



Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement



Projektgruppe
Wirtschaftsinformatik

Steuerung von IT-Organisationen - IT-Erfolg durch ganzheitliches Management

von

Bastian Hanisch, Thomas Spanuth, Nils Urbach

in: Wirtschaftsinformatik & Management, 2015, 6, Oktober, 2015, S. 62-70

WI-521

Universität Augsburg, D-86135 Augsburg
Besucher: Universitätsstr. 12, 86159 Augsburg
Telefon: +49 821 598-4801 (Fax: -4899)

Universität Bayreuth, D-95440 Bayreuth
Besucher: F.-v.-Schiller-Str. 2a, 95444 Bayreuth
Telefon: +49 921 55-4710 (Fax: -844710)



Steuerung von IT-Organisationen – IT-Erfolg durch ganzheitliches Management

Wer seine IT-Organisation effizient und effektiv gestalten will, sollte an mehreren Stellen ansetzen, denn nicht eine einzelne Managementdisziplin entscheidet über den Erfolg, sondern das Zusammenspiel vieler Handlungsfelder. Einigen IT-Verantwortlichen gelingt dies noch nicht: 88 Prozent sehen sich nur teilweise in der Lage, die Erwartungen ihrer Unternehmensleitung zu erfüllen. Dies geht aus den Ergebnissen einer Expertenbefragung von 43 IT-Führungskräften hervor. Ziel der Studie ist die Untersuchung der Wirksamkeit ausgewählter Handlungsfelder des strategischen IT-Managements auf die Effektivität und Effizienz und damit auf den Gesamterfolg von IT-Organisationen.

Von Bastian Hanisch, Thomas Spanuth und Nils Urbach

CIOs müssen heutzutage ein Höchstmaß an Dynamik und Flexibilität aufbringen, um die Anforderungen ihrer internen und teilweise auch externen Kunden zu erfüllen sowie ihre Organisation effektiv und effizient zu steuern [1]. Für die strategische Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen und die zielorientierte Steuerung von IT-Organisationen wurden im Vorfeld der CIO-Expertenbefragung drei wesentliche Handlungsfelder des strategischen IT-Managements identifiziert, die im Rahmen der vorliegenden Studie näher untersucht werden sollten. Das Handlungsfeld IT-Strategie und -Steuerung bezieht sich auf die strategische und betriebswirtschaftliche Steuerung der IT-Funktion. Es umfasst den Prozess von der strategischen Ausrichtung der IT über die operative Jahresplanung bis hin zur unterjährigen Kostensteuerung. Das Handlungsfeld IT-Organisation und Sourcing-Management adressiert im Kern die Gestaltung der Lieferfähigkeit der IT-Organisation. Im Fokus hierbei stehen Make-or-Buy-Entscheidungen und deren Umsetzung in Shared Service Centern oder Outsourcing-Modellen sowie die Steuerung der einzelnen Organisationsformen. Das Handlungsfeld Projekt- und Portfoliomanagement beinhaltet schließlich die Definition des richtigen und vollständigen Projektportfolios inklusive der Festlegung geeigneter Methoden, Prozesse und Werkzeuge sowie die operative Durchführung und Steuerung der Projekte „in-time“, „in-budget“ und „in-quality“. Die nachfolgend vorgestellte CIO-Expertenbefragung sucht nach Anhaltspunkten, inwieweit sich die Ausgestaltung der vorgenannten Handlungsfelder des strategischen IT-Managements auf den Gesamterfolg von IT-Organisationen auswirkt, also auf deren Effektivität und Effizienz.

Befragung von 43 IT-Führungskräften

Ausgangspunkt der von Horváth & Partners Management Consultants, der EBS Business School und der Universität Bayreuth durchgeführten CIO-Expertenbefragung bildet eine standardisierte Onlineumfrage unter 43 IT-Verantwortlichen im Jahr 2014. Die Teilnehmer der Studie decken ein Spektrum an unterschiedlichen Branchen (vor allem Konsum- und Industriegüter, Öffentliche Verwaltung, Versorgungswirtschaft, Chemie/Öl/Pharma sowie Transport und Verkehr) und Firmengrößen (von Mittelstand bis Großkonzern) ab. Der eingesetzte Fragebogen adressierte vier Themenschwerpunkte (Effektivität und Effizienz der IT sowie die drei zu untersuchenden Handlungsfelder des strategischen IT-Managements) und umfasste zusätzlich demografische Fragen zum betrachteten Unternehmen sowie zur befragten Person. Im Vordergrund der Befragung standen dabei drei Kernfragen:

- (1) Welches der betrachteten Handlungsfelder trägt am meisten zum Erfolg von IT-Organisationen bei?

- (2) Was sind die Erfolgsfaktoren in den jeweiligen Handlungsfeldern?
- (3) Wie weit sind die jeweiligen Handlungsfelder bzw. deren Erfolgsfaktoren in den befragten Unternehmen bis dato umgesetzt?

