



Frank Keuper / Marc Schomann  
Klaus Zimmermann (Hrsg.)

# **Innovatives IT-Management**

Management von IT und  
IT-gestütztes Management

2. Auflage



Frank Keuper / Marc Schomann / Klaus Zimmermann (Hrsg.)

Innovatives IT-Management

Frank Keuper / Marc Schomann  
Klaus Zimmermann (Hrsg.)

# **Innovatives IT-Management**

Management von IT  
und IT-gestütztes Management

2., überarbeitete  
und erweiterte Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Prof. Dr. Frank Keuper** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement an der Steinbeis-Hochschule Berlin und Herausgeber der betriebswirtschaftlichen Fachzeitschrift Business + Innovation – Steinbeis Executive Magazin. Weiterhin ist er Direktor und Akademischer Leiter des Sales & Service Research Center (Kooperationspartner Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH) und der Business School T-Vertrieb (Kooperationspartner Telekom Deutschland GmbH).

**Dr. Marc Schomann** ist Inhaber der Junior-Professur für Unternehmenssteuerung und IT-gestütztes Controlling an der School of Management and Innovation der Steinbeis-Hochschule Berlin.

**Dr. Klaus Zimmermann** ist Geschäftsführer und Gründer der Multiversum Consulting GmbH.

1. Auflage 2008

2. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1597-9

## Vorwort zur 2. Auflage

Die Bedeutung des strategischen IT-Managements für die Praxis und für die Theorie wird vor allem darin deutlich, dass seit dem Erscheinen der 1. Auflage von „Strategisches IT-Management“ einerseits vielfältige innovative Strategien, Konzepte und Geschäftsmodelle entwickelt und umgesetzt worden sind. Andererseits war die 1. Auflage von „Strategisches IT-Management“ bereits nach circa sieben Monaten ausverkauft. In dieser zurückliegenden kurzen Zeitspanne sind zudem vielfältige wissenschaftliche Beiträge zu dem Thema „Strategisches IT-Management“ publiziert worden, was darauf deuten lässt, dass das Thema zunehmend auch im wissenschaftlichen Kreis die Bedeutung erlangt, die diesem Thema zusteht.

Im Jahr 1815 erhält *NATHAN MAYER ROTHSCHILD* als Erster von einem Boten die für ihn persönlich erlösende Nachricht, dass die napoleonischen Truppen die Schlacht von Waterloo gegen den Herzog von Wellington verloren haben. Bis zu dieser Nachricht erwarb er von Londoner Börsenmaklern, die auf Gerüchte vertrauten, wonach die eigenen Armeen vor einer Niederlage stünden, Wertpapiere zu äußerst niedrigen Preisen. Erlösend war diese Nachricht deshalb, weil hierdurch seine Spekulation gegen den allgemeinen Trend aufging, die zuvor rapide gefallenen Wertpapierkurse wieder deutlich anstiegen und er somit die ökonomische Basis für eine der mächtigsten Dynastien der Weltgeschichte schuf. An diesem historischen Beispiel wird deutlich, welche immensen (monetären) Potenziale aus schnellen Informationen und deren Auswertung zu schöpfen sind.<sup>1</sup>

Von der Fähigkeit der IT, geschäftskritische Informationen auf effektive und effiziente Art und Weise bereitzustellen sowie deren Auswertung zu unterstützen, hängt in zunehmendem Maße Wohl und Wehe des langfristigen unternehmerischen Überlebens ab.

