



Vorgehen und Beispiele IT-Strategie

(Strategische Fragestellungen
in der IT)

axeba ag
Professional IT Consulting
Räffelstrasse 10
8045 Zürich

+41 44 455 63 63
info@axeba.ch
www.axeba.ch

axeba ag



Markus Elsener



Konrad Risch



Reto Jaeggi



Heino Schneider



Thomas Frei

axeba
Professional IT Consulting

Gründung	Januar 2002
Inhaber	Markus Elsener und Konrad Risch
Anzahl Mitarbeiter	5
Kunden	mittlere und grössere Firmen aus allen Branchen

Kernkompetenzen	
IT-Services (SLA)	45 Projekte
IT-Prozesse	22 Projekte
IT-Kostenverrechnung	20 Projekte
Benchmarking EWP	81 Firmen, 320 000 PC
Benchmarking SAP	15 Firmen, 40 000 User
Outsourcing	19 Projekte
Benutzerzufriedenheit	26 Firmen, 100 000 User
IT-Strategie	18 Projekte




Kerngeschäft von axeba

- **IT-Kostenverrechnung:** Hochautomatisierte und verursachergerechte Verrechnung der IT-Kosten mit unserer Softwarelösung axeba SMS (axeba Service Management Suite) bei 20 Kunden.
- **Servicemanagement:** Erarbeitung, Definition, Gestaltung und Implementation von Informatik-Services inkl. Preiskalkulation und Beschreibung in Service Level Agreements. Transparente Darstellung der Leistungen und Kosten zur verursachergerechten Verrechnung und Kostensenkung bei 45 Kunden mit insgesamt über 100 000 Benutzern.
- **Servicemanagement Circle:** Im Service Management Circle der axeba treffen sich regelmässig die IT-Leiter, IT-Infrastrukturverantwortliche, Verantwortliche für IT-Servicemanagement und IT-Controller von 24 Firmen.
- **IT-Strategie:** Erarbeitung der IT-Strategie bei 18 Unternehmen. Herausarbeitung und Klärung der in der Firma vorhandenen kontroversen Fragestellungen bezüglich der IT-Strategie.
- **Outsourcing:** Unterstützung und Beratung beim Outsourcing von IT-Leistungen in insgesamt 19 Projekten.
- **IT-Prozesse:** Einführung, Review und Optimierung der Servicemanagement-Prozesse gemäss ITIL bei 22 Unternehmen.
- **Benchmarking:** Benchmarking des Gebietes Electronic Workplace und SAP inkl. Aufzeigen von Optimierungspotenzial bei über 80 Firmen mit insgesamt über 320 000 Arbeitsplätzen.
- **Anwenderzufriedenheit:** Erhebung der Anwenderzufriedenheit mit der standardisierten Kundenumfrage *Nase im Wind* inkl. Aufzeigen von Verbesserungspotential aus Kundensicht bei 26 Firmen mit insgesamt über 100 000 Benutzern.

Realisierte Strategie-Projekte (1/2)

	IT-Strategie zur Zusammenarbeit der zentralen IT mit den Divisionen		Erarbeitung der IT-Strategie
	Erarbeitung der Sourcing-Strategie		Erarbeitung der Sourcing-Strategie im Bereich Electronic Workplace
	Erarbeitung der T+I (Technik und Informatik) Strategie		Erarbeitung der Sourcing-Strategie im Bereich Network Services
	Erarbeitung der Technik und Informatik Strategie		Erarbeitung der Sourcing-Strategie
	Erarbeitung der IT-Strategie		Erarbeitung der IT-Plattformstrategie für den Bereich Electronic Workplace
	Erarbeitung der ERP-Strategie		Erarbeitung der IT-Strategie sowie der IT-Standards

Realisierte Strategie-Projekte (2/2)

	Erstellung der IT-Strategie für den Bereich Electronic Workplace
	Erarbeitung der IT-Strategie
	Erstellung der IT-Strategie für den Bereich Klubschulen
	Erarbeitung der IT-Strategie
	Erarbeitung der Sourcing-Strategie
	Erarbeitung der IT-Strategie und der Sourcing-Strategie

