



IT3261: IT-Management

IT-Strategieentwicklung

Hybride Vorlesung – Regeln

Online-Teilnahme

🔊 Bitte stummschalten, solange es keine Fragen gibt!

📹 Bitte die Kamera eingeschaltet lassen, bzw. bei Redebeitrag einschalten!

? Fragen dürfen jederzeit gestellt werden, gern auch im Chat!

📺 Mit Ihrem Einverständnis werden die Lehrveranstaltungen aufgenommen und später im Moodle zur Verfügung gestellt.

🚦 Bitte nutzen Sie die Statusfunktionen!

Teilnahme Vor-Ort

🙋 Gern jederzeit Fragen stellen!

🔊 Fragen / Redebeiträge möglichst laut stellen, sodass die online teilnehmenden diese verstehen!

🍴 Sofern es keine Geräusche macht (und nicht zu verlockend riecht 🤔) dürfen Sie gern während der Vorlesung Essen & Trinken.



Disclaimer

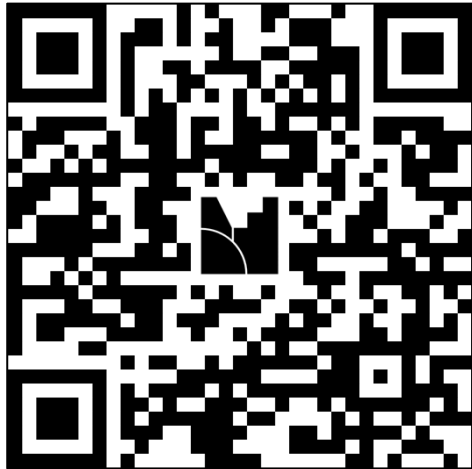


Diese Präsentation spiegelt nicht die Ansichten aktueller oder ehemaliger Arbeitgeber des Dozenten wider. Sie basiert auf der Interpretation von Fachliteratur (Quellenangaben auf den Folien und konsolidiert auf Quellenangaben-Folien) und persönlicher Lebenserfahrung sowie dem Wissen des Dozenten.

Vorlesungsinhalte und deren Abfolge genießen urheberrechtlichen Schutz (§2 Abs. 1 Nr. 1 UrhG).



Warm-up!





Inhalt





Umfrage

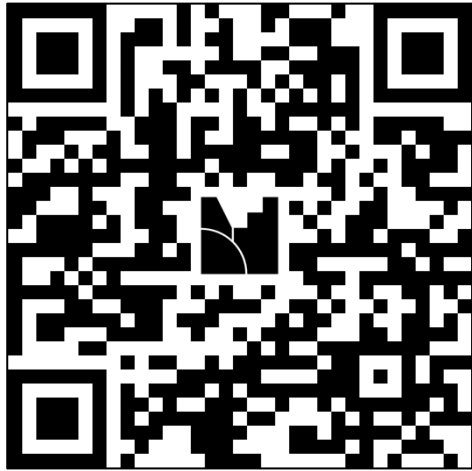




Grundlagen & Definitionen



Umfrage



Begriffe im Kontext von Strategien





Grundbegriffe



Vision

- „Leitsatz“
- Idealbild der Zukunft der Welt, auf welches das Unternehmen hin arbeitet
- Gültig für das gesamte Unternehmen
- Enthält in der Regel keine geschäftlichen Aussagen, philanthropisch formuliert
- Ausgangspunkt für sämtliches Handeln des Unternehmens
- Langfristige Orientierung

Vgl. Goisauf, Reinhard (2020), Seite 72



Wir stehen dafür ein, unsere Welt zu bewahren und eine Zukunft zu schaffen, die auch für kommende Generationen lebenswert ist.



WIKIPEDIA
The Free Encyclopedia

Imagine a world in which every single person on the planet is given free access to the sum of all human knowledge. That's what we're doing.



Wir denken Gesundheit neu.



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Als anwendungsorientierter wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereich der HWR Berlin sind wir deutschlandweit führend und anerkannt in internationaler, innovativer und interdisziplinärer Lehre und Forschung.

Mission(en)

- „Leitsätze“
- Sind Aufträge des Unternehmen für die Gesellschaft
- Enthalten konkretere Informationen, wie die Vision des Unternehmens erfüllt werden kann
- Richten sich an Mitarbeiter, Kunden und Eigentümer
- Sowohl für Gesamtorganisation als auch Teilorganisationen möglich
- Langfristige Orientierung, aber kurzfristiger als Vision



Unsere Mission ist, jede Person und jedes Unternehmen auf dem Planeten zu befähigen, mehr zu erreichen.



Tesla steht für eine Mission: Die Beschleunigung des Übergangs zu nachhaltiger Energie.



Wir bieten die bestmögliche Versorgung. Nachhaltig in verschiedenen Gesundheitssystemen. Für eine wachsende Anzahl von Patienten weltweit.

Werte

- Omnipräsenter Begriff mit vielseitiger Verwendung
- Interdisziplinäre Definition: „Unter (konkreten) Werten versteht man im **allgemeinen grundlegende, konsensuelle Zustimmung** einfordernde, **normierend und motivierend gleichermaßen wirkende Zielvorstellungen, Orientierungsgrößen und Qualitäten**, die [...] auch **tatsächlich angestrebt und gewünscht** werden, so dass sich Individuen und Gruppen von ihnen bei ihrer Handlungswahl und ihrer Weltgestaltung leiten lassen.“
- Im Unternehmenskontext: gemeinsame Basis von Unternehmensleitung und Mitarbeitern zur Verfolgung der Missionen



Leiten lassen wir uns von den Werten Offenheit, Kompetenz, Weitsicht, Verantwortung, Konsequenz, Nähe und Mut, die unsere Zusammenarbeit mit unseren Kunden, Vertragspartnern und Kollegen bestimmen.

Beispiel: Bayer AG



D
e
d
u
k
t
i
o
n

Vision

„Health for all, hunger for none.“

Missionen

[...] Erforschung, Entwicklung und Vermarktung von innovativen Spezial-Medikamenten mit signifikantem klinischen Nutzen und Mehrwert [...]

[...] dazu beitragen, dass sich Menschen überall auf der Welt stärker um ihre Gesundheit kümmern und ihre Lebensqualität verbessern können.

...

Werte

Leadership

Integrity

Flexibility

Efficiency

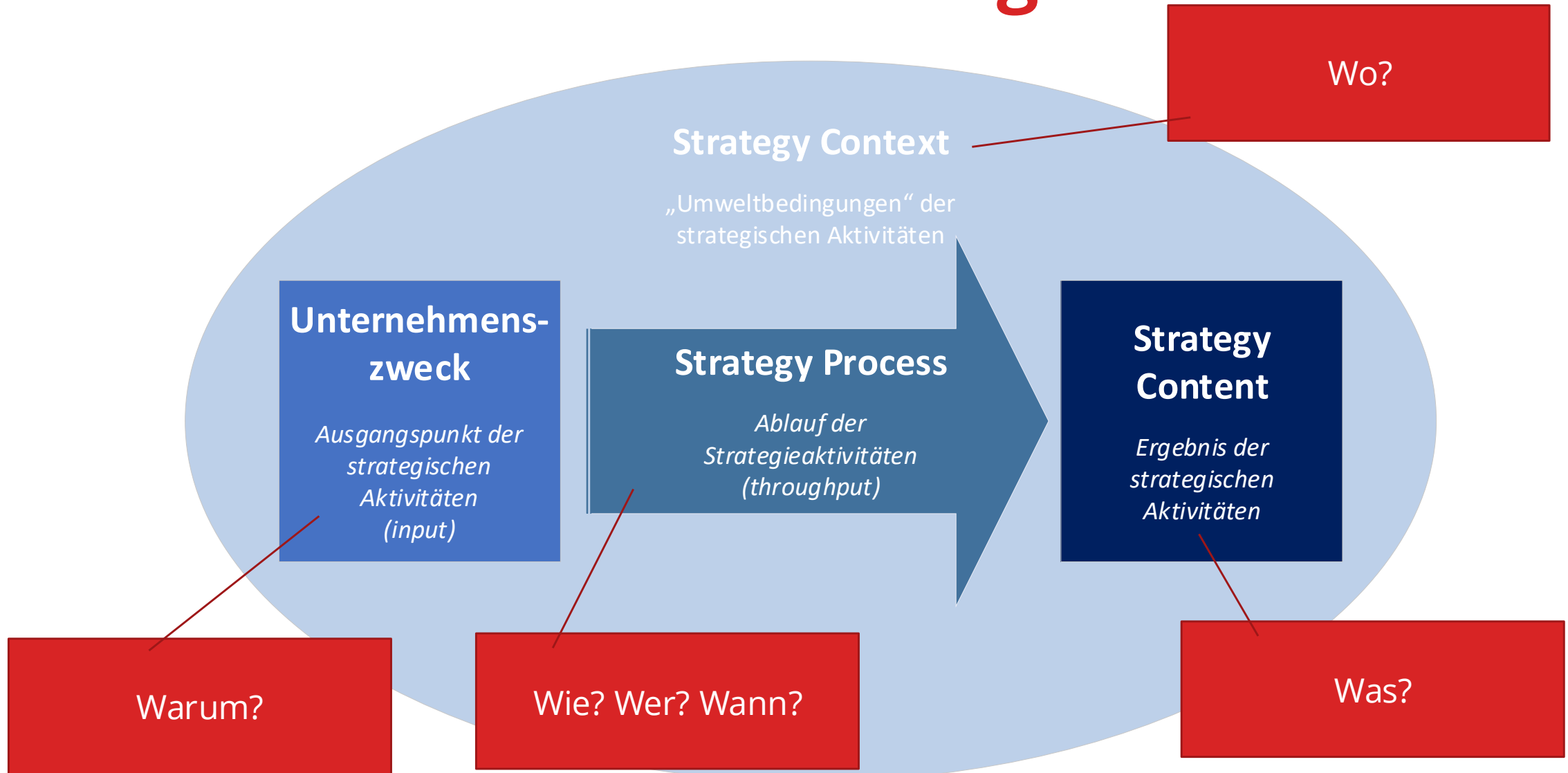


Strategien

- „Geplante Verhaltensweisen von Unternehmen zur Erreichung des Unternehmenszwecks“
- Konkrete Pläne zur Erreichung von Teilaspekten der Missionen, ausgerichtet an den Werten mit Fokus auf bestimmte Aspekte der unternehmerischen Aktivitäten
- Mittelfristige Ausrichtung
- Strategien können auf Gesamtebene, für Teilorganisationen, für übergreifende Teilaspekte oder mit sonstigem Geltungsbereich formuliert werden



Dimensionen von Strategien





Arten und Merkmale von Strategien

Arten von Strategien (Auswahl)

Ausdehnung

- Unternehmensstrategien
- Geschäftsbereichsstrategien
- Funktionale Strategien

Wachstum

- Investitionsstrategien
- Stabilisierungsstrategien
- Deinvestitionsstrategien

Marktverhalten

- Angriffsstrategien
- Defensivstrategien

...

