

# FSSIT – Fallstudie Situationsanalyse

## Ausgangssituation

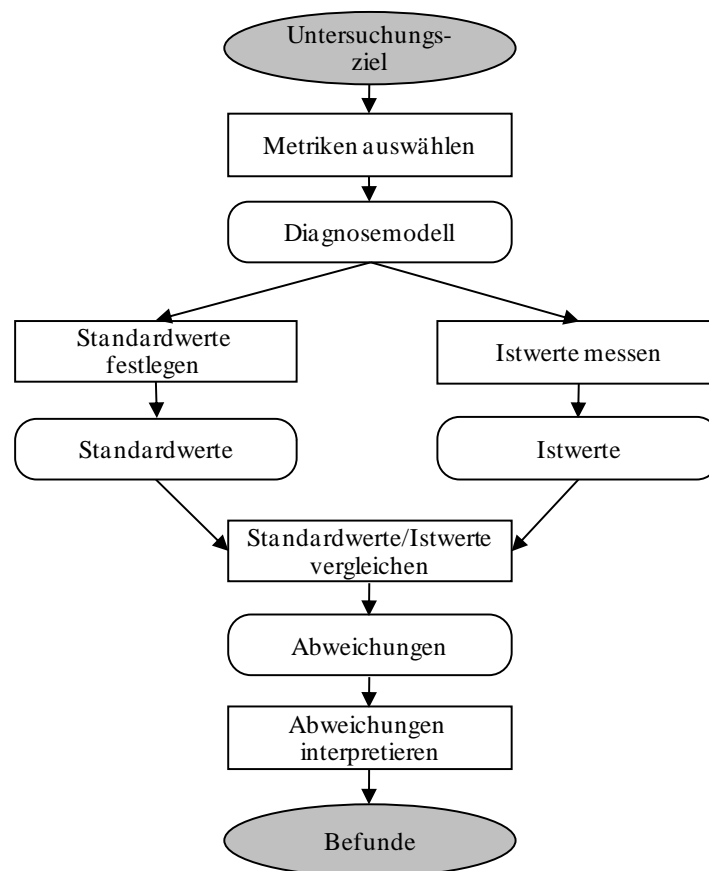
Das Datenmaterial der Fallstudie stammt aus einem Pilotprojekt in einem Unternehmen des Dienstleistungssektors, in dem die von *Heinrich/Pomberger* 1997 publizierte Methodik der IT-Diagnose erstmals angewendet wurde. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleituntersuchung aus dieser und sechs weiteren, bis 2002 durchgeführten Projekten wurden zur Aktualisierung der Projektbeschreibung gegenüber früheren Auflagen dieses Lehr- und Handbuchs verwendet. Ziel der IT-Diagnose ist eine Standortbestimmung im Sinne der strategischen Situationsanalyse als erste Aufgabe der strategischen IT-Planung, die den Zustand der IT für das Top-Management transparent machen soll; ihr Schwerpunkt ist die Analyse der IT-Infrastruktur (im Unterschied zur Wettbewerbs- und zur Umweltanalyse, vgl. Lerneinheit SITAN). Dies erfolgt, indem Stärken und Schwächen identifiziert werden und – davon ausgehend – vorhandenes Veränderungspotenzial zur Optimierung der IT identifiziert wird. Im Ergebnis soll die IT-Diagnose entscheidungsrelevante Informationen für die strategische Maßnahmenplanung liefern (vgl. Lerneinheit SPLAN). Die in dieser Lerneinheit genannten IT-spezifischen Phänomene (z. B. IT-Manager, Lenkungsausschuss, Sicherheitsmanagement, strategische Zielplanung) sind in den einschlägigen Lerneinheiten erklärt worden (z. B. in den Lerneinheiten STELL, STRUK, SICHM und STRAT).