badenova
Energie. Tag für Tag

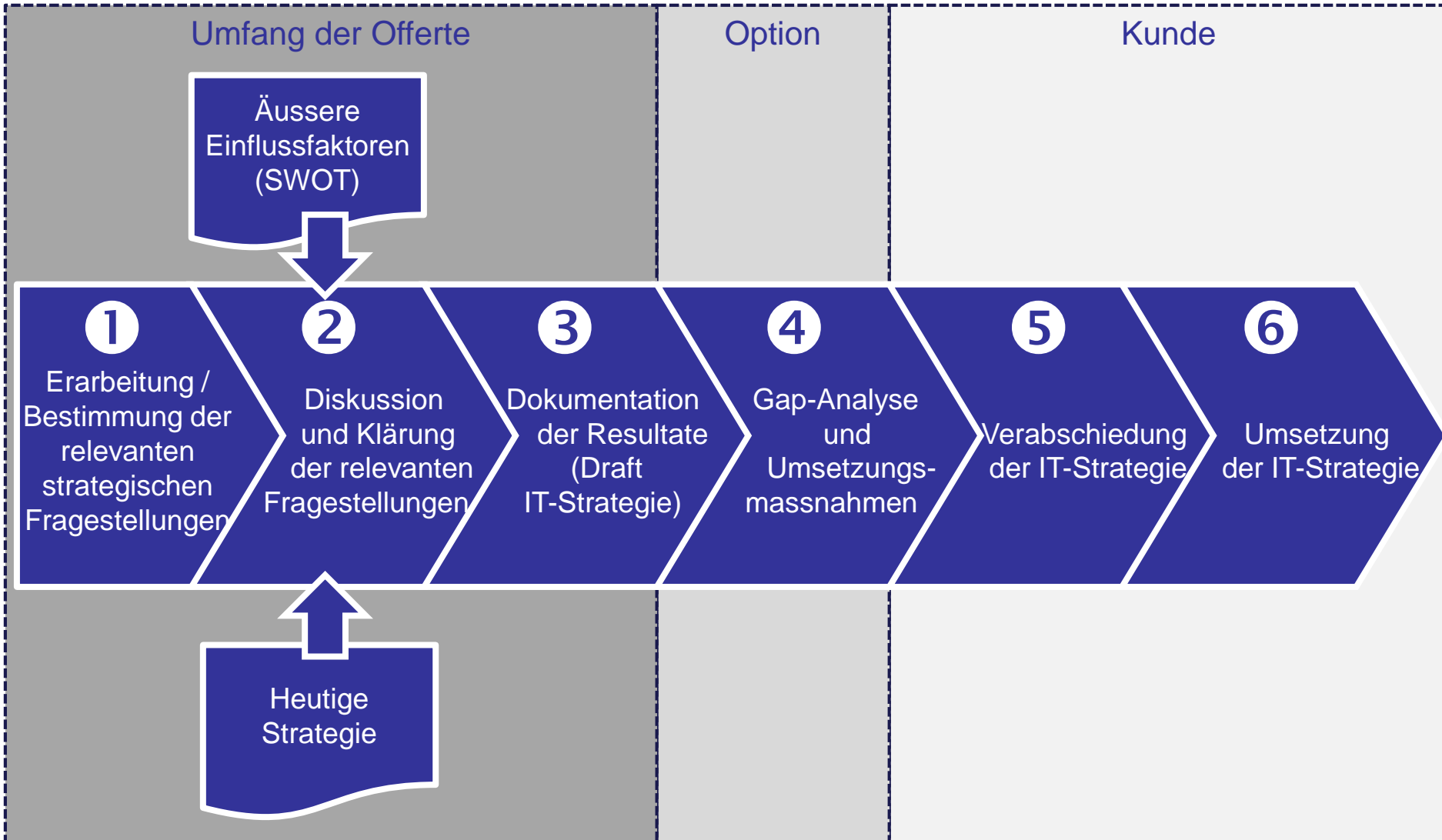
BRUGG

|s|g |s |w |
Sankt Galler Stadtwerke

Stadt St.Gallen 

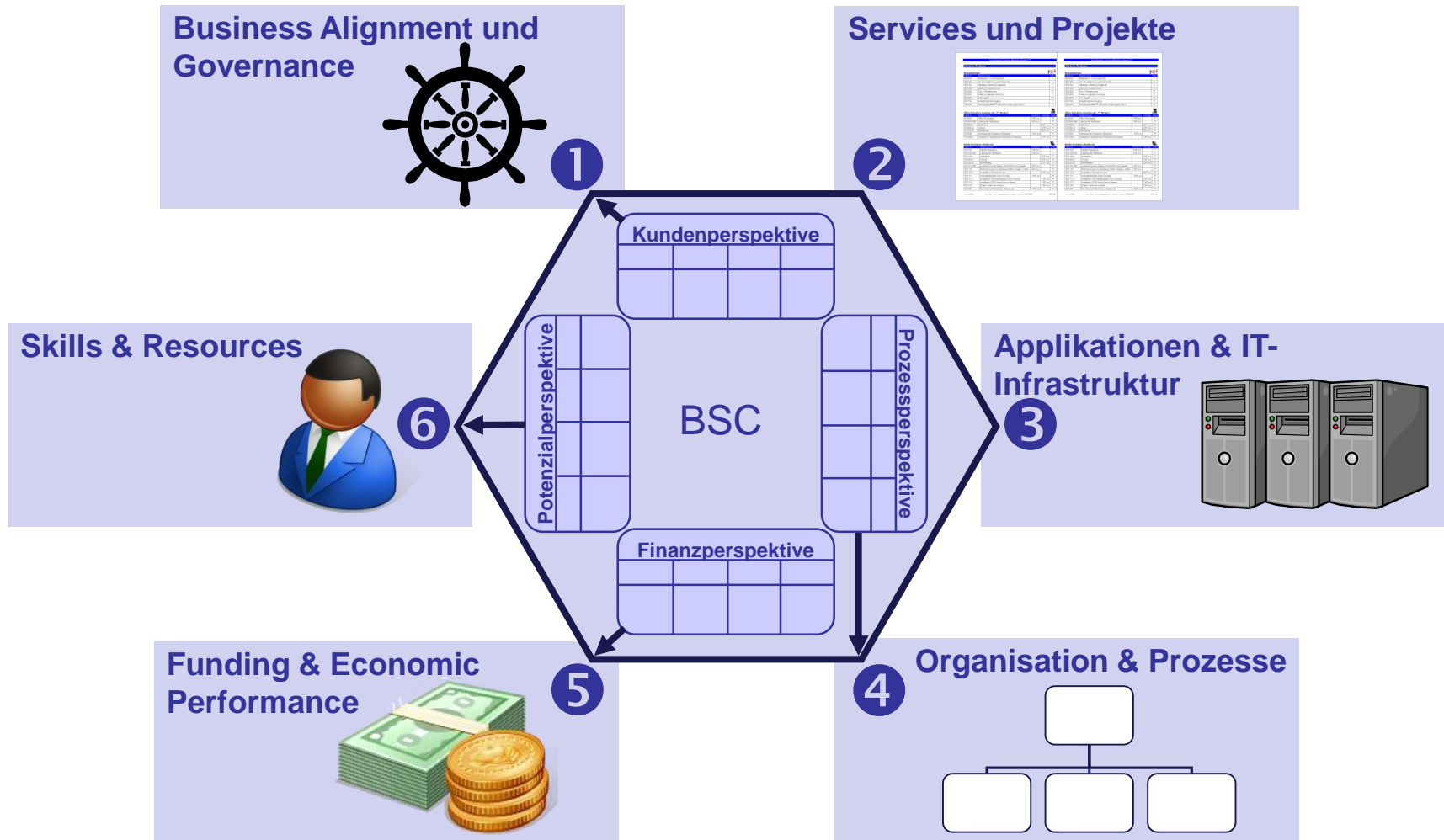
Erarbeitung der IT-Strategie
Erarbeitung der IT-Strategie für Brugg Ropes
Erarbeitung der IT-Strategie
Erarbeitung der IT-Strategie für die Stapo St. Gallen