Diese Fähigkeit zu erlangen, sie zu erhalten und sie auszubauen wird mit dem wachsenden Zeit-, Kosten- und Qualitätsdruck, dem sich die zunehmend globaler agierenden Unternehmen gegenübersehen, zusehends schwieriger. Im Hardware-, Software- und Service-Bereich zeigen sich die interdependenten Herausforderungen. Der Hardware-Markt wird getrieben durch den Wunsch von Privat- und Geschäftskunden, über immer leistungsfähigere Komponenten zu verfügen, durch die immer anspruchsvollere Applikationen ermöglicht werden. Gleichzeitig sollen die Komponenten energieeffizienter sein, die Umwelt im Rahmen des Recycling schonen und – der „Geiz-ist-geil“-Mentalität entsprechend – am besten unter den Produktionskosten zur Verfügung gestellt werden. Nicht anders verhält es sich im Software-Markt. Unternehmen benötigen Software-Produkte, durch die Geschäftsprozesse effizienter durchgeführt oder brachliegende Kundendaten effektiv in unternehmenswertsteigernde Informationen transformiert werden können. Dabei sollen sich die Applikationen ohne größeren Customizing-Aufwand nahtlos in heterogene IT-Landschaften einfügen, einen geringen Pflege- und Wartungsaufwand aufweisen sowie auf Knopfdruck Ergebnisse liefern. Da die IT-Kosten aus Sicht der Unternehmen häufig für zu hoch befunden werden, erschallt angesichts neuester Web-Technologien der Ruf nach „Software-as-a-Service“ immer lauter. IT-Services sollen demnach zielgerichteter zeit-, kosten- und vor allem qualitätsoptimal zur Verfügung gestellt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. *FERGUSON* (2004): Nathan, der Spieler – Der Frankfurter Kaufmannssohn Rothschild stieg zum Bankier der Mächtigen auf. Dann wurde ihm Napoleon fast zum Verhängnis, online: <http://hermes.zeit.de/pdf/archiv/2004/25/M-Rothschild.pdf>, Stand: 2004, Abruf: 28.03.2008.

Für die IT-Organisation erwachsen aus der Vielzahl an IT-Möglichkeiten enorme Chancen. Aus der Erkenntnis der Unternehmen, dass eine effektive IT-Unterstützung zum überlebenswichtigen Wettbewerbsfaktor in der Informationsgesellschaft geworden ist, resultiert für die Unternehmens-IT Chance und Verpflichtung zugleich. Die Chance besteht darin, vom ehemaligen technikorientierten „Chancen-Tod“ zum Wachstumsbeschleuniger zu werden. Hierfür sind allerdings enorme konzeptionelle und investive Ressourcen zur Verfügung zu stellen, was wiederum die IT zwingt, den eigenen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung, die über den hierfür notwendigen Aufwendungen liegen muss, aufzuzeigen. Business-IT-Alignment ist nicht zuletzt deshalb in aller Munde.

Die IT-Herausforderungen sind somit als komplex und vielfältig zu bezeichnen. Es gibt keine pauschale Antwort darauf, wie diese zu meistern sind. Klar ist jedoch, dass es hierzu eines planvollen Vorgehens bedarf. *ARISTOTELES* fasst treffend zusammen: „*Es gibt zwei Dinge, auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht. Das eine ist, daß Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind. Das andere aber besteht darin, die zu diesem Endziel führenden Handlungen zu finden.*“<sup>2</sup>

Es bedarf demgemäß einer integrierten Betrachtung von gesamtunternehmensbezogenem strategischem Management und funktional-orientiertem strategischem IT-Management. Dieser Forderung widmet sich der vorliegende Sammelband und gliedert sich folgerichtig in vier inhaltliche Teile:

1. Teil IT-Management und Strategie
2. Teil IT-Management und dessen Werkzeuge
3. Teil IT-Management und Innovationsmanagement
4. Teil IT-Management und Controlling

*Der erste Teil des Sammelbands fokussiert auf das strategische IT-Management* als solches. *FRANK KEUPER* betrachtet das IT-Management im Lichte des Strategie-Struktur-Zusammenhangs und verortet dabei die strategische Bedeutung und Wirkung des IT-Managements vor dem Hintergrund des Market-based View und des Resource-based View sowie der Systemtheorie und Kybernetik. Im Anschluss daran geht *CARSTEN VON GLAHN* in seinem Beitrag auf die zunehmende Zahl von Unternehmen ein, die die Erbringung von IT-Services vor dem Hintergrund der eigenen Kernkompetenzfokussierung an externe Dienstleister vergeben. Hierbei betont er die Bedeutung einer soliden Transitions-Methodologie für den IT-Service-Provider und konzeptualisiert deshalb auf der Basis einschlägiger Praxiserfahrungen ein entsprechendes Vorgehensmodell. Im Gegensatz dazu nehmen *MARCUS EUL*, *HOLGER RÖDER* und *EDGAR SIMONS* zunächst eine grundlegende terminologische Einordnung des strategischen IT-Managements vor, um dann auf der Grundlage eines richtig ausgerichteten strategischen IT-Managements den Wertbeitrag der IT für Kunden, Aktionäre und Stakeholder näher zu beleuchten. Dieser Wertbeitrag kann erst durch eine sich an der Unternehmensgesamtstrategie orientierende, systematisch entwickelte und umgesetzte IT-Strategie generiert werden. Notwendig ist dabei die Ausgestaltung eines adäquaten aufbau- und ablauforganisatorischen Rahmens im Sinne der IT-Governance. Hieran anknüpfend konzentriert sich *ROBERT GRIMM* in seinem Beitrag auf die qualitäts- und kundenorientierte Modernisierung der IT-Aufbau- und Ablauforganisation unter Nutzung von ITIL als De-facto-Standard des IT-Service-Management.

