genau vorhersehbar ist und weil eigendynamische Prozesse in der organisatorischen Innenwelt des Unternehmens nur begrenzt beherrschbar sind.

Unternehmen müssen auf die Kunst der Improvisation anstatt auf Kontinuität setzen.

Kurzfriststrategien versprechen mehr Erfolg als langfristige Überlegungen.

Eine flexible und lernfähige Organisation ersetzt die traditionelle periodisierte strategische Planung.

Die Geschäftsleitung ist aufgerufen, über kommunizierte Spielregeln die Meta-Steuerung der dezentralisierten Ideengenerierungs- und Entscheidungsprozesse zu bewältigen.

Flexible Architekturen und IT-Anwendungen, insgesamt lernfähige IT-Organisationen sind gefragt!

Strategien haben heute keinen Ewigkeitswert! Sie müssen ständig überprüft und gegebenenfalls neu formuliert werden.

Dazu benötigt das Management ständig relevante Informationen und muss die strategische Planung, die Strategieumsetzung und die strategische Kontrolle entsprechend koordinieren.

Strategieflexibilität ist ein unerlässliches Merkmal zeitgemäßer Unternehmens- und IT-Steuerung!

Es können grundsätzlich 3 Teilaspekte unterschieden werden:

- > **IT-Strategie-Formulierung**
- > **IT-Strategie-Umsetzung**
- > **Kontrolle der IT-Strategie**

➔ **Strategie-Formulierung**

Die IT als wettbewerbskritischen Erfolgsfaktor zu sehen, ist mittlerweile Allgemeingut geworden. Der Erfolg bestimmter Geschäftsmodelle (Finanzdienstleister, Online-Händler, ...) hängt wesentlich vom Einsatz der IT ab.

Die alleinige Investition in Technik sichert jedoch keineswegs automatisch den Erfolg des Unternehmens, wie sich an so manchem Beispiel gezeigt hat.

Die Trennung von Unternehmensstrategie und IT-Strategie wird immer mehr aufgehoben. Die Unternehmensstrategie ist zugleich IT-Strategie und umgekehrt.

Dies kann dadurch begründet werden, dass

a) Geschäfte verstärkt nur noch mit oder über IT abgewickelt werden. Die IT ist dabei nicht nur ein Instrument unter vielen, sondern integraler Bestandteil oder gar Voraussetzung dafür.

b) Elektronische Märkte definieren sich über den Einsatz der IT und sind ohne diese nicht denkbar.

Im Rahmen der IT-Strategieformulierung sollten folgende Fragen beantwortet werden:

1.) Welche grundlegenden strategischen Optionen soll das Unternehmen mit welcher IT-Unterstützung wählen?

2.) Wie ist die Effektivität (Wirtschaftlichkeit) der IT-Maßnahmen zu bewerten?

3.) Welche Teilstrategien lassen sich aus der gewählten IT-Gesamtstrategie ableiten? Die IT-Gesamtstrategie wird meist in mehrere strategische Aspekte aufgeteilt, für die dann Teilstrategien entwickelt und aufeinander abgestimmt werden:

> **IT-Technologiestrategie**

Diese beinhaltet Aussagen über die künftig für das Unternehmen bedeutenden HW- und SW-Technologien.

Ebenso sind die relevanten Technologietrends und -entwicklungen zu beobachten und zu bewerten.

Fortsetzung auf nächster Seite >>>

Fortsetzung von Seite 2 >>>

> **IT-Anwendungsstrategie**

Hier sollte aus den bereits vorhandenen Anwendungen, den strategischen Anforderungen des Unternehmens sowie den wettbewerbsrelevanten Einsatzmöglichkeiten der IT ein strategischer 'Generalplan' abgeleitet werden, der angibt, welche Anwendungssysteme in Zukunft notwendig sind, um die Geschäftsprozesse optimal zu unterstützen und Wettbewerbsvorteile zu generieren.

> **IT-Organisationsstrategie**

Die Realisierung neuer Anwendungen sowie der effektive und effiziente Betrieb derselben erfordert auch eine strategiekonforme Organisation der IT-Prozesse und IT-Strukturen.