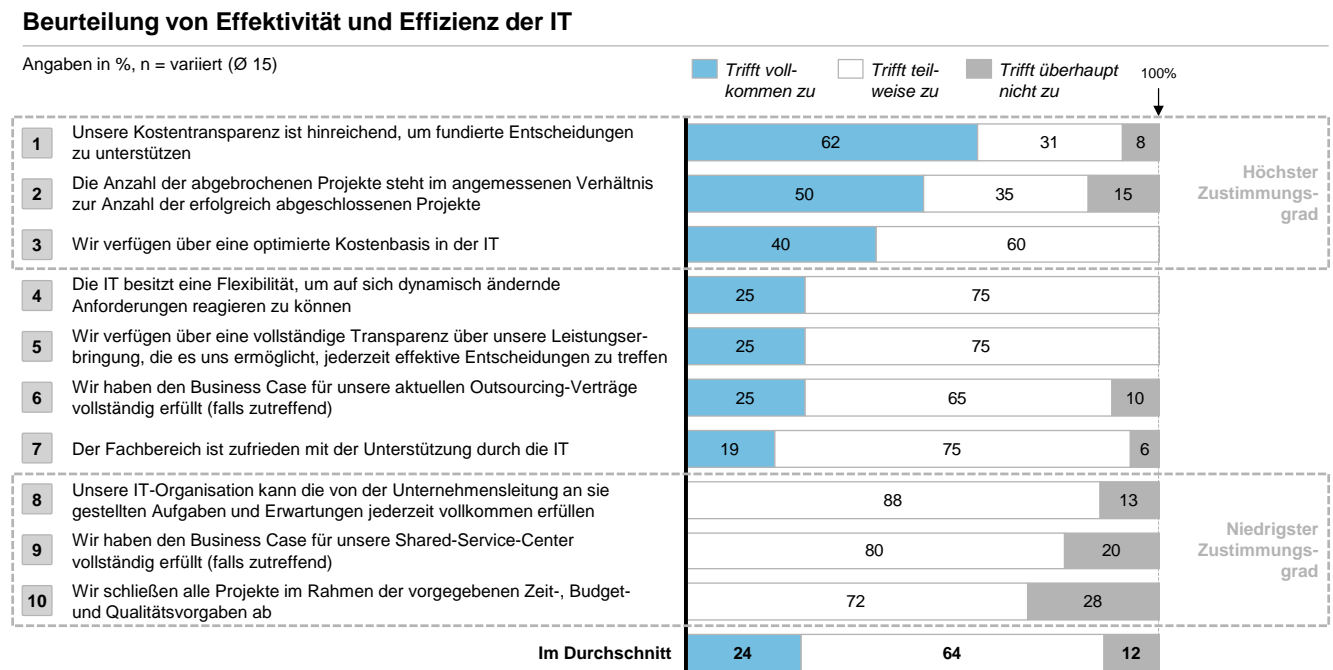
Die Umfrageergebnisse wurden mittels deskriptiver Statistik ausgewertet und charakterisieren somit zunächst lediglich die Stichprobe. Vereinzelt wurden zudem auch inferenzstatische Verfahren eingesetzt, welche aufgrund der verhältnismäßig geringen Fallzahl aber nur eine eingeschränkte Aussagekraft besitzen. Die Ergebnisse sind entsprechend als Indikation über den gegenwärtigen Stand der untersuchten Themenfelder zu verstehen. Eine über die Stichprobe hinausgehende Verallgemeinerung der Ergebnisse ist hierdurch nicht ausgeschlossen, aus statistischer Sicht aber nur eingeschränkt möglich.

Erwartungen an Effektivität und Effizienz werden nicht immer erfüllt

Zentrales Ziel jeder funktionierenden Organisation ist die Sicherstellung von Effektivität und Effizienz, die im Zusammenspiel den Gesamterfolg der Organisation darstellen [2]. Wie erfolgreich ein Unternehmen ist, lässt sich dabei anhand bestimmter Erfolgskriterien messen, wie zum Beispiel der Qualität der Leistungserbringung oder der Kundenzufriedenheit. IT-Organisationen, die in den meisten Fällen als Servicefunktion Leistungen für die internen und teilweise auch externen Kunden erbringen, müssen effizient mit den gegebenen Ressourcen umgehen und trotzdem den höchstmöglichen Unterstützungsgrad für das Kerngeschäft und die dafür notwendigen Prozesse des Unternehmens sicherstellen.