---

<sup>2</sup> Entnommen aus *DROSDEK* (2003): Die Liebe zur Weisheit – Kleine Philosophenschule für Manager, Frankfurt am Main 2003, S. 48.

ments. *ANDREAS SCHICK* sieht die Unternehmens-IT in einem Spannungsfeld zwischen Budget-Tragfähigkeit, Beherrschbarkeit und Marktunterstützung, das völlig neu austariert werden muss. Hierfür beschreibt *ANDREAS SCHICK* einen Handlungsrahmen und zeigt anhand des Architekturmanagements für ein Finanzinstitut exemplarisch dessen Umsetzung auf. *STEFAN RÖDER* und *MARC SCHOMANN* gehen im Rahmen ihres Beitrags auf die Evolutionspfade der IT-Industrialisierung ein, stellen die IT-spezifischen Industrialisierungsprinzipien heraus und unternehmen den Versuch, anhand einer theoriegeleiteten und praxisinduzierten Bewertung die Chancen und Risiken der referenzmodellbasierten Standardisierung als Prinzip der Industrialisierung von IT-Services herauszuarbeiten. Der erste Abschnitt des Sammelbands endet mit einem Beitrag von *CHRISTIAN WULFF* und *KLAUS ZIMMERMANN*. In Ihrem Beitrag verdeutlichen die Autoren, dass das Outsourcing von IT-Dienstleistungen bei Kreditinstituten zentrale wettbewerbsstrategische Wirkungen haben kann das hierbei insbesondere auf Dienstleistungssteuerung zu achten ist.

*Der zweite Teil des Sammelbands stellt ausgewählte Werkzeuge des strategischen IT-Managements vor und beginnt mit einem Beitrag von MARCUS CLEMENTE und HAROLD CLEMENT MAYER die einen Best-Practice-Ansatz zur Einführung einer Software-Lösung vorstellen. UTE BECK und TINA GISON-HÖFLING widmen sich dem Thema Service-orientierte Architekturen (SOA). Die Autorinnen sehen hierin die Möglichkeit, Business und IT näher zueinander zu führen, was aktuell vielfach noch ein Manko darstellt. Deshalb explizieren sie die im Rahmen des hierfür notwendigen Transformationsprozesses herbeizuführenden Paradigmenwechsel. Nur durch die simultane Berücksichtigung technologischer, organisatorischer, prozessualer und kultureller Transformationserfordernisse wird SOA für Unternehmen zum Erfolg. Ergänzend hierzu betrachtet BERNHARD GILFERT intensiv das Projektmanagement in einer service-orientierten IT-Anwendungsentwicklungsorganisation. ULRICH SCHÄFERMEIER widmet sich hingegen dem Management von SLAs. Der Schwerpunkt seiner Ausführungen liegt dabei auf der Steuerung von Outsourcing-Partner.*