Daher beinhaltet die IT-Strategie auch Aussagen zu einer gegebenenfalls notwendigen Reorganisation des IT-Bereichs.

Aus strategischer Sicht ist auch zu prüfen, welche IT-Leistungen das Unternehmen in Zukunft benötigen wird und welche davon intern oder extern bezogen werden.

Zur Umsetzung der verschiedenen IT-Leistungen sind anschließend die entsprechenden IT-Prozesse zu definieren oder anzupassen.

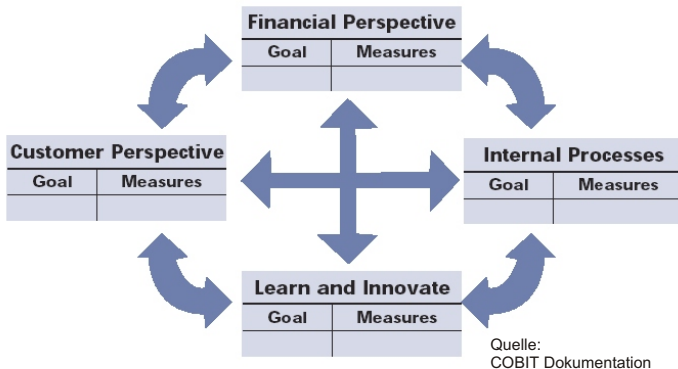
⇒ **Strategie-Umsetzung**

Strategien werden zunächst meist auf eine sehr allgemeine qualitative Weise formuliert und sind damit in der Regel noch nicht zur Steuerung geeignet, weil sie keine konkreten und messbaren Steuerungsgrößen formulieren.

Wichtig für die Umsetzung ist daher die Transformation der Strategie in konkrete Steuerungsgrößen.

In der Praxis wird hierzu sehr oft die Balanced-Scorecard (BSC) eingesetzt.

Die sollte / kann auch bei der Umsetzung der IT-Strategie erfolgen. Für den IT-Bereich wird dabei abgeleitet von der 'Corporate-Scorecard' eine bereichsbezogene Score-Card erarbeitet.



Dabei sind insbesondere folgende Punkte zu beachten:

> Jedes Unternehmen ist spezifisch. Beispiele anderer Unternehmen können als Anregung dienen, ersetzen jedoch nicht den mitunter relativ aufwändigen Prozess der Erstellung einer eigenen Scorecard.

> Die BSC beschreibt den strategischen Fokus der IT. Es wird daher niemals der IT-Bereich als Ganzes abgebildet.

> Die BSC ersetzt keineswegs die Controlling-Instrumente zur operativen Steuerung der IT sowie zur Strategiefindung. Sie bildet das Bindeglied zwischen beiden.

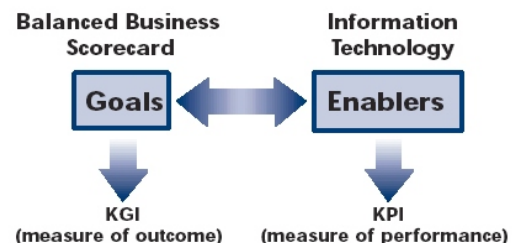
⇒ **Kontrolle der IT-Strategie**

Operative Kontrollen in Form von Soll-Ist-Vergleichen sind nützlich für die operative Steuerung. Für die Kontrolle der Strategie-Umsetzung sind sie nicht geeignet.

Strategische Kontrollen bestehen in der laufenden Überprüfung der Strategieprämissen ('Prämissenkontrolle') und in der Überprüfung des Strategie-Realisierungsgrads ('Fortschrittskontrolle').

Fortschrittskontrollen der Strategie sind Bestandteil des strategischen und operativen Führungsprozesses z.B. unter Einbezug des Balanced-ScoreCard-Prinzips.