Die Ergebnisse der CIO-Expertenbefragung zeigen, dass die befragten Teilnehmer den Erfolg ihrer eigenen IT-Organisation (gemessen anhand zehn unterschiedlicher Erfolgsdimensionen) sehr heterogen bewerten (siehe Abbildung 1). Grundsätzlich positiv wahrgenommen von den Befragten wird die Transparenz der Kosten. Der Zustimmungsgrad in Bezug auf die Transparenz der Leistungserbringung liegt dagegen bei gerade einmal 25%. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in Hinblick auf die Zufriedenheit des Fachbereichs mit der Unterstützung durch die IT. Ihre volle Zustimmung hierzu geben gerade mal 19% der befragten IT-Führungskräfte. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Erwartungen der Unternehmensleitung überwiegend nicht erfüllt werden. Am schlechtesten bewerten sich die Teilnehmer bei der Projektdurchführung: In keinem befragten Unternehmen werden alle Projekte im geplanten Rahmen abgeschlossen, in 28% der Fälle wird die Planung sogar überhaupt nicht eingehalten.

Abb. 1 Effektivität und Effizienz der IT



Anmerkung: Vereinzelte Unschärfen aufgrund von Rundungungenauigkeiten möglich

Grundsätzlich ist ein hohes Optimierungspotenzial erkennbar, vor allem hinsichtlich der Transparenz über die eigenen Leistungserbringung, der Flexibilität der IT sowie der Qualität des Projekt- und Portfoliomanagements. Bei der spezifischen Betrachtung des IT-Erfolgs nach Unternehmensgröße wird zudem deutlich, dass die IT der mittelgroßen Unternehmen (in den Kategorien 50 bis 250 sowie 251 bis 1.000 Mio. EUR Jahresumsatz) in der betrachteten Stichprobe den höchsten Grad an Effektivität und Effizienz aufweisen. Sowohl kleinere Unternehmen (< 50 Mio. EUR Jahresumsatz) als auch Großunternehmen (> 1.000 Mio. EUR Jahresumsatz) schneiden im Durchschnitt schlechter ab. Die Branchenunterschiede in der betrachteten Stichprobe sind als relativ gering anzusehen. Zwischen der Branche mit der höchsten (Chemie/Öl/Pharma) und der niedrigsten durchschnittlichen Bewertung (Öffentliche Verwaltung) liegen 0,5 Effizienzpunkte (auf einer Skala von 1 „niedrig“ und 5 „hoch“).

Geringer Wirkungsgrad von IT-Planungs- und Steuerungsinstrumenten

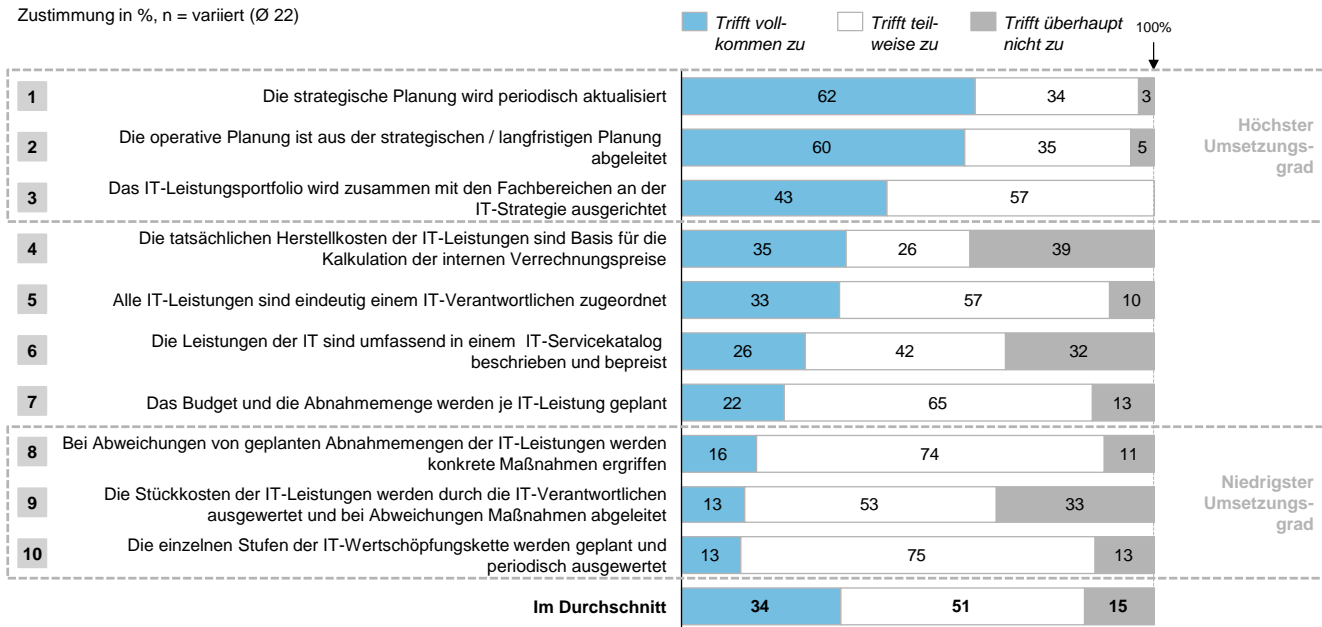
Unter IT-Strategie und -Steuerung werden im Rahmen dieser Studie solche Tätigkeiten zusammengefasst, welche für eine strategische und betriebswirtschaftliche Steuerung der IT notwendig sind. Hierunter werden die Aktivitäten von der strategischen Ausrichtung der IT-Organisation über die Ableitung einer operativen Jahresplanung bis zur unterjährigen Kostensteuerung verstanden [3, 4].