## Methodik der IT-Diagnose

Die Methodik der IT-Diagnose ist in Abbildung FSSIT-1 als **Vorgehensmodell** dargestellt. Zunächst vereinbaren Auftraggeber und Auftragnehmer das Untersuchungsziel. Davon ausgehend werden die Diagnoseobjekte und deren Eigenschaften sowie die anzuwendenden Messmethoden so ausgewählt und festgelegt, dass im Rahmen des geplanten Aufwands (Zeitaufwand und finanzieller Aufwand) das Untersuchungsziel erreicht werden kann. Ergebnis dieser beiden Arbeitsschritte ist das **Diagnosemodell** mit den projektspezifischen Diagnoseobjekten und Metriken (Objekteigenschaften und Messmethoden). Der geplante Untersuchungsaufwand erlaubt in der Regel weder die Berücksichtigung aller IT-Objekte als Diagnoseobjekte, noch die aller Eigenschaften dieser Objekte im Diagnosemodell. Eine zweckmäßige Auswahl und Festlegung von Diagnoseobjekten und Metriken erfordern primär aus Erfahrung gewonnene Kenntnisse über die Auswirkung von Objekten und Eigenschaften unter Berücksichtigung des Untersuchungsziels. Aussagen einschlägiger Theorien (z. B. Organisationstheorie, Systemtheorie) sind sehr hilfreich, aber kaum verfügbar. Kenntnisse über den Istzustand beim Diagnosteteam, die für die Entwicklung des Diagnosemodells erforderlich sind, werden durch eine gründliche **Besichtigungsanalyse** gewonnen, wenn sie nicht aus anderen Projekten im untersuchten Unternehmen bereits vorliegen.

Nach Vorliegen des vom Auftraggeber abgenommenen Diagnosemodells werden die Istwerte je Metrik mit einer oder (meist) mehreren **Messgrößen** erfasst. Mit der so gewonnenen Kenntnis des Istzustands wird – unter Verwendung geeigneter Standardwerte (z. B. Stand der Kenntnis bzw. Stand der Technik, best practices) – je Metrik eine verbale Beurteilung gegeben, mit der die Abweichung des Istwerts vom Standardwert zum Ausdruck kommt. Die

meist verbalen Beurteilungen werden skaliert (hier als Bewertung bezeichnet). Für die Skalierung wird die aus der Erfolgsfaktorenanalyse (vgl. Lerneinheit ERFAN) bekannte Leistungsskala mit den Werten 1, 3, 5 und 7 verwendet, die – je nach Objekteigenschaft – unterschiedliche Bedeutung haben (z. B. 1 = sehr schlecht bzw. 7 = sehr gut bei Eigenschaften, die sich auf Qualität oder Umfang beziehen, 1 = nicht akzeptabel bzw. 7 = überzeugend bei Eigenschaften, die sich auf Annehmbarkeit beziehen, 1 = mangelhaft bzw. 7 = vollständig bei Eigenschaften, die sich auf Erfüllung beziehen, vgl. zur Erklärung die folgenden Beispiele).



*Abb. FSSIT-1: Vorgehensmodell der IT-Diagnose*

Die Bewertungen werden zu einer Gesamtaussage aggregiert und in einem zweidimensionalen Portfolio mit den Dimensionen Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit und den Ausprägungen gering bzw. groß visualisiert. Ergebnis ist eine Aussage über die **strategische Schlagkraft** der IT im Istzustand, die im Vergleich zur strategischen Schlagkraft der betreffenden Branche und/oder vergleichbarer Unternehmen dargestellt werden kann (was primär von der Verfügbarkeit einschlägiger Daten abhängig ist). Darüber hinaus wird gezeigt, welche strate-

gische Schlagkraft voraussichtlich erreicht werden kann, wenn die empfohlenen Maßnahmen zur Ausschöpfung des identifizierten Veränderungspotenzials realisiert werden.

## Diagnosemodell

Im Pilotprojekt wurden die Diagnoseobjekte Benutzerarbeitsplatz, Datenhaltung, Kommunikationssystem, Anwendungssoftware, Dokumentation, Rechenzentrumsbetrieb und Informationsmanagement mit den im Folgenden genannten Eigenschaften verwendet:

- Diagnoseobjekt Benutzerarbeitsplatz mit den Eigenschaften Informationsbedarfsdeckung, Funktionalität, Benutzerverhalten, Adäquatheit der Betriebsmittel,
- Diagnoseobjekt Datenhaltung mit den Eigenschaften Datenmehrfacherfassung, Datensicherheit, Datenzugriff, Datenredundanz, Datenhaltungstechnologie,
- Diagnoseobjekt Kommunikationssystem mit den Eigenschaften Prozessorientierung, Technologieorientierung, Adäquatheit,
- Diagnoseobjekt Anwendungssoftware mit den Eigenschaften Prozessorientierung, Integrationsgrad, Wartbarkeit und Erweiterbarkeit, Benutzbarkeit, Entwicklungskompetenz,
- Diagnoseobjekt Dokumentation mit den Eigenschaften Aktualität, Verfügbarkeit,
- Diagnoseobjekt Rechenzentrumsbetrieb mit den Eigenschaften Schutz und Sicherheit, Schnittstellenangebot, Benutzerservice und
- Diagnoseobjekt Informationsmanagement mit den Eigenschaften strategische Planung, Technologiemanagement, Sicherheitsmanagement, Katastrophenmanagement, Outsourcing-Grad.