Merkmale von Strategien

Gesamtorganisationsbezug

Ergebnisorientierung

Konkurrenzbezug

Kundenbezug

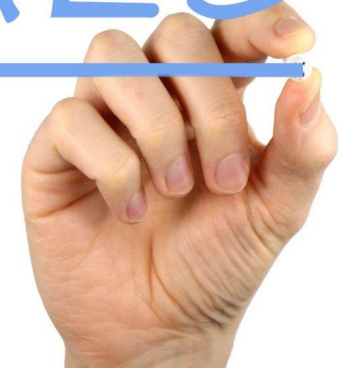
Langfristigkeit

Ziele

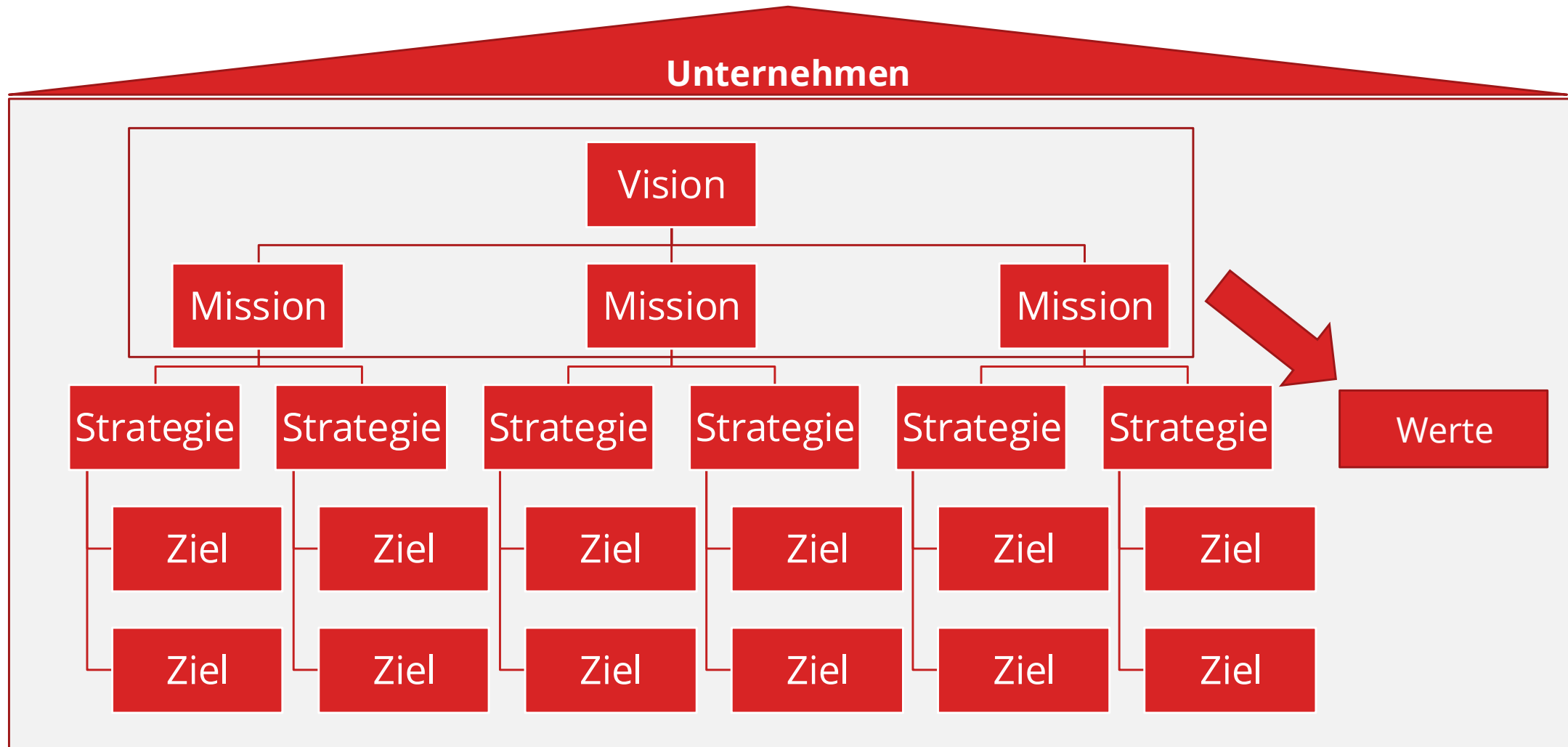
- Kurzfristige Ausrichtung
- Definition für einzelne Organisationseinheiten
- Werden anhand eine Sollzustandes im Vergleich zum Istzustand definiert
- Sollten SMART definiert sein:
 - Spezifisch
 - Messbar
 - Attraktiv
 - Realistisch
 - Terminiert
- SMART PLUS
 - Priorität
 - Leitregeln
 - Umfang
 - Sinn



GOALS



Rekapitulation: Gesamtbild

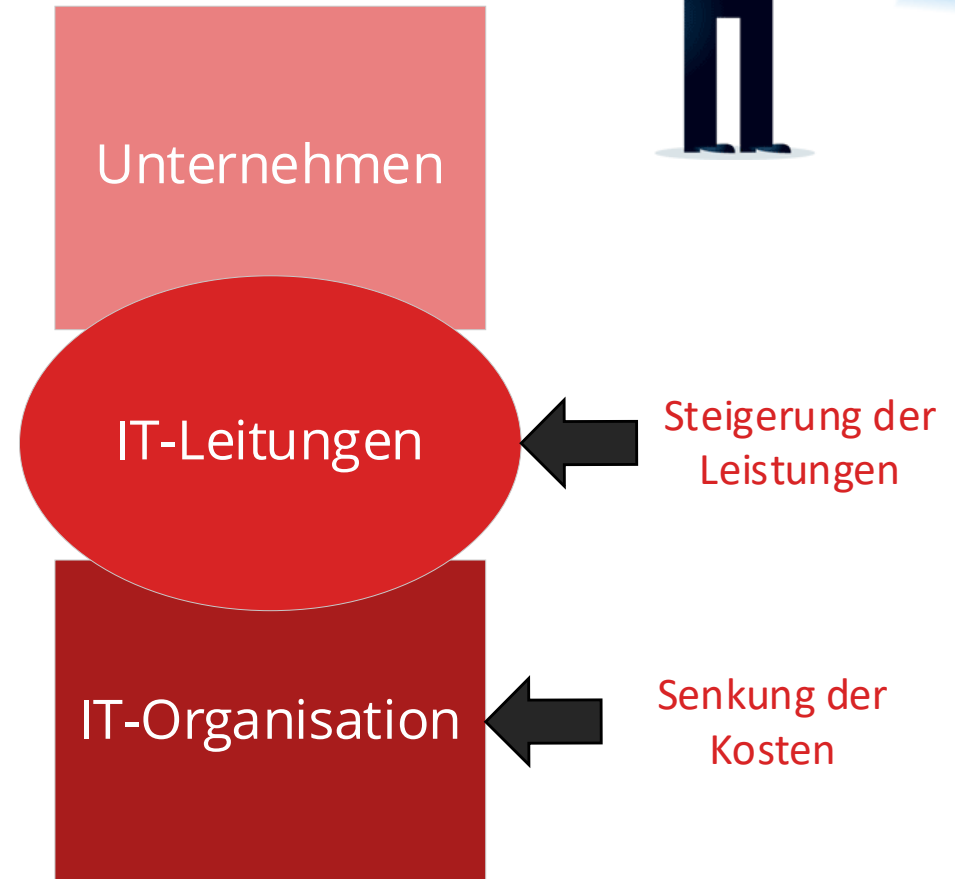




Besonderheiten: IT-Strategien

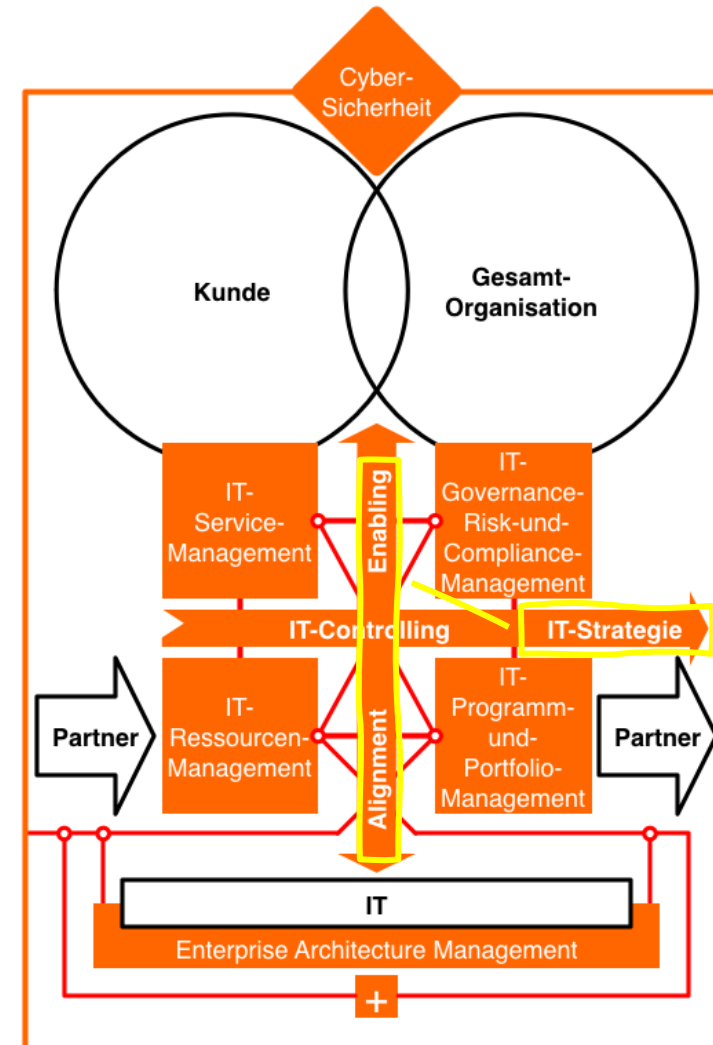
Grundlegendes (1/2)

