

Arbeitsblätter zum Buch „IT-Strategie“

Autor: Volker Johanning

Stand: Januar 2022

Email: volker@johanning.de

- Was ist das Projektziel? Denken Sie an das Herunterbrechen des Zieles (spezifisch, messbar, realistisch, akzeptiert und terminiert)
- Klärung und Definition des Scopes (Was ist In-Scope und Out-of-Scope?)

Das Projektziel:

Teil- oder Unterziele (falls vorhanden)

| Ziel-Regel | Erfüllt? |
|-------------|----------|
| Spezifisch | |
| Messbar | |
| Akzeptiert | |
| Realistisch | |
| Terminiert | |

- Klärung und Definition des Scopes
 - Was ist „In-Scope“, sprich was muss unbedingt im Rahmen der IT-Strategie untersucht werden
 - Was ist „Out-of-Scope“, sprich welche Dinge sollen nicht im Rahmen der IT-Strategie näher untersucht werden

In-Scope

-
-
-
-
-
-
-
-
-

Out-of-Scope

-
-
-
-
-
-
-
-
-

- Was sind die wesentlichen Meilensteine des Projektes (evtl. analog den 7 Schritten)? (Anm.: Es müssen nicht alle 7 Schritte zwangsläufig durchgeführt werden, sondern nur die jeweils notwendigen.)
- Bitte tragen Sie die Zeitachse unten ein und dann die Meilensteine des IT-Strategie-Projektes

The diagram shows a horizontal axis with an arrow pointing to the right, representing time. Four vertical dashed lines are drawn from the axis upwards, providing a grid for marking milestones.

Arbeitspaketbeschreibung

| | | | |
|----------------------|-------------------------|-------------------|--------------|
| Datum: | | Projekt: | IT-Strategie |
| Auftrag: | IT-Strategieentwicklung | | |
| Arbeitspaket: | | | |
| Arbeitspaket-Nr.: | | Verantwortlicher: | |
| Anfangstermin Phase: | | Endtermin Phase: | |
| Aufwand: | | Version: | |

Beschreibung

| |
|--|
| |
|--|

Abgrenzung**Optionale Erweiterung**

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Aktivitäten

| |
|--|
| |
|--|

Ergebnis/Ergebnistypen

| |
|--|
| |
|--|

Voraussetzungen und notwendige Zulieferungen

| |
|--|
| |
|--|

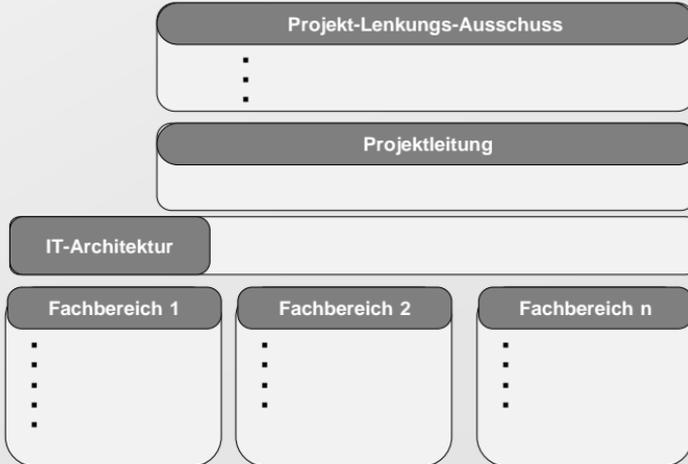
Beteiligte Mitarbeiter

| |
|--|
| |
|--|

- Auf der Basis der in Arbeitsblatt 1.4 gerade erstellten Arbeitspakete können Sie jetzt den Aufwand sowie die Ergebnisdokumente noch einmal übersichtlich darstellen (zum Beispiel als Entscheidungsvorlage für das Management)

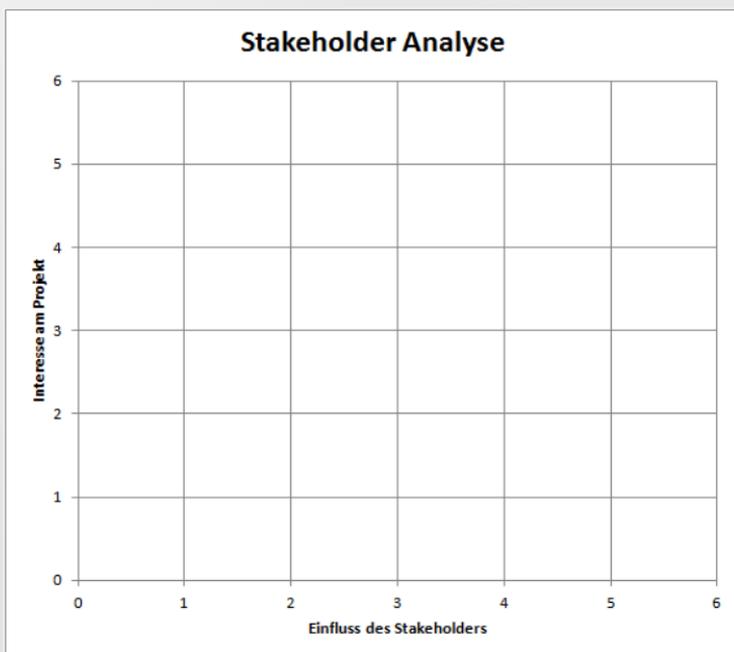
| Arbeitspaket | Beschreibung Arbeitspaket | Aufwand (PT) | Ergebnisdokumente |
|--------------|---------------------------|--------------|-------------------|
| | . | | . |
| | . | | . |
| | . | | . |
| | . | | . |

- Wer muss alles am Projekt beteiligt sein (IT, Fachbereiche, Geschäftsleitung, etc.)
- Wer ist verantwortlich für das Projekt?
- Teilnehmer des Steuerungskreises benennen
- Eskalationswege definieren



- Identifizieren und Eintragen aller Stakeholder mit Bewertung
- Übertragung der Dimensionen Einfluss und Commitment in das Portfolio

| Nr. | Name | Funktion / Rolle | Einfluss des Stakeholders | Commitment / Interesse am Projekt | Einstellung des Stakeholders | Vorschlag Bewertung | To Do | durch wen? | bis wann? |
|-----|------|------------------|--|--|---|---------------------|-------|------------|-----------|
| | | | 1 = sehr gering 2 = gering 3 = mittel 4 = groß 5 = sehr groß | 1 = sehr gering 2 = gering 3 = mittel 4 = groß 5 = sehr groß | 1 = sehr positiv 2 = positiv 3 = neutral 4 = negativ 5 = sehr skeptisch | | | | |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |

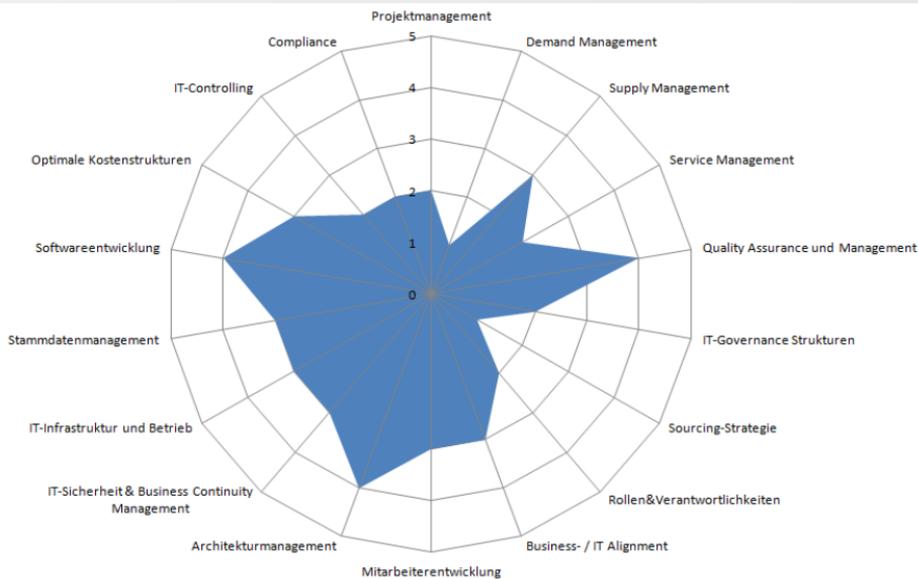


| | | | | |
|---|---|---------------------|---|---|
| 1 | Wie oft sind in den vergangenen fünf Jahren IT-Projekte gescheitert (im Sinne von Budget- oder Terminüberschreitungen)? | Mehr als 50% [0] | Max. 10% [5] | Gar nicht [10] |
| 2 | Gibt es ein eigenes Project-Management-Office? Findet eine ständige Weiterbildung aller Mitarbeiter zu Projektmanagementthemen statt? | Nein [0] | Ja, aber noch nicht etabliert [5] | Ja, voll funktionsfähig und leistet gute Unterstützung [10] |
| 3 | Gibt es eine für jeden Projektbeteiligten einsehbare, verständliche und nach standardisierten Regeln aufgebaute Projektplanung? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, hat sich bewährt [10] |
| 4 | Erfolgt das Monitoring nach klar geregelten Abläufen und bekannten und funktionierenden Eskalationswegen? | Nein [0] | Ja, Regeln und Eskalationswege sind zum Teil funktionsfähig[5] | Ja, Regeln und Eskalationswege sind klar definiert [10] |
| 5 | Es gibt ein klares Commitment des Top-Managements zu den Projekten und ein bewährtes Change und Scope Management | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, sehr professionell [10] |
| Summe der Punkte | | 0 | 20 | 0 |
| Gesamtsumme aller Punkte | | 20 | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm lt. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | 2 | | |

| | | | | |
|---|---|-----------------|-----------------------------------|--|
| 1 | Erarbeitet das Demand Management frühzeitig Lösungsansätze mit dem Supply Management? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, vorhanden [10] |
| 2 | Ist der Demand Manager als eigenständige Rolle vorhanden? | Nein [0] | Ja, aber noch nicht etabliert [5] | Ja, etablierte Rolle und im Business akzeptiert [10] |
| 3 | Sind die Schnittstellen zwischen Fachbereich und IT standardisiert? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja [10] |
| 4 | Berät das Demand Management proaktiv und weist hohes Business-Know-How auf? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja [10] |
| 5 | Haben die Fachbereiche einen eindeutigen und klar kommunizierten Eingangskanal für Anforderungen? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, sehr professionell [10] |
| Summe der Punkte | | 0 | 10 | 0 |
| Gesamtsumme aller Punkte | | 10 | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm lt. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | 1 | | |