Bestimmte Diagnoseobjekte können umfassend (z. B. Informationsmanagement), andere nur anhand von Stichproben untersucht werden (z. B. Benutzerarbeitsplatz, Anwendungssoftware), wenn der Diagnoseaufwand in einem wirtschaftlich vertretbaren Verhältnis zum Diagnosenutzen stehen soll. Andererseits kann es zur Erreichung des Untersuchungsziels notwendig sein, spezifische Eigenschaften (z. B. Schutz und Sicherheit) bestimmter Diagnoseobjekte (z. B. Rechenzentrum) mit mehreren Methoden zu untersuchen (z. B. Befragung, Beobachtung und Dokumentenanalyse). Es kann auch erforderlich sein, ein Diagnoseobjekt zu zerlegen (z. B. Anwendungssoftware in Hostbereich und PC-Bereich). Aus diesen und weiteren Überlegungen und Entscheidungen ergaben sich im Pilotprojekt 42 Metriken. Die Entscheidung über die Anzahl der verwendeten Metriken ist immer ein Kompromiss zwischen Untersuchungsaufwand und Genauigkeit der Untersuchungsergebnisse.

Im Folgenden wird am Diagnoseobjekt Informationsmanagement beispielhaft das im Pilotprojekt verwendete Untersuchungsdesign gezeigt. Anschließend wird am gleichen Diagnoseobjekt dargestellt, in welcher Form die verbale Beurteilung erfolgt und welche Bewertung sich daraus ergibt. Schließlich wird das Gesamtergebnis der IT-Diagnose als Häufigkeit der Bewertungen (Abbildung FSSIT-2) sowie als Positionierung im Portfolio Wirksamkeit/Wirtschaftlichkeit (Abbildung FSSIT-3) gezeigt.

## Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign umfasst insbesondere Anweisungen darüber, mit welchen Messgrößen die vom Diagnosemodell geforderten Objekteigenschaften so präzisiert sind, dass der

Istzustand mit Hilfe bestimmter Messmethoden ausreichend genau erfasst werden kann. Dem wird eine Definition der Objekteigenschaft vorangestellt, deren Formulierung mit „Das Ausmaß, in dem ...“ eingeleitet wird. Auf diese Formulierung wird bei der verbalen Beurteilung Bezug genommen (vgl. den Abschnitt „Beurteilung und Bewertung“). Im Folgenden wird das Untersuchungsdesign beispielhaft für die Objekteigenschaften Strategische IT-Planung, Technologiemanagement und Outsourcing-Grad gezeigt. Für die Durchführung einer IT-Diagnose sollten die als Fragen formulierten Messgrößen – soweit sinnvoll – durch Angabe typischer Beispiele präzisiert werden (im Folgenden wird dies beispielhaft gezeigt).

## Strategische IT-Planung

**Definition:** Das Ausmaß, in dem die Führungsaufgabe der unternehmensweiten und langfristigen Weiterentwicklung der IT mit allen wesentlichen Teilaufgaben (strategische Situationsanalyse, strategische Zielplanung, Strategieentwicklung, strategische Maßnahmenplanung) wahrgenommen wird sowie das Ausmaß der Methodenverwendung bei der Durchführung dieser Aufgabe.

**Messmethoden:** Dokumentenanalyse, schriftliche Befragung. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und Befragung werden als Leitfaden für Interviews verwendet, dessen primärer Zweck es ist, die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und Befragung zu überprüfen.