- IT-Strategie = funktionale Strategie
- Üblicher Zeithorizont von 3-5 Jahren
- In der Regel von IT-Leitung und ausgewählten Personen aller Fachbereiche definiert
- Erwartungen an IT-Strategien
 - Sicherung und Verbesserung der Betriebs- und Lieferfähigkeit des Unternehmens
 - Verbesserung der Leistungsfähigkeit der IT → Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit



Grundlegendes (2/2)

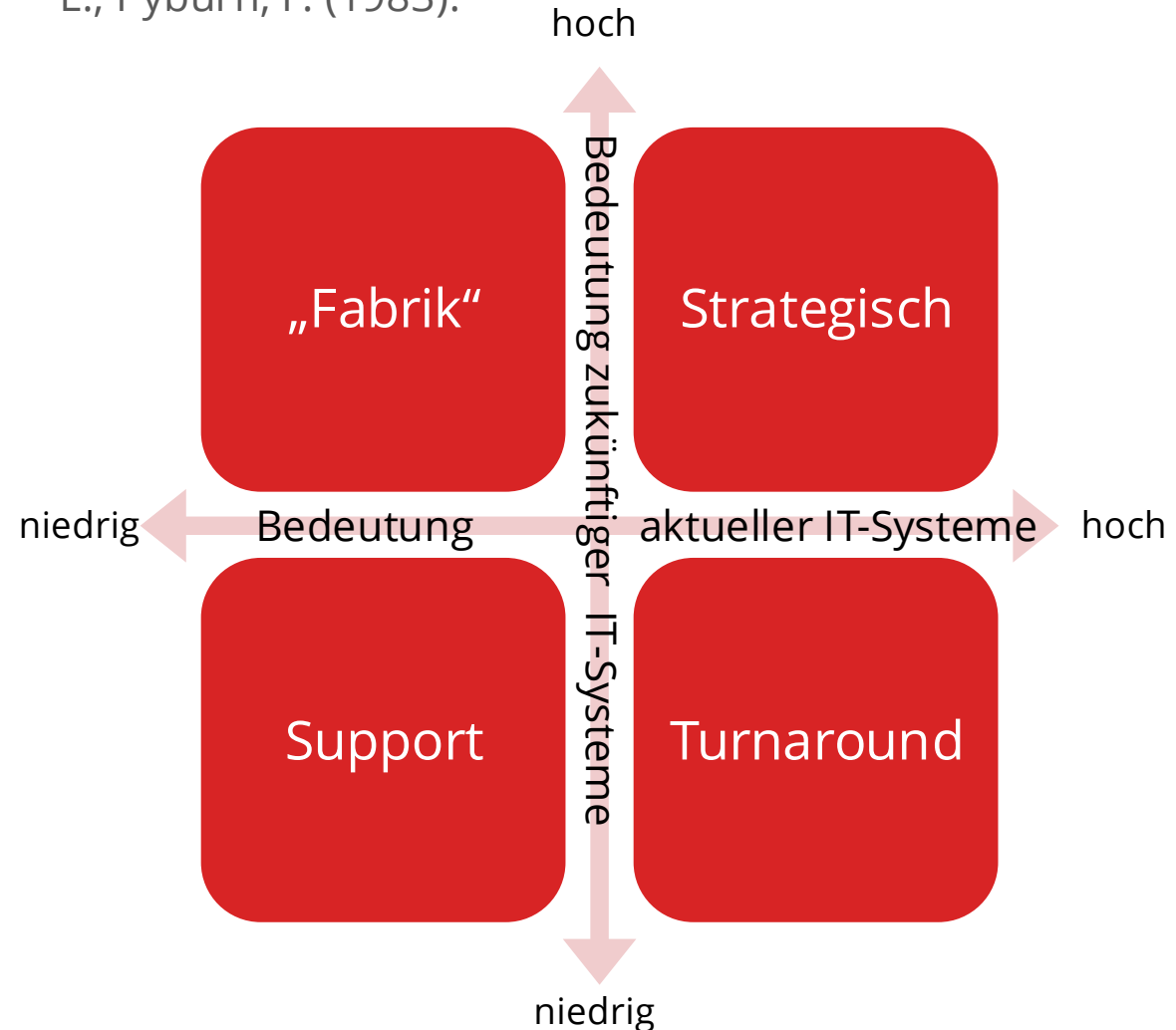
- IT-Strategien stehen häufig im Einklang mit der Unternehmensstrategie → Alignment & Enabling
- Alignment (Ausrichtung) = die IT richtet sich an den Bedürfnissen des Geschäfts aus
- Enabling (Ermöglichung) = die IT ermöglicht das Geschäft durch adäquate Unterstützung mit IT-Systemen
- Definition und Trennung aus den 70er Jahren, Grundzüge sind heute noch gültig



Strategische Bedeutung von IT-Systemen

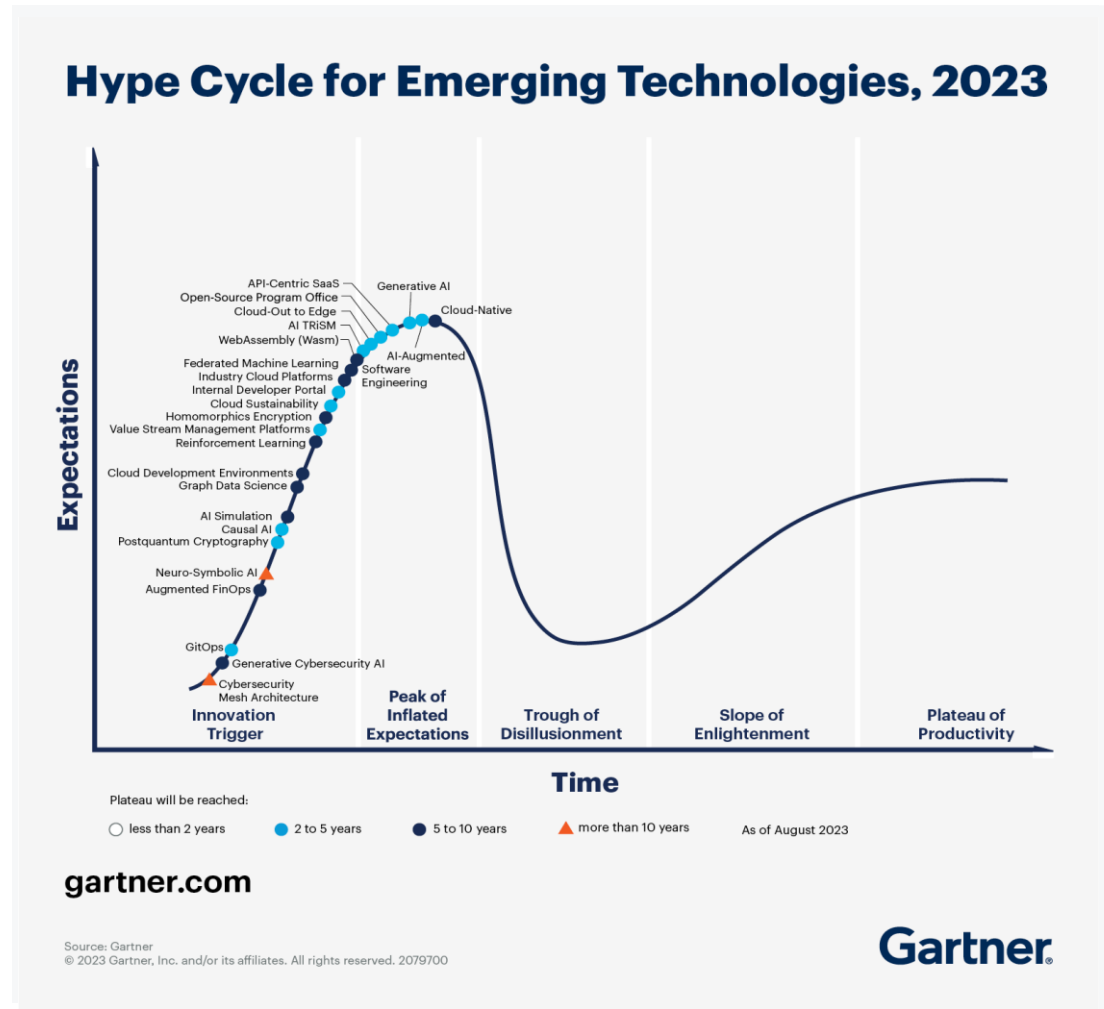
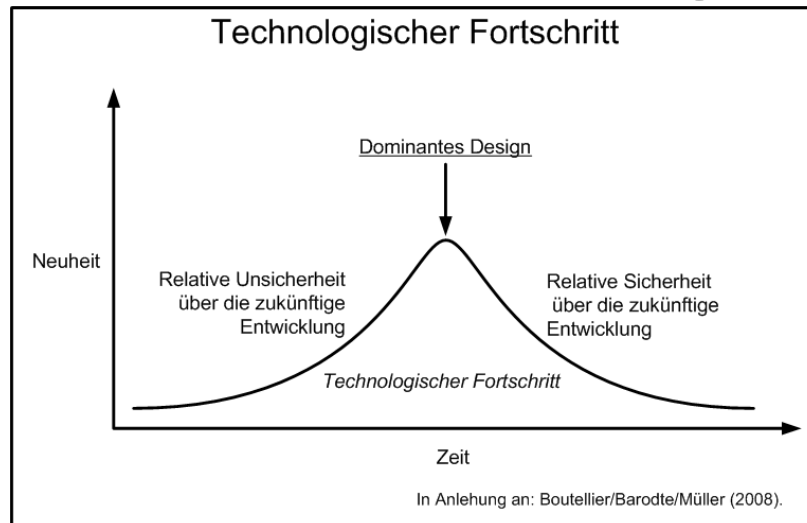
- IT-Systeme müssen nach Konformität zur Strategie bewertet werden („Differenzierung“)
- Kapitel „IT-Systeme als Unternehmensressource“ → Outsourcing als Trend
- Strategische Anwendung von Outsourcing zur Erreichung strategischer Ziele
 - Kostenoptimierung
 - Qualitätsverbesserung
- Bewusstes Einsetzen von internen Ressourcen zur Differenzierung