Auf Basis der Experteneinschätzung erscheint der allgemeine Reifegrad der Planungsprozesse in den IT-Organisationen zunächst vergleichsweise hoch (siehe Abbildung 2). Trotz hoher Planungskompetenz sieht sich die überwiegende Mehrheit der Befragten jedoch nur teilweise oder überhaupt nicht in der Lage, im Fall von Abweichungen in den geplanten Abnahmemengen der IT-Leistungen konkrete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Erschwerend kommt hinzu, dass lediglich in gut einem Drittel aller Fälle eine eindeutige Zuordnung der IT-Leistungen zu IT-Verantwortlichen besteht. Auch die Qualität der in den Unternehmen definierten IT-Servicekataloge (gerade einmal 26% der Befragten sind mit der Qualität vollkommen zufrieden) sowie die Kalkulation der internen Verrechnungspreise der IT-Leistungen (in fast 40% der Fälle findet die Kalkulation ohne Berücksichtigung der tatsächlichen Herstellungskosten statt) lassen weiteres Optimierungspotenzial erkennen.

Abb. 2 IT-Strategie und -Steuerung

Beurteilung von IT-Strategie und -Steuerung

Zustimmung in %, n = variiert (Ø 22)



Anmerkung: Vereinzelte Unschärfen aufgrund von Rundungsungenauigkeiten möglich

Trotz der Effektivität einzelner Steuerungsansätze wird bei den befragten Teilnehmern der Wirkungsgrad einiger etablierter IT-Planungs- und Steuerungsinstrumente als eher gering eingeschätzt. Eine fehlende Transparenz über die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge (fehlendes Einleiten von Gegenmaßnahmen, mangelnde Qualität des IT-Servicekatalogs) sowie eine mangelnde Governance (keine eindeutige Zuordnung von IT-Leistungen zu IT-Verantwortlichen) scheinen hierfür die wesentlichen Ursachen zu sein. Eine inferenzstatische Analyse des Einflusses der Aktivitäten auf den IT-Erfolg zeigt keine signifikante Wirkung. Auch der Vergleich der Relevanzeinschätzungen der Top-Performer in der Stichprobe (durchschnittliche Effizienz und Effektivität der IT ≥ 4,0) mit den übrigen Unternehmen zeigt keine deutlichen Unterschiede. Für die endgültige Beantwortung der Frage nach einem Zusammenhang zwischen Engagement im Bereich IT-Strategie und -Steuerung und der Erfolgsrate ist jedoch ein größeres Teilnehmerfeld erforderlich.

Grundlage für eine durchgängige Steuerungssystematik ist die klare und eindeutige Definition von sogenannten Steuerungssichten, die auf zentrale Fragestellungen der IT-Steuerung ausgerichtet sind. Besonders relevant sind drei Dimensionen: Die funktionale Sicht zur Produktivitätssteuerung innerhalb der IT-Organisation, die Produktsicht zur Steuerung der Kosteneffizienz der Leistungserbringung sowie die Kundensicht zur Nachfragesteuerung. Mit dieser Steuerungssystematik ist die Grundlage gelegt, um IT-Organisationen vergleichbar zu Produktionsunternehmen zu steuern: Zu jedem geleisteten Output (Produkt bzw. IT-Service) wird eine eindeutige Stückliste definiert; jedes Element der Stückliste hat einen Preis. Auf den unterschiedlichen Ebenen der Stückliste werden Verantwortliche zugeordnet. Mit diesem Steuerungsmodell als Grundlage lassen sich IT-Organisationen von der kleinen internen IT-Abteilung bis hin zum am externen Markt agierenden IT-Dienstleister effizient und effektiv steuern.