**Messgrößen:**

- **Planungsbewusstsein:** Ist die Notwendigkeit der strategischen IT-Planung der Unternehmensleitung bewusst? Wie wird die Eigenschaft der Planung, strategisch zu sein, verstanden? Welche Handlungen, die als Aktivitäten der strategischen Planung anzusehen sind, setzt die Unternehmensleitung?
- **Institutionalisierung:** Sind die Aufgaben der strategischen IT-Planung angemessen institutionalisiert? Ist ein IT-Manager benannt? Auf welcher Unternehmensebene ist der IT-Manager angesiedelt? Entspricht die strukturorganisatorische Einordnung des IT-Managers der strategischen Bedeutung der IT im Unternehmen? Welche strategischen Aufgaben sind dem IT-Manager von der Unternehmensleitung übertragen, welche nimmt sie selbst wahr? Ist ein Lenkungsausschuss eingesetzt? Welche strategischen Aufgaben sind dem Lenkungsausschuss zugeordnet (z. B. strategische Maßnahmenplanung)? Ist der Lenkungsausschuss angemessen personell besetzt?
- **Transparenz:** Kann der Zustand der IT durch die Unternehmensleitung jederzeit beurteilt werden? Werden für die Beurteilung geeignete Instrumente verwendet (z. B. ein Kennzahlensystem)? Ist ein strategisches IT-Controlling vorhanden? Sind die für das Controlling verwendeten Metriken zum Beurteilen des Zustands der IT geeignet?
- **Methodenorientierung:** Ist der Planungsprozess durchorganisiert, methodisch unterstützt und institutionalisiert? Welche Planungsprinzipien werden verwendet (z. B. rollierend, dynamisch)? Sind die verwendeten Planungszeiträume angemessen?
- **Zielplanung:** Werden geeignete Zielgrößen für die strategische Zielplanung verwendet? Ermöglichen die verwendeten Zielgrößen dem IT-Management auf allen Unternehmensebenen einen nicht zu geringen, aber auch nicht zu großen Handlungsspielraum? Finden die Aussagen der strategischen Zielplanung im strategischen IT-Controlling ausreichend Berücksichtigung? Sind die strategischen IT-Ziele mit den strategischen Unternehmens-

zielen abgestimmt? Entspricht die Art der Abstimmung (z. B. reagierend, agierend oder interaktiv) der Bedeutung der IT im Unternehmen? Ist ein aus der Zielplanung abgeleitetes IT-Leitbild vorhanden? Vermittelt das Leitbild die Kernaussagen der Zielplanung? Wird das Leitbild durch spezielle IT-Leitbilder (z. B. für IT-Mitarbeiter, für interne und externe Kunden) präzisiert?

- **Strategieplanung:** Werden mit der IT-Strategie die strategisch wesentlichen Sachverhalte festgelegt? Sind diese geeignet, das IT-Management auf allen Unternehmensebenen bei der Ausschöpfung des durch die Zielplanung gegebenen Handlungsspielraums zu leiten? Ist die IT-Strategie mit der Unternehmensstrategie abgestimmt? Entspricht die Art der Abstimmung (reagierend, agierend oder interaktiv) der Bedeutung der IT im Unternehmen? Wird die IT-Strategie durch Teilstrategien präzisiert (z. B. Technologiestrategie, Sicherheitsstrategie, Outsourcing-Strategie)?
- **Strategische Maßnahmenplanung:** Nach welchen Regeln erfolgt die Projektfindung? Nach welchen Methoden werden Projektideen evaluiert? Wird ein strategisches Projektportfolio geführt? Nach welchem Kriterium bzw. nach welchen Kriterien erfolgt die Ordnung der Projekte im Projektportfolio (Projektpriorisierung)? Gibt es im Projektportfolio einen Entwicklungsrückstau und wie groß ist er? Welche Ursachen sind für den Entwicklungsrückstau verantwortlich (z. B. nicht ausreichende Budgets)?
- **Flexibilität:** Ist die strategische IT-Planung in die strategische Unternehmensplanung eingebettet? Erfolgt eine rollierende Überprüfung und Fortschreibung der Planungsergebnisse (z. B. über einen Zeitraum von drei Jahren)? Bewirkt die strategische IT-Planung, dass neue Technologien rechtzeitig (nicht zu früh, aber auch nicht zu spät) umgesetzt werden? Werden die Planungsergebnisse mit denen vergleichbarer Unternehmen verglichen (Benchmarking)?
- **Dokumentation:** Ist das strategische Planungsinstrumentarium schriftlich fixiert (z. B. im QM-Handbuch)? Sind die Ergebnisse der strategischen IT-Planung schriftlich fixiert? Entspricht die Dokumentation dem tatsächlichen Zustand der strategischen IT-Planung?

## Technologiemanagement

**Definition:** Das Ausmaß, in dem das Planen, Überwachen und Steuern des Technologieeinsatzes wahrgenommen wird sowie das Ausmaß der Methodenverwendung bei der Durchführung dieser Aufgabe.