Bedeutungsmatrix nach McFarlan, F. W.; McKenney, J. L.; Pyburn, P. (1983):

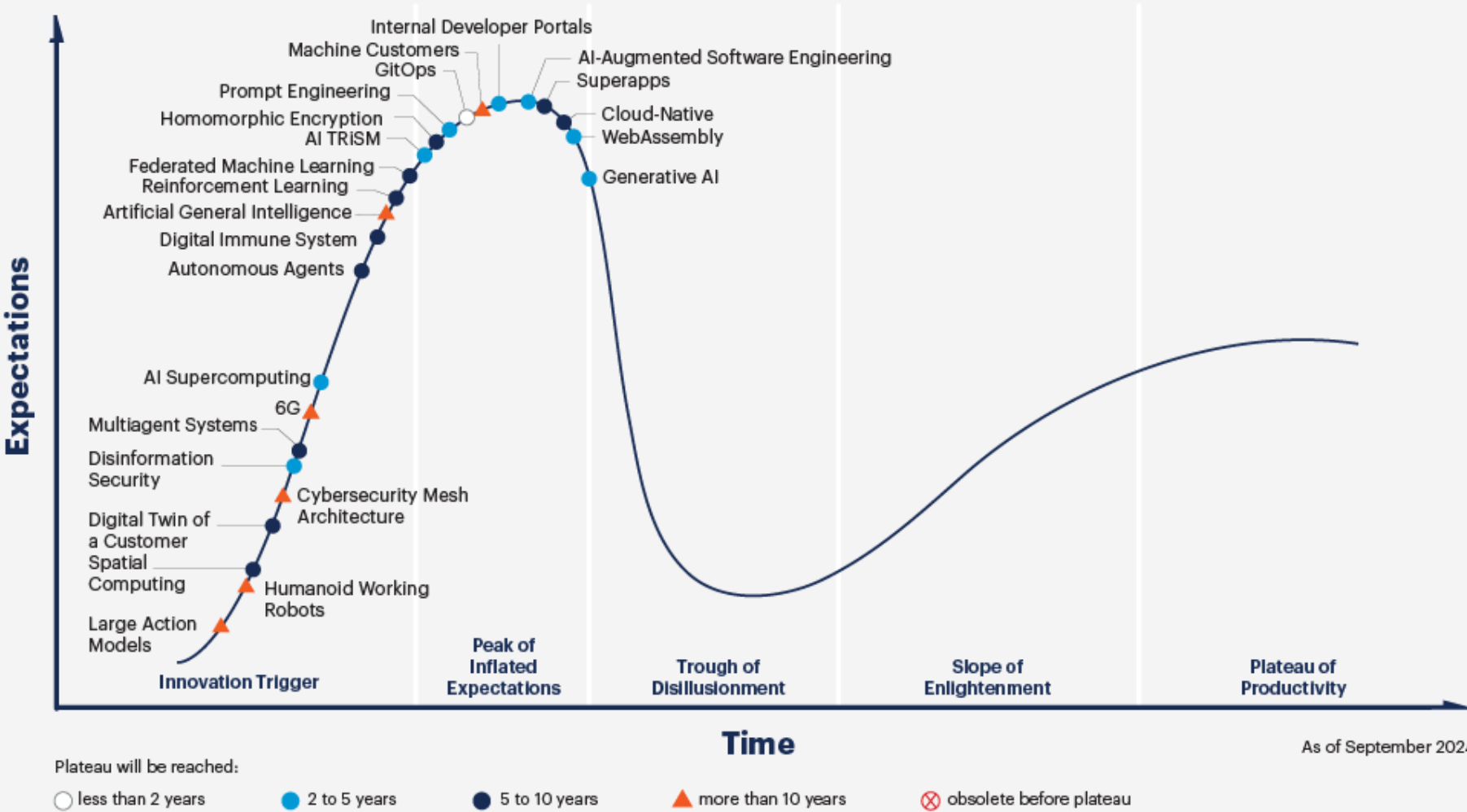


Technologie-Roadmap

- Zentrale Aufgabe von IT-Strategien: Einschätzung und Planung von Technologien
- Komplexe Aufgabe, da alternative Ansätze in der Regel vorhanden
- Zeitlicher Verlauf der Bewertbarkeit von Technologien:



Hype Cycle for Emerging Technologies, 2024



Source: Gartner
Commercial reuse requires approval from Gartner and must comply with the Gartner Content Compliance Policy on [gartner.com](https://www.gartner.com).
© 2024 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. 3205434





Umfrage





Inhalte einer IT-Strategie

Vorbedingungen

- Situationsanalyse
- Umfeldanalyse
- Ziele & Rahmenbedingungen
- Grundsätze (IT-Prinzipien)

IT-Teilstrategien

- Zulässige IT-Basissysteme
- Organisatorische Positionierung der IT
- Methoden / Vorgehen im Anforderungsmanagement
- IT-Service-Strategie
- Personalstrategie
- Sourcing-Konzept
- Vorgehensmodelle zum IT-Projektmanagement
- IT-Qualitätsmanagement
- Risikopolitik & Security-Richtlinien

IT-Architekturen

- Technologie-Architektur
- Datenarchitektur
- Applikationsarchitektur
- Organisation (Prozesse, Strukturen)
- Sicherheitsarchitektur

Vorhabensplanung

- Projektportfolio
- Wirtschaftlichkeits- und Risikobewertung
- Budgetierung



(IT-) Strategieentwicklung



Ansätze zur Strategieentwicklung

Markt-basierter Ansatz

- Ursprung: „Five Forces“ nach Porter
- Fünf Kräfte definieren den Markt:
 - Existierender Wettbewerb
 - Lieferanten
 - Ersatzprodukte
 - Käufer
 - Markteintritt neuer Wettbewerber
- Unternehmen muss seine Strategie unter Beachtung dieser fünf Kräfte gestalten, um auf dem Markt erfolgreich zu sein.

Ressourcen-basierter Ansatz

- Fokus der Strategie auf die individuellen Fähigkeiten eines Unternehmens
- Wichtig: Fähigkeiten, die die Innovationskraft eines Unternehmens steigern
- Kriterien:
 - Nicht-imitierbarkeit
 - Beständigkeit
 - Relevanz
 - Aneignbarkeit (Fähigkeit muss dem Unternehmen zugute kommen)

Verknüpfung von Markt- und Ressourcen-basiertem Ansatz



Wirkrichtungen i. d. Strategieentwicklung



„Top-down“

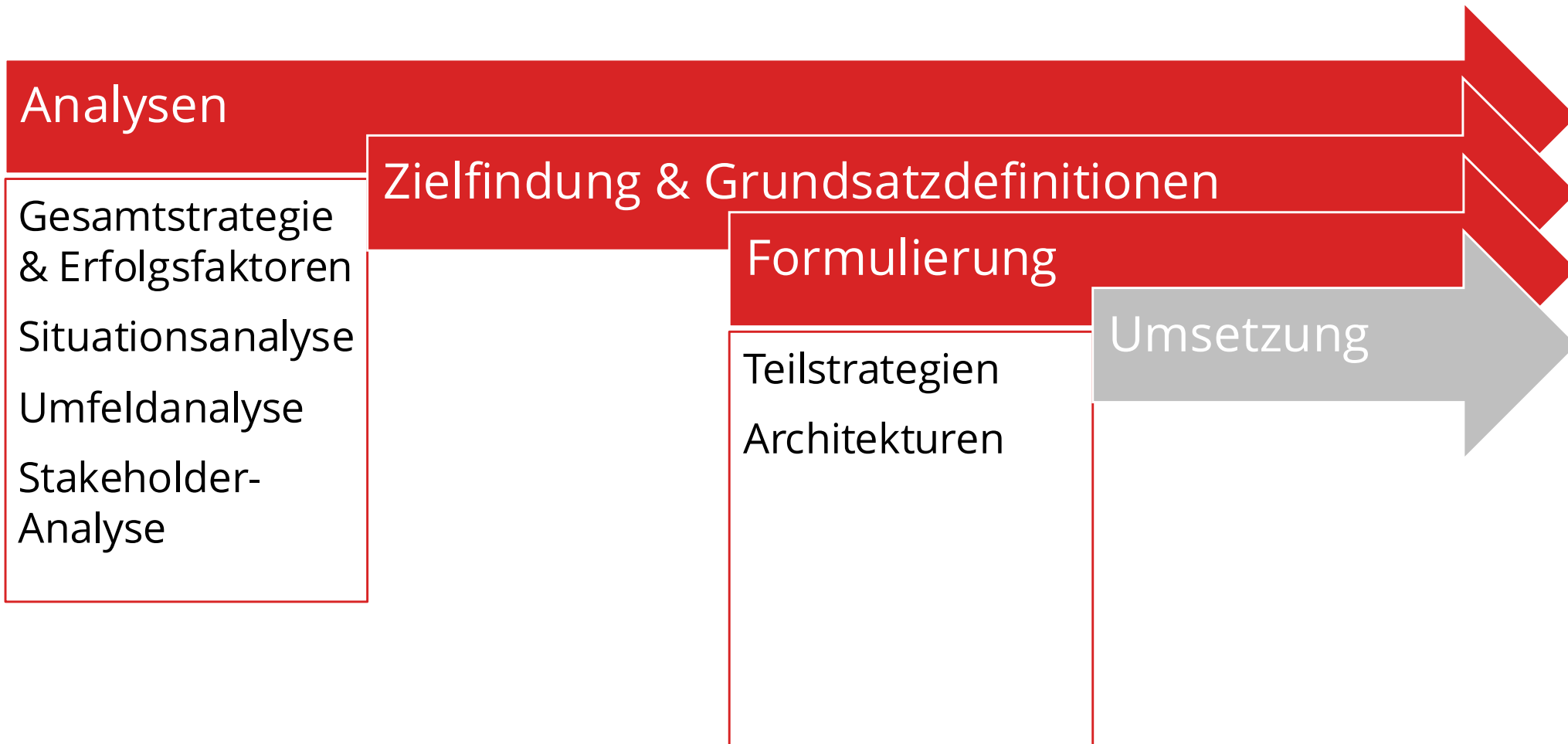
- Deduktion („von oben nach unten“) bzw. Dekomposition („Zerlegung“)
- Strategieentwicklung vom Allgemeinen ins spezifische
- Beispiele in der IT-Strategieentwicklung:
 - Ableitung der IT-Strategie von der Unternehmensstrategie
 - Außerordentliche Ereignisse (Fusionen, Zukäufe, neue Produkte) beeinflussen die Strategien auf Gesamt-Ebene
 - Zentrale Entscheidungen (wie Personalabbau) beeinflussen das IT-Sourcing



