**Klausurfragen Folie 4: IT-Strategieentwicklung**

**Welches sind die Gründe/die Motivation für eine IT-Strategie?**

Gründe für eine IT-Strategie sind die steigenden Anforderungen an die IT sowie deren Möglichkeiten. Zu den Anforderungen zählen u.a. Geschäftsprozessanforderungen, technische Anforderungen, Usability-Anforderungen und gesetzliche Anforderungen. Zu den Möglichkeiten der IT gehören IT-Infrastrukturen, -Applikationen, -Services und -Dienstleistungen.

**Welches ist der Zusammenhang zwischen Istzustand, Planzustand und Sollzustand einer IT? Was bedeutet Maturität in diesem Zusammenhang?**

Der Istzustand ist der jetzige Stand der IT. Durch eine entwickelte IT-Strategie („Weg“) soll ein vorher festgelegter Sollzustand erreicht werden. Unter Maturität versteht man in diesem Zusammenhang die Reifeprüfung der IT-Prozesse im Istzustand.

**Was bedeutet IT-Strategie und welches sind die typischen Aufgaben des strategischen I-Managements.**

IT-Strategie ist der Weg vom Istzustand hin zum Sollzustand. Die IT-Strategie beantwortet also Fragen zum Istzustand, also wo das Unternehmen zurzeit steht. Außerdem beantwortet sie Fragen zum Sollzustand, also wo das Unternehmen in Zukunft hinmöchte. Zuletzt beantwortet sie die Frage, wie man zu dem geplanten Sollzustand kommt. (Weg). Aufgaben sind Planung und Umsetzung der Anforderungen der Fachabteilungen an die IT, die strategische Planung der IT-Landschaft und die Festlegung von IT-Architekturen (Strategisches IT-Management als Erfolgsfaktor), die Sicherstellung der Einhaltung der gesetzlichen / behördlichen Vorgaben (IT-Compliance), die Vereinbarung von Projektportfolios sowie Managen der Umsetzung von IT-Projekten (IT-Projekte richtig auswählen und Durchführen) sowie die Optimierung und Wahrnehmung von Organisations- und Führungsaufgaben im IT-Bereich.

**Besteht die Möglichkeit, dass eine IT-Strategie scheitert?**

Ja, es besteht die Möglichkeit, dass eine IT-Strategie scheitert. IT-Strategien können scheitern, wenn keine systematische Vorgehensweise besteht bzw. wenn die IT-Strategie nicht als IT-Prozess angesehen wird. Ein weiterer Grund für das Scheitern ist es, wenn Produktstandards als Ausgangspunkt aller Problemlösungen angesehen werden. Außerdem kann eine fehlende Business-Strategie/Business-Vision zum Scheitern führen, da IT-Strategie dann nur wenig Bezug auf die eigentlichen Anforderungen hat. Zuletzt kann noch ein fehlendes gemeinsames Verständnis über die Rolle der IT und deren Potenziale zu einem Scheitern führen.

**Welches sind Erfolgsfaktoren einer IT-Strategie?**

Es ist wichtig gründlich zu analysieren, mit Situationsanalyse, Wettbewerbsanalyse und Technologieanalyse. Außerdem müssen Ziele formuliert und die IT-Architekturen beschrieben werden. Außerdem ist es wichtig ein Anforderungsprofil zu erstellen. Des Weiteren soll ein Vorgehensmodell vorhanden sein, also ein Vorgehen für die Strategieentwicklung. Außerdem soll ein Methodenportfolio angelegt und IT-Prinzipien formuliert und kommuniziert werden. Auch das Festlegen von Verantwortlichen und die Definition von Kennzahlen ist erfolgsentscheidend.