Die Prämissenkontrolle setzt sich dagegen mit dem Strategieprozess selbst auseinander und versucht unter anderem zu klären, ob der strategische Planungsprozess überhaupt wirksam ist, ob er wirklich gelebt wird, ob die Strategieformulierung alle relevanten Unternehmens- und Umweltentwicklungen beachtet. Weiters wird geprüft, ob die früher getroffenen Prämissen zur Strategiefindung auch noch weiterhin gültig sind und ob die Risiken und deren Vermeidung systematisch betrachtet wurden.



Rollenwandel der IT

Es führt kein Weg daran vorbei. Die Informationstechnologie ist ein strategischer Faktor.

IT-Verantwortliche ohne tiefgreifendes Geschäftsprozessverständnis degradieren daher zum (unbedeutenden) Technologen. Oder anders ausgedrückt: Der Erfolg des Chief Executive Officers hängt immer stärker vom Erfolg des Chief Information Officers ab.

Die Kernfrage für den CIO lautet daher: 'Wie kann mein Unternehmen heute morgen und übermorgen die IT für den Markterfolg nutzen?'

Es genügt heute nicht mehr, Mitarbeiter einmal im Jahr zur CeBIT zu schicken und ansonsten bei Gelegenheit mal zu sehen, was der Wettbewerb so anbietet.

Der IT-Bereich muss immer mehr wie ein selbständig agierendes Unternehmen funktionieren!

Strategische Planung der IT als unternehmensweiter Entwicklungsprozess

Ein Gastbeitrag von Dr. Walter Wintersteiger*

Strategische Planung ist nur dann erforderlich, wenn es nicht im Alltagstrott weitergehen soll, wenn neue Ziele und/oder Wege gefunden werden sollen. Das verlangt in der Realisierung meist ganz erhebliche Veränderungen in der Unternehmung. Innovation heisst: "Altes raus, Neues rein".

Wird die strategische Planung in einer Unternehmung wirklich ernst genommen und nicht nur als moderne Alibiübung durchgeführt, dann ist von Anfang an auch auf die spätere Umsetzung der entsprechenden Pläne zu achten.

Das läuft in der Praxis meist nicht so locker und fadengerade entlang den rationalen Überlegungen. Vielmehr ist jede größere Reorganisation von Ängsten begleitet und vielfach gepaart mit Kampf der Betroffenen um Prestige, Einfluss und Geld.

Sollte es bei Veränderungen in der Informationsverarbeitung anders sein?

Die Steuerung der Informatik erfolgt nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten

Allen Unternehmern und Managern aus den Fachbereichen, die meinen, sie könnten in Sachen Informationsverarbeitung nicht mitreden, weil sie nicht über umfassende Kenntnisse auf dem Gebiet der Informatik verfügen, ist zu sagen: Die Steuerung der Informatik soll nicht in erster Linie über technische, sondern über betriebswirtschaftliche Steuerungsgrößen erfolgen, wie Qualität, Wirtschaftlichkeit, Effektivität und Flexibilität.

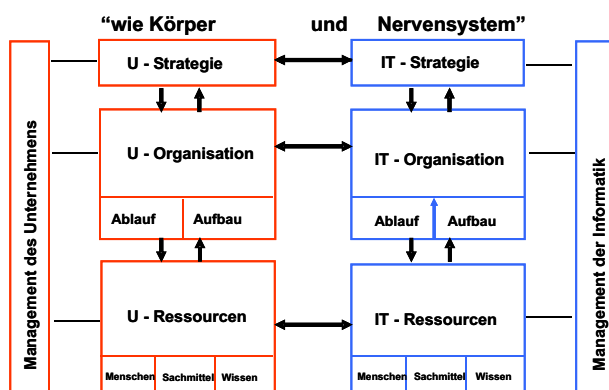
Es gehört somit zu den Aufgaben der strategischen Planung, nicht nur darüber nachzudenken, **was zukünftig erforderlich ist, sondern auch darüber, wie zukünftige Ziele erreicht werden können.**

Strategische Planung als Organisations-Entwicklungsprozess

Da sich aus der strategischen Planung der Informatik in der Regel maßgebliche Veränderungen ergeben, darf sich die strategische Planung der Informatik nicht nur auf die Ziele, Funktionen und Ressourcen der Informationsverarbeitung erstrecken, sondern muss sich auch mit den Auswirkungen auf die Menschen in der Unternehmung (und immer öfter darüber hinaus) befassen.