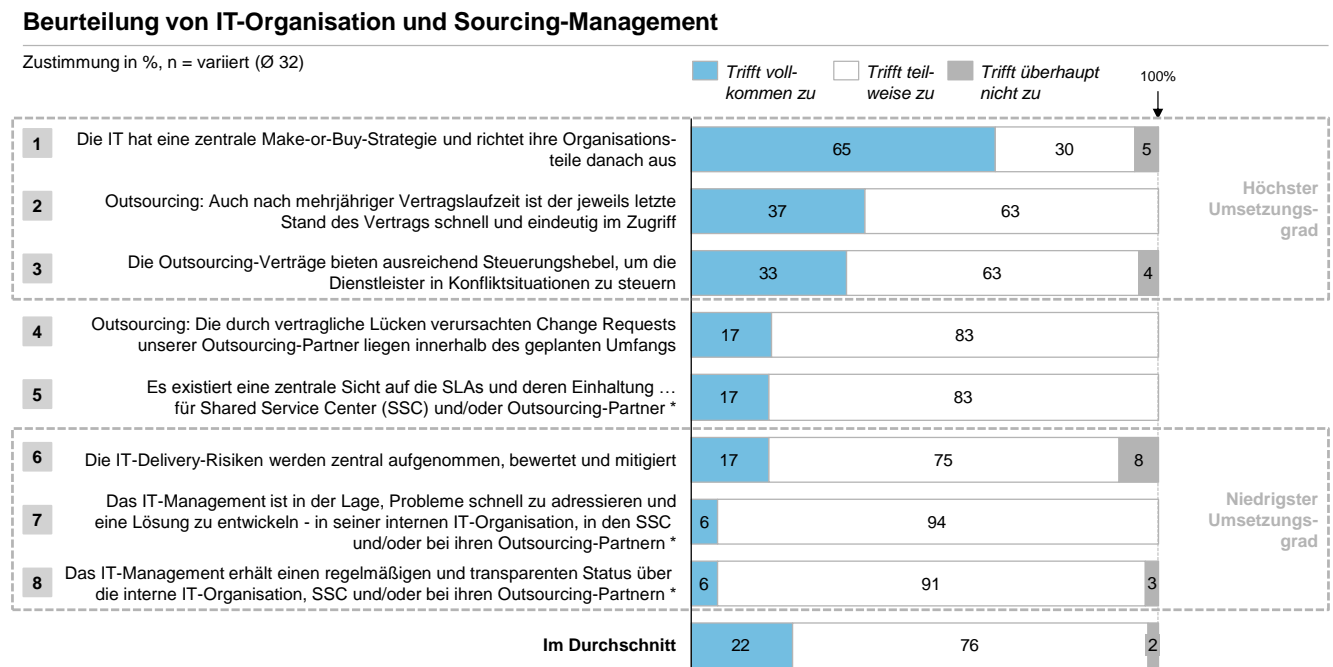
Fehlende Transparenz im IT-Sourcing

Ein bedeutendes Handlungsfeld des CIO ist die Gestaltung der Lieferfähigkeit seiner Organisation. Äußere Einflüsse wie volatile Märkte oder technologische Innovationen führen zu immer höheren Anforderungen an Agilität und Flexibilität, während sich durch neue Sourcing-Optionen (wie beispielsweise das Cloud Computing) gleichzeitig erweiterte Möglichkeiten bieten. Hinzu kommen in vielen Märkten steigende oder sich schnell ändernde regulatorische Anforderungen, auf die reagiert werden muss. Bei

der organisatorischen Ausgestaltung der Lieferfähigkeit, dem sogenannten „Target Operating Model“ (TOM), werden die grundsätzliche Make-or-Buy-Entscheidung sowie deren Umsetzung in der eigenen Organisation, in Shared Service Centern und/oder Outsourcing-Modellen, betrachtet [5].

Die befragten Unternehmen bewerten die Make-or-Buy-Strategie als wichtigen Hebel für den Gesamterfolg der IT (siehe Abbildung 3): Knapp 60% der Top-Performer bewerten diesen Punkt als erfolgskritisch. Die überwiegende Mehrheit der Befragten arbeitet darüber hinaus bereits in Konstellationen mit Shared Service Centern (77%) oder Outsourcing-Partnern (84%). Nur knapp jeder Fünfte hat einen vollständigen Blick auf alle Service Level Agreements (SLAs) seiner Outsourcing-Partner, 75% der Befragten verfügen über keine vollständige zentrale Steuerung ihrer IT-Risiken. Die genannten Punkte spiegeln sich auch in der Einschätzung der Steuerbarkeit der IT-Organisation wieder – nur jeder 20. Befragte schätzt, dass das IT-Management in der Lage ist, Probleme schnell zu adressieren und Lösungen zu entwickeln.

Abb. 3 IT-Organisation und Sourcing-Management



Die statistische Untersuchung des Einflusses des Engagements im Bereich IT-Organisation und Sourcing-Management auf die Effektivität und Effizienz der IT zeigt einen positiven Zusammenhang. Im Vergleich der Relevanzeinschätzungen der Top-Performer mit den übrigen Unternehmen wird zudem deutlich, dass mehrere erfolgskritische Themenbereiche durch die Unternehmen mit geringerer IT-Performance unterschätzt werden. Dies betrifft vor allem das schnelle Adressieren von Problemen und Entwickeln von Lösungen, die Ausrichtung an der zentralen Make-or-Buy-Strategie, eine zentrale Sicht auf die SLAs und deren Einhaltung sowie ausreichend Steuerungshebel in den Outsourcing-Verträgen in Konfliktsituationen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass das Target Operating Model strikt an den strategischen Leitlinien ausgerichtet sein sollte – sowohl an der Unternehmens- als auch der IT-Strategie, aber auch die operativen Restriktionen berücksichtigen muss. Darüber hinaus ist es in vielen Fällen sinnvoll, den gesamten organisatorischen Rahmen bzw. IT-Wertschöpfungskette zu betrachten, nicht nur einzelne Ausschnitte daraus. Es gilt genau abzuwägen, für welche Services die Leistungserbringung sinnvoller im Eigenbetrieb erfolgt und welche fremdvergeben werden können. Die Detaillierung und neutrale Bewertung unterschiedlicher TOM-Szenarien ist ebenfalls ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor. Ist – unter anderem auf Grundlage der IT-Wertschöpfungskette – ein Sourcing-Modell festgelegt, können die einzelnen Komponenten in ein Organisations- und