**Wie kann die Entwicklung einer IT-Strategie durchgeführt werden (Vorgehensmodell der Entwicklung einer IT-Strategie)?**

Zunächst wird eine Analyse durchgeführt. Dazu zählen Situationsanalyse mit IT-Positionsbestimmung, Objekt-Stärken-Schwächen sowie Umfeldanalyse durch Wettbewerbsanalyse, Technologieanalyse, Wertbeitrag bzw. Erfolgsfaktoren. Danach werden IT-Vision, IT-Mission und strategische Ziele festgelegt, worunter auch die Stakeholderanalyse fällt. Danach werden IT-Prinzipien (Wie) und IT-Teilstrategien festgelegt (Was). Unter dem „Wie“ versteht man Technische Standards und Bearbeitungsstandards. Unter dem „Was“ dagegen versteht man Organisationsstrategie, Qualitätsstrategie, Basissystemstrategie, Servicestrategie, Ressourcenstrategie und Sourcingstrategie, Architekturstrategie. Als nächstes wird ein IT-Bebauungsplan (IT-Architekturen) festgelegt. Dazu zählen Technologie-Architekturen, Applikations-Architekturen, Fachliche Architekturen, Informations-Architekturen und Security-Architekturen. Danach kommt der Umsetzungsplan, also die Vorhabenplanung und das Projektportfolio. Als letzten Schritt kommt es zur Überwachung des Strategieplans.

**Welches ist der Nutzen einer IT-Strategie?**

Durch die IT-Strategie kommt es zur Optimierung der IT, wobei die hohe Verlässlichkeit der IT dabei eine große Rolle spielt. Außerdem kann es dann zu Wettbewerbsvorteilen durch die IT sowie zu einer Differenzierung kommen. Außerdem kommt es zu einem Nutzen als Steuerungs-, Kommunikations- und Informationsinstrument. Durch das Steuerungsinstrument kommt es zu einer Optimierung der IT-Landschaft, beispielsweise durch Optimierung der Schnittstellenlandschaft. Durch das Kommunikationsinstrument kommt es zu einer Verbesserung zwischen IT und den Fachbereichen. Durch das Informationsinstrument kommt es zu einem Informationsgewinn für effiziente IT-Services und erfolgreiche IT-Projekte, beispielsweise durch höhere Planungssicherheit durch leichtere und schnellere „Impact-Analysen“.

**Was sind die Aufgaben der Situationsanalyse?**

Bei der Situationsanalyse soll die strategische Rolle der betrieblichen IT bestimmt werden. Dabei muss geklärt werden, welche Bedeutung die IT zur Erreichung der Unternehmensziele hat und ob die IT ein Erfolgsfaktor ist. Eine weitere Aufgabe ist die Bestimmung des Leistungspotenzials der IT. Dabei sollen Schwachstellen im Hinblick auf die gegenwärtige und zukünftige Situation gefunden werden. Das letzte Aufgabengebiet ist die Bestimmung der Anwendungssystem- und Infrastruktur. Zur Erfassung des erreichten Standes wird der Handlungsbedarf aus Sicht der IT und aus Sicht der Fachabteilungen ermittelt.

**Wie kann mit Hilfe eines Portfolios die strategische Rolle der IT bestimmt werden?**

Bei dem Portfolio wird das heutige Leistungspotenzial der IV sowie das zukünftige Leistungspotenzial der IV bestimmt. Die Bewertung erfolgt von gering bis groß. Wenn zukünftiges und heutiges Leistungspotenzial gering ist, hat die IT nur eine geringe Rolle für die Erreichung der Unternehmensziele und nimmt den TYP 1 (Unterstützung) ein. Wenn beides jedoch groß ist, kommt es zu einer Realisierung und Erreichung von Wettbewerbsvorteilen durch die IT und die IT nimmt den TYP 4 (Waffe) ein. Beide Messgrößen werden demnach gemeinsam analysiert und als Ergebnis wird die IT einem Typ zugeordnet (Typ 1 – Typ 4 aufsteigend).