**Messmethoden:** Dokumentenanalyse, schriftliche Befragung. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und Befragung werden als Leitfaden für Interviews verwendet, dessen primärer Zweck es ist, die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und Befragung zu überprüfen.

**Messgrößen:**

- **Institutionalisierung:** Werden die Aufgaben des Technologiemanagements von dafür ausdrücklich bestimmten Personen wahrgenommen (z. B. Technologiemanager)? Ist statt des Technologiemanagers oder zusätzlich zum Technologiemanager das Linienmanagement zur Wahrnehmung von Aufgaben des Technologiemanagements zuständig?
- **Vollständigkeit:** Liegt eine schriftlich dokumentierte Beschreibung der Aufgaben des Technologiemanagers vor? Entspricht die Aufgabenbeschreibung dem erforderlichen Aufgabenumfang? Werden vom Technologiemanager nicht wahrgenommene Aufgaben

vom Linienmanagement wahrgenommen? Sind Aufgaben des Technologiemanagements in den Aufgabenbeschreibungen des Linienmanagements explizit genannt?

- **Durchführbarkeit:** Sind die für das Technologiemanagement zuständigen Personen für die Aufgaben des Technologiemanagements entsprechend qualifiziert? Werden die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten durch geeignete Maßnahmen (z. B. Schulung, Verfügbarkeit von Literatur, Kontaktpflege zu Anbietern) aufrechterhalten und weiterentwickelt?
- **Methodenorientierung:** Werden zur Unterstützung der Aufgaben des Technologiemanagements geeignete Methoden verwendet (z. B. Nutzwertanalyse)? Werden Technologieeinsatzentscheidungen durch Ex-ante-Evaluierung begründet? Wird der Einsatz neuer oder wesentlich veränderter Technologien durch Ex-post-Evaluierung überprüft?
- **Überprüfbarkeit:** Werden für die Ex-ante-Evaluierung und für die Ex-post-Evaluierung geeignete Metriken verwendet (z. B. Reduzierung von Durchlaufzeit, Verbesserung von Qualität)? Sind die verwendeten Metriken mit den strategischen IT-Zielen vereinbar?
- **Dokumentation:** Ist das Instrumentarium des Technologiemanagements (Methoden, Techniken, Werkzeuge usw.) schriftlich fixiert (z. B. im QM-Handbuch als Teil eines Vorgehensmodells für Evaluationsstudien)? Werden die Ergebnisse der Technologieentscheidungen dokumentiert? Entspricht die Dokumentation dem tatsächlichen Zustand des Technologiemanagements?

## Outsourcing-Grad

**Definition:** Das Ausmaß, in dem IT-Aufgaben an Unternehmen des IT-Markts (Outsourcing-Dienstleister) übertragen werden sowie das Ausmaß der Methodenverwendung bei Entscheidungen über Auslagerungen und bei der Koordination mit den externen Dienstleistern.

**Messmethoden:** Dokumentenanalyse, schriftliche Befragung. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und Befragung werden als Leitfaden für Interviews verwendet, dessen primärer Zweck es ist, die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und Befragung zu überprüfen.

**Messgrößen:**

- **Auslagerungsart:** Sind nur operative und administrative, jedenfalls keine strategischen Aufgaben ausgelagert (selektives Outsourcing)? Sind Grundsätze, Prinzipien, Richtlinien formuliert, nach denen selektives Outsourcing erfolgt (z. B. bezüglich Datenschutz und Datensicherung)?
- **Zielorientierung:** Welches Ziel wird bzw. welche Ziele werden explizit mit der Auslagerung verfolgt (z. B. Verlagerung des Projektrisikos)? Ist das Ziel bzw. sind die Ziele als strategische Ziele formuliert? Wird die Zielerreichung für jedes Outsourcing-Projekt ex ante und ex post überprüft? Ist die Auslagerung von Funktionen der IT Teil einer ganzheitlichen IT-Strategie zur Verbesserung der strategischen Schlagkraft? Welchen Beitrag leistet die Auslagerung zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele?
- **Kostenwirtschaftlichkeit:** Welchen Beitrag leistet die Auslagerung zur Senkung der IT-Kosten? Wie groß ist die Differenz (absolut und prozentual) zwischen den (tatsächlichen) Kosten ohne Auslagerung und den (geschätzten) Kosten mit Auslagerung? Werden Transaktionskosten bei Auslagerungsentscheidungen berücksichtigt (z. B. für die

Koordination)? Wie hoch sind die Transaktionskosten (absolut und prozentual in Bezug auf die Gesamtkosten der IT)?