Vorgehen zur Erarbeitung der IT-Strategie



Das strategische Hexagon

Welche Fragestellungen gehören in die IT-Strategie?



Das strategische Hexagon basiert auf den Standardperspektiven Kunden, Finanzen, Prozesse und Potenzial der Balanced Scorecard (BSC). Für die IT-Strategie wurde die BSC um die beiden Perspektiven Services & Projekte (2) sowie Applikationen & IT-Infrastruktur (3) erweitert.

Verfügbarkeit der IT-Systeme

Beispiel

Geschäftsstrategie

Das operative Geschäft kann während einem Tag auch ohne IT-Systeme aufrecht erhalten werden. Onlinesysteme werden nur von wenigen Kunden der Firma benutzt. Ein Ausfall der IT-Systeme ist verkraftbar.

Die Geschäftstätigkeit ist stark auf die IT-Systeme angewiesen. Onlinesysteme für die Kunden haben einen hohen Stellenwert. Ausfälle der IT-Systeme haben finanzielle oder imageschädigende Wirkungen.

Kostengünstiger Betrieb

Niedrige Betriebskosten bei mittlerer Verfügbarkeit

Hohe Verfügbarkeit der wichtigsten Systeme

Hohe Verfügbarkeit sämtlicher Systeme

Kostengünstig



Verfügbarkeit

- Der Betrieb sämtlicher Systeme muss so günstig wie möglich sein.
- Ausfälle werden in Kauf genommen.

- Niedrigen Betriebskosten kommt eine grosse Bedeutung zu.
- Vereinzelte Ausfälle werden in Kauf genommen.

- Nur die kritischen IT-Systeme wie die Produktionssysteme müssen hochverfügbar sein (maximaler Ausfall von ½ - 1 Tag).
- Die übrigen Applikationen dürfen während 1-2 Tagen ausfallen.

- Sämtliche IT-Systeme müssen hochverfügbar sein.
- Ein Ausfall darf nur wenige Stunden dauern.
- Eine hohe Verfügbarkeit der Systeme ist wichtiger als tiefe Betriebskosten.

Grad der Eigenentwicklungen

Beispiel

Geschäftsstrategie

Sehr individuelle Produkte und Prozesse, die sich von der Konkurrenz stark unterscheiden. Keine oder nur wenige Standardlösungen am Markt vorhanden.

Standardisierte Produkte und Prozesse, wie sie bei den meisten Konkurrenten vorhanden sind. Es existieren verschiedene Standardlösungen am Markt.

Ausschliesslich
Eigenentwicklungen

Mehrheitlich
Eigenentwicklungen

Mehrheitlich
Standard-SW

Ausschliesslich
Standard-SW

Individualisierung

Ist

Soll

Standardisierung

- Die Applikationen werden prinzipiell selbst entwickelt.
- Standard-SW kommt nur in wenigen Fällen wie z.B. Finanzen oder HR zum Einsatz.

- Überall wo es der Umfang und die Komplexität erlaubt, wird die Software selbst entwickelt (Make before Buy).
- Standard-SW kommt nur in klar definierten Gebieten zum Einsatz.

- Überall wo Standard-SW erhältlich ist, kommt diese zum Einsatz (Buy before Make).
- Nur dort, wo keine Standard-SW im Markt vorhanden ist, werden eigene Lösungen selbst entwickelt.

- Es kommt nur Standard-SW zum Einsatz.
- Es wird nichts selbst entwickelt.
- Wo keine Standard-SW vorhanden ist, wird eine externe Firma mit der Entwicklung beauftragt.

Outsourcing

Beispiel

Geschäftsstrategie

Hohe eigene Wertschöpfung der Firma. Eigene Abdeckung sämtlicher Funktionen, die für die Firma nötig sind (Entwicklung, Konstruktion, Produktion, Verkauf usw.).