Und unter dem Motto "Betroffene beteiligen" darf sich strategische Planung der Informationsverarbeitung nicht nur auf das Erstellen entsprechender Planungsdokumente durch Informatik-Spezialisten beschränken, sondern muss der Prozess der strategischen Planung der Informationsverarbeitung als frühestmöglicher Anlass auch dazu verwendet werden, einen unternehmensweiten Organisationsentwicklungsprozess zu initiieren.

Entsprechung zwischen Unternehmen und IT ...



Quelle: Wintersteiger

Wichtig ist in diesem Zusammenhang allerdings noch, dass an die Stelle einmaliger Entscheidungen und der Fortschreibung einmal eingenommener Positionen die ständige, sowohl operative als auch strategische Steuerung treten muss. Als Fazit ergibt sich daraus, dass die strategische Führung der Informatik ein außerordentlich komplexer und kontinuierlicher Prozess ist und kaum von einer einzelnen Person in einer Unternehmung noch als Ganzes überschaut bzw. wahrgenommen werden kann.

Strategische Planung der Informatik ist nicht möglich ohne entsprechende Qualifikation, Motivation und Kompetenz der Beteiligten. Sind diese Voraussetzungen nicht in ausreichendem Maße vorhanden, müssen sie rechtzeitig geschaffen werden als Teil der strategischen Erfolgspotentiale einer Unternehmung.

Die Ausarbeitung einer Informatik-Strategie in einer Unternehmung ist die Chance und Verpflichtung zum Start eines gemeinsamen Lern- bzw. "Reifeprozesses" in Sachen Informationsverarbeitung unter besonderer Berücksichtigung der modernsten Informationstechnik.

Besonders geeignet für die Bewältigung namhafter Veränderungen ist der Organisations-Entwicklungs-Ansatz.

So ist es naheliegend, diesen Ansatz auch zur Bewältigung der Veränderungen im Rahmen der modernen Informatik zu verwenden.

Die Befähigung der Organisation und der in ihr tätigen Menschen zur Selbsterneuerung und Selbstgestaltung ist Hauptziel der OE, das jeden einzelnen Schritt im OE-Prozess bestimmt.

Fortsetzung auf nächster Seite >>>

Fortsetzung - Gastbeitrag Dr. Wintersteiger >>>

Daneben behalten die "klassischen" OE-Ziele, Effektivität und Humanisierung, ihre Gültigkeit.

Effektivität bedeutet, die Problemlösungsfähigkeit und damit im weitesten Sinn die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu steigern und Organisationen anpassungsfähiger an gegenwärtige und zukünftige Umwelteinflüsse, vor allem Wandel von Technologien, Märkten und Bedürfnissen, zu machen.

Wenn ein Vorhaben neuartig, komplex und risikobehaftet ist, sollte man projektmäßig vorgehen.

Das heisst: Herauslösen der Aufgabe aus dem Tagesgeschäft, nominieren eines eigenen Projektteams, definieren des Projektablaufs und Einrichten der erforderlichen Rahmenorganisation.

Ein Beispiel aus der Praxis

Im Folgenden wird ein konkretes Beispiel aus der Beratungspraxis des Autors beschrieben. Die Darstellung erfolgt in sehr geraffter Form in Anlehnung an das entsprechende Projektlogbuch.

Die seinerzeitige Planung des Ablaufes erfolgte auf Basis des Aktionshandbuches "OE-Prozesse initiieren und gestalten" des Management Center Vorarlberg in sieben Phasen:

- 1) Orientierung
- 2) Situationsklärung
- 3) Zielfindung (Auswahl und Entscheidung)
- 4) Offizielle Projektgründung
- 5) Information der Gesamtorganisation
- 6) Arbeiten in Teilprojekten
- 7) Absichern des in die Organisation integrierten Prozesses

Um die spätere Umsetzung der konzeptmäßig erarbeiteten Strategie von Anfang an zu sichern, war während des gesamten Planungsprozesses auf allen Ebenen für ausreichende Kommunikation, Koordination und Kooperation zwischen der Projektorganisation und der Unternehmung zu sorgen.