**Wie ist der Aufbau einer SWOT-Analyse und wie wird die Strategie abgeleitet?**

Der Aufbau der SWOT-Analyse ist in interne und externe Analyse aufgeteilt. Bei der internen Analyse werden die Stärken und Schwächen analysiert (Strengths and Weaknesses). Bei den Stärken wird geschaut, ob es besondere Verfahren oder Ereignisse in der Vergangenheit gab, die hervorragend waren. Bei den Schwächen wird geschaut, was besonders schwer war oder ist. Bei der externen Analyse werden Chancen und Risiken bewertet (Opportunities and Threats). Bei den Chancen wird geschaut, wo Zukunftschancen für das Unternehmen liegen. Bei Risiken geht es darum, künftige Gefahren und Risiken herauszufiltern. Aufgrund dessen lassen sich verschiedene Strategien ableiten. Wenn man sich auf Stärken und Chancen konzentriert, kommt es zu einer S-O-Strategie (Strength – Opportunities). Unter dieser Strategie versteht man das Verfolgen von neuen Möglichkeiten, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen. Unter der S-T-Strategie (Strengths – Threats) versteht man das Nutzen von Stärken, um Bedrohungen abzuwenden. Unter der W-O-Strategie (Weaknesses – Opportunities) versteht man das Eliminieren von Schwächen, um neue Möglichkeiten zu nutzen. Unter der W-T-Strategie (Weaknesses – Threats) versteht man das Entwickeln von Verteidigungen, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.

**Nennen Sie typische Schwachstellen einer Unternehmensanwendungs- und Infrastruktur.**

**Entwickeln Sie eine SWOT-Analyse für die Optico. Leiten Sie Strategien ab.**

**Was bedeutet der Begriff Wettbewerbsanalyse? Geben Sie Beispiele für Methoden.**

Unter der Wettbewerbsanalyse versteht man die Analyse der Wettbewerbssituation. Es wird analysiert welche Wettbewerbsfaktoren mit Hilfe der betrieblichen IT positiv beeinflusst werden können. Dabei kommt es zur Bestimmung von Wettbewerbsfaktoren, zur Erhebung des Ist-Zustandes und zur Analyse des Ist-Zustandes und Maßnahmenvorschlag. Beispiele für Methoden sind überbetriebliche Vergleiche (Benchmarking), die 360-Grad Wettbewerbsanalyse und die Portfolio Wettbewerbsanalyse.

**Welches sind die Aufgaben der Technologieanalyse?**

Eine Aufgabe ist die externe Analyse, also die Beobachtung der Technologieentwicklung. Dazu gehören Marktforschung, Analyse und Ordnung des gesamten Angebots am Markt, z.B. Pilotanwendungen und Fachpresse. Eine weitere Aufgabe ist interne Analyse, also die Bestimmung des Technologiebedarfs, z.B. für Geschäftsbereiche, Fachabteilungen, einzelne Benutzer. Die Beeinflussung der Technologieentwicklung ist eine weitere Aufgabe. Größtes Problem hierbei ist die starke Angebotsorientierung des Marktes für IuK-Technologien, evtl. z.B. Nachfrage nach spezieller Technik. Die Bewertung des Technologieansatzes ist eine weitere Aufgabe. Dabei geht es um die Beurteilung von Techniken im Hinblick auf ihren Nutzen. Des Weiteren ist die Vorbereitung bzw. das Treffen von Technologieeinsatzentscheidungeneine weitere Aufgabe.

**Geben Sie Beispiele für Basis-, Schlüssel-, Schrittmacher- und Zukunftstechnologien.**

Basistechnologien sind ausgeschöpfte Technik im Unternehmen, z.B. PC-Einsatz, ERP oder Textverarbeitung. Schlüsseltechnologien sind vorhandene Technik mit Veränderungspotentialen z.B. Cloud oder Pad. Bei Schrittmachertechnologien handelt es sich um Technik im Entwicklungsstand mit Potential. Bei Zukunftstechnologien handelt es sich um abzeichnende Technik mit erheblichem Veränderungspotential, z.B. 3D-Druck-Techniken zur Visualisierung.