*Der dritte Teil des Sammelbands fokussiert auf die innovative Dimension des strategischen IT-Managements. CHRISTIAN OECKING und THOMAS WESTERHOFF beschreiben in ihrem Beitrag die Konzeptualisierung und konkrete Implementierung eines globalen Delivery-Netzwerks am Beispiel von Siemens IT Solutions and Services. Im Gegensatz dazu vertiefen Rainer Berber und Jochen Bechtold das Innovationsmanagement als elementaren Bestandteil des IT-Managements. Hierbei verdeutlichen die Autoren insbesondere die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und der IT-Abteilungen für Business-Innovationen. Ausgehend von der Erkenntnis, dass IT maßgeblich zur Erkennung und Nutzung geschäftswertsteigernder Innovationen beitragen kann, sehen hingegen THOMAS H. HOFBAUER und MARC WENNMANN großen Handlungsbedarf für Unternehmen hinsichtlich des differenzierten Managements von IT. Es geht einerseits für die IT darum, das Tagesgeschäft zu unterstützen, andererseits aber vermehrt um das Vorantreiben unternehmenswertsteigernder Innovationen. Die Autoren stellen aus diesem Grund die letztgenannte Aufgabe des IT-Managements in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. THOMAS H. HOFBAUER und MARC WENNMANN arbeiten dabei heraus, welche konzeptionellen und methodischen Anstrengungen seitens der Unternehmen hierfür in der nächsten Zeit noch zu leisten sind. Vier Management-Prinzipien sollen den Unternehmen dabei helfen, Innovationen durch IT strategiekonform zu forcieren.*

*Im Abschließenden letzten Teil des Sammelbands konvergiert das strategisches IT-Management mit dem Controlling. MARCELL VOLLMER, MARTIN SACHER und STEFAN RÖDER. Der Beitrag beleuchtet intensiv die IT-strategischen Herausforderungen bei der Zusammenführung unterschiedlicher Controlling-Prozesse und -Systeme im Rahmen der Post-Merger-Phase. HEIKO BURCHERT widmet sich hingegen einem ganz anderen Thema. In seinem Beitrag wird das Telemedizin-Controlling ganzheitlich diskutiert und kritisch beleuchtet.*

Darüber hinaus enthält der Sammelband eine von STEFAN RÖDER erstellte Bibliographie ausgewählter Schriften zum IT-Management, durch die der interessierte Leser sein Wissen weiter ausbauen oder vertiefen kann.

Dank gebührt in erster Linie den Autorinnen und Autoren, die trotz des engen Zeitplans und des äußerst komplexen Themas qualitativ hochwertige Beiträge für diesen Sammelband verfasst haben.

Besonderen Dank schulden die Herausgeber darüber hinaus auch Frau BARBARA ROSCHER und Frau JUTTA HINRICHSSEN vom Gabler-Verlag für die hervorragende Zusammenarbeit bei der Publikation dieses Sammelbands.

Hamburg, im Februar 2010

*PROF. DR. FRANK KEUPER, DR. MARC SCHOMANN und KLAUS ZIMMERMANN*



# Inhaltsverzeichnis

## 1. Teil

### **IT-Management und Strategie** **1**

IT-Management im Kontext des Strategie-Struktur-Zusammenhangs **3**

*FRANK KEUPER*

*(Steinbeis-Hochschule Berlin)*

The Transition Management of IT Services – A Pragmatic Approach **31**

*CARSTEN VON GLAHN*

*(Siemens AG)*

Strategisches IT-Management – Vom Kostenfaktor zum Werttreiber **53**

*MARCUS EUL, HOLGER RÖDER und EDGAR SIMONS*

*(A.T. Kearney GmbH)*

Der operative IT-Strategie-Ansatz **71**

*ROBERT GRIMM*

*(nextevolution Management Consulting GmbH)*

Neuausrichtung des strategischen IT-Managements  
in der Finanzdienstleistungsbranche **99**

*ANDREAS SCHICK*

*(zeb/information.technology gmbh & co. kg)*

Chancen und Grenzen der Industrialisierung von IT-Services **125**

*STEFAN RÖDER und MARC SCHOMANN*

*(Steinbeis-Hochschule Berlin)*

Dienstleistersteuerung bei IT-Outsourcing-Vorhaben  
von Kreditinstituten 151

*CHRISTIAN WOLFF und KLAUS ZIMMERMANN  
(Multiversum Consulting GmbH)*

## **2. Teil**

**IT-Management und dessen Werkzeuge 169**

Übergreifendes IT-Projekt-Controlling durch den Einsatz  
einer integrierten IT-Lösung 171