An Möglichkeiten dazu wurden nebst den bereits erwähnten Informationsveranstaltungen auch verschiedene Benutzerbefragungen und -diskussionen durchgeführt.

Das war insbesondere deshalb von grösster Bedeutung, als bereits sehr bald erkennbar war, dass im Zuge der Dezentralisierung der Informatik umfassende Aufgaben auf die einzelnen Fachbereiche der Unternehmung zukommen würden.

In Abständen wurde die Geschäftsleitung von der Projektleitung über den Fortgang der Arbeit informiert.

Nach Abschluss der Teilprojekte wurde ein konsolidierter Gesamtbericht erstellt, der als neues strategisches Rahmenkonzept gestaltet war.

Ganz wesentlich dabei war, dass die Planung nicht nur die anzustrebenden Ziele umfasste, sondern auch detaillierte Vorschläge, wie vorzugehen ist, um die Ziele innerhalb der gesteckten Fristen und des Budgets zu erreichen.

In einer sehr gut vorbereiteten formellen Präsentationsveranstaltung wurde dieses Konzept von der Projektleitung im Beisein der Teilprojektleiter der Geschäftsleitung vorgestellt, diskutiert und zur Genehmigung beantragt.

Nach der offiziellen Genehmigung der strategischen Planung der Informatik wurde die für diese Arbeit gebildete Projektorganisation aufgelöst - allerdings nicht ohne vorher das gute Gelingen der Planung mit einem schönen gemeinsamen Abendessen zu feiern.

Die Dauer der Übung erstreckte sich im gegenständlichen Fall auf ein halbes Jahr.

Die anschliessende Umsetzung der Planung im Unternehmen erfolgte dann wieder in der Linienorganisation, wobei fallweise für besondere Aufgaben Arbeitsgruppen gebildet wurden, in denen wiederum meist ORG-/IT-Leute und Vertreter der Anwender zusammenwirkten.

Schlussbetrachtung

Die Informationsverarbeitung in einer Unternehmung betrifft alle Bereiche. Also müssen auch die Vertreter aller Bereiche in die strategische Planung einbezogen werden. Dabei darf nicht die informationstechnische Infrastruktur selbst im Vordergrund stehen, sondern vielmehr deren marktorientierte Nutzung.

Der Start der strategischen Planung muss als Start eines unternehmensweiten Organisations-Entwicklungsprozesses in Sachen moderner Informationsverarbeitung gestaltet werden. Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist nicht das Dokument, das am Ende der Planung vorliegt, sondern sind die im Zuge der Planung abgelaufenen Prozesse:

- Informationsprozesse
- Kommunikationsprozesse
- Lernprozesse
- Annäherungs- und Einigungsprozesse
- Verhaltensänderungsprozesse u. a. m.

Ein solches Vorgehen ist zweifellos wesentlich aufwendiger als die Erstellung eines Konzeptes durch einige Informatikexperten, aber auf lange Sicht gesehen wahrscheinlich die einzige zielführende Vorgangsweise.



Dr. Walter Wintersteiger ist selbständiger Unternehmensberater und Präsident der Österreichischen Vereinigung für Software Qualitätsmanagement.
www.walter-wintersteiger.com
www.softwarequalitaet.at

Strategie-'Pattern' ...

Nachfolgend einige Fragen, die man sich im Rahmen der Strategieentwicklung und Überprüfung stellen kann/soll:

- Unsere Kunden?
- Die Bedürfnisse unserer Kunden?
- Unsere Leistungsfelder (Produkte, Dienstleistungen)?
- Unsere (Kern-)Prozesse?
- Unsere Ressourcen?
- Unsere Partner?
- Unsere Stärken/Schwächen?
- Unsere Identität?
- Unser Image?
- Unser Erfolg?
- Tendenzen/Herausforderungen?
- Chancen/Risiken?
- Was machen wir künftig?
- ...