Starke Fokussierung auf das Kerngeschäft. Viele Geschäftsfunktionen sind ausgelagert. Die Produktion ist stark auf Zulieferer ausgerichtet.

Ausschliesslich eigener IT-Betrieb

Mehrheitlich eigener IT-Betrieb

Mehrheitlich Outsourcing

Ausschliesslich Outsourcing

Eigene Wertschöpfung



Dritteleistungen

- Sämtliche Systeme und Applikationen werden selbst betrieben.
- Ein Outsourcing oder Outtasking findet nicht statt.

- Die meisten Systeme und Applikationen werden selbst betrieben.
- Dort, wo Outsourcing Vorteile bringen kann, wird eine Auslagerung des IT-Betriebes geprüft (Outtasking).

- Die meisten Systeme und Applikationen sind outgesourced.
- Spezifische Systeme und Applikationen, bei denen ein Outsourcing zu wenige Vorteile bringt, werden selbst betrieben.

- Sämtliche Systeme und Applikationen sind outgesourced.
- Es werden keine Systeme und Applikationen selbst betrieben.

Geschäftsstrategie

Der IT kommt eine untergeordnete Bedeutung zu. Sie muss vor allem Standardleistungen wie PC-Support und ERP erbringen. IT-Projekte sind eher selten und verhältnismässig wenig komplex.

Die Firma ist stark abhängig von guten IT-Lösungen, die einen entsprechenden Kundennutzen generieren. Es gibt viele IT-Projekte mit hohen Anforderungen.

Wenig qualifizierte (günstige) IT-Mitarbeitende

Je nach Anforderung qualifizierte IT-Mitarbeitende

Gut qualifizierte IT-Mitarbeitende

Hochqualifizierte IT-Mitarbeitende

Tiefe Skills und Saläre

Ist

Soll

Hohe Skills und Saläre

- Wir setzen auf günstige IT-Mitarbeitende.
- Fehlendes Wissen wird durch externes Know-how kompensiert.
- Das Salärniveau liegt unter dem Durchschnitt.

- Wir wollen je nach Anforderung unterschiedliche Erfahrungen und Wissen der IT-Mitarbeiter.
- Wissenslücken werden bei Bedarf durch entsprechende Ausbildungen geschlossen.
- Das Salärniveau entspricht dem Durchschnitt oder liegt darunter.

- Wir wollen mehrheitlich gute Mitarbeitende in der Informatik.
- Die Mitarbeitenden werden laufend weitergebildet und Wissenslücken werden geschlossen.
- Das Salärniveau befindet sich im oder über dem Durchschnitt.

- Wir wollen nur die besten Mitarbeitenden in der Informatik.
- Die Mitarbeitenden werden laufend weitergebildet und sind stets auf dem aktuellen Stand der Technik.
- Das Salärniveau ist überdurchschnittlich.

1 Business Alignment

Mögliche strategische Fragestellungen

Thema	Strategische Fragestellung
Rolle der IT-Abteilung	Besitzt die IT-Abteilung nur eine unterstützende Funktion (als „Befehlsempfänger“ der Geschäftseinheiten) oder ist sie ein aktiver Business-Driver als Bestandteil der Wertschöpfungskette?
Lenkungsauftrag	Hat die IT-Abteilungen gegenüber den Geschäftseinheiten einen Lenkungsauftrag oder führt die IT-Abteilungen sämtliche Anforderungen und Wünsche der Geschäftseinheiten aus?
Applikationsparadigma	Passen sich die Applikationen den Geschäftsprozessen an oder passen sich die Geschäftsprozesse den Applikationen an?
Leistungen am Drittmarkt	Bietet die IT-Abteilung ebenfalls Leistungen für Drittfirmen ausserhalb des Konzerns an?
General-unternehmer-Rolle	Können die verschiedenen Geschäftseinheiten der Unternehmenseinheiten ebenfalls Aufträge an Provider und -Lieferanten vergeben oder ist die IT-Abteilung die einzige Stelle in der Unternehmung, die IT-Aufträge vergibt?
ERP-Systeme	Sind die ERP-Systeme der verschiedenen Gesellschaften isoliert (unabhängig), verbunden, integriert oder gemeinsam (gleich)?
CAx-Systeme	Sind die CAx-Systeme der verschiedenen Gesellschaften isoliert (unabhängig), verbunden, integriert oder gemeinsam (gleich)?
Applikationen	Ist jede Gesellschaft autonom und unabhängig bezüglich der eingesetzten Applikationen, sind nur die strategischen Applikationen gemeinsam oder sämtliche Applikationen?
Infrastruktur	Ist jede Gesellschaft autonom und unabhängig bezüglich der eingesetzten IT-Infrastruktur (AD, Server, Netzwerk, E-Mail usw.), sind nur die strategischen Elemente der Infrastruktur gemeinsam oder die gesamte Infrastruktur?

1 Business Alignment

Mögliche strategische Fragestellungen

Thema	Strategische Fragestellung
Governance	Wie wird die IT-Abteilung durch die Geschäftseinheiten gesteuert (Projektgremien, Betriebsstatusmeetings, neue Anforderungen usw.)?
Priorisierung	Nimmt die IT Priorisierungen eigenständig vor, erfolgt die Priorisierung durch einen IT-Ausschuss oder durch die Geschäftsleitung?
Budget	Liegt das IT-Budget zentralisiert bei der IT-Abteilung oder haben einzelne Geschäftsbereiche ebenfalls ein IT- Budget?