Steuerungsmodell überführt werden. Die Ergebnisse der CIO-Expertenbefragung zeigen, dass gerade fehlende Transparenz eine effektive Steuerung der IT-Organisation erschwert oder verhindert.

Steuerung von Projektportfolios mit Verbesserungspotenzial

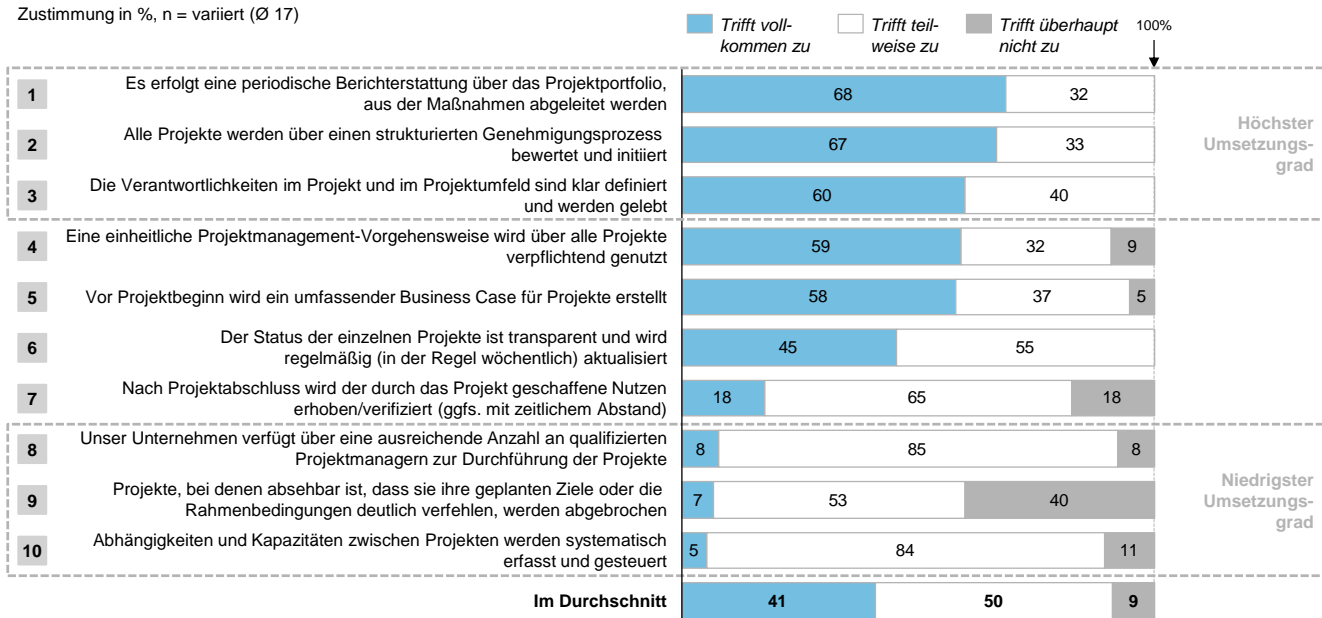
Das Spektrum des Projektmanagements reicht von der Definition des richtigen und vollständigen Projektportfolios, der Festlegung der geeigneten Methoden, Prozesse und Werkzeuge bis hin zur operativen Durchführung der Projekte [6]. Der klare Fokus liegt dabei auf der Erreichung der Projektziele mit den innerhalb der vorgegebenen zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen verfügbaren Ressourcen.