- **Kostenbewusstsein:** Wird Kostenbewusstsein beim IT-Management und beim Linienmanagement durch Auslagerung eher geschärft oder eher geschwächt? Durch welche Maßnahmen erfolgt die ggf. vorhandene Schärfung des Kostenbewusstseins (z. B. durch verursachungsgerechte Zurechnung der Kosten)?
- **Nutzen:** Welchen Beitrag leistet Auslagerung zur Verbesserung des Nutzens der IT? Werden neue Anwendungen durch Auslagerung schneller realisiert als bei Nichtauslagerung? Werden neue Anwendungen durch Auslagerung mit höherem Qualitätsniveau realisiert als bei Nichtauslagerung? Entstehen durch Auslagerung Nutzenverluste (z. B. durch längere Projektlaufzeiten und damit spätere Nutzenrealisierung)?
- **Methodenorientierung:** Werden Auslagerungsentscheidungen methodisch unterstützt (z. B. durch Evaluierungsmethoden)? Werden diese Entscheidungen auf ihre Zielorientierung hin überprüft? Werden Kosten und Nutzen jeder Auslagerung ermittelt und mit denen von Nichtauslagerung verglichen? Werden weitere Metriken zur Evaluierung von Auslagerungsentscheidungen verwendet (z. B. Transparenz der Leistungserbringung und Kostenentstehung)? Werden für jedes Outsourcing-Projekt alternative Angebote von Outsourcing-Dienstleistern zwecks Überprüfung der Leistungen und der Kosten eingeholt und evaluiert?
- **Flexibilität:** Welche Bindungen an einen bestimmten Outsourcing-Dienstleister sehen bestehende Outsourcing-Verträge vor (inhaltlich und zeitlich)? Bestehen faktische Bindungen an einen bestimmten Outsourcing-Dienstleister, obwohl kein Outsourcing-Vertrag diese Bindungen ausdrücklich fordert (z. B. durch Klauseln im Softwareüberlassungsvertrag)?
- **Vertragsgestaltung:** Werden die für Outsourcing-Verträge üblicherweise geforderten Vertragsinhalte eingehalten (z. B. auch Mängelhaftung)? Regelt bei längerer Zusammenarbeit mit einem Outsourcing-Dienstleister ein Rahmenvertrag die grundsätzlichen Fragen der Zusammenarbeit? Werden Outsourcing-Aufträge nur schriftlich erteilt?
- **Dokumentation:** Sind die Grundsätze, Prinzipien und Richtlinien, nach denen (selektives) Outsourcing erfolgt, dokumentiert? Sind die für Outsourcing-Entscheidungen verwendeten Methoden und Verfahren in nachvollziehbarer Form dokumentiert z. B. in Form von Argumentebilanzen)? Sind alle Vertragsverhältnisse mit Outsourcing-Dienstleistern in Schriftform verfügbar? Ist die Dokumentation aktuell?

## Beurteilung und Bewertung

Die Befunde zu den Metriken wurden zwar in kompakter Form dokumentiert, haben aber je Objekteigenschaft einen Umfang von bis zu mehreren Seiten DIN A4. Die Wiedergabe der Befunde ist daher aus Platzgründen hier nicht möglich. Willkürliche Ausschnitte zu zeigen, ist nicht sinnvoll; dies könnte zu Fehlinterpretationen führen. Es wird daher die Dokumentation der Befunde nicht dargestellt, sondern gleich die Beurteilung und die Bewertung zu den drei im vorangegangenen Abschnitt erläuterten Metriken wiedergegeben.

Beurteilung und Bewertung zu allen 42 Metriken wurden so erarbeitet: Die Mitglieder des Diagnosteteams präsentierten in zwei je vierstündigen Arbeitssitzungen die Befunde zu den ihnen übertragenen Metriken und machten auf deren Grundlage Beurteilungs- und Bewer-

tungsvorschläge. Zur Annahme der Vorschläge war die Zustimmung aller Teammitglieder erforderlich. Änderungen und Anpassungen waren bei den meisten Metriken notwendig. Als schwierig erwies sich die Findung und Anwendung einer vergleichbaren Urteilsschärfe aller Teammitglieder.