2 Services und Projekte

Mögliche strategische Fragestellungen

Thema	Strategische Fragestellung
Leistungs- transparenz	Wird angestrebt, sämtliche Services, die angeboten werden, zu definieren und in Servicebeschreibungen festzuhalten (SLA) oder werden die Leistungen ad hoc (best effort) erbracht?
Serviceportfolio	Verfügt jede Unternehmenseinheit über ein unabhängiges Serviceportfolio, existiert ein Serviceportfolio pro Competence Center oder ist ein gemeinsames Serviceportfolio für den gesamten Konzern vorhanden?
Servicereporting	Werden von sämtlichen angebotenen Services deren im SLA festgehaltene Qualitätsparameter (z.B. Verfügbarkeit, Lieferzeiten usw.) gemessen und rapportiert (Reporting)?
Servicepreise	Sind die Servicepreise entkoppelt von den Kosten oder werden Kosten weiter verrechnet. Sind politische Preise (Lenkung über höhere oder tiefere Preise) möglich? Erfolgt überhaupt eine Weiterbelastung der IT-Kosten?
Verfügbarkeit	Sollen die IT-Systeme eine maximale Verfügbarkeit (bei entsprechenden Kosten) oder möglichst tiefe Kosten (bei entsprechender Verfügbarkeit) aufweisen?
Projektportfolio	Verfügt jede Unternehmenseinheit über ein unabhängiges Projektportfolio, existiert ein Projektportfolio pro Competence Center oder ist ein gemeinsames Projektportfolio für den gesamten Konzern vorhanden?
Projektfreigabe	Müssen Projekte ab einer gewissen Grösse durch den CIO oder ein Gremium freigegeben werden?

3 Applikationen & IT-Infrastruktur

Mögliche strategische Fragestellungen

Thema	Strategische Fragestellung
Innovationsgeschwindigkeit IT-Infrastruktur	First mover, Early adaptor oder Slow mover?
Innovationsgeschwindigkeit Applikationen	First mover, Early adaptor oder Slow mover?
Grad der Eigenentwicklungen	Nur Standardsysteme (ab Stange), nur Eigenentwicklungen oder gemischt?
Architektur	Existiert eine gemeinsame/übergreifende Architektur für alle Systeme, definiert jede Unternehmenseinheit ihre eigene Architektur oder gibt es eine gemeinsame Architektur für alle oder für gewisse Systeme (z.B. Electronic Workplace)?
Standards	Existieren übergreifende Standards für den gesamte Konzern, die verbindlich sind? Wie wird mit Abweichungen von den Standards umgegangen? Gibt es Gebiete, in denen die Unternehmenseinheiten eigene Standards definieren?
Vereinheitlichung	Wird angestrebt, dass es pro Anforderung (z.B. E-Mail, Fileserver, Intranet-Server, Content Management System usw.) jeweils nur ein System gibt?
Integration Daten-&Sprachkommunikation	Unabhängige Technologien, Prozesse und Organisation für Daten und Sprache oder gleiche Technologien, Prozesse und Organisationen für Daten und Sprache?
Standards & Lieferanten	Freie Anbieterwahl für jede Gesellschaft oder Unternehmenseinheit oder durch die Konzern-IT vorgegebene Standards und Lieferanten?

4 Organisation & Prozesse

Mögliche strategische Fragestellungen

Thema	Strategische Fragestellung
Engineering	Verfügt jedes Unternehmen über ein unabhängiges Engineering (Server, Client, Netzwerk, E-Mail, Telefonie usw.), existiert ein Engineering pro Competence Center oder ist ein gemeinsames Engineering für den gesamten Konzern vorhanden?
Operation	Verfügt jedes Unternehmen über eine unabhängige Operation (Server, Client, Netzwerk, E-Mail, Telefonie usw.), existiert eine Operation pro Competence Center oder ist eine gemeinsame Operation für den gesamten Konzern vorhanden?
IT-Security	Verfügt jedes Unternehmen über eine unabhängige Stelle für IT-Security, existiert eine Stelle für IT-Security pro Competence Center oder ist eine gemeinsame IT-Security für den gesamten Konzern vorhanden?
Outsourcing	Werden die Systeme selbst betrieben oder einem Outsourcer übergeben (in welchem Rahmen)?
Leistungs-erbringung	Werden sämtliche Leistungen nur durch die Konzern-IT erbracht? Welche Leistungen werden durch die Konzern-IT erbracht und welche durch die IT-Abteilungen der verschiedenen Unternehmen?
Prozesse	Wird angestrebt, dass sämtliche IT-Einheiten nach den gleichen Prozessen arbeiten? Gibt es übergreifende Process-Owner für den gesamten Konzern? ITIL als Standard?
Prozess-orientierung	Wie hoch soll die Prozessorientierung sein? Sind für alle Aufgaben Prozesse definiert oder nur für die wichtigsten?
Qualitätsanspruch	Sind tiefe Kosten wichtiger als Qualität oder soll eine möglichst hohe Qualität zu entsprechenden Kosten erbracht werden. Unterschiedliche Strategie je nach Gebiet?
Lieferanten	Werden die Lieferanten harmonisiert? Gibt es einen gemeinsamen, übergreifenden Einkauf? Für welche Gebiete? Kaufen die einzelnen Unternehmenseinheiten nichts mehr selber ein?