Eindeutigen Verbesserungsbedarf zeigen die Studienergebnisse bei der Verfügbarkeit von qualifizierten Projektmanagern (siehe Abbildung 4): Nur in 8% der Fälle wird deren Anzahl als ausreichend bewertet. Erfolgreiche Projektmanager, die sich in der Praxis bewiesen haben, werden mehr und mehr für strategische oder Schlüsselprojekte nachgefragt und werden zur Engpass-Ressource, wechseln in die Linie oder verlassen das Unternehmen. Im Bereich Portfoliomanagement zeigen die Studienergebnisse ein uneinheitliches Bild. Während viele der Befragten strukturierte Projektgenehmigungsprozesse nutzen und die Portfolioberichterstattung als hinreichend betrachten (jeweils ca. 2/3 der Befragten), ist nur ein geringer Anteil der Studienteilnehmer mit der Portfoliosteuerung vollkommen zufrieden (5%). Besondere Herausforderung ist die übergreifende Steuerung von Kapazitäten und Abhängigkeiten. Dieser Aspekt wird in der CIO-Expertenbefragung von den erfolgreichen Unternehmen als deutlich bedeutsamer eingeschätzt als von den weniger erfolgreichen (43% vs. 14%). Damit ist dieser Themenbereich ein möglicher Ansatzpunkt für die Realisierung von Verbesserungspotenzialen im Portfoliomanagement. Trotz knapper Ressourcen werden in vielen Fällen Projekte, bei denen absehbar ist, dass sie ihre geplanten Ziele verfehlen, nicht abgebrochen (40%). Für das Portfoliomanagement muss die Frage gestellt werden, warum die entsprechenden Werkzeuge zwar vorhanden sind, jedoch nicht effektiv genutzt werden.

Abb. 4 Projekt- und Portfoliomanagement

Beurteilung von Projekt- und Portfoliomanagement

Zustimmung in %, n = variiert (Ø 17)



Anmerkung: Vereinzelt Unschärfen aufgrund von Rundungsungenauigkeiten möglich

Die Analyse des Zusammenhangs zwischen den Aktivitäten im Bereich Projekt- und Portfoliomanagement und dem IT-Erfolg weist darauf hin, das Unternehmen mit hohem Engagement in diesem Handlungsfeld erfolgreicher sind als Unternehmen mit

geringerem Engagement. Die Untersuchung der Erfolgsfaktorenbewertung an dieser Stelle zeigt, dass einige erfolgskritische Themenbereiche bis dato von der Mehrzahl der befragten Unternehmen noch unterschätzt werden. Als besonders wichtig von allen Beteiligten wird dabei die Nutzung einer einheitlichen Projektmanagement-Vorgehensweise gesehen. Einige Bereiche wie die systematische Steuerung von Projektabhängigkeiten und -kapazitäten sowie eine ausreichende Anzahl an qualifizierten Projektmanagern werden hingegen lediglich von den Top-Performern als erfolgsrelevant erachtet.

Eine an die Projektlandschaft angepasste Projektmanagementmethodik sowie eine optimale Projektorganisation unterstützen die Arbeit der Projektleiter bei der Erreichung des Projekterfolgs. Pragmatische und effiziente Werkzeuge sind hier ein Muss – und werden von Unternehmen mit hohen Projekterfolgsraten dementsprechend inzwischen als Standard angesehen, der jedoch nichtsdestotrotz einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Gerade bei den Projektmanagement-Werkzeugen kann mit geringem Aufwand viel erreicht werden, indem wenige Tools mit hoher Steuerungsrelevanz in einer sinnvollen Art und Weise eingesetzt werden. Die Anzahl qualifizierter Projektmanager im Unternehmen kann beispielsweise durch die Einrichtung von Projektmanagement-Karrierpfaden sowie strukturierte Schulungen für Nachwuchs-Projektleiter erhöht werden. Unserer Erfahrung nach kann der Abschluss einer Schulungsreihe mit einem Hochschul-Zertifikat ein zusätzlicher Anreiz für die Teilnahme an einer entsprechenden Fortbildung sein. Für das Portfoliomanagement scheint in besonderem Maße zu gelten, dass Prozesse und Werkzeugunterstützung allein keine verbesserte Steuerung erreichen. Gründe für die fehlende Effektivität der eingesetzten Instrumente können deren fehlende Steuerungsrelevanz oder sogar Fehlsteuerung sein, oft zusätzlich begünstigt durch fehlende oder ineffektive Portfolio-Governance. Gerade in diesem Bereich, der eben nicht durch vermeintliche „Commodities“ wie frei verfügbare Prozesse und Werkzeuge abgedeckt ist, liegt nach unserer Erfahrung das größte Potenzial: Sowohl im Projekt- als auch im Portfoliomanagement ist ein Ineinandergreifen von möglichst effizienten Steuerungsinstrumenten und einer optimal angepassten Gremienstruktur der ausschlaggebende Erfolgsfaktor.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Im Rahmen der CIO-Expertenbefragung wurden 43 IT-Führungskräfte zu Ihren Einschätzungen hinsichtlich der Effektivität und Effizienz der eigenen IT-Organisation sowie zu ausgewählten Aspekten aus den drei Handlungsfeldern IT-Strategie und -Steuerung, IT-Organisation und Sourcing-Management sowie Projekt- und Portfoliomanagement befragt. Die Mehrheit der Befragten schätzt den Gesamterfolg ihrer IT-Organisation als eher mittelmäßig ein – die Bewertung der einzelnen Erfolgskriterien zeigt sich dabei recht heterogen. Trotz in Einzeldisziplinen effektiver und effizienter Ansätze, wird der Wirkungsgrad der etablierten IT-Planungs- und Steuerungsinstrumente unter den befragten Unternehmen als tendenziell eher gering eingestuft. Eine Vielzahl der Befragten hat zwar eine zentrale Make-or-Buy-Strategie definiert, steuert diese aber in der operativen Umsetzung nur unzureichend. Nur wenige Teilnehmer verfügen über ein qualitativ hochwertiges Projekt- und Portfoliomanagement, mit einer ausreichenden Anzahl an qualifizierten Projektmanagern sowie einer effektiven und effizienten (Portfolio-)Steuerung.