Auszug / Beispiele aus einer groben Strategy-Map einer IT-Abteilung:

Kunden-Strategie

- Kompetente Ansprechpartner für Kunden
- Laufende und transparente Darstellung des Leistungsangebots und der IT-Verantwortlichen
- Erarbeitung und Durchsetzung von Standards
- Transparente und nachvollziehbare Leistungsverrechnung

Produkt-Strategie

- Aufbau modularer Produkt- u. Service-Angebote
- Einsatz eines professionellen Projektmanagements
- Bereitstellen einer leistungsfähigen und zukunftsorientierten Infrastruktur

Qualitäts-Strategie

- Wiederholte Messung der Kundenzufriedenheit
- Dokumentation aller Systeme und Abläufe für reibungslosen Betrieb in Übereinstimmung mit Vorschriften
- Unterstützung des Kunden bei der Qualitäts-Zertifizierung

Team-Strategie

- Ableitung und Überwachung von Zielvereinbarungen aus Bereichs- und Kundenzielen
- Förderung des konstruktiven Dialogs und der Eigeninitiative der Mitarbeiter im IT-Bereich

Literatur, Web-Links, ...

- ⇒ **Das große Buch der Strategie-Konzepte**
Hermann Simon, campus Verlag, 2000
ISBN: 3-593-36410-7
- ⇒ **How to run Successful High-Tech Project-Based Organizations**
Fergus O'Connell, Artech House Computing Library, 1999
ISBN: 1-58053-010-9
- ⇒ **Informationsmanagement und -controlling**
Jörg Becker, Vogel Verlag, 1994
ISBN: 3-8023-1482-4
- ⇒ **Strategisches IT-Controlling**
Heidi Heilmann, dpunkt Verlag, 2001,
ISBN: 3-89864-101-5
- ⇒ **Praxishandbuch Controlling**
Peter Baier, Ueberreuter Verlag, 2000,
ISBN: 3-7064-0709-4
- ⇒ <http://www.cio.de>
interessantes Web-Wirtschaftsmagazin für CIO's
- ⇒ <http://www.4managers.de>
interessante Web-Site mit Literatur, Studien, Zitaten

Leistungen ...

Im Bereich IT-Strategie und Unternehmensplanung unterstützen wir Sie durch folgende Dienstleistungen:

- ⇒ IT-Strategie-Workshops
- ⇒ Coaching von IT-Leitern oder IT-Geschäftsführern
- ⇒ Kennzahlen und -metrik-Systeme im IT-Bereich
- ⇒ Balanced-Score-Card im IT-Bereich
- ⇒ Anpassung von Prozessen und Organisationsstrukturen
- ⇒ Ausarbeitung von Businessplänen und Unternehmenskonzepten für IT-Bereiche und IT-Unternehmen (z.B. bei Neuorientierungen, Ausgliederungen, Gründungen, ...)

Weitere Details siehe Web-Site

Zitate ...

- ⇒ Trotz oder gerade wegen komplexer Technologien bleibt letztendlich aber immer doch der Mensch der entscheidende Erfolgsfaktor im Wettbewerb.
Jörg Becker
- ⇒ Nur der Geist, der unverrückbar an ein fernes, schönes Ziel glaubt, vermag die Lebenskraft sich zu erhalten, die ihn über den Alltag hinwegführt.
Gustav Stresemann
- ⇒ Sie können nie besser werden, wenn Sie sich nicht ändern können!
Tom DeMarco

Impressum:

Herausgeber und für den Inhalt verantwortlich:

Die Beiträge wurden sorgfältig ausgewählt und bearbeitet. Für die Inhalte wird nicht gehaftet. Die Rechte von zitierten Beiträgen, Gastbeiträgen und von Warenzeichen liegen bei den jeweiligen Autoren bzw. Eigentümern.

Business Performance Lab

Fliederstrasse 8
A-4222 Langenstein

www.bp-lab.at

info@bp-lab.at

Tel.: +43-(0)664-16 20 220, Fax: +43-(0)7237-4941