„Bottom-up“

- Induktion („von unten nach oben“) bzw. Aggregation („Vereinigung“)
- Strategieentwicklung auf Basis spezifischer Aktivitäten
- Beispiele in der IT-Strategieentwicklung:
 - Unzufriedenheit der IT-Nutzer mit den IT-Leistungen als Basis der Neuausrichtung der IT
 - Verwendung von IT-Systemen, die sich in Teilorganisationen bewährt haben als Unternehmensstandard

Überblick: Strategieentwicklungsprozess





Analyse – Gesamtstrategie & Erfolgsfaktoren

- Evaluation und Dokumentation der Unternehmensstrategie, bspw. durch Interviews und Textanalysen
- Fragestellungen:
 - Wesentliche Kundensegmente?
 - Erwartete Geschäftsentwicklung?
 - Branchentrends?
 - Herausforderungen?
- Analyse der (kritischen) Erfolgsfaktoren
 - Erfolgsfaktoren = Ursachen für nachhaltigen Erfolg des Unternehmens
 - IT = Strategisches Erfolgsobjekt
- Ableitung von Erfolgsfaktoren für die IT-Strategie, anhand der Kernfragen
 - Wie kann strategische IT-Steuerung das Geschäft verbessern und den Unternehmenswert erhöhen?
 - Ist die IT im Unternehmen optimal positioniert und an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet?



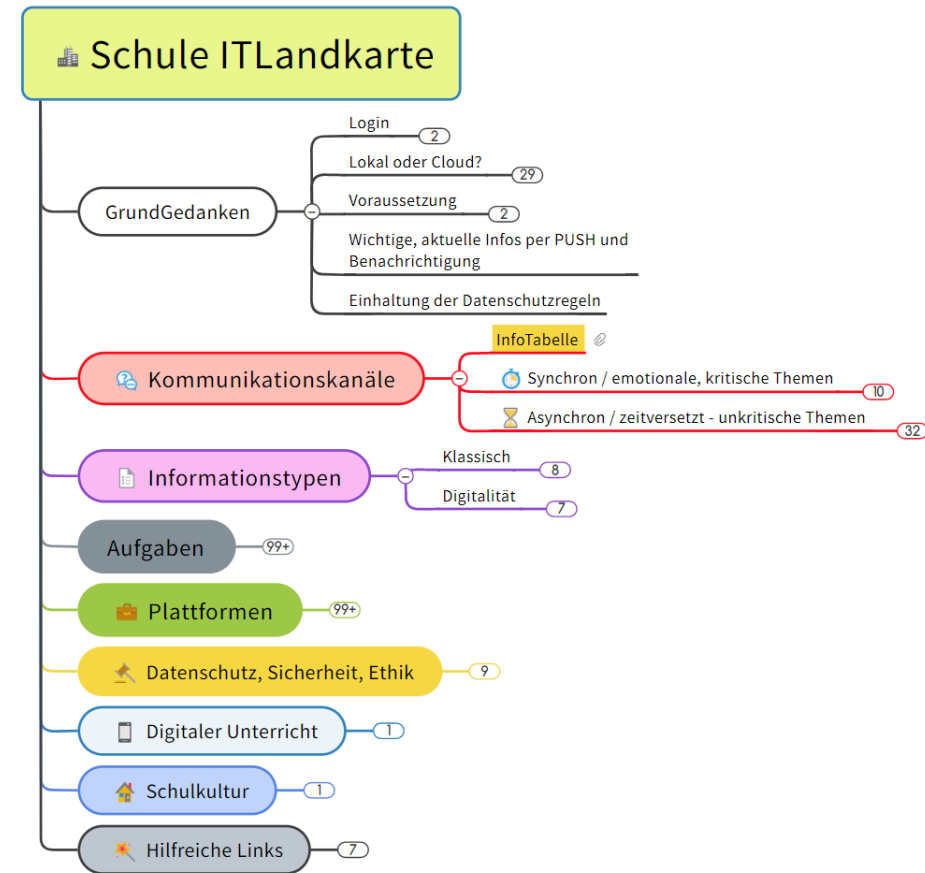
Analyse – Situationsanalyse

- Dokumentation des Ist-Zustandes der IT im Unternehmen
 - Fokus auf
 - Managementsysteme
 - (derzeitige) IT-Strategie
 - Geschäftsprozesse
 - IT-Prozesse
 - IT-Produkte und –Dienstleistungen
 - IT-Personal (Anzahl & Qualifikation)
 - IT-Ressourcen
 - IT-Richtlinien
 - Aktuelle IT-Projekte
 - Nächster Schritt: SWOT-Analyse
- SWOT = Strength, Weakness, Opportunities, Risks

	positive Auswirkungen	negative Auswirkungen
Interne Analyse	Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Risiken

Analyse – Umfeldanalyse

- Erfassung der möglichen Entwicklungen innerhalb und im Umfeld des Unternehmens
- Quellen: Expertenaussagen, Workshops, Ergebnisse der Situationsanalyse
- Interne Aspekte → Veränderungspotential des Unternehmens
- Externe Aspekte
- Technologische Aspekte
- Hilfsmittel: IT-Landkarte

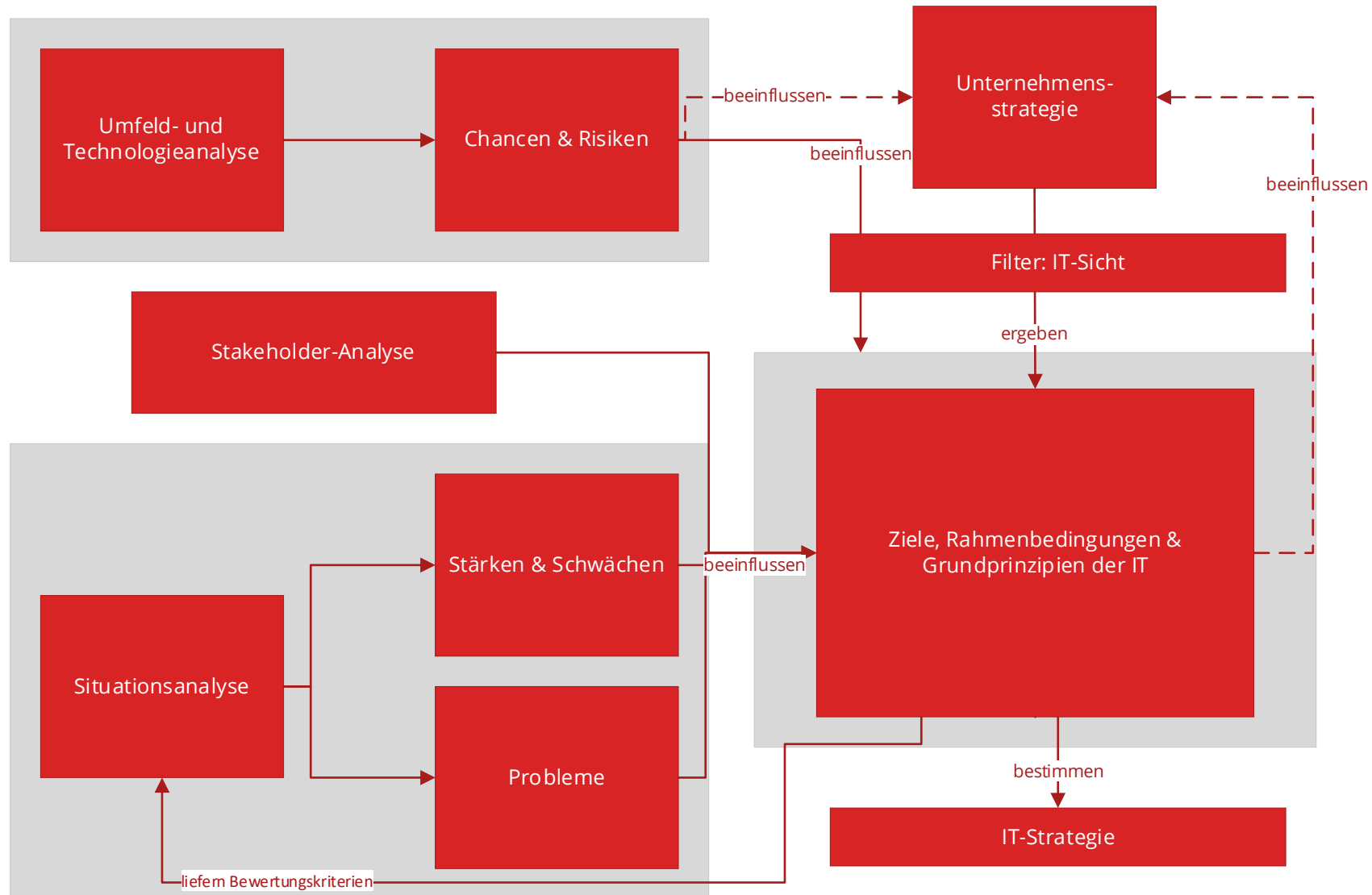


Analyse – Stakeholder-Analyse

- Stakeholder = Person / Gruppe mit berechtigtem Interesse an einem Prozess, Projekt, ...
- Vorgehen:
 1. Auflistung aller Stakeholder
 2. Kategorisierung nach
 - Interesse (an der jeweiligen IT-Strategie)
 - Macht zur Einflussnahme (auf die jeweilige IT-Strategie)
 3. Erstellung einer Stakeholder-Map mit dem Gesamtüberblick
→ Erkenntnisgewinn