*MARCUS CLEMENTE und HAROLD-CLEMENT MAYER  
(Cirquent GmbH)*

SOA – Welcome to the real World 191

*UTE BECK und TINA GISON-HÖFLING  
(CGI GmbH und Prognosis AG)*

Projektmanagement in einer serviceorientierten  
IT-Anwendungsentwicklungsorganisation 201

*BERNHARD GILFERT  
(Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG)*

SLA-Management zur strategischen Steuerung von Outsourcing-Partnern 213

*ULRICH SCHÄFERMEIER  
(Fachhochschule Bielefeld)*

### 3. Teil

#### **IT-Management und Innovationsmanagement** **239**

Einführung eines globalen Delivery-Netzwerks 241

*CHRISTIAN OECKING und THOMAS WESTERHOFF*  
(Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services)

Innovationsmanagement als elementarer Bestandteil  
des IT-Managements 257

*RAINER BERBNER und JOCHEN BECHTOLD*  
(Capgemini Consulting)

Innovation-driven IT enablement –  
At the forefront of business value creation through IT 275

*THOMAS H. HOFBAUER und MARC WENNMANN*  
(Accenture GmbH und Capgemini sd&m AG)

### 4. Teil

#### **IT-Management und Controlling** **295**

Post Merger – Die Herausforderungen bei der Zusammenführung  
unterschiedlicher Controlling-Prozesse und Controlling-Systeme 297

*MARCEL VOLLMER, MARTIN SACHER und STEFAN RÖDER*  
(SAP AG und Steinbeis-Hochschule Berlin)

Telemedizin-Controlling – Aufgaben, Instrumente und Vorgehen 321

*HEIKO BURCHERT*  
(Fachhochschule Bielefeld)

<b>Bibliographie</b>	<b>337</b>
<b>Autorenverzeichnis</b>	<b>351</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>357</b>

# **1. Teil**

## **IT-Management und Strategie**

# IT-Management im Kontext des Strategie-Struktur-Zusammenhangs

*FRANK KEUPER*

*Steinbeis-Hochschule Berlin*

1	Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur .....	5
2	IT-Management im Lichte des Market-based View .....	9
3	IT-Management im Lichte des Resource-based View und des Kernkompetenz-Ansatzes .....	15
4	IT-Management im Lichte der Systemtheorie und Kybernetik .....	19
5	Führungstheoretische Konsequenzen für das IT-Management .....	26
	Quellenverzeichnis.....	27

## 1 Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur

Die praxisinduzierte strategische IT-Diskussion ist von der Denkweise geprägt, dass mithilfe des IT-Managements strategische Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Zum Teil wird sogar davon gesprochen, dass IT-Management per se ein strategischer Wettbewerbsvorteil sei. Ein erstes Dilemma wird deutlich. Wenn IT-Management strategische Wettbewerbsvorteile generieren kann, kann es nicht gleichzeitig strategischer Wettbewerbsvorteil sein. Zudem wird diese Diskussion häufig im Kontext einer Market-based-View-orientierten Unternehmensführung geführt. Damit aber entsteht ein zweites Dilemma. Wenn die IT-Diskussion im Kontext des Market-based View erfolgt, dann kann IT-Management nur reaktiv die vordefinierte wettbewerbsstrategische Positionierung im Markt umsetzen und unterstützen und nicht gleichzeitig aktiv neue strategische Wettbewerbsvorteile generieren.<sup>1</sup>

These 1: „Im Kontext des Market-based View ist IT-Management eine reaktiv wirkende Basis für die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile.“

These 2: „Im Kontext des Market-based View ist IT-Management eine aktiv wirkende Basis für die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile.“

These 3: „Im Kontext des Market-based View ist IT-Management ein strategischer Wettbewerbsvorteil.“

Auf der anderen Seite greifen auch die Vertreter einer Resource-based-View-orientierten Unternehmensführung auf das strategische IT-Management zurück, um damit ihrerseits Argumentationshilfen für den Verkauf von IT oder die mit IT angeblich verknüpften strategischen Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Auf den ersten Blick ist unmittelbar ersichtlich, dass das strategische IT-Management