**Beschreiben Sie fünf Beispiele möglicher Wertbeiträge der IT.**

Ein möglicher Wertbeitrag der IT kann die Stärkung der Wettbewerbsposition gegenüber Kunden sein. Das Pakettransportunternehmen Federal Express bietet beispielsweise dem Kunden kostenlose PC-Software zur Erstellung der Versandunterlagen und Verfolgung der Pakete an. Ein weiterer möglicher Wertbeitrag ist die Stärkung der Wettbewerbsposition gegenüber Lieferanten. Ein Beispiel: Die Automobilindustrie verlangt von ihren Lieferanten den Einsatz von EDI-Systemen. Die Datenaustauschformate werden dabei teilweise sehr individuell gestaltet, da das zumeist kleinere Lieferanten die getätigten Investitionen nicht mehr nutzen können, wenn sie die Kunden wechseln. Damit entsteht eine zusätzliche Bindung und Abhängigkeit an die Geschäftsbeziehung. Ein weiterer möglicher Wertbeitrag ist das Errichten von Eintrittsbarrieren für potenzielle Konkurrenten. Banken beispielsweise bieten höhere Zinsen bzw. geringere Gebühren an, wenn die Bankgeschäfte über das Internet ausgeführt werden. Außerdem können durch Informationstechnik neue Märkte und Marktzugänge geschaffen werden. Ein weiterer möglicher Wertbeitrag ist die Unterstützung Prozessorientierter Gestaltungsstrategien durch Informationssysteme. Beispielsweise kommt es zur Optimierung der Geschäftsprozesse.

**Unterscheiden Sie die Begriffe Mission, Vision und Ziele einer IT-Strategie.**

Unter der Mission versteht man das Unternehmensleitbild bzw. das Leitbild der IT. Es geht also um die Frage: Wie wollen wir gesehen werden? Die Vision ist die Grundausrichtung bzw. Positionierung der IT. Es geht darum, wohin sich das Unternehmen/IT hinbewegen möchte. Unter den Zielen versteht man das Unternehmensziel bzw. strategische IT-Ziele. Es geht um die Frage: Was wollen wir erreichen?

**Wie würden Sie eine Stakeholderanalyse durchführen?**

Zunächst müssen die Stakeholder und das Umfeld identifiziert werden, es werden also alle Einflussgrößen erfasst. Danach werden die Stakeholder in organisatorisch-soziale Umfeldgruppen gegliedert. Danach erfolgt die Bewertung der Stakeholder bzw. des Umfeldes. Danach kommt es zu einer detaillierten Analyse einzelner Einflussgrößen. Einflussgrößen sind: organisatorisch-sozial, Klima/Stimmung, Bedeutung/Macht, Erwartungen/Befürchtungen. Auch Chancen und Risiken werden untersucht. Zuletzt werden Strategien und Maßnahmen abgeleitet.

**Wie sollte eine IT-Vision formuliert werden?**

In der Vision sollte die Grundausrichtung bzw. die Positionierung der IT formuliert werden. Es soll also dargelegt werden, wohin sich das Unternehmen/die IT hinbewegen möchte. Dabei sollte die Vision Orientierung und Motivation sein.

**Welche Aufgaben hat eine IT-Vision?**

IT-Vision hat Aufgaben einer Orientierungsfunktion, Motivationsfunktion, Teamentwicklungsfunktion und eine Funktion der Kreativitätsfreisetzung. Unter der Orientierungsfunktion versteht man, dass IT-Visionen allen Beteiligten und Betroffenen eine Vorstellung vermitteln soll, wo die Reise des IT-Bereichs hingeht. Die Beschäftigten haben als Folge davon das Gefühl, an einer wertvollen Sache mitzuwirken. Bei der Motivationsfunktion kann für die IT-Mitarbeiter mit der Formulierung von IT-Visionen eine positive Grundstimmung erzeugt werden, die motivierende Kräfte freisetzt. Die strategische Stoßrichtung des IT-Bereichs wird deutlich und damit werden die Aufgaben, die in der IT anfallen, gern übernommen und als lohnend angesehen, sich entsprechender Mühen zu unterziehen. Unter der Team-Entwicklungsfunktion versteht man, dass ein "Wir-Gefühl" unter dem IT-Personal entwickelt wird. Die IT-Vision wird so zur Grundlage eines gleichgerichteten Verhaltens aller IT-Mitarbeiter, die der Gesamtorganisation zugutekommt. Bei der Funktion der Kreativfreisetzung geht es darum, dass kreative Ideen der IT-Mitarbeiter willkommen sind, so dass sich für die Erreichung der aktuellen und künftigen Arbeitsergebnisse neue Impulse ergeben können.