### Beurteilung strategische IT-Planung

Das Ausmaß, in dem die Aufgabe der unternehmensweiten und langfristigen Weiterentwicklung der IT als Führungsaufgabe mit allen wesentlichen Teilaufgaben wahrgenommen wird, ist im Vergleich zu den in der Fachliteratur angebotenen Planungsmodellen gering, im Vergleich zur Planungspraxis in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung allerdings relativ hoch. Dies gilt auch für die Methodenverwendung bei der Durchführung dieser Aufgabe.

Bewertung: noch akzeptabel (3)

### Beurteilung Technologiemanagement

Das Ausmaß, in dem das Planen, Überwachen und Steuern des Technologieeinsatzes wahrgenommen wird, ist relativ groß. Das Technologiebewusstsein der IT-Mitarbeiter ist gut ausgeprägt. Der im Hostbereich nur kleine, im PC-Bereich erhebliche Handlungsspielraum wird angemessen ausgeschöpft. Das Ausmaß der Methodenverwendung bei der Durchführung dieser Aufgabe ist sehr gering. Methodisches Vorgehen bei Ex-ante-Evaluierungen ist in Ansätzen vorhanden, Ex-post-Evaluierungen werden nur selten durchgeführt.

Bewertung: akzeptabel (5)

### Beurteilung Outsourcing-Grad

Das Ausmaß, in dem IT-Aufgaben an Outsourcing-Dienstleister übertragen werden, ist im Bereich der Entwicklung und Implementierung neuer oder wesentlich veränderter Informationssysteme einschließlich deren Wartung teilweise zu hoch. Negative Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit sind erkennbar vorhanden. Das Ausmaß der Methodenverwendung bei Entscheidungen über Auslagerungen und bei der Koordination mit den Outsourcing-Dienstleistern ist gering.

Bewertung: akzeptabel (5)

## Gesamtergebnis

Abbildung FSSIT-2 zeigt die Häufigkeit der vier Bewertungen 1, 3, 5 und 7 auf Grundlage der Beurteilungen. Es fällt auf, dass sowohl deutlich unterdurchschnittliche Bewertungen (d. h. solche mit 1), als auch deutlich überdurchschnittliche Bewertungen (d. h. solche mit 7) sehr selten sind. Das Gesamtbild vermittelt – vor dem Hintergrund des Stands der Kenntnis bzw. des Stands der Technik – mit 38 von 42 oder rd. 90 % der Bewertungen mit 3 und 5 eine gewisse Durchschnittlichkeit des Zustands der IT-Infrastruktur. Entsprechend groß ist das Veränderungspotenzial.



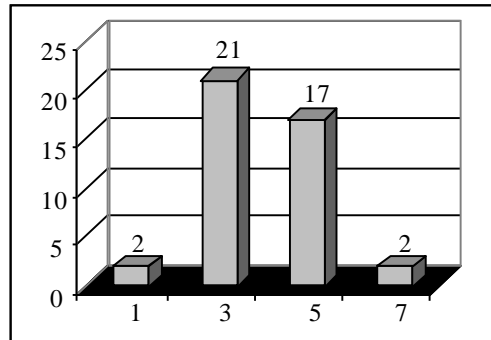


Abb. FSSIT-2: Ergebnis der IT-Diagnose – Häufigkeit der Bewertungen

Wie dieses Ergebnis im Vergleich zum Zustand der IT in verschiedenen Branchen zu beurteilen ist, lässt sich aus der Positionierung in Abbildung FSSIT-3 erkennen. B/V = Banken und Versicherungen, H/G = Handel und Gewerbe sowie I = Industrie kennzeichnen nach einer empirischen Untersuchung von *Heinrich/Damschik* die Position dieser Branchen im Zeitraum der Durchführung des Pilotprojekts. Die Positionierung im Unternehmen des Pilotprojekts im Zeitraum 1997/98 ist durch eine durchschnittliche Wirtschaftlichkeit bei einer unter dem Durchschnitt liegenden Wirksamkeit gekennzeichnet. Die Prognose für den Zustand 2002/03 ging von der Annahme aus, dass die vom Diagnosteteam empfohlenen Veränderungsmaßnahmen, welche die Wirksamkeit wesentlich stärker als die Wirtschaftlichkeit beeinflussen sollten, realisiert werden.