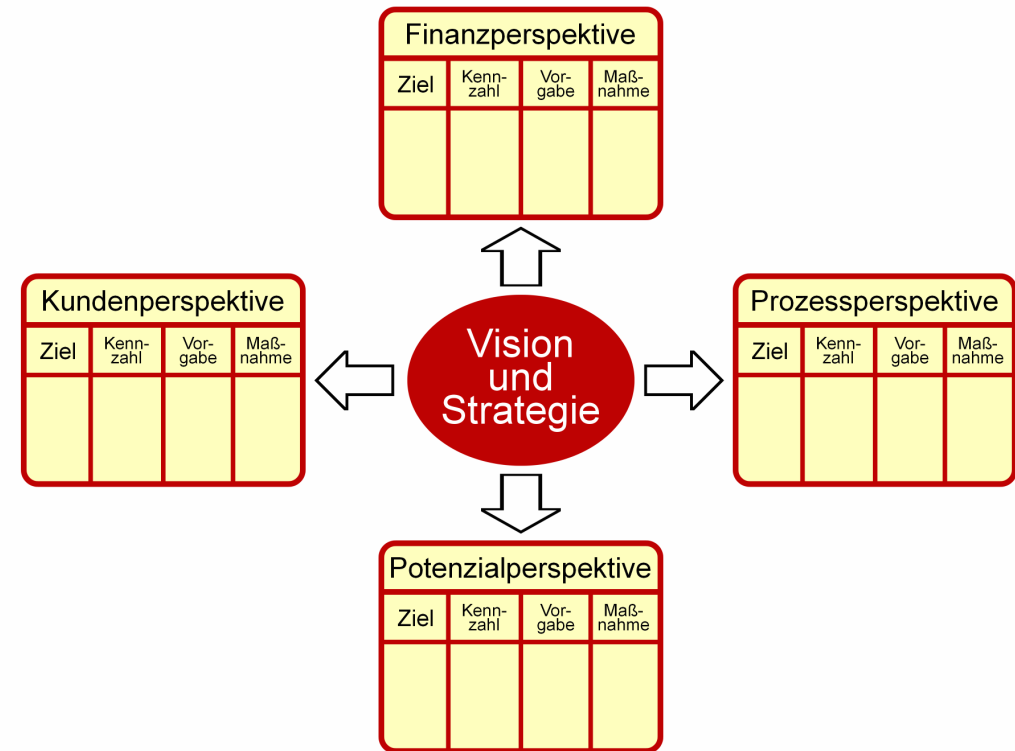


Ergebnisse der Analysephase



Zielfindung

- Ziele = Ergebnisse der Analysephase
- Ziele → SMART, also konkret
- Mittel zur strategischen Zielsetzung: Balanced Scorecard
- Balanced Scorecard
 - 4 Perspektiven
 - Benutzt zur Kommunikation
 - Brücke zwischen generischem und konkretem „Level“
 - Mittel zur Priorisierung



Balanced Scorecard einer IT-Strategie

Balanced Scorecard

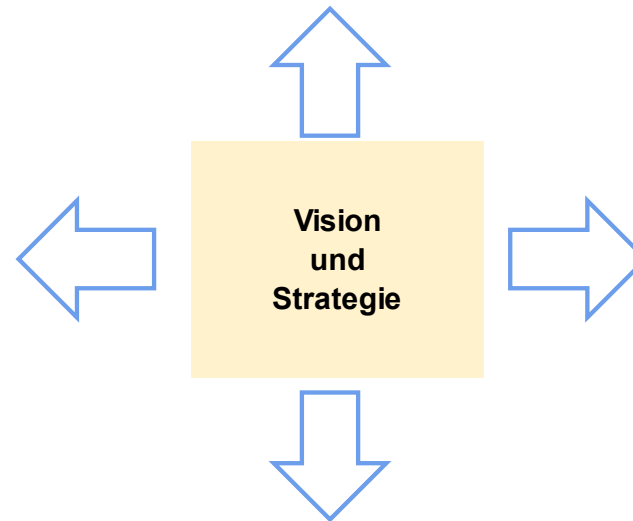


<https://www.scribbr.de/modelle-konzepte/balanced-scorecard>

Kundenperspektive			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Kundenzufriedenheit	Bewertung	4/5 Sternen	...
...
...
...
...

Finanzperspektive			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Umsatzrentabilität	%	Steigerung um 5-6 %	...
Leistungs- und Kostentransparenz
Kosteneffizienz
...
...

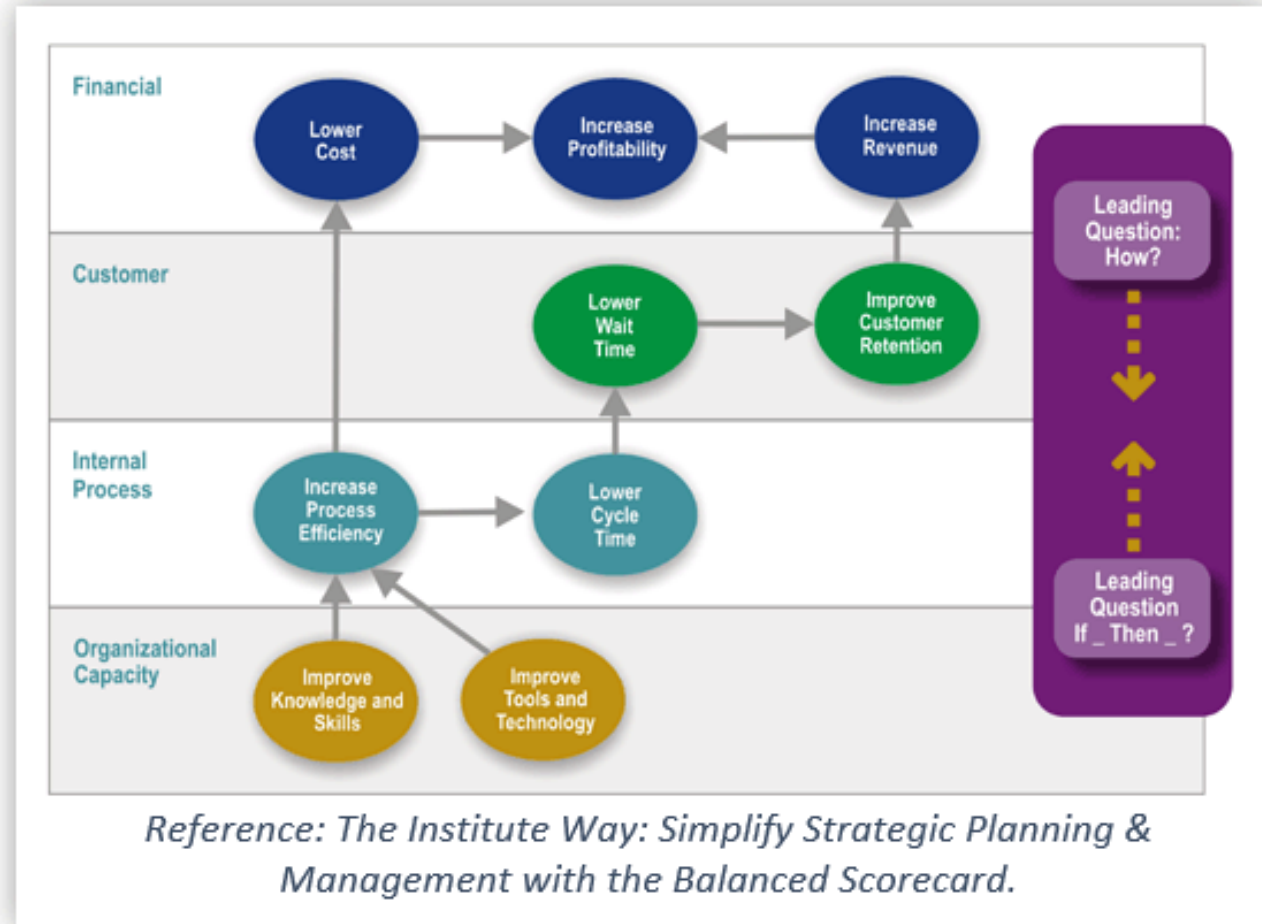
Prozessperspektive			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Reifegrad erhöhen	%	>80%	...
Nutzungsgrad Servicedesk
...
...
...



Potenzialperspektive			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Produktportfolio erweitern
...
...
...
...