- Bitte übertragen Sie jetzt die erzielten Punkte pro Fragebogen in die folgende Tabelle, um eine Gesamtübersicht der Punkte pro Untersuchungsgegenstand zu erhalten

| Phase / Untersuchungsgegenstand | Punkte |
|---|---------------|
| <i>IT-Prozesse</i> | |
| Projektmanagement | 2 |
| Demand Management | 1 |
| Supply Management | 3 |
| Service Management | 2 |
| Qualitätsmanagement | 4 |
| <i>IT-Governance, IT-Organisation und Mitarbeiter</i> | |
| IT-Governance Strukturen | 2 |
| Sourcing-Strategie | 1 |
| Rollen & Verantwortlichkeiten | 2 |
| Business-IT-Alignment | 3 |
| Mitarbeiterentwicklung | 3 |
| <i>Technologie</i> | |
| Architekturmanagement | 4 |
| IT-Sicherheit und Business Continuity Management | 3 |
| IT-Infrastruktur und Betrieb | 3 |
| Stammdatenmanagement | 3 |
| Softwareentwicklung | 4 |
| <i>Finanzen</i> | |
| Optimale Kostenstrukturen | 3 |
| IT-Controlling | 2 |
| Compliance | 2 |



Dieses Arbeitsblatt dient der Ermittlung der Handlungsfelder aus der Ist-Analyse: Handlungsfelder sind alle Bereiche aus den Fragebögen, die schlechter als 2 abgeschnitten haben

| Handlungsfeld | Beschreibung des Handlungsfeldes |
|-------------------------------|---|
| Demand Management | Hier insbesondere die fehlende Rolle des Demand- oder Anforderungsmanagers, die damit einhergehende Schnittstelle zum Fachbereich, die noch nicht optimal aufgebaut und von den Aufgaben und Rollen abgegrenzt ist. |
| Service Management | Bisher nur im Rahmen der ausgelagerten Rechenzentrumsdienste vom Provider best-practice Prozesse nach ITIL; dringender Bedarf nach einer Professionalisierung im Service Management. Insbesondere das Service Desk mit Hotline und Ticket-System muss verbessert werden |
| IT Governance-Strukturen | Diese fehlen zum großen Teil noch (Teil des Organisationsproblems der Produktio weltweit GmbH) |
| Sourcing-Strategie | Im Rahmen des Sourcings sind Probleme mit den aktuellen Providern zu erkennen, die im Rahmen der Sourcing-Strategie genau angeschaut werden müssen. |
| Rollen & Verantwortlichkeiten | Es müssen die Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert und abgegrenzt werden |
| IT-Controlling | Es muss ein IT-Controlling inkl. Leistungsfähiger Kosten- und Leistungsrechnung aufgebaut werden |
| Compliance | Alle Compliance-Themen müssen grundsätzlich aufgebaut werden |
| Projektmanagement | Hier fehlen noch Standards und Schulungen, die bei der Produktio weltweit GmbH etabliert werden müssen, um Projekte nach klaren Standards erfolgreich durchführen zu können. |

| | | | | |
|---|---|---------------------|--|---|
| 1 | Wie oft sind in den vergangenen fünf Jahren IT-Projekte gescheitert (im Sinne von Budget- oder Terminüberschreitungen)? | Mehr als 50% [0] | Max. 10% [5] | Gar nicht [10] |
| 2 | Gibt es ein eigenes Project-Management-Office? Findet eine ständige Weiterbildung aller Mitarbeiter zu Projektmanagementthemen statt? | Nein [0] | Ja, aber noch nicht etabliert [5] | Ja, voll funktionsfähig und leistet gute Unterstützung [10] |
| 3 | Gibt es eine für jeden Projektbeteiligten einsehbare, verständliche und nach standardisierten Regeln aufgebaute Projektplanung? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, hat sich bewährt [10] |
| 4 | Erfolgt das Monitoring nach klar geregelten Abläufen und bekannten und funktionierenden Eskalationswegen? | Nein [0] | Ja, Regeln und Eskalationswege sind zum Teil funktionsfähig[5] | Ja, Regeln und Eskalationswege sind klar definiert [10] |
| 5 | Gibt es ein klares Commitment des Top-Managements zu den Projekten und ein bewährtes Change und Scope Management? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, sehr professionell [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm It. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | | | |

| | | | | |
|---|---|----------|-----------------------------------|--|
| 1 | Erarbeitet das Demand Management frühzeitig Lösungsansätze mit dem Supply Management? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, vorhanden [10] |
| 2 | Ist der Demand Manager als eigenständige Rolle vorhanden? | Nein [0] | Ja, aber noch nicht etabliert [5] | Ja, etablierte Rolle und im Business akzeptiert [10] |
| 3 | Ist die Schnittstellen zwischen Fachbereich und IT standardisiert? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja [10] |
| 4 | Berät das Demand Management proaktiv und weist hohes Business-Know-How auf? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja [10] |
| 5 | Haben die Fachbereiche einen eindeutigen und klar kommunizierten Eingangskanal für Anforderungen? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, sehr professionell [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm lt. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | | | |

| | | | | |
|---|---|----------|------------------|--|
| 1 | Stellt das Supply Management angefragte Ressourcen flexibel und schnell zur Verfügung? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, vollständig etabliert [10] |
| 2 | Sind IT-Lösungen standardisiert, modular und sourcingfähig? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, alle IT-Lösungen sind standardisiert, modular und sourcingfähig [10] |
| 3 | Gibt es eine Trennung zwischen Applikationsbereitstellung und Betrieb? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, professionell etabliert [10] |
| 4 | Bietet das Supply Management Leistungen als Services an? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, es wird auf Basis von professionellen Services gearbeitet [10] |
| 5 | Sind der Übergang und die Schnittstelle zwischen Demand- und Supply-Organisation für alle transparent und in einem Dokument klar definiert? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, sehr professionell [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm lt. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | | | |

| | | | | |
|---|---|----------|--|---|
| 1 | Sind die Service Management Prozesse nach ITIL standardisiert? | Nein [0] | Ja, zum Teil sind die Service Management Prozesse etabliert, aber noch nicht durchgängig überall [5] | Ja, vollständig nach ITIL standardisiert bzw. an die eigenen Bedürfnisse vollständig an ITIL angelehnt [10] |
| 2 | Basiert der IT-Betrieb auf standardisierten Service Design Prozessen (Availability (Dienstverfügbarkeit), Continuity (Wiederherstellung der Dienste im Katastrophenfall) sowie Capacity Management (Planung/Überwachung der notwendigen Ressourcen))? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, bereits vollständig nach ITIL standardisiert [10] |
| 3 | Wurde ein professionelles Service Desk mit Hotline und Ticket-System eingerichtet? | Nein [0] | Ja, zum Teil, aber es gibt noch Verbesserungspotenzial [5] | Ja, vollständig etabliert und im Business akzeptiert [10] |
| 4 | Wird auf Basis von klar abgestimmten Service Level Agreements mit Lieferanten und intern gegenüber Kunden gearbeitet? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, vollständig etabliert und im Business akzeptiert [10] |
| 5 | Wird auf Basis von standardisierten Service Operations Prozessen (Incident-, Problem-, Change- und Release Management) gearbeitet? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, sehr professionell auf Basis von ITIL [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm lt. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | | | |

| | | | | |
|---|--|----------|---|---|
| 1 | Gibt es einen IT-Qualitäts- und Sicherheitsbeauftragten im Unternehmen? | Nein [0] | Ja, aber keine eigenständige Rolle bzw. nur zu einem bestimmten Prozentsatz damit beschäftigt [5] | Ja, die Rolle ist zu 100% (als ein FTE) etabliert und anerkannt [10] |
| 2 | Sind Dokumentationen zu den IT-Prozessen und Softwareentwicklungsvorgaben vorhanden? | Nein [0] | Ja, aber noch nicht etabliert [5] | Ja, vorhanden und unterliegen einem regelmäßigen Review durch die IT-Leitung [10] |
| 3 | Ist der erstellte Quell-Code für wesentliche Applikationen vollständig und wird geprüft, so dass Dritte Änderungen und Erweiterungen vornehmen können? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, wird ständig geprüft [10] |
| 4 | Unterliegen IT-Projekte klaren Qualitätskriterien und werden diese überwacht und geprüft? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja [10] |
| 5 | Gibt es Qualitätsstandards für die IT-Leistungen und Services gegenüber dem Fachbereich? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, sehr professionell und im Fachbereich akzeptiert [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm lt. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | | | |

| | | | | |
|---|--|----------|--|--|
| 1 | Wird für die IT-Governance-Strukturen das COBIT-Rahmenwerk eingesetzt oder sind klare individuelle Standards im Einsatz? | Nein [0] | Ja, zum Teil, aber es ist noch nicht vollständig [5] | Ja, COBIT ist vollständig implementiert oder Ja, es sind klare Standards im Bereich IT-Governance vorhanden [10] |
| 2 | Sind IT-Governance-Prozesse mit der Corporate Governance des Gesamtunternehmens abgestimmt? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, vollständig aufeinander abgestimmt [10] |
| 3 | Sorgen IT-Governance-Prozesse dafür, dass die Risiken durch IT im Unternehmen minimiert werden? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, sehr umfassend [10] |
| 4 | Ist ein IT-Portfoliomanagement existent und etabliert? | Nein [0] | Es wird daran gearbeitet [5] | Ja, vollständig etabliert und wird auch regelmäßig überprüft [10] |
| 5 | Identifiziert und bewertet das IT-Innovationsmanagement Geschäfts- und Technologietrends? | Nein [0] | Nicht regelmäßig und nur zu bestimmten Anlässen [5] | Ja, sehr professionell [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm It. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | | | |

| | | | | |
|---|---|----------|---|---|
| 1 | Ist eine ausformulierte Sourcing-Strategie vorhanden? | Nein [0] | Ist in Arbeit bzw. nicht mehr aktuell [5] | Ja, eine Sourcing-Strategie ist vorhanden und wird auch gelebt [10] |
| 2 | Erfolgt die Steuerung externer Lieferanten auf Basis standardisierter Prozesse? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, sehr professionell [10] |
| 3 | Entsprechen die vertraglich festgelegten Preismodelle mit Lieferanten dem tatsächlichen Verbrauch und sind sie variabel gestaltet (zum Beispiel durch „pay-per-use“)? | Nein [0] | Je nach Lieferant und Vertrag [5] | Ja, gilt für alle Lieferanten und Verträge [10] |
| 4 | Ist ein Überblick darüber vorhanden, ob Services benchmarkgerecht eingekauft wurden? | Nein [0] | Ja, zum Teil (je nach Lieferant bzw. Service) [5] | Ja [10] |
| 5 | Bestehen Exit-Klauseln in den Verträgen mit Lieferanten, welche ermöglichen ohne Mehrkosten flexibel zu einem anderen Anbieter zu wechseln? | Nein [0] | Je nach Lieferant und Vertrag [5] | Ja, für alle wesentlichen Lieferanten/Verträge vorhanden [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm lt. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | | | |

| | | | | |
|---|---|----------|--|---|
| 1 | Gibt es Rollenbeschreibungen für alle Mitarbeiter Ihrer IT-Organisation? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, vorhanden und auf aktuellem Stand [10] |
| 2 | Sind Abstimmungen zwischen Linien- und Projektorganisation klar geregelt? | Nein [0] | Teilweise (Dokumente sind zum Teil in Arbeit oder nur eingeschränkt vorhanden) [5] | Ja, etablierte Abstimmungsdokumente sind vorhanden [10] |
| 3 | Sind für Projektorganisationen klare Rollenbeschreibungen vorhanden? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, Rollenbeschreibungen sind für Projekte obligatorisch und vorhanden [10] |
| 4 | Ist die Rolle des CIOs/IT-Leiters in der Unternehmensleitung und der 2. Führungsebene klar definiert und sind Abgrenzungen zu anderen Rollen aus dem Fachbereich definiert? | Nein [0] | Ja, aber teilweise nicht kommuniziert oder in Arbeit oder nicht ganz klar definiert und im Fachbereich nicht bekannt [5] | Ja, klar definiert, abgegrenzt und im FB bekannt und akzeptiert [10] |
| 5 | Ist die Rolle der IT in Form einer IT-Vision oder durch Marketing/Newsletter im Unternehmen klar definiert? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, sehr professionell [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm lt. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | | | |

| | | | | |
|---|---|----------|--|--|
| 1 | Gibt es regelmäßige Meetings mit Agenda und Nachverfolgung offener Punkte zwischen Fachbereich und IT? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, ohne wesentliche Ausnahme vorhanden [10] |
| 2 | Sind die weichen Faktoren (z. B. gegenseitiges Vertrauen, Verständnis und Respekt) zwischen IT und Fachbereich vorhanden? | Nein [0] | Ja, zum Teil, aber noch nicht etabliert [5] | Ja, sehr gut ausgeprägt [10] |
| 3 | Gibt es Job-Rotation zwischen Fachbereich und IT im Unternehmen? | Nein [0] | Ja, aber nur in sehr geringem Ausmaße [5] | Ja, das wird durch IT und Fachbereich intensiv gefördert und genutzt [10] |
| 4 | Werden gemeinsame Schulungen für Fachbereich und IT durchgeführt? | Nein [0] | Ja, aber relativ selten und nur zu ganz speziellen Themen [5] | Ja, viele Themen werden gemeinsam vorangebracht und geschult [10] |
| 5 | Werden die Geschäftsprozesse von Fachbereich und IT gemeinsam erstellt/modelliert und ständig auf dem aktuellen Stand gehalten? | Nein [0] | Ja, zum Teil, aber nur sehr unregelmäßig und nur nach Aufforderung [5] | Ja, es gibt einen ständigen Austausch und ein Gremium für Prozesse und/oder Rollen, die das täglich leben [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm lt. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | | | |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| 1 | Gibt es eine Strategie oder ein Konzept zur Personalentwicklung für IT-Mitarbeiter | Nein [0] | Ist in Arbeit bzw. es gibt Ideen und erste Konzepte [5] | Ja, eine Strategie und Dokumente mit Meilensteinen und ToDo's für die Personalentwicklung sind vorhanden [10] |
| 2 | Werden Fortbildungen im fachlichen Bereich für alle IT-Mitarbeiter angeboten? | Nein, es gibt überhaupt keine Fortbildungen im fachlichen Bereich [0] | Ja, es werden Fortbildungen im fachlichen Bereich angeboten, aber nicht für alle bzw. nur für ausgewählte Mitarbeiter[5] | Ja, fachliche Fortbildungen haben einen hohen Stellenwert und es wird versucht, alle Mitarbeiter daran teilhaben zu lassen [10] |
| 3 | Finden Weiterbildungen auch auf Ebene der Soft-Skills statt (zum Beispiel im Bereich Kommunikationskompetenzen)? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, das wird gefördert und es gibt neben den fachlichen auch Weiterbildungen auf anderen Gebieten [10] |
| 4 | Gibt es transparente Karriereentwicklungsstufen mit dazugehörigen Führungstrainings? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, es gibt Führungstrainings und die Karriere wird geplant [10] |
| 5 | Findet eine Bewertung und Zielvereinbarung mit allen IT-Mitarbeitern regelmäßig statt? | Nein [0] | Ja, aber nicht für alle Mitarbeiter oder die Ziele haben keine direkten Auswirkungen [5] | Ja, sehr professionell und regelmäßige Durchführung und Prüfung mit Konsequenzen [10] |
| | Summe der Punkte | | | |
| | Gesamtsumme aller Punkte | | | |
| | Gesamtwertung für das Netzdiagramm lt. Legende (0–10=1; 11–20= 2; 21–30=3; 31–40=4; 41–50=5) | | | |

| | | | | |
|---|---|-------------|---|---|
| 1 | Ist die Rolle des „IT-Architekten“ im Unternehmen etabliert? | Nein [0] | Es gibt keinen direkten IT-Architekten mit einer klaren Rollenbeschreibung für Architekturmanagement, aber andere Rollen übernehmen diese Aufgaben mit [5] | Ja, die Rolle des „IT-Architekten“ ist beschrieben, besetzt und etabliert [10] |
| 2 | Ist IT-Architekturmanagement ein ständig wiederkehrender und etablierter Prozess der IT-Organisation? | Nein [0] | Ja, aber noch nicht etabliert [5] | Ja, etablierter Prozess [10] |
| 3 | Ist eine Übersicht über Schatten-IT-Systeme (ohne offizielle Unterstützung der IT entstandene oder gekaufte IT-Systeme in den Fachbereichen) vorhanden und wird an der Integration dieser Schatten-Systeme im Rahmen der IT-Architektur gearbeitet? | Nein [0] | Ja, zum Teil sind Schatten-Systeme bekannt, aber gibt keinen klaren Plan zur Ablösung oder nur teilweise [5] | Ja, die Schatten-Systeme sind zum großen Teil bekannt und es gibt einen Plan zur Ablösung [10] |
| 4 | Ist die Ablösung von bestehenden Legacy-Systemen in die IT-Architekturplanung integriert und gibt es einen klaren Plan bis wann diese abgelöst sind? | Nein [0] | Ja, Legacy-Systeme sind zum großen Teil bekannt, aber eine Ablösungsstrategie ist noch nicht etabliert bzw. erst in Arbeit [5] | Ja, Legacy-Systeme sind bekannt und es wird bereits mit einer klaren Strategie an der Ablösung gearbeitet [10] |
| 5 | Ist der technische und fachliche „Gesundheitszustand“ aller IT-Systeme hinreichend bekannt und wird dieser regelmäßig geprüft? | Nein [0] | Es gibt einer Übersicht aller Systeme und auch eine Einschätzung zum „Gesundheitszustand“, aber das ist kein regelmäßiger Prozess mit Auswirkungen oder Änderungen am Bebauungsplan [5] | Ja, alle IT-Systeme werden regelmäßig überprüft und es werden Maßnahmen abgeleitet bzw. der Bebauungsplan angepasst bei Problemen[10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung für das Netzdiagramm lt. Legende | | | | |

| | | | | |
|---------------------------------|---|-------------|--|--|
| 1 | Gibt es ein detailliertes IT-Sicherheitskonzept im Unternehmen und wird die Durchführung vom IT-Management geprüft und eingefordert? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, vorhanden und wird regelmäßig geprüft und Maßnahmen bzw. Konsequenzen daraus abgeleitet [10] |
| 2 | Gibt es einen IT-Sicherheitsbeauftragten? | Nein [0] | Die Rolle ist nicht explizit so benannt, aber die Aufgaben werden von Mitarbeitern wahrgenommen [5] | Ja, Rolle ist beschrieben, definiert, besetzt und etabliert im Unternehmen [10] |
| 3 | Gibt es verbindliche Ziele für die IT-Sicherheit, die durch die Unternehmensleitung gestützt und regelmäßig überprüft werden? | Nein [0] | Es existieren Maßnahmenkataloge und Konzepte, aber eine klare Definition und Strategie, die von der UN-Leitung unterstützt wird, gibt es nicht [5] | Ja, es sind verbindliche Ziele definiert für IT-Sicherheit, die der UN-Leitung bekannt und von ihr unterstützt und überprüft werden [10] |
| 4 | Existiert ein Notfallplan/Disaster Recovery Prozess, der regelmäßig getestet wird? | Nein [0] | Es gibt Dokumente dazu und Mitarbeiter, die einen Notfallplan abarbeiten könnten, aber keine Tests und klar verbindliche Anweisungen [5] | Ein Notfallplan sowie der Prozess mit Anweisungen, was im Notfall zu tun ist, ist bekannt. Es gibt dafür einen Verantwortlichen und ein Notfall wird regelmäßig getestet/geübt. [10] |
| 5 | Sind die Prozesse im Bereich Availability Management (Sicherstellen und Optimieren der Dienstverfügbarkeit) sowie des Continuity Managements (Wiederherstellen der notwendigsten Dienste im Katastrophenfall) standardisiert? | Nein [0] | Mitarbeiter kümmern sich darum, aber eine klare Standardisierung mit Verantwortlichkeiten und klaren Anweisungen existiert nicht [5] | Ja, die Prozesse sind standardisiert, dokumentiert und ein Verantwortlicher kümmert sich explizit darum [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung | | | | |

| | | | | |
|---------------------------------|---|-------------|---|--|
| 1 | Sind alle IT-Infrastruktur-Endgeräte im Unternehmen, wie zum Beispiel Notebook/Desktop, Monitor, Maus, Tastatur standardisiert? | Nein [0] | Ja, es gibt Standards, die aber nicht überall eingehalten wurden [5] | Ja, klare Standardisierung vorhanden ohne wesentliche Ausnahme [10] |
| 2 | Gibt es ein Monitoring mit klaren Warn- und Prüfmechanismen für das Rechenzentrum, so dass Fehler frühzeitig erkannt und behoben werden können? | Nein [0] | Es findet ein Monitoring statt durch Mitarbeiter, aber es gibt keine Monitoring-Software oder automatisierte Prozesse zur Überwachung [5] | Ja, ein Monitoring ist vorhanden mit klar definierten Prozessen zur Überwachung des Rechenzentrums und frühzeitigen Warnmeldungen [10] |
| 3 | Sind die Server, wo dies möglich ist, virtualisiert? | Nein [0] | Zum Teil gibt es virtualisierte Server, aber es gibt keine Strategie [5] | Ja, es gibt eine klare Strategie, wann Server virtualisiert werden und dies ist auch bereits umgesetzt bzw. in Arbeit mit einem Maßnahmenplan [10] |
| 4 | Sind funktionierende Datensicherungen für alle Server vorhanden und wird dieser Sicherungsmechanismus ständig geprüft und gewartet? | Nein [0] | Es gibt Datensicherungen, die aber manuell durch Mitarbeiter durchgeführt werden und nicht automatisiert [5] | Ja, es ist ein definiertes Datensicherungskonzept vorhanden mit automatisierten Sicherungsmechanismen, die überprüft und getestet werden [10] |
| 5 | Wird die Auslastung der Server konsequent analysiert, sind Last-Spitzen bekannt und werden möglichst vermieden? | Nein [0] | Zum großen Teil bekannt, aber keine klare Strategie zur Vermeidung von Last-Spitzen [5] | Ja, die Auslastung wird immer verfolgt und hat auf automatisierter Basis Warnmechanismen. Dieser Prozess wird regelmäßig getestet und Last-Spitzen können meistens vermieden werden [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung | | | | |

| | | | | |
|---------------------------------|---|-------------|--|--|
| 1 | Gibt es Stammdatenverantwortliche im Unternehmen? | Nein [0] | Es gibt Mitarbeiter in der IT und/oder im Fachbereich die sich darum „nebenebei“ kümmern [5] | Ja, die Rolle des Stammdatenverantwortlichen ist für alle Datenbereiche geregelt und klar definiert. Die Verantwortlichen haben ein Gremium zum Austausch und haben klare Rollenbeschreibungen ihrer Aufgaben [10] |
| 2 | Gibt es einheitliche Regeln für die Datenverwaltung? | Nein [0] | Zum Teil [5] | Ja, die Regelung und der Umgang mit Daten ist definiert und dokumentiert [10] |
| 3 | Gibt es klare Regelungen und Stammdatenprozesse pro IT-Applikation die festlegen, welcher Mitarbeiter welche Daten wann anlegt? | Nein [0] | Nur zum Teil [5] | Ja, die Regelungen sind pro Applikation definiert, dokumentiert und etabliert [10] |
| 4 | Gibt es Kennzahlen und Prüfregeln, mit deren Hilfe in wiederkehrenden Abständen die Datenqualität in den Systemen geprüft wird? | Nein [0] | Nur sehr unregelmäßig und nicht nach klaren, wiederkehrenden Regeln [5] | Ja, Kennzahlen und Prüfregeln sind vorhanden, dokumentiert und werden regelmäßig angewandt zur Prüfung der Datenqualität. Es werden daraus Maßnahmen abgeleitet. [10] |
| 5 | Werden Applikationen genutzt, die Master-Data-Management (MDM) automatisiert prüfen, die Datenqualität automatisch prüfen (Data Profiling) und nach zuvor festgelegten Regeln Fehler in den Stammdaten beseitigen (Data Cleansing)? | Nein [0] | Ist in Arbeit und Applikationen werden geprüft, aber noch nicht im Einsatz [5] | Ja, professionell aufgesetzt [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung | | | | |

| | | | | |
|---------------------------------|---|-------------|--|---|
| 1 | Gibt es klar definierte Vorgehensmodelle in der Softwareentwicklung? | Nein [0] | Ja, zum Teil [5] | Ja, sind vorhanden und etabliert [10] |
| 2 | Werden in allen IT-Softwareprojekten detaillierte Lasten- und Pflichtenhefte als Grundlage für die Programmierung eingefordert? | Nein [0] | Ja, aber noch nicht durchgängig überall und nicht in der gewünschten Reife [5] | Ja, Lasten-/Pflichtenhefte sind nach klaren Standards Pflicht und unterliegen Prüfungen und Abnahmen [10] |
| 3 | Sind die Entwicklungsumgebung und eingesetzte Software-Technologien auf dem neuesten Stand? | Nein [0] | Teilweise ja (hängt von den Applikationen oder Mitarbeitern ab) [5] | Ja, es gibt klare Regelungen und Standards [10] |
| 4 | Wurde der Quellcode bei einem Dritten hinterlegt, so dass im Notfall oder bei Insolvenz des Lieferanten eine Weiterentwicklung möglich ist? | Nein [0] | Nicht für alle Applikationen, aber zum Teil ja [5] | Ja, für alle Applikationen ist der Quellcode im Notfall verfügbar [10] |
| 5 | Ist die Dokumentation der Software auch im Quellcode eingearbeitet, so dass Dritte daran weiter arbeiten können? | Nein [0] | Nur zum Teil (je nach Applikation) [5] | Ja, klare Regeln und Standards für Dokumentation des Quellcodes und Überprüfung und Maßnahmen [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung | | | | |

| | | | | |
|---------------------------------|---|-------------|---|--|
| 1 | Unterliegt das Kostenmanagement der IT klaren Regeln nach Kostenstellen, -arten und -trägern? | Nein [0] | Ja, ist aber zum Teil noch in Arbeit oder unausgereift [5] | Ja, klare Standards in der Kostenrechnung sind vorhanden [10] |
| 2 | Wird bei der Budgetierung eine Aufteilung genutzt, die IT-Bereiche transparent differenziert (z. B. nach Projekten, Betrieb, Personal, Lizenzen, etc.)? | Nein [0] | Ja, aber noch nicht 100% ausgereift [5] | Ja, klare Regelungen, die klare Abgrenzungen der Kosten darstellen und Vergleiche zulassen [10] |
| 3 | Werden regelmäßige TCO-Analysen durchgeführt und sind die benchmarkgerechten Preis-/Kostenstrukturen der IT-Ressourcen bekannt? | Nein [0] | Ja, aber nicht für alle Bereiche [5] | Ja, TCO-Analysen sind Pflicht und unterliegen klaren Regelungen [10] |
| 4 | Wurden die Kostentreiber in der IT erkannt, werden diese regelmäßig geprüft und falls notwendig: werden Kostensenkungsprogramme durchgeführt? | Nein [0] | Kostentreiber sind im Management bekannt, aber ein Kostensenkungsprogramm ist nicht professionell etabliert [5] | Ja, Kostentreiber sind auch in der UN-Leitung bekannt und es wurde ein professionelles Kostenmanagement mit ständiger Sicht auf mögliche Einsparungen etabliert [10] |
| 5 | Finden regelmäßige Kostenoptimierungen in der IT statt? | Nein [0] | Nur, wenn man darauf stößt und bei Neuanschaffungen wird auf den Preis geachtet; es gibt aber kein systematisches Optimierungsverfahren [5] | Ja, es gibt regelmäßige Kostenoptimierungsrunden und klare Vorgaben für Business Cases [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung | | | | |

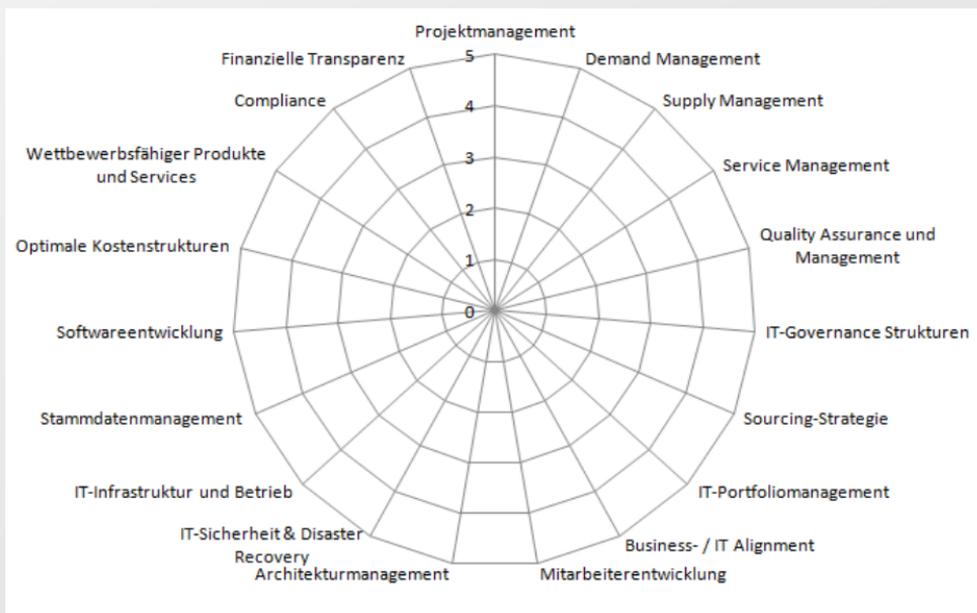
| | | | | |
|---------------------------------|---|-------------|--|---|
| 1 | Kann der Unternehmensleitung jederzeit Auskunft über die wesentlichen Kennzahlen der IT gegeben werden? | Nein [0] | Ja, aber nicht ad hoc und die Kennzahlen sind nicht mit der UN-Leitung abgestimmt [5] | Ja, es kann jederzeit auf Basis von bekannten und abgestimmten Kennzahlen ein Management-Report erzeugt werden [10] |
| 2 | Wurden für alle IT-Systeme, IT Operations und IT-Projekte spezifische IT-Kennzahlen und KPIs definiert und werden diese wiederkehrend und systematisch geprüft? | Nein [0] | Es gibt Kennzahlen, aber nicht durchgängig für alle Services und auch nicht systematisch [5] | Ja, es gibt systematische und wiederkehrende Prüfungen von Kennzahlen für die wesentlichen IT-Services [10] |
| 3 | Gibt es ein Monitoring- und Reportingsystem – beispielsweise auf Basis einer IT-Balanced Scorecard? | Nein [0] | Ein Monitoring wird einmal im Jahr bei der Budgetierung durchgeführt [5] | Ja, es gibt ein Monitoringsystem/eine BSC, mit der regelmäßig die Kosten bzw. Kennzahlen geprüft werden [10] |
| 4 | Wird mit Wirtschaftlichkeitsrechnungen in der IT, insbesondere bei neuen IT-Vorhaben/IT-Projekten gearbeitet? | Nein [0] | Ja, aber nicht bei allen Projekten oder Vorhaben und wenn, dann nicht nach klaren Regeln [5] | Ja, es gibt klare Regeln für die Business Case Erstellung, die vom Management geprüft und freigegeben wird. [10] |
| 5 | Sind die Prozesskosten der IT-Prozesse bekannt und können diese aktiv gesteuert werden? | Nein [0] | Ja, aber nur für ausgewählte Bereiche und nicht systematisch [5] | Ja, es sind alle IT-Prozesse mit Kosten bekannt und werden gesteuert [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung | | | | |

| | | | | |
|---------------------------------|--|-------------|--|---|
| 1 | Ist ein durchgehender Compliance-Prozess nach COBIT-Kriterien vorhanden? | Nein [0] | Ja, aber nur zum Teil und nicht standardisiert [5] | Ja, ein standardisierter Prozess für die Compliance ist vorhanden [10] |
| 2 | Wurde ein Lizenzmanagement etabliert? | Nein [0] | Lizenzen werden verwaltet, aber eine Komplettübersicht mit Auditfunktion gibt es nicht [5] | Ja, es gibt ein Lizenzverwaltungstool mit Audit-Funktion und Übersichten, wer welche Lizenzen hat und wie teuer diese sind [10] |
| 3 | Ist die GDPdU-konforme Archivierung aller notwendiger Dokumente gewährleistet? | Nein [0] | Für die wesentlichen Bereiche ja, aber nicht durchgehend professionell [5] | Ja, für alle Bereiche genau nach GDPdU-Vorschriften [10] |
| 4 | Kann sichergestellt werden, dass alle im Unternehmen benutzten Softwareprodukte auch rechtmäßig erworben wurden? | Nein [0] | Für die wesentlichen Kernsysteme ja | Ja, für alle Applikationen ist dies nachweisbar [10] |
| 5 | Ist im Unternehmen eine Datenschutzrichtlinie vorhanden, die sicherstellt, dass alle Daten geschützt werden? | Nein [0] | Ja, aber veraltet oder in Arbeit [5] | Ja, auf aktuellem Stand und durch das Management abgenommen [10] |
| Summe der Punkte | | | | |
| Gesamtsumme aller Punkte | | | | |
| Gesamtwertung | | | | |