5 Funding & Economic Performance

Mögliche strategische Fragestellungen

Thema	Strategische Fragestellung
Budgethoheit	Besitzt jede Gesellschaft ein unabhängiges IT-Budget, werden die Budget mit der Konzern-IT abgestimmt oder durch diese genehmigt oder existiert nur ein zentrales IT-Budget?
Kostenentwicklung	Sollen die IT-Kosten möglichst tief gehalten werden („Aldi“), soll ein möglichst optimales Kosten/Nutzenverhältnis oder maximale IT-Leistungen (zu entsprechenden Kosten) erbracht werden?
Kosteneffizienz	Soll die Kosteneffizienz mit einem jährlichen Benchmark sowohl innerhalb des Konzerns als auch mit anderen Firmen nachgewiesen werden?
Verrechnung	Sollen die IT-Leistungen den Unternehmenseinheiten, die sie beziehen, in Rechnung gestellt werden oder werden die IT-Kosten nach einem Schlüssel umgelegt?
Kostentransparenz	Sollen sämtliche Services den entsprechenden Unternehmenseinheiten verursachergerecht in Rechnung gestellt werden?
Rabatte	Bezahlen alle Unternehmenseinheiten den gleichen Preis für die gleiche Leistung oder sind unterschiedliche Preise (Mengenrabatte, individuelle Rabatte) möglich?
Zentrale Verrechnung	Stellt jede IT-Abteilung seine Leistungen den Unternehmenseinheiten individuell in Rechnung oder erfolgt eine zentrale und einheitliche Verrechnung sämtlicher IT-Leistungen?
Controlling	Besitzt jede IT-Abteilung ein eigenes Controlling (durch die Unternehmenseinheit) oder existiert ein zentrales IT-Controlling für sämtliche IT-Abteilungen?
Finanzielle Führung	Wird die IT als Cost Center oder als Service oder sogar Profit Center geführt?

6 Skills & Resources

Mögliche strategische Fragestellungen

Thema	Strategische Fragestellung
Skills der internen Mitarbeitenden	Soll auf möglichst günstige Mitarbeitende oder auf möglichst gut ausgebildete (und teurere) Mitarbeitende gesetzt werden? Unterschiede je nach Disziplin (Engineering, Operation, Support)?
Ausbildung	Sorgt jede Unternehmenseinheit für eine eigene Ausbildung der IT-Mitarbeitenden oder erfolgt die Ausbildung koordiniert oder sogar zentralisiert?
Anstellungsbedingungen & Salärniveau	Sollen die Anstellungsbedingungen und das Salärniveau für IT-Mitarbeitende im gesamten Konzern vereinheitlicht werden?
Externe Mitarbeitende	Wie stark sollen externe Mitarbeitende zum Einsatz kommen? Nur punktuell bei Know-how und Ressourcen-Engpässen oder sollen externe Mitarbeitende ein tragendes Element der IT-Ressourcierung sein?

Erarbeitung / Bestimmung der relevanten strategischen Fragestellungen

Diskussion und Klärung der relevanten Fragestellungen

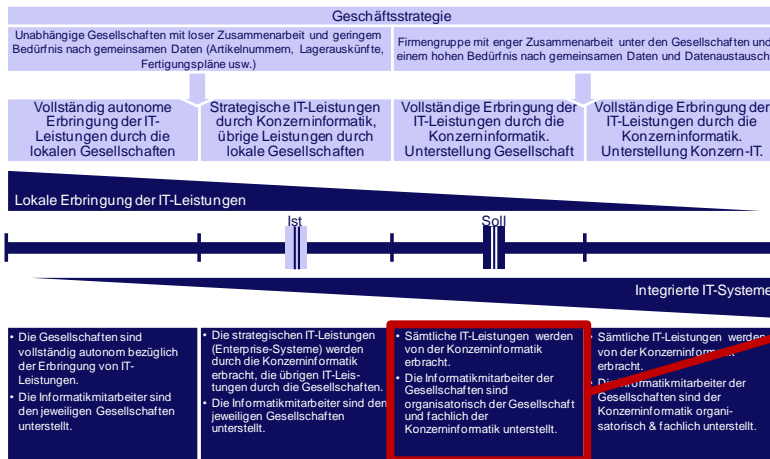
Dokumentation der Resultate (Draft IT-Strategie)

Gap-Analyse und Umsetzungsmaßnahmen

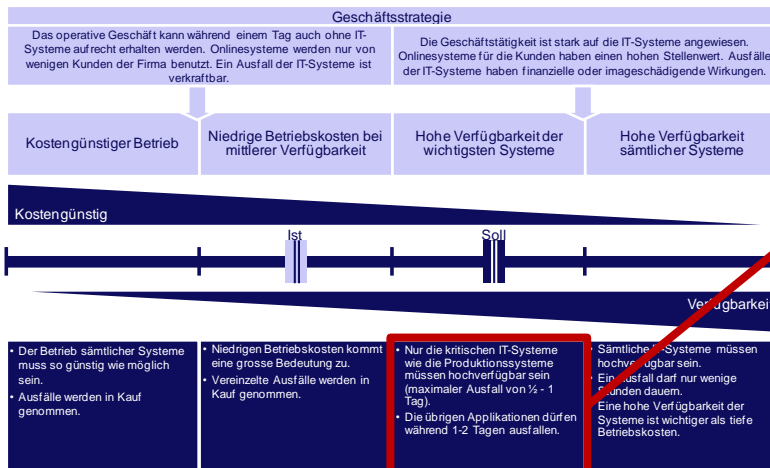
Verabschiedung der IT-Strategie

Umsetzung der IT-Strategie

1 Organisation Konzern-IT und International



2 Verfügbarkeit der IT-Systeme



IT-Strategie

1. Business Alignment

Organisation Konzern-IT und International

- Sämtliche IT-Leistungen werden von der Konzerninformatik erbracht.
- Die Informatikmitarbeiter der Gesellschaften sind organisatorisch der Gesellschaft und fachlich der Konzerninformatik unterstellt.