Im Vergleich der Top-Performer mit den anderen Unternehmen in der Stichprobe wird ersichtlich, dass die Top-Performer insgesamt gesehen einen höheren Umsetzungsgrad über die einzelnen IT-Handlungsfelder aufweisen als der Rest der befragten Unternehmen. Dies deutet darauf hin, dass nicht ein einzelner Themenbereich für den Erfolg der IT verantwortlich zu sein scheint, sondern das Zusammenspiel der verschiedenen Handlungsfelder. Demnach empfiehlt es sich in Hinblick auf den Erfolg der IT einen möglichst ganzheitlichen Steuerungs-, Sourcing- und Projektmanagement-ansatz umzusetzen.

Literatur

- [1] Aron, D., Waller, G., and Weldon, L., Flipping to Digital Leadership: The 2015 CIO Agenda (Executive Summary). Stanford: Gartner, 2015.
- [2] Dyckhoff, H. and Ahn, H., "Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Führung als Kernfunktion des Controlling," Controlling und Management, 45(2), 2001, pp. 111-121.
- [3] Gómez, J. M., Junker, H., and Odebrecht, S., IT-Controlling: Strategien, Werkzeuge, Praxis. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2009.
- [4] Tiemeyer, E., IT-Controlling kompakt. Heidelberg: Spektrum-Akademischer Verlag, 2005.

[5] Ahlemann, F., Legner, C., and Schäfczuk, D., "Introduction - What is enterprise architecture management?," in: Strategic Enterprise Architecture Management, F. Ahlemann, E. Stettiner, M. Messerschmidt, and C. Legner, Eds. Heidelberg: Springer, 2012.

[6] PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - 3rd Edition. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2004.

Autoren

Dr. Bastian Hanisch

ist Senior Project Manager im Competence Center CIO & Project Advisory und Prokurist bei Horváth & Partners Management Consultants.

Dipl.-Ing. Thomas Spanuth, MBA

ist Doktorand am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship an der EBS Business School sowie Managing Consultant bei Horváth & Partners Management Consultants.

Prof. Dr. Nils Urbach

ist Professor für Wirtschaftsinformatik und Strategisches IT-Management an der Universität Bayreuth sowie stellvertretender wissenschaftlicher Leiter des Kernkompetenzzentrums Finanz- & Informationsmanagement (FIM) und der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT.

Zusammenfassung

- Die vorliegende CIO-Expertenbefragung sucht nach möglichen Anhaltspunkten, inwieweit sich die Ausgestaltung ausgewählter Handlungsfelder des strategischen IT-Managements auf den Gesamterfolg von IT-Organisationen auswirkt.
- Ausgangspunkt der Expertenbefragung bildet eine standardisierte Onlinebefragung von 43 IT-Führungskräften.

Kernthesen

- Die Mehrheit der befragten Unternehmen schätzt den Gesamterfolg ihrer IT-Organisation als eher mittelmäßig ein – die Bewertung der einzelnen Erfolgskriterien zeigt sich dabei extrem heterogen.
- Trotz in Einzeldisziplinen teilweise richtiger Ansätze ist der Wirkungsgrad der etablierten IT-Planungs- und Steuerungsinstrumente unter den befragten Unternehmen tendenziell eher gering.
- Eine Vielzahl der Befragten hat zwar eine zentrale Make-or-Buy-Strategie definiert, steuert diese aber in der operativen Umsetzung nur unzureichend.
- Nur wenige Teilnehmer verfügen über ein qualitativ hochwertiges Projekt- und Portfoliomanagement, mit einer ausreichenden Anzahl an qualifizierten Projektmanagern sowie einer effektiven und effizienten (Portfolio-)Steuerung.

Handlungsempfehlungen

- Top-Performer zeigen insgesamt gesehen einen höheren Umsetzungsgrad über ausgewählte Handlungsfelder des strategischen IT-Managements als der Rest der befragten Unternehmen.
- Dies deutet darauf hin, dass nicht ein einzelner Themenbereich (bzw. ein einzelnes Handlungsfeld) für den Erfolg der IT verantwortlich zu sein scheinen, sondern eine Kombination aus mehreren.
- Demnach empfiehlt es sich in Hinblick auf den Erfolg der IT einen möglichst ganzheitlichen Steuerungs-, Sourcing- und Projektmanagementansatz umzusetzen.