- Bitte übertragen Sie jetzt die erzielten Punkte pro Fragebogen in die folgende Tabelle, um eine Gesamtübersicht der Punkte pro Untersuchungsgegenstand zu erhalten

| Phase / Untersuchungsgegenstand | Punkte |
|---|---------------|
| <i>IT-Prozesse</i> | |
| Projektmanagement | |
| Demand Management | |
| Supply Management | |
| Service Management | |
| Qualitätsmanagement | |
| <i>IT-Governance, IT-Organisation und Mitarbeiter</i> | |
| IT-Governance Strukturen | |
| Sourcing-Strategie | |
| Rollen & Verantwortlichkeiten | |
| Business-IT-Alignment | |
| Mitarbeiterentwicklung | |
| <i>Technologie</i> | |
| Architekturmanagement | |
| IT-Sicherheit und Business Continuity Management | |
| IT-Infrastruktur und Betrieb | |
| Stammdatenmanagement | |
| Softwareentwicklung | |
| <i>Finanzen</i> | |
| Optimale Kostenstrukturen | |
| IT-Controlling | |
| Compliance | |

- Übertragen Sie bitte die Punkte aus den Fragebögen in das Netzdiagramm



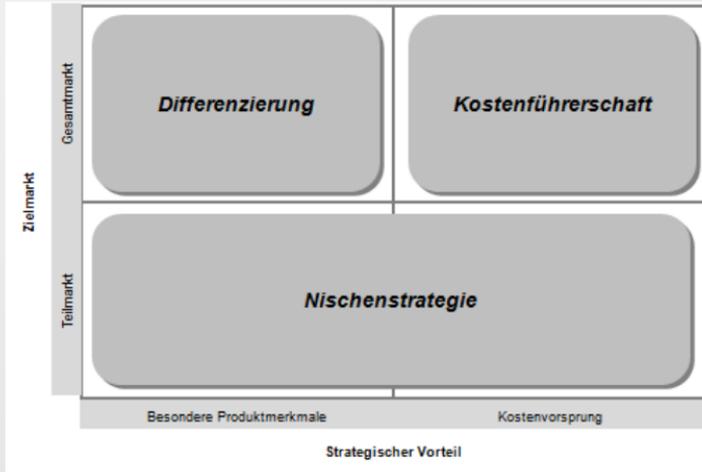
Dieses Arbeitsblatt dient der Ermittlung der Handlungsfelder aus der Ist-Analyse:
Handlungsfelder sind alle Bereiche aus den Fragebögen, die schlechter als 2 abgeschnitten
haben

| Handlungsfeld | Beschreibung des Handlungsfeldes |
|----------------------|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

- In welcher Situation befindet sich das Unternehmen momentan? Gibt es aktuell Probleme?
- Was sind die großen Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht?
- Hat die Geschäftsleitung eine Marschrichtung und gibt es ein klares Ziel vor Augen, eine Agenda oder ein Strategiepapier?
- Was läuft zurzeit eher gut, was eher schlecht? Wie sieht die Geschäftsleitung die aktuelle Situation?
- Wie wird die aktuelle Marktsituation eingeschätzt? Wer sind die größten Konkurrenten, die aktuell Marktanteile kosten?
- Wie ist die Situation der Kunden bzw. der Zielgruppe einzuschätzen?
- Gibt es aktuell gesetzliche Bedingungen oder andere Umweltbedingungen, die stören oder schwierig zu handhaben sind?
- Ist das Unternehmen gerade in einer besonderen Umbruchsituation? (zum Beispiel nach dem Wechsel an der Führungsspitze oder nach größeren Akquisitionen oder in wirtschaftlich schweren Zeiten?)
- Sind die Mitarbeiter aktuell eher zufrieden oder gibt es gravierende Probleme, die zu einer großen Fluktuation führen?

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

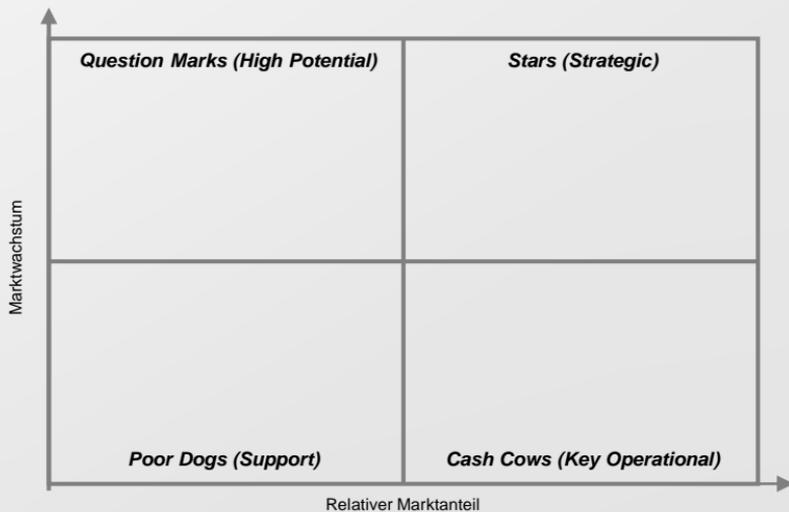
- Wo befindet sich Ihr Unternehmen aktuell im Rahmen der Betrachtung der Wettbewerbsanalyse nach Porter und was bedeutet das?
- Bitte kreuzen Sie die Dimension an und argumentieren Sie, was das für Ihr Unternehmen bedeutet.



Konsequenzen aus der aktuellen Wettbewerbssituation:

-
-
-
-

- Wo befinden sich die Produkte Ihres Unternehmens in der BCG-Matrix?
- Welche Auswirkungen hat das bzw. welche Normstrategie müssten greifen bzw. eingeschlagen werden?



Konsequenzen aus der BCG-Matrix und den Normstrategien:

-
-
-
-

- Was sind die Top3-Kernprozesse des Unternehmens? Wie werden diese durch IT unterstützt (Verbesserungspotential)?
- Was sind die wertschöpfenden Geschäftsprozesse (Säule 1) und gibt es dort Innovationspotential?
- Gibt es Prozesse, die standardisierbar sind (Säule 2)? Gibt es externe Gesetze oder Rahmenbedingungen, die Änderungen an bestimmten Prozessen und IT-Systemen erfordern?
- Welche Prozesse müssen lokal vor Ort betrieben werden und warum kann dies nicht zentral erfolgen?
- Welches Know-how und welche Fähigkeiten sind bei den wertschöpfenden und welche Kenntnisse bei den standardisierbaren Prozessen sehr wichtig?
- In welchen wertschöpfenden Prozessen sind zukünftig Innovationen zu erwarten und wo eher nicht?
- Welche Informationen sind in welchen Prozessen und in welcher Qualität besonders wichtig?

Die Herausforderungen auf Geschäftsprozess-Ebene:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

- Was fehlt den Usern heute ganz dringend an Endgeräten oder IT-Technik im täglichen Einsatz beim Kunden?
- Wo sind eine schnelle Zusammenarbeit und ein Informationsaustausch erfolgskritisch?
- Welche Sicherheitsanforderungen müssen berücksichtigt werden?
- Wo ist besonders genau auf Qualität zu achten?
- Was sind die drei wichtigsten Wünsche an die IT?

Die Anforderungen aus dem Fachbereich:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

- Wie lautet die IT-Vision Ihres Unternehmens bzw. Ihrer IT-Organisation?
- Was ist das Mission Statement Ihrer IT?

Die IT-Vision:

-
-
-

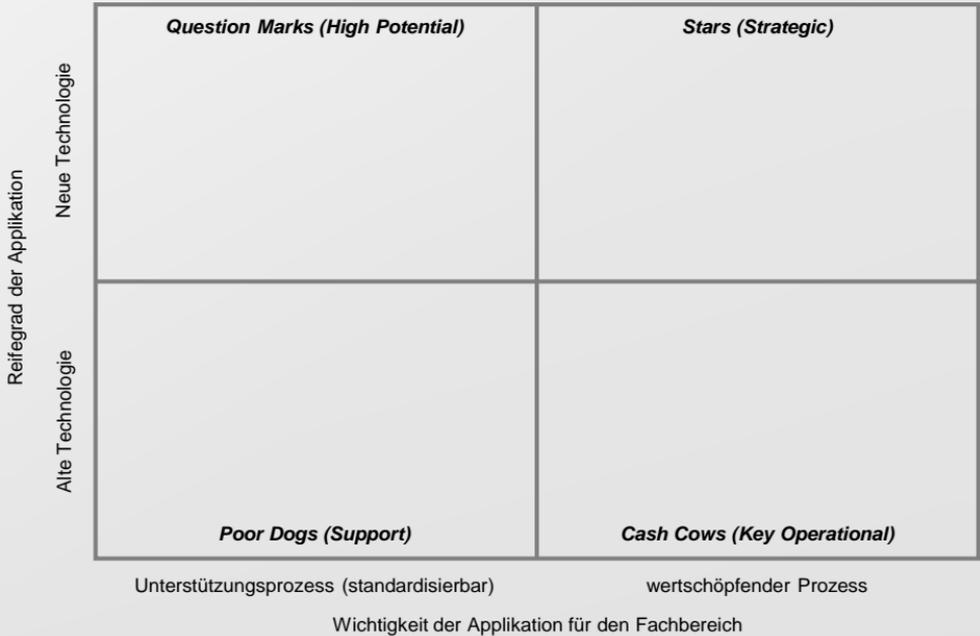
Das Mission Statement:

-
-
-
-
-

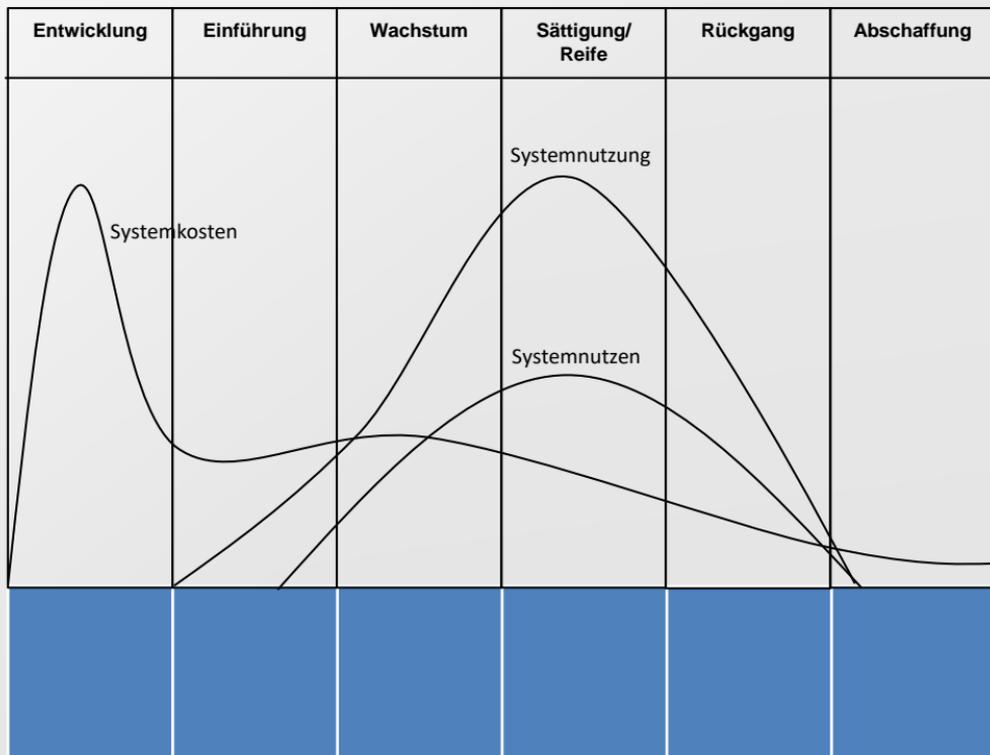
- Alle aktuell im Einsatz befindlichen Applikationen sollen hier pro Fachbereich aufgelistet werden.

| Fachbereich | Mögliche Applikationen | Aktuell im Einsatz befindliche Applikationen |
|------------------------|--|--|
| Vertrieb / Verkauf | Customer-Relationship-Systeme (wie beispielsweise Salesforce), Termin- und Lead-Software Applikationen für Vorverkaufsaktivitäten, Auftragsabwicklung, Versand und Fakturierung | |
| Marketing | Applikationen für die Verwaltung von Werbemitteln, Internetauftritten, Ladenbau-Software, Analyse-Software für Marketingmaßnahmen | |
| Personal | Gehaltsabrechnung, Mitarbeiterstammdaten, Archivierung und Administration von Verträgen | |
| Finanzen / Controlling | Finanz-Buchhaltung (Hauptbuch, Debitoren/Kreditoren, Anlagenbuchhaltung), Steuerverwaltung, Banktransaktionen Archivierungs-Software, Controlling-Werkzeuge / Deckungsbeitrags- Kalkulationen, Balanced Scorecards, Kostenstellenrechnung Kostenartenrechnung, ERP-Systeme (zum Beispiel SAP FI/CO oder MS Dynamics AX) | |
| Produktion | Produktionsleitsysteme, Stammdaten der Produktion, Applikationen für das Fertigungsauftragsmanagement, anonyme Lagerfertigung auftragsbezogene (Kunden- einzel-)Fertigung | |
| Logistik | Absatz- und Produktionsgrobplanung Programmplanung, Materialbedarfsplanung, Planauftragsbearbeitung, Planauftragsumsetzung | |
| Materialwirtschaft | physische Bestandsaufnahme (Inventur-Szenarien) oder Sonderthemen, wie zum Beispiel die Chargenverwaltung, Serialnummernverwaltung Handling Unit Lagerabwicklung, Lagerstruktur, In-/Outbound-Prozesse | |
| Einkauf | Anfrage-/Angebotsbearbeitung, Bestellabwicklung, Preissteuerung, Rechnungsprüfung, Lieferantenverwaltung | |
| Sonstige IT-Systeme | Middleware-Systeme, Data Warehouses / BI-Systeme, Reporting- Systeme | |

- Einsetzen der ermittelten Applikationen in das untenstehende Applikationsportfolio
 - Legende: Kreisumfang (Anzahl User), Kreisfarbe (grün=geringe Wartungskosten, gelb=mittlere Wartungskosten; rot=hohe Wartungskosten)



Tragen Sie bitte in die blau gefärbten Kästen ihre Applikationen je nach Lebenszyklus ein



- Alle aktuell im Einsatz befindlichen Applikationen sollen hier pro Fachbereich aufgelistet werden.

| Applikation | Wartungskosten | Akzeptanz bei Anwendern | Reifegrad Prozessabbildung | Kurzfristige Prozessänderungen absehbar? | Reifegrad der Technologie | Handlungsoption | To Do's |
|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------------|--|---------------------------|-----------------|---|
| BEISPIEL (SAP FI) | 3 | 4 | 4 | Ja (SEPA) | 3 | Modernisieren | Standardisierung der Finanzbuchhaltungsprozesse Einführung SEPA Integration der Auslandsstandorte |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

- Tragen Sie bitte die Meilensteine und Projektplanungen für die Abarbeitung der aus den Handlungsfeldern hervorgegangenen Applikationen hier ein

The diagram shows a large empty rectangular area for drawing a roadmap. It features a horizontal axis at the bottom with an arrow pointing right, and four vertical dashed lines extending upwards from the axis, dividing the space into five columns.

- Bitte notieren Sie alle aktuell laufenden oder sich in Ausschreibung befindlichen Sourcing-Projekte bzw. an Provider ausgelagerte Projekte nach dem genannten Beispiel auf.

| Art des Outsourcings | Leistungs-Bereich | Sourcing-Art | Aktueller Provider | Kosten (p. a.) | Aktuelle Vor- bzw. Nachteile | Bewertung | To Do's |
|-------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|----------------|---|-----------|---|
| BEISPIEL Application Outsourcing | CRM: Salesforce | Full Outsourcing | Sales-force | 25 T€ | Kundendaten sind von überall verfügbar (Cloud-Lösung) Individuelle Anforderungen sind aber sehr teuer und schwer umsetzbar | 2 | Prüfung, wie individuelle Anforderungen aus dem Vertrieb besser umgesetzt werden können |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

- Bitte beschreiben Sie jetzt pro Sourcing-Projekt den aktuellen Reifegrad bzgl. der Kosten (Spalte 2), der Personalsituation (Spalte 3) sowie der Servicequalität (Spalte 4)

| Sourcing-Vorhaben | Kostensituation | Personalsituation | Servicequalität |
|---|--|--|---|
| BEISPIEL CRM: Salesforce (SaaS-Outsourcing) | Aktuell kein kontinuierliches Kostentracking, da die Kosten direkt im Fachbereich (Vertrieb) auflaufen und dort nicht detailliert geprüft werden Die Kosten sind aber aktuell transparent und entsprechen den Verträgen; es gibt keine ungeplanten Zusatzkosten | Es gibt keinen direkten Kontakt zu einem fachlich versierten IT-Spezialisten, der helfen kann, die Anforderungen des Vertriebs umzusetzen, sondern nur einen administrativen Kontakt | Die Servicequalität ist gut, allerdings gibt es keine individuellen SLAs, sondern nur die Standard-SLAs, die aber aktuell ausreichend sind. Ein Reporting kommt monatlich und ist aktuell ausreichend vom Inhalt her. |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

- Bitte nutzen Sie pro Sourcing-Problemfall eine SWOT-Analyse, in der sie die aktuellen Stärken/Schwächen sowie Chancen und Risiken eintragen.

Strengths / Stärken

-
-
-
-
-
-
-
-
-

Weaknesses / Schwächen

-
-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-
-
-
-
-
-
-

Opportunities / Chancen

-
-
-
-
-
-
-
-
-

Threats / Risiken

- Bitte erstellen Sie nun eine Sourcing-Strategie, in der alle aktuellen und vor allem alle geplanten Sourcing-Projekte aufgeführt werden (siehe dazu das Beispiel in der Spalte 1)

| Art des Outsourcings | Leistungsbereich (Welcher IT-Service konkret) | Grad der Auslagerung [full partly] | Anzahl der Provider | Standort der Auslagerung [Deutschland=OnShore Ausland=Offshore] |
|--|---|---|---------------------|---|
| Application Outsourcing (hier konkret: SaaS) | Salesforce (CRM-System) | Full | 1 | Offshore (USA) |
| Application Outsourcing | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

- Bitte nutzen Sie pro Sourcing-Vorhaben diese Organigramm-Vorlage und tragen Sie in den entsprechenden Feldern die Projektbeteiligten ein.

Steering Committee oder
Sourcing-Lenkungsausschuss

-
-
-
-

Projektleitung

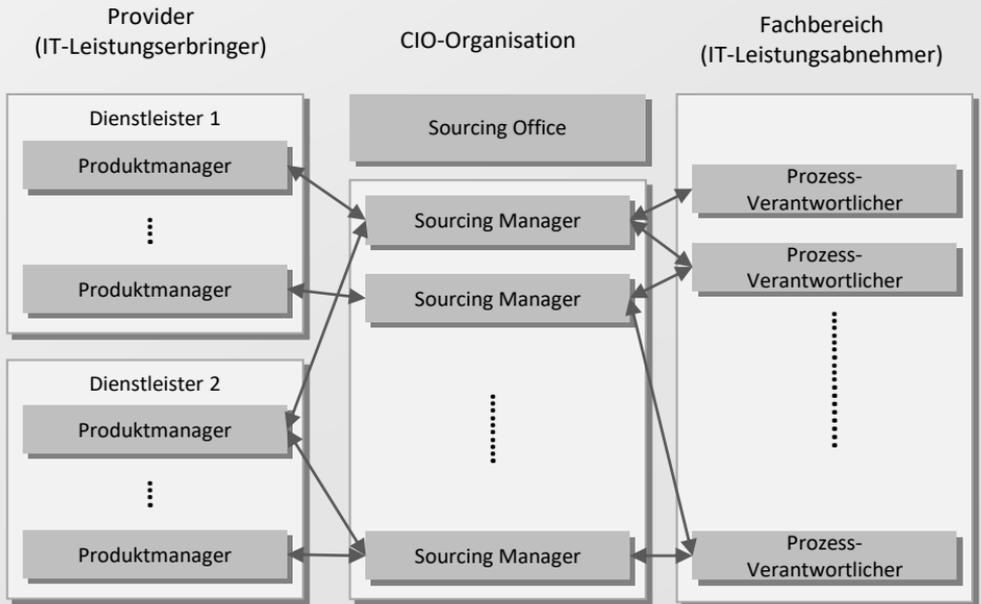
Fachbereiche

-
-
-
-
-

Expertenpool

-
-
-
-
-

- Bitte nutzen Sie die unten stehende Organisationsstruktur und tragen Sie die für Ihre IT-Organisation notwendigen Namen ein bzw. passen Sie die Struktur Ihren Gegebenheiten an



- Passt für Ihr Unternehmen eine der vier vorgestellten Organisationsformen (siehe Abb. 6.1)? Macht das Demand/Supply-Konzept eher bei Ihnen Sinn oder wollen Sie die IT nach PLAN/BUILD/RUN aufbauen?