2. Services und Projekte

Verfügbarkeit der IT-Systeme

- Nur die kritischen IT-Systeme wie die Produktionssysteme müssen hochverfügbar sein (maximaler Ausfall von 1/2 - 1 Tag).
- Die übrigen Applikationen dürfen während 1-2 Tagen ausfallen.

3. Applikationen & IT-Infrastruktur

Erarbeitung /
Bestimmung der
relevanten
strategischen
Fragestellungen

Diskussion
und Klärung
der relevanten
Fragestellungen

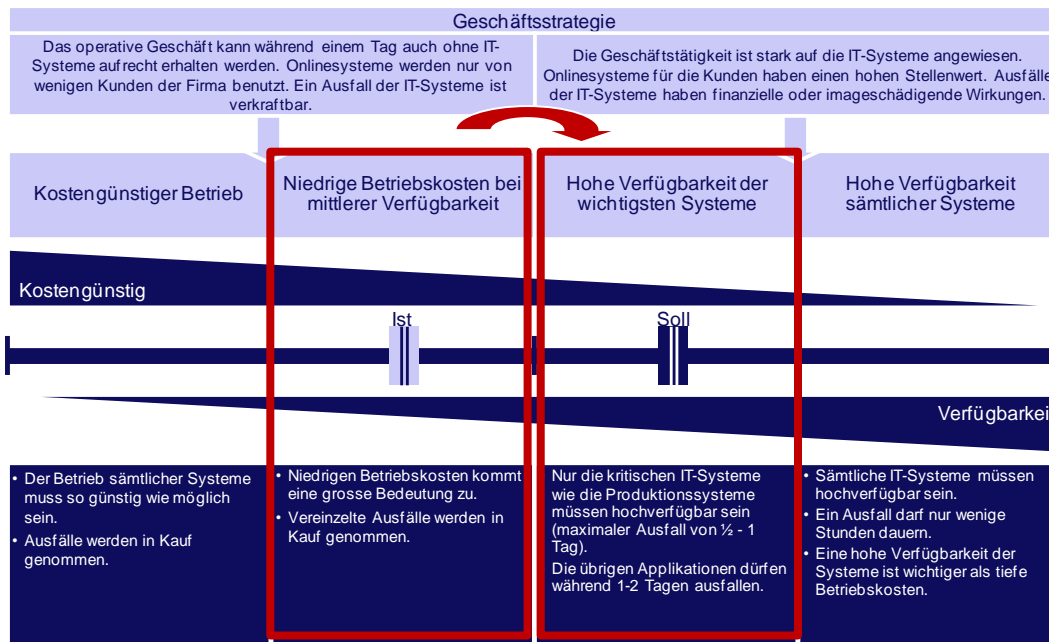
Dokumentation
der Resultate
(Draft IT-Strategie)

Gap-Analyse und
Umsetzungs-
massnahmen

Verabschiedung
der IT-Strategie

Umsetzung
der IT-Strategie

2 Verfügbarkeit der IT-Systeme



Informatik

- Weitere Optimierung der Prozesse (ITIL), insbesondere Change Mgmt.
- Überprüfung der Systeme bezüglich Abhängigkeiten und möglichen Risiken.
- Ausbau der Systeme wo nötig.

Geschäftsleitung/Bereiche

- Beurteilung und Priorisierung der Risiken durch die Geschäftseinheiten.
- Finanzierung der höheren Verfügbarkeit.

Auszug aus erarbeiteten Informatikstrategien

(T&I = Technik & Informatik)

4 T&I Strategie

4.1 Abstimmung mit den Fachabteilungen (Business Alignment)

1. Die T+I-Abteilungen der verschiedenen Organisations-Einheiten sind grundsätzlich für sämtliche T+I-Leistungen, inklusive Leistungen von Competence Centers und von Dritten, die Ansprech- und Koordinationsstelle für die Fachabteilungen.
2. Bei der Leistungserstellung tragen sie die Verantwortung für die Einhaltung bzw. die Konformität der UE zu den übergeordneten nationalen Vorgaben, wie T&I-Architekturen, Sicherheits-Direktiven, T&I-Controlling und Standards.
3. Bei widersprüchlichen Lösungsansätzen zwischen den T+I Verantwortlichen und dem anfordernden Fachbereich findet die Eskalation über die Direktion der UE/TG, gegebenenfalls unter Beizug des CTO, statt. Im unlösbaren Konflikt zwischen UE und CTO gilt der XXXXXXXXXX als Eskalations- und Entscheidungsinstanz.
4. Themen, die von den Fachabteilungen der unterschiedlichen Unternehmenseinheiten *gleich* gehandhabt werden, sollen bezüglich einer einheitlichen oder harmonisierten T+I Lösung untersucht werden.