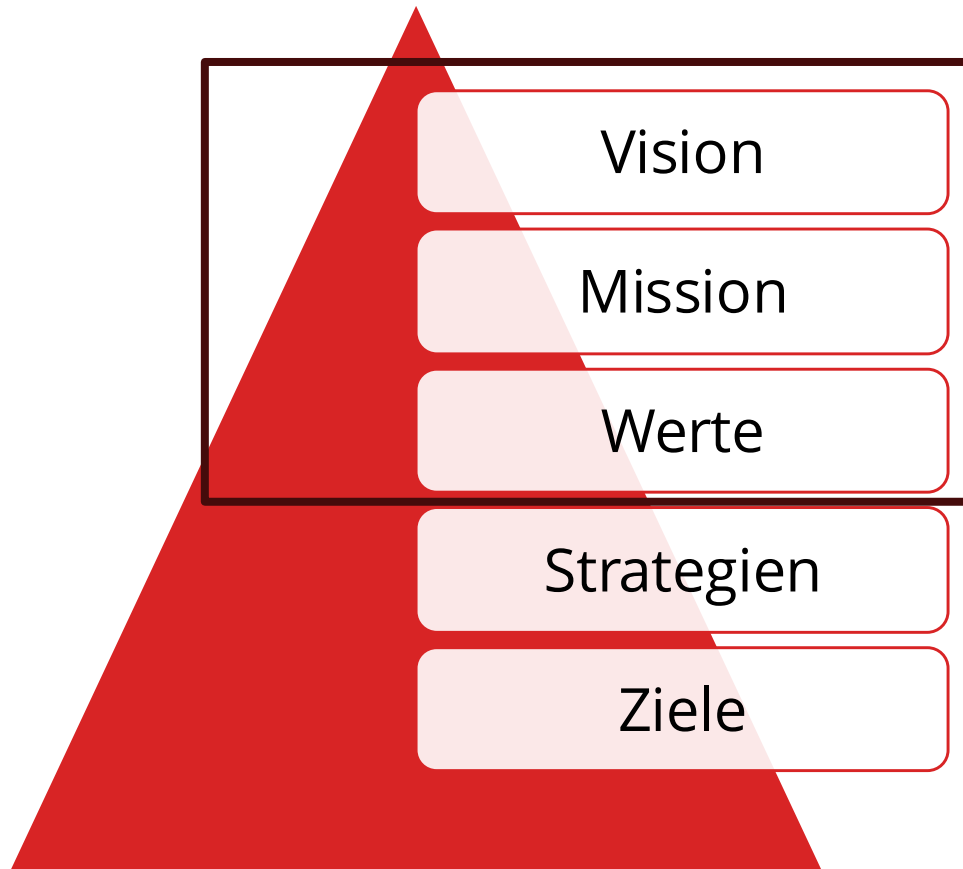
Balanced Scorecard → „Strategy Map“

- Verknüpfung der Ziele in der Balanced Scorecard = Induktion
- Ziel → Strategie
- Einfaches Mittel um die Strategie verständlich in der Organisation zu kommunizieren



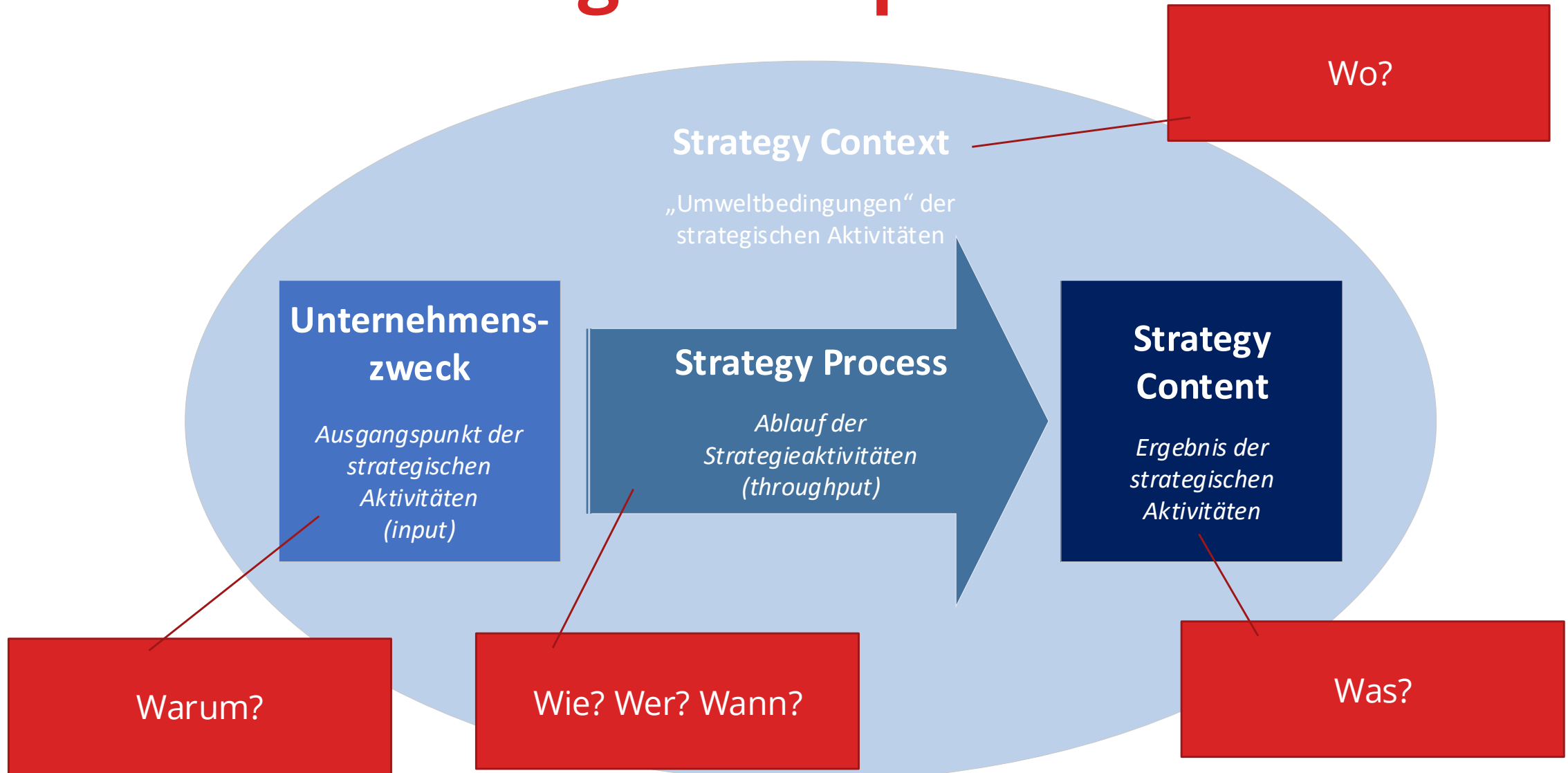
Definition strategischer Grundsätze

Einordnung



- Definition allgemeiner strategischer Grundsätze auch in der IT sinnvoll
- Beispiele:
 - Konzentration der Kräfte
 - Einfachheit
 - Fokus auf Stärken
 - Nutzung von Synergiepotentialen
- Ableitung einer IT-spezifischen Vision und Mission, Werte sind unternehmensweit einheitlich

Formulierung – Rekapitulation





Formulierung – Grundsätzliches

Formulierung, von:

Wo soll die
Strategie
wirken?

Warum wird
diese Strategie
verfolgt?

Wer setzt die
Strategie um?

Wie wird die
Strategie
umgesetzt?

Wann wird die
Strategie
umgesetzt?

**Was soll
erreicht
werden?**



Formulierung – IT-Teilstrategien & Architekturen

Typische IT-Teilstrategien:

IT-Servicestrategien

- Art und Qualität von Services
- Optimierung der Serviceprozesse

IT-Sourcingstrategien

- Grundsatzentscheidungen zum Outsourcing
- Strategisches Lieferantenmanagement

IT-Personalstrategien

- Personalbeschaffung
- Personalentwicklung

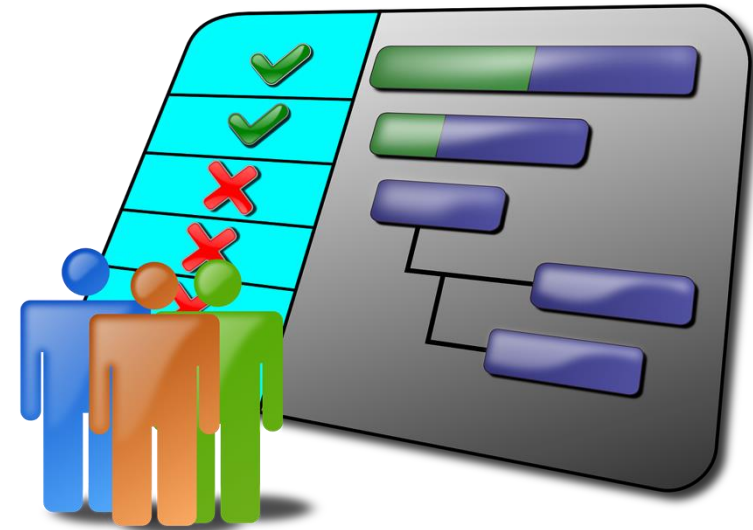
Strategien zu IT-Architekturen

- Festlegung von übergeordneten Architekturen, beispielweise für
 - IT-Applikationen
 - Daten
 - Technologien
 - Sicherheit
- **Lehrveranstaltung „Enterprise Architecture Management“**



Vorhabensplanung

- Nächster Schritt: Umsetzung der Strategie, koordiniert und geplant
- Entwicklung eines IT-Masterplans mit aus den IT-Strategien resultierenden Maßnahmen
- Definition konkreter Maßnahmen
- Planung der Durchführung einzelner Maßnahmen
- Entwicklung eines Projektportfolios
- Budgetplanung anhand des Masterplans und des Projektportfolios





Umsetzung & Kontrolle

Weiterführende Kapitel in dieser Lehrveranstaltungen:

IT-Controlling & IT-Governance

IT-Projektmanagement

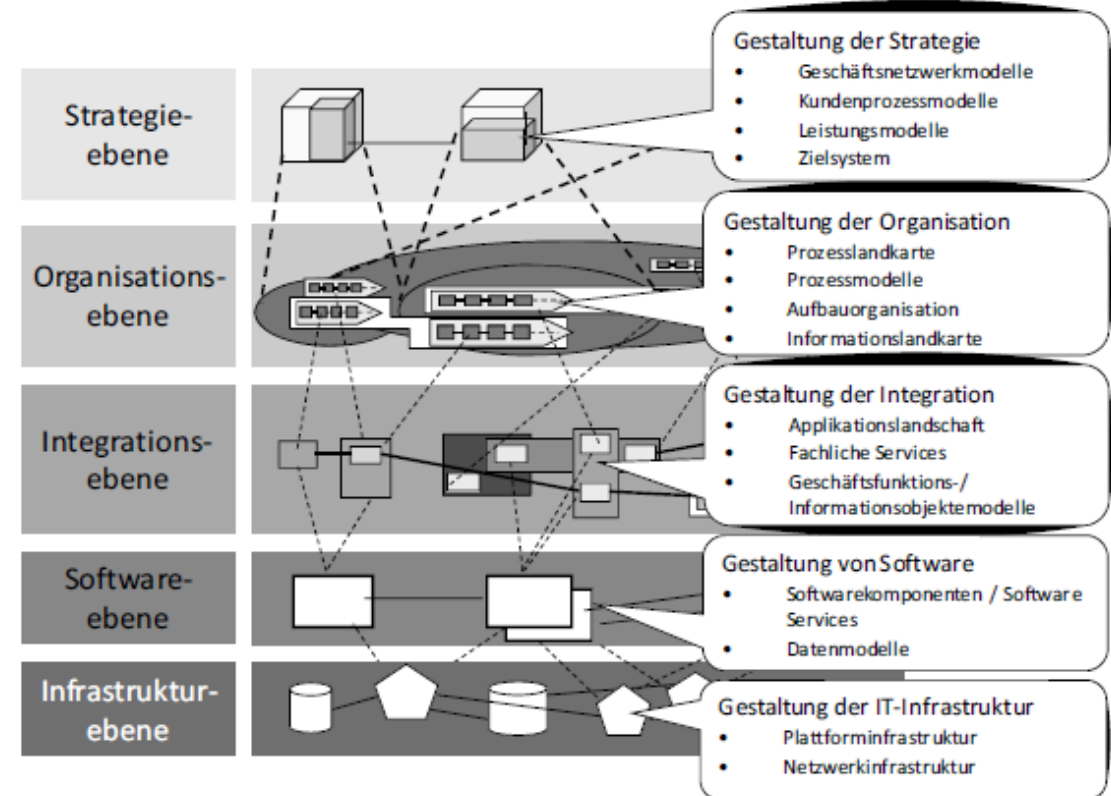
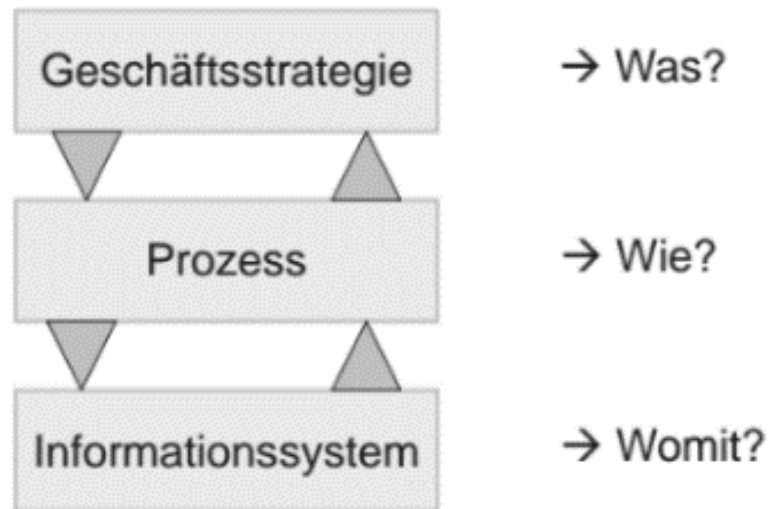
IT-Betrieb



Weitere Methoden zur (IT-) Strategieentwicklung

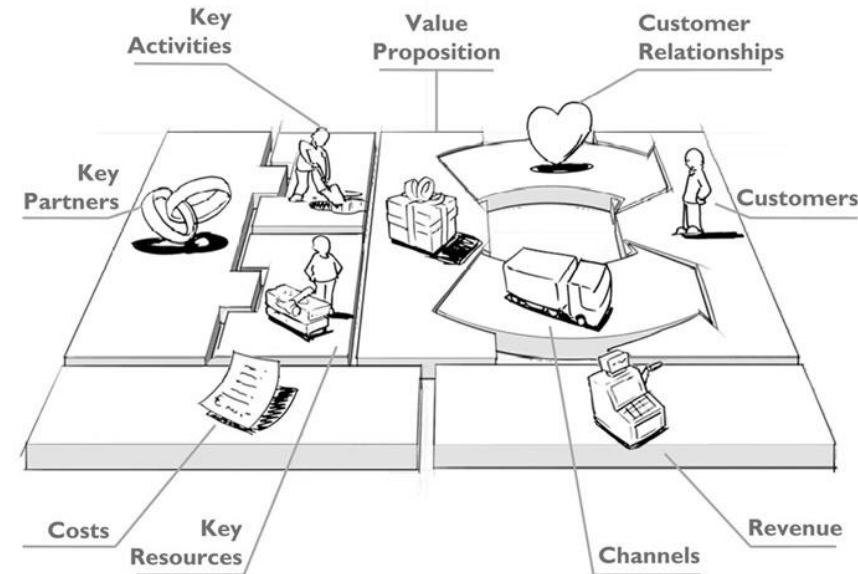
Business Engineering

- Anwendung eines ingenieurmäßigen Vorgehens auf die strategische Entwicklung der IT
- Vorgehen:



Business Modell Canvas (BMC)

- Business Modell Canvas = Framework zur Definition von Geschäftsideen
- Grundsatz: Intrapreneurship → Betrachtung der IT als eigenständiges Unternehmen, IT-Strategie = Geschäftsmodell
- Aspekte des BMC:
 - Value Proposition = Leistungsversprechen
 - Customer Segments = Kunden, Stakeholder
 - Channels = Wie werden Kunden erreicht?
 - Customer Relationships = Support
 - Revenue Streams = Monetarisierung
 - Key Partnerships
 - Key Resources
 - Key Activities
 - Cost Structures












Business Model Canvas

Entwickelt für:

Entwickelt von:

Datum:

Version:

Schlüsselpartner  Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere wichtigsten Lieferanten Welche Schlüsselressourcen erwerben wir von Partnern? Welche Hauptaktivitäten führen Partner durch? MOTIVATIONEN FÜR PARTNERSCHAFTEN Optimierung und Wirtschaftlichkeit, Verringerung von Risiko und Unsicherheit, Beschaffung bestimmter Ressourcen und Aktivitäten	Schlüsselaktivitäten  Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertversprechen? Unsere Vertriebskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmenströme? KATEGORIEN Produktion, Problemlösung, Plattform / Netzwerk Schlüsselressourcen  Welche Schlüsselressourcen benötigen unsere Wertversprechen? Unsere Vertriebskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmenströme? ARTEN VON RESSOURCEN Physisch, Intellektuell (Markenpatente, Urheberrechte, Daten), Mensch, Finanziell	Wertversprechen  Welchen Wert liefern wir an den Kunden? Welches der Probleme unserer Kunden helfen wir zu lösen? Welche Produkt- und Servicebündel bieten wir für jedes Kundensegment an? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? EIGENSCHAFTEN Neuheit Performance Anpassung "Die Arbeit fertigstellen" Design Marke / Status Preis Kostenreduzierung Risikominderung Zugänglichkeit Komfort / Benutzerfreundlichkeit	Kundenbeziehungen  Welche Art von Beziehung erwartet jeder unserer Kundensegmente, dass wir mit ihnen aufbauen und pflegen Welche haben wir etabliert? Wie sind sie in das übrige Geschäftsmodell integriert? Wie teuer sind sie? BEISPIELE Persönliche Hilfe, Engagierte persönliche Unterstützung, Selbstbedienung, Automatisierte Dienste, Gemeinschaften, ... Marktkanäle  Durch welche Kanäle möchten unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welche funktionieren am besten? Welche sind am kostengünstigsten? Wie integrieren wir sie in Kunden-routinen? KANALPHASEN Bewusstsein, Bewertung, Kauf, Lieferung, After Sales	Kundensegmente  Für wen schaffen wir Wert? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Massenmarkt Nischenmarkt Segmentiert Diversifiziert Mehrseitige Plattform
Kosten  Was sind die wichtigsten Kosten unseres Geschäftsmodells? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Hauptaktivitäten sind am teuersten? IST IHR GESCHÄFT MEHR Kostenorientiert (schlankste Kostenstruktur, niedriger Preiswert, maximale Automatisierung, umfangreiches Outsourcing), Value Driven (Wertschöpfung, Premium Value Proposition) BEISPIELEIGENSCHAFTEN Fixkosten (Gehälter, Mieten, Dienstprogramme), Variable Kosten, Größenvorteile, Einsparungen von Umfang		Einnahmen  Für welchen Wert sind unsere Kunden wirklich bereit zu bezahlen?, Wofür bezahlen sie aktuell? Wie zahlen sie derzeit?, Wie würden sie am liebsten bezahlen? Wie viel trägt jeder Umsatzstrom zum Gesamtumsatz bei? ARTEN: Verkauf von Vermögenswerten, Nutzungsgebühr, Abo-Gebühren, Ausleihe / Vermietung / Leasing, Lizenzierung, Maklergebühren, Werbung FESTE PREISE: Listenpreis, Produktmerkmale abhängig, Kundensegment abhängig, Volumenabhängig DYNAMISCHE PREISE: Verhandlung (Verhandlung), Ertragsmanagement, Echtzeit-Markt		



Anregungen für Fallstudie

- Erkennen Sie Vision, Mission und Strategien in Ihrem Unternehmen? Gibt es diese auch spezifisch für die IT?
- Entwickeln Sie beispielhaft IT-Strategien für Ihr Unternehmen! Wenden Sie bei Bedarf die in dieser Lehrveranstaltung benannten Werkzeuge an.



Literaturquellen dieser Präsentation

- Diverse Internetseiten, Quellenangabe siehe Folien
- **Bachmann, Werner (2013):** Handbuch IT-Management. Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis ; [neu: mit Kapiteln zu IT-Compliance und IT-Lizenzmanagement]. 5., überarb. Aufl. Hg. v. Ernst Tiemeyer. München: Hanser.
- **Elsner, Annika (2018):** Werte als Governance-Mechanismus in transnationalen Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- **Goisauf, Reinhard (2020):** Die Kilimanjaro-Strategie. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- **Krcmar, Helmut (2015):** Informationsmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- **McFarlan, F. W.; McKenney, J. L.; Pyburn, P. (1983):** The information archipelago--plotting a course. In: Harv Bus Rev 61 (1), S. 145–156.
- **Resch, Olaf (2020):** Einführung in das IT-Management. Grundlagen, Umsetzung, Best Practice. 5., neu bearbeitete Auflage (ESVbasics).
- **Wit, Bob de; Meyer, Ron (2010):** Strategy. Process, content, context. 4th ed. Australia, United Kingdom: Cengage Learning.



Fragen?





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!