Ihre Ideen für die Gestaltung der IT-Organisation

-
-
-
-
-
-
-

Unbedingt benötigte Abteilungen (siehe Beispiel in den Abbildungen 6.2 ff.)

-
-
-
-
-
-

- Bitte erstellen Sie skizzenhaft die Demand/Supply-Struktur für Ihre IT-Organisation und prüfen Sie, ob diese sinnvoll in das Unternehmen passt

Abteilungen und/oder Funktionen des Demand-Zweiges

-
-
-
-
-

Abteilungen und/oder Funktionen des Supply-Zweiges:

-
-
-
-

Aufgaben des CIO-Offices:

-
-
-

- Wie würden Sie die aktuelle Rolle der IT im Unternehmen auf der Basis des von Kienbaum unten gezeigten Rollenmodells einstufen?
- Wo würden Sie die Rolle der IT in 5 Jahren sehen?

Wie ist die aktuelle Rolle der IT und warum ist das so?

-
-
-

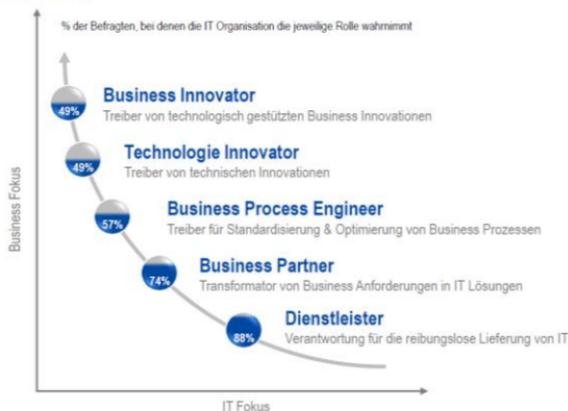
Wo sehen Sie die Rolle der IT in 5 Jahren?

-

Was ist nötig, damit Sie dieses Rollenbild in 5 Jahren tatsächlich erreichen?

-
-
-
-
-
-
-

Rolle der IT



- Hier geht es um die Rollenklärung des CIOs, welche sich direkt an die gerade herausgearbeitete Rolle der IT im Unternehmen anschließt. Basis dafür sind die im Buch beschriebenen drei Rollen des CIOs, die unten als Tabelle dargestellt sind („Run, Change or Engineer the Business“)

Wie ist die aktuelle Rolle des CIOs und warum ist das so?

▪

Wo sehen Sie die Rolle der CIOs in 5 Jahren?

▪

Was ist nötig, damit Sie dieses Rollenbild des CIOs in 5 Jahren tatsächlich erreichen?

- zum Beispiel regelmäßige Teilnahme an Board-Sitzungen, Einbezug in strategische Fragen, etc.

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

| Rolle des CIO | Funktion |
|-----------------------|---|
| Run the Business | Operative Funktion („Techniker-Bild“, der dafür sorgt, dass die IT sicher funktioniert) |
| Change the Business | Der CIO als Innovationsmotor, der immer weiß, was die aktuellsten technischen Innovationen sind, die für das Unternehmen nützlich sind und diese konsequent im Sinne des Unternehmens einführt |
| Engineer the Business | Der CIO als anerkannter Teil des Top-Managements, der auf Augenhöhe mit der Unternehmensleitung einen starken Fokus auf die strategische Beratung hat und IT nicht nur zur Innovation einsetzt, sondern auch zur Wertsteigerung des Unternehmens. |

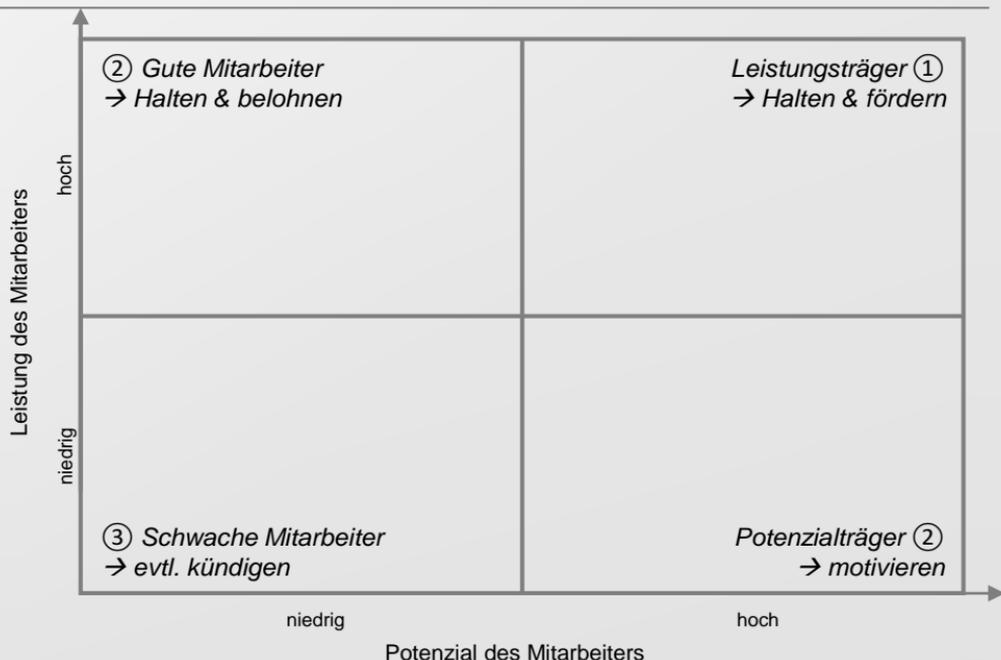
- Welche Gremien brauchen Sie, um die IT-Organisation effizient führen zu können? Tragen Sie die Gremien bitte in die unten stehende Tabelle ein.

| Gremium | Beschreibung / Frequenz | Ziel | Mitglieder |
|---|--|--|--|
| BEISPIEL: Architektur-Komitee | Gremium, welches die Architekturrichtlinien und -standards festlegt und ständig überprüft 1 x pro Monat | Schaffen einer einheitlichen Standard-Architektur mit Skaleneffekten für das Gesamtunternehmen | CIO CTO und evtl. CC-Leiter IT-Architekten Demand Manager, Fachbereichsleiter (je nach Bedarf) |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

- Bitte führen Sie alle Stellen Ihrer IT-Organisation auf und bewerten Sie diese in der Spalte „Ranking“ nach folgender Legende: 1: sehr wichtig | 2: wichtig | 3: weniger wichtig

| Stelle | Rating |
|----------------------------------|--------------|
| Beispiel: CIO / Leiter IT | sehr wichtig |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

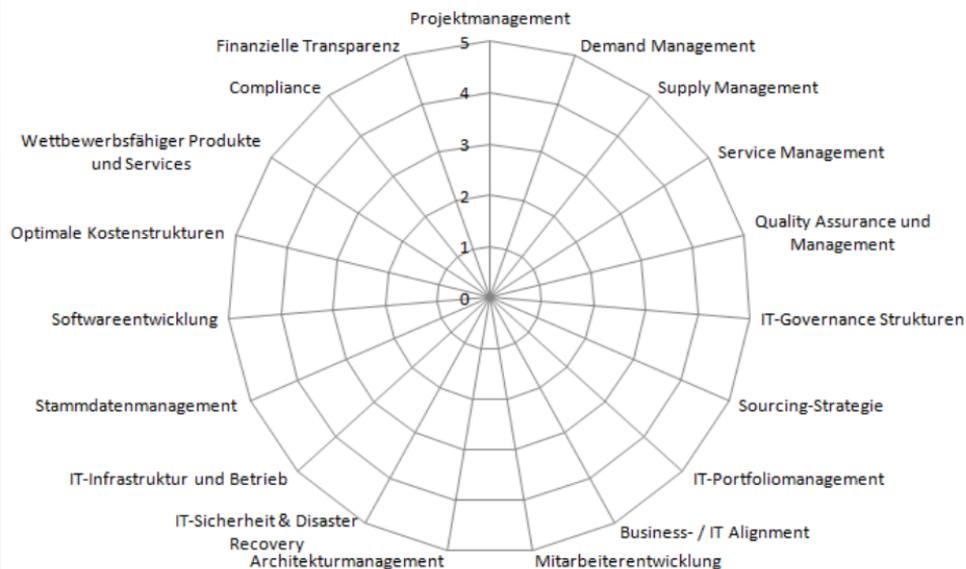
- Bewerten Sie bitte jetzt nicht die Stellen, sondern alle Personen bzw. Mitarbeiter Ihrer IT-Organisation (unabhängig von ihrer Stelle) in dem untenstehenden Portfolio.



- Die Komplettübersicht mit Ableitungen: Jetzt werden alle Stellen mit den aktuell darauf befindlichen Mitarbeitern dargestellt. Es wird das Rating der Stelle sowie das Rating des Mitarbeiters aus den vorherigen Arbeitsblättern übernommen und dann in der Spalte „Fit-/Gap-Analyse“ eine Bewertung vorgenommen: Pfeil hoch: Rating Stelle passt genau zu Rating Mitarbeiter | Pfeil nach rechts: entweder Rating Stelle oder Rating Mitarbeiter passt nicht | Pfeil runter: Rating Stelle und Rating Mitarbeiter passen nicht.
- Danach erfolgt eine Ableitung von Maßnahmen nach folgendem Schema: MA fördern (wenn Rating Stelle geringer als Rating Mitarbeiter) | MA versetzen auf weniger wichtige Stelle / evtl. kündigen (wenn Rating Mitarbeiter ganz schlecht ist) | MA versetzen auf bessere Stelle (wenn Rating Mitarbeiter gut ist, aber das Rating der Stelle nicht zu seinen Fähigkeiten passt) | Keine Maßnahme nötig (wenn Rating Stelle und Rating Mitarbeiter passen)

| Stelle | Mitarbeiter | Rating Stelle | Rating Mitarbeiter | Fit-/Gap Analyse | Maßnahme |
|-----------------|-----------------|------------------|-----------------------|------------------|---------------|
| Bsp: CIO | Hans Mustermann | ① - sehr wichtig | ② - Guter Mitarbeiter | → | MA entwickeln |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

- Bitte tragen Sie in das untenstehende Netzdiagramm den IST-Reifegrad sowie den SOLL-Reifegrad ein (s. Schritt 1). Alle Prozesse, in denen ein Delta von mindestens 1 oder 2 klafft, müssen mit Maßnahmen in der Tabelle im Buch versehen werden.



- Bitte tragen Sie in die Spalte 1 noch einmal alle Bereiche aus Schritt 1 ein, die ein zu großes Delta zum SOLL haben, in Spalte 2 den IST und den SOLL Reifegrad und in Spalte 3 die Maßnahmen, die nötig sind um das SOLL zu erreichen

| Untersuchungsgegenstand | IST → SOLL Reifegrad | Maßnahme(n) |
|---------------------------------------|----------------------|---|
| BEISPIEL: Projektmanagement | 2 → 4 | Schulungen und Zertifizierungen für alle IT-Projektleiter nach z. B. GPM/IPMA oder PRINCE2 Definition von Standardprozessen im Projektmanagement, die für alle IT-Projekte gültig sind und von einer neuen Instanz (Abtlg. Projektmanagement im Demand-Zweig) überwacht werden |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

- Bitte tragen Sie in die untenstehende Tabelle in Spalte 1 die Herausforderungen ein, die in Schritt 2 erkannt wurden und die Maßnahmen, die daraus abgeleitet werden in Spalte 3

| Herausforderungen, die in Schritt 2 erarbeitet wurden | Maßnahmen, die daraus abgeleitet werden |
|---|--|
| BEISPIEL: IT-Kosten prüfen und transparenter machen, um Einsparungen zu verhindern | <p>Es ist großer Druck entstanden durch den neuen Vorgesetzten, der die IT-Kosten senken möchte; es ist daher notwendig, dass in einem ersten Schritt die IT-Kosten transparent gemacht werden, um überhaupt zu verstehen, für was das Geld ausgegeben wird und um mögliche Kostentreiber zu erkennen. Hilfreich wäre die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung für die IT sowie ein IT-Controlling. Darüber hinaus wird im Rahmen der Einführung von Demand/Supply im Demand-Zweig das IT-Controlling etabliert mit Business Cases und Wirtschaftlichkeitsrechnungen pro Projekt. Dies sollte als Maßnahme auf jeden Fall in die Roadmap aufgenommen werden.</p> |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

- Bitte tragen Sie in die untenstehende Tabelle in Spalte 1 die Herausforderungen ein, die in Schritt 4 (Sourcing) erkannt wurden und die Maßnahmen, die daraus abgeleitet werden in Spalte 2

| Herausforderungen, die in Schritt 4 erarbeitet wurden | Maßnahmen, die daraus abgeleitet werden |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

- Bitte tragen Sie in die untenstehende Tabelle in Spalte 1 die erkannten Themen und Probleme aus dem Schritt 5 (zum Beispiel Organisation überarbeiten oder IT-Rolle neu definieren) und dann die Maßnahmen in Spalte 2 (z. B. Projekt „Neue Rolle der IT“)

| Erkannte Themen und Probleme aus Schritt 5 (Organisation / IT-Governance) | Maßnahmen |
|--|-----------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

- Bitte tragen Sie in die untenstehende Tabelle in Spalte 1 alle bisher gefundenen organisatorischen Maßnahmen ein (z. B. „Neue Rolle der IT definieren“ oder „Demand/Supply einführen“) und daneben die technischen Maßnahmen (alle aus der Applikationsroadmap und sonstige technische Maßnahmen)

| Organisatorische Maßnahmen | Technische / Applikatorische Maßnahmen |
|-----------------------------------|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

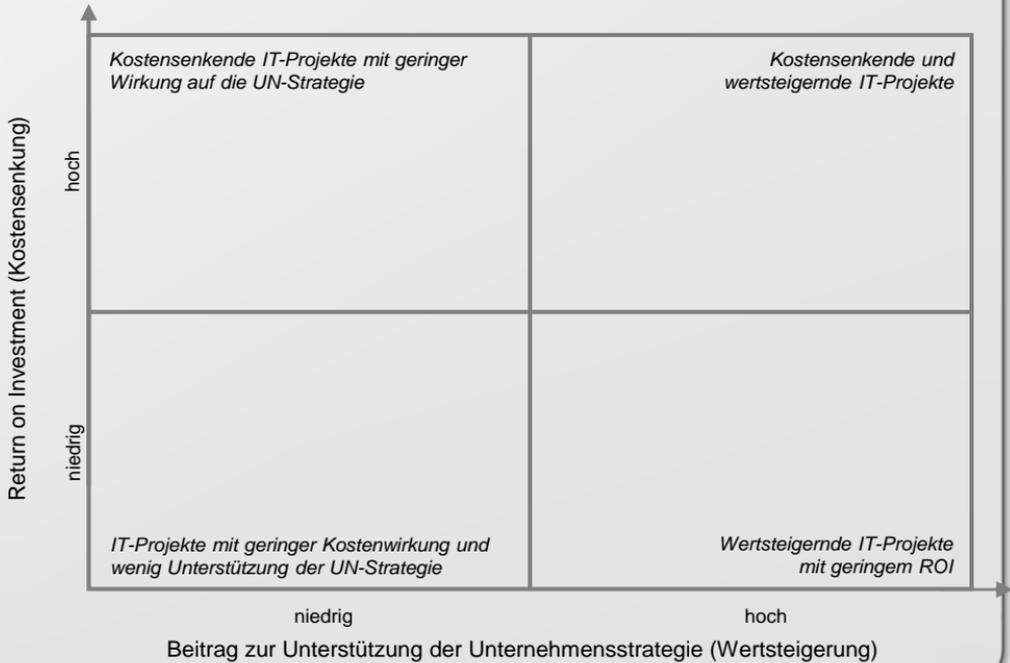
- Jetzt müssen alle entdeckten Maßnahmen geclustert, zusammengefasst, Verdopplungen erkannt und gestrichen und dann in die unten vorbereitete Roadmap gebracht werden.
- Eine Clusterung mit Hilfe der Farbe kann erfolgen nach applikatorischen/technischen oder organisatorischen Maßnahmen



- Bitte übertragen Sie in die untenstehende Tabelle in Spalte 1 alle Maßnahmen aus der Roadmap ein, um dann pro Maßnahme eine Kostenkalkulation in Spalte 2 zu machen. Spalte 3 gibt den errechneten Gesamtbetrag an.

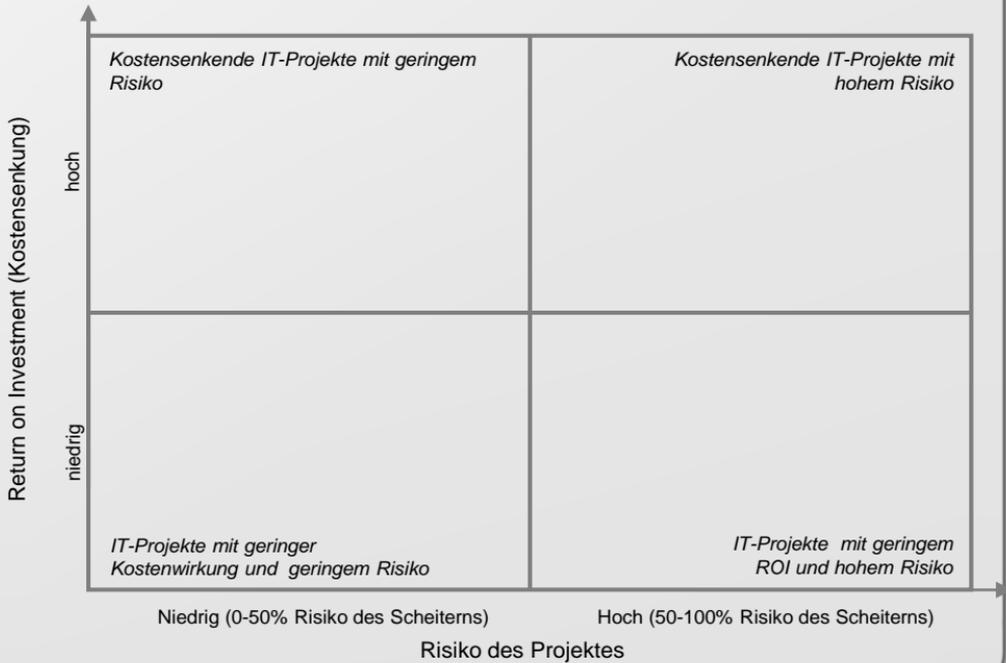
| Maßnahmen aus der Roadmap | Kostenkalkulation | Kostenschätzung |
|---------------------------|-------------------|-----------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

- Bitte platzieren Sie die ermittelten Maßnahmen bzw. Projekte in dem unten stehenden Portfolio und notieren Sie die auffälligen Platzierungen von Projekten und die daraus entstehenden Konsequenzen



Arbeitsblatt 7.11

- Bitte platzieren Sie die gerade schon platzierten Projekte jetzt in dem Risiko-orientierten Portfolio unten und überlegen Sie, bei welchen Projekten sich jetzt ein so hohes Risiko ergibt, dass es vielleicht keinen Sinn macht, dieses zu Ende zu führen.



- Bitte entwickeln Sie pro Perspektive Ihre Kennziffern, die sich auf die Ergebnisse und Maßnahmen der gerade entwickelte IT-Strategie beziehen und beschreiben Sie diese Kennziffern kurz in Spalte 3

| Perspektive | Kennziffer | Beschreibung |
|---------------------|------------|--------------|
| Finanzen | | |
| Interne Prozesse | | |
| Lernen & Entwickeln | | |
| Markt & Kunde | | |

- Bitte übernehmen Sie die gerade definierten Kennziffern aus Arbeitsblatt 8.1 inkl. Der Perspektive (Spalte 1 und 2) und definieren Sie dann die Ist-Berechnung für diese Kennziffer in Spalte 3. Dann müssen Sie noch den Zielkorridor in Ampelform mit den fest vorgegebenen Werten festlegen.

| Perspektive | Kennziffer | Ist-Berechnung | Zielkorridor bzw. Sollgrößen |
|-------------|------------|----------------|---------------------------------|
| Finanzen | | | Grün= Gelb= Rot= |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

- Bitte führen Sie noch einmal eine Stakeholder-Analyse durch (nehmen Sie dazu das Arbeitsblatt 1.7 aus dem Vorbereitungskapitel) und überlegen Sie, ob die damalige Bewertung stimmte, wie sich der jeweilige Stakeholder tatsächlich verhalten hat und was jetzt noch zu tun wäre, um im Rahmen der Umsetzung alle Stakeholder einzubeziehen.
- Vorbereitung der Kommunikation

| Nr. | Name | Funktion / Rolle | Einfluss des Stakeholders | Commitment / Interesse am Projekt | Einstellung des Stakeholders | Vorschlag Bewertung | To Do | durch wen? | bis wann? |
|-----|------|------------------|--|--|---|---------------------|-------|------------|-----------|
| | | | 1 = sehr gering 2 = gering 3 = mittel 4 = groß 5 = sehr groß | 1 = sehr gering 2 = gering 3 = mittel 4 = groß 5 = sehr groß | 1 = sehr positiv 2 = positiv 3 = neutral 4 = negativ 5 = sehr skeptisch | | | | |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |

Kommunikation:

- Mit welchen Kommunikationsmitteln können Sie welche Stakeholder am besten erreichen?
- Wann und in welchen Abständen sind welche Kommunikationen für die Umsetzung der IT-Strategie nötig?