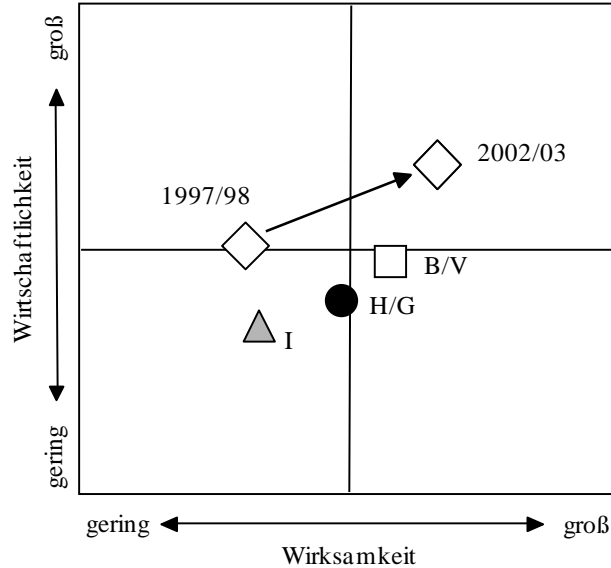


Abb. FSSIT-3: Positionierung im Portfolio Wirksamkeit/Wirtschaftlichkeit

## Ergebnisbeurteilung

Eine Überprüfung dieser Prognose konnte nicht erfolgen, da keine Wiederholung der IT-Diagnose im Zeitraum 2002/03 in Auftrag gegeben wurde. Auffällige Veränderungen waren: Der im Istzustand tätige IT-Leiter wurde durch einen Absolventen der Studienrichtung Wirtschaftsinformatik mit etwa zehnjähriger Erfahrung im Rechenzentrumsmanagement abgelöst, ein Lenkungsausschuss wurde installiert und die überwiegend proprietären Informationssysteme wurden im Wesentlichen durch ein ERP-System ersetzt. Welche weiteren, vom Diagnosteteam empfohlenen und sonstigen Veränderungsmaßnahmen durchgeführt wurden, ist nicht bekannt.

Aus Analysegesprächen mit dem neuen IT-Management für den Zeitraum 2002/03 wird folgender Schluss gezogen: Die Wirtschaftlichkeit konnte deutlich verbessert, weitere Einbußen an Wirksamkeit mussten jedoch hingenommen werden. Ursache dafür ist die mangelnde Anpassungsfähigkeit des ERP-Systems an das sehr spezifische Geschäftsmodell des Anwenders, die mit vertretbarem Aufwand nicht möglich war. Die IT befindet sich weiter im strategischen Ungleichgewicht des Typs strategische Vergeudung (vgl. Lerneinheit SITAN). Das Leistungspotenzial der Informationsfunktion wird nach wie vor nicht ausgeschöpft, mögliche Erfolgsrealisierungen werden nicht genutzt.

### Aufgaben- und Methodenverweise

Strategische Situationsanalyse (Lerneinheit SITAN); Erfolgsfaktorenanalyse (Lerneinheit ERFAN); Evaluierungsmethoden (Lerneinheit EVALU); Kennzahlensysteme (Lerneinheit KENNZ).

### Quellen

- Heinrich, L. J. / Damschik, I.: Kennzahlen für das strategische Controlling der Informationsverarbeitung. In: Rauch, W. et al. (Hrsg.): Mehrwert von Information – Professionalisierung der Informationsarbeit. Konstanz 1994, 461-470
- Heinrich, L. J. / Häntschel, I. / Pomberger, G.: Diagnose der Informationsverarbeitung. In: Heinrich, L. J. / Häntschel, I.: Evaluation und Evaluationsforschung in der Wirtschaftsinformatik. München/Wien 2000, 59-74
- Heinrich, L. J. / Häntschel, I. / Pomberger, G.: Diagnose der Informationsverarbeitung. Konzept und Fallstudie. In: CONTROLLING 3/1997, 196-203
- Heinrich, L. J. / Häntschel, I. / Pomberger, G.: Metriken für die IV-Diagnose – Konzept und prototypische Implementierung. In: Krallmann, H. (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik '97. Heidelberg 1997, 293-310
- Heinrich, L. J. / Pomberger, G.: Diagnose der Informationsverarbeitung. In: Schweiggert, F. / Stickel, E. (Hrsg.): Informationstechnik und Organisation. Planung, Wirtschaftlichkeit und Qualität. Stuttgart 1995, 23-38
- Heinrich, L. J. / Pomberger, G.: Erfolgsfaktorenanalyse – Instrument für das strategische IT-Controlling. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik 217/2001, 19-28

### Vertiefungsliteratur

Siehe dazu die in den Quellen angegebene Literatur.