**Geben Sie Beispiele für IT-Strategieklassen und IT-Ziele in den Klassen.**

Es gibt sechs Strategieklassen, A bis F. Bei der Strategieklasse A geht es um Wirtschaftlichkeit. Ziele sind beispielsweise Erhöhung des IT-Wertbeitrages für das Business, wirtschaftliche agierende IT oder Reduzierung des TCO-Wertes. Bei der Strategieklasse B geht es um Kundenorientierung. Ziele sind u.a. die Erreichung eines durchschnittlichen Kundenzufriedenheitsgrades, die Erhöhung des Nutzungsgrades der IT-Systeme oder die Verbesserung der SLAs. Bei der Strategieklasse C geht es um Serviceorientierung. Ziele sind hier beispielsweise optimierte IT-Serviceprozesse oder die Erhöhung der Auslastungsrate im Helpdesk. Bei der Strategieklasse D geht es um Mitarbeiterorientierung. Ziele sind hohe Mitarbeiterzufriedenheit und die kontinuierliche Entwicklung und nachhaltige Bindung des IT-Personals. Bei der Strategieklasse E geht es um Ressourcenorientierung. Ziele sind die Erhöhung der Verfügbarkeit aller IT-Systeme und Erhöhung des Auslastungsgrades der IT-Systeme. Bei der Strategieklasse F geht es um die Stakeholderorientierung. Ziele sind die Erhöhung der Projekterfolgsquote und ein hoher Zufriedenheitsgrad der Kunden und Stakeholder mit den Projektergebnissen.

**Welche IT-Prinzipien gibt es?**

IT-Prinzipien zur Finanzperspektive der IT sind Kostentransparenz durch Vollkostenerfassung, Leistungstransparenz durch Produktkataloge und Kostensenkungspotenziale eruieren. IT-Prinzipien zum Wert der IT sind Risikomanagement in der IT praktizieren, Wertbeitrag der IT ermitteln (Fokus auf Wertschöpfung), IT als Treiber von Innovationen positionieren und ganzheitliche IT-Revision. IT-Prinzipien zu Architektur und Technologiestandards sind das Festlegen und Vereinbaren von Standards und die Reduzierung der Komplexität der IT. Die IT-Prinzipien zum Sourcing-Management sind Grad des Outsourcings systematisch bewerten und Lieferantenmanagement aufbauen. IT-Prinzipien zum Mitarbeitermanagement sind Mitarbeiterbindung für die IT forcieren und gezielte Personalentwicklung der IT-Mitarbeiter.

**Was versteht man unter einem Bebauungsplan/IT-Architekturebereiche?**

In einem IT-Bebauungsplan werden die aktuelle und zukünftig einzusetzende IT-Infrastruktur und Anwendungssoftware eines Unternehmens zur Unterstützung seiner Geschäftsprozesse dokumentiert bzw. festgelegt. (wikipedia.org)

**Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Multiprojektmanagement und IT-Projektportfoliomanagement?**

Ein IT-Projektportfoliomanagement hat als Ziel die zukunftsgerichtete Analyse und Planung der IT. Ein weiteres Ziel ist die Abstimmung der Projekte auf die Unternehmensstrategien. Weitere Ziele sind Priorisierung alternativer IT-Projekte und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch wertbeitragende Projektauswahl. Das Multiprojektmanagement ist eine Methode des IT-Projektportfoliomanagements, um die Ziele dessen zu erreichen. Multiprojektmanagement wird auch Kapazitätsmanagement genannt, da Kapazitäten geplant werden.

**Wie funktioniert eine Projektfilterung und was bedeutet Projektportfolio?**

Unter einer Projektfilterung versteht man, dass nach dem Feststellen strategischer Lücken, Projektideen generiert werden. Diese durchlaufen dann verschiedene Filter, bis sich am Ende dann auf eine Idee „geeinigt“ wird. Zunächst erfolgt der Filter „Projekteinreichung“. Bei diesem kommt es zur Auswahl vorliegender Projektskizzen. Danach der Filter „Antragsverfahren“, bei dem es um die Priorisierung der eingereichten Projekteinträge geht. Zuletzt findet der Filter „IT-Projektcontrolling“ Anwendung, bei dem es zum Stopp von IT-Projekten, also zur Auswahl einer Idee, kommt. Eine Projektfilterung kann auch mit einem sogenannten Projektportfolio durchgeführt werden. Ein Portfolio dabei ist ein grafisches Untersuchungsfeld in Form einer Matrix, in dem unternehmensabhängige (y-Achse) und marktbestimmte Größen (x-Achse) in ein Verhältnis gesetzt werden. Ein Portfolio reduziert auf zwei wesentliche Dimensionen in einer 4 oder 9 Felder Matrix. Das graphische Untersuchungsfeld wird dann in drei Segmente eingeteilt, in denen sich dann verschiedene Projektideen wiederfinden und so eingeordnet werden können (mehr bei der letzten Frage). Beispielsweise ist auf der x-Achse das Projektrisiko und auf der y-Achse der Projektnutzen. Die x-Achse geht von hoch bis gering und die y-Achse von gering bis hoch. 

**Erstellen Sie eine Portfolioanalyse für die Beurteilung von Softwarealternativen (Nutzen, Strategische Bedeutung)**

**Was bedeutet eine Portfolio-Normstrategie und welches sind Vor- und Nachteile?**

Anhand der drei verschiedenen Segmente lassen sich für die einzelnen Projekte Normstrategien ableiten, je nachdem in welchem Segment sie liegen. In Segment eins, dem schlechtesten Segment, wird eine Desinvestitionsstrategie angewendet. Mögliche Investitionen in diese Technologien lassen keine Verbesserung der Unternehmenssituation erwarten, weshalb desinvestiert wird. In Segment zwei kommt es zu selektiven Strategien. Die selektive Strategie wird für die Diagonalen der Matrix angegeben. Eine detaillierte Analyse im Einzelfall muss über Investition oder Desinvestition entscheiden. Ein Vorteil für die Portfolioanalyse ist das systematisches Vorgehen bei der Informationssammlung und -auswertung, der Zielformulierung und der Strategieentwicklung. Einfache Vorgehensweise und die übersichtliche Darstellung sind weitere Vorteile. Auch das Ableiten von Normstrategien ist einfach. Außerdem entsteht ein schneller Gesamtüberblick über die strategische Position der Projekte oder anderer Objekte der IT-Infrastruktur. Jedoch ist es lediglich ein vereinfachtest, nur zweidimensionales Bild der Realität. Auch die Auswahl geeigneter Portfoliodimensionen ist schwierig. Ein weiterer Nachteil ist, dass es ein subjektives Verfahren ist, das heißt, dass das Ergebnis stark von der Auswahl und Gewichtung der Beurteilungskriterien zur Einordnung der Teil-IS in die Portfolio-Matrix abhängig ist, d.h. Beurteilungsmethode mit subjektiven Faktoren. Außerdem bleiben Interdependenzen zwischen Teile des IS sowie zwischen Beurteilungskriterien bleiben unberücksichtigt. Weitere Nachteile sind der hohe Aufwand der Durchführung und die nicht gegebenen Hinweise auf Handlungsmöglichkeiten.