Auszug aus erarbeiteten Informatikstrategien

(T&I = Technik & Informatik)

4.2 Service- & Projekt-Portfolio

1. Jeder Leistungserbringer hat SLA. Die Leistungserbringer definieren deren Tiefe und den Umfang zusammen mit ihren Kunden.
2. Für UE/TG-übergreifende SLA wird eine gemeinsame Strukturvorlage erarbeitet und verwendet.
3. Die Qualität der erbrachten Services wird durch den Leistungserbringer rapportiert. Das Ausmass des Reportings wird im SLA mit den Kunden vereinbart.
4. Die für den Führungsprozess relevanten Kennzahlen fliessen in ein konzernweites IT-Controlling ein (Controlling-Framework).
5. Jede UE/TG führt ein Projektportfolio, das auf [REDACTED] konsolidiert wird. Davon ausgenommen sind Projekte mit einem Auftraggeber ausserhalb der [REDACTED].

Auszug aus erarbeiteten Informatikstrategien

(T&I = Technik & Informatik)

4.3 Applikationen & Infrastruktur

1. T+I verfolgt bei den Unterstützungsprozessen eine klare Follower-Strategie.
2. Bei den Kernprozessen wird prinzipiell ebenfalls eine Follower-Strategie verfolgt, ausser wenn für das Endprodukt/im Kerngeschäft ein Kostenvorteil oder Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann. Eine Pionierrolle wird nur eingenommen wenn entsprechende Business-Anforderungen vorliegen und nicht aus reiner Techniksicht.
3. Wo immer ein System resp. eine Applikation beschafft werden kann, erfolgt keine Eigenentwicklung (buy before make): 1. Kaufen, 2. Customizing, 3. Entwickeln
4. Jede Unternehmenseinheit definiert seine eigene IT-Architektur unter Berücksichtigung und Einhaltung der vom CTO vorgegebenen IT-Architektur-Auflagen, IT-Standards und Schnittstellen.

Auszug aus erarbeiteten Informatikstrategien

No	Gebiet	Strategische Ausrichtung	Änderung gegenüber heute (2008)
6	Budgethoheit	<p>Unabhängige IT-Budgets mit Genehmigung durch XXXXXXXX Informatik:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jede Gesellschaft verfügt über ein eigenes, unabhängiges IT-Budget. Die XXXXXXXX Informatik ist verantwortlich für die Genehmigung der verschiedenen IT-Budgets der Gesellschaften. 	Heute verfügt jede Gesellschaft über ein eigenes, unabhängiges IT-Budget. Es findet keine Abstimmung der IT-Budgets statt.
7	Governance/ Steuerung der IT	<p>Steuerung und Priorisierung durch IT-Ausschuss:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Steuerung und Priorisierung der IT-Vorhaben erfolgt durch den IT-Ausschuss zu Handen der Geschäftsleiter/XXXXXXX-Team. 	Heute werden alle Vorhaben ab einer bestimmten Grössenordnung durch den Geschäftsleiter/das XXXXXXXX-Team bewilligt und priorisiert (laufend resp. ad hoc).
8	Lenkungsauftrag Applikationen	<p>Gemeinsame Lenkung IT-Kundengremium und Informatik:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Informatik entscheidet zusammen mit dem IT-Kundengremium über die Umsetzung der Anforderungen sowohl bezüglich Umfang als auch Realisierungszeitpunkt. 	Heute werden alle Anforderungen der Anwender an die Applikationen möglichst optimal und rasch umgesetzt. Es erfolgt keine Koordination unter den Abteilungen.
9	Lenkungsauftrag IT-Infrastruktur (Endgeräte)	<p>Lenkung durch die Informatik:</p> <ul style="list-style-type: none"> Anhand des Aufgabengebietes des entsprechenden Anwenders bestimmt die Informatik, mit welchen Endgeräten er zu arbeiten hat. Anforderungen für neue Geräte werden geprüft und in den Standard aufgenommen. 	An der heutigen Situation soll nichts geändert werden.
10	Rolle der IT	<p>IT als Mitgestalter der Geschäftsprozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die IT ist führend bei allen Evaluationen und bezieht die Geschäftsbereiche aktiv ein (gemeinsame Evaluationsentscheidung). Die IT gestaltet die Geschäftsprozesse aktiv mit und verfügt über ein gutes Geschäftswissen. 	<p>Heute sind die Geschäftsbereiche führend bei der Evaluation von Applikationen und Systemen. Die IT begleitet die Evaluationen.</p> <p>Die IT hat ihren Schwerpunkt auf der Installation und dem Betrieb der IT-Systeme und Applikationen.</p>
11	Die IT als Generalunternehmer	<p>Die IT tritt als GU auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Informatik ist die einzige Abteilung, die IT-Leistungen (Hardware, Software, Dienstleistungen) beschafft. Die IT tritt als GU für sämtliche IT-Leistungen auf. 	Die Geschäftseinheiten können heute bei Bedarf ebenfalls IT-Leistungen (Software, Dienstleistungen) beschaffen. Die Rechnungen für IT-Leistungen werden dem Budget der bestellenden Einheit belastet.
12	IT-Leistungen ausserhalb der XXXXXXXX	<p>Keine IT-Leistungen ausserhalb der XXXXXXXX:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die XXXXXXXX Informatik bietet keine IT-Leistungen an Firmen ausserhalb der XXXXXXXX an (keine Drittmarkt-Leistungen). 	An der heutigen Situation soll nichts geändert werden.

axe ba
Professional IT Consulting