



Markus Mangiapane  
Roman P. Büchler

# Modernes IT-Management

Methodische Kombination von  
IT-Strategie und IT-Reifegradmodell

 Springer Vieweg

Markus Mangiapane  
Roman P. Büchler

# Modernes IT-Management

Methodische Kombination von  
IT-Strategie und IT-Reifegradmodell

---

# Modernes IT-Management

---

Markus Mangiapane · Roman P. Bächler

# Modernes IT-Management

Methodische Kombination von IT-Strategie  
und IT-Reifegradmodell

 Springer Vieweg

Markus Mangiapane  
Roman P. Bächler  
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 Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt 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 säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://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 Füß“, 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 praktische 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
<b>1 Übersicht und Thesen .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Wie wirken sich die Anforderungen der Zukunft auf die IT-Organisationen aus? .....	3
1.3 Literaturverzeichnis .....	4
<b>2 Übersicht über die methodische Vorgehensweise .....</b>	<b>5</b>
2.1 IT-Reifegradmodell .....	6
2.2 IT-Strategiemethode .....	7
<b>3 Reifegradanalyse der IT-Managementprozesse .....</b>	<b>9</b>
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 -Projektportfoliomanagement .....	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
<b>4</b>	<b>Unternehmensstrategie</b> .....	<b>83</b>
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
<b>5</b>	<b>Adaption der Unternehmensstrategie auf die Informatik</b> .....	<b>93</b>
5.1	Die externen Perspektiven .....	94
5.2	Die internen Disziplinen .....	95
5.3	Literaturverzeichnis .....	97
<b>6</b>	<b>Entwicklung einer IT-Strategie</b> .....	<b>99</b>
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
<b>7</b>	<b>Verbindung IT-Strategiemethode – IT-Reifegradmodell .....</b>	<b>163</b>
<b>8</b>	<b>Konklusion .....</b>	<b>169</b>
	Danksagung .....	171
	Sachwortverzeichnis .....	173

---

## 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. Daher 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](http://www.zapthink.com). Abgerufen am 23.01.2014 von <http://www.zapthink.com/2013/08/22/zapthink-2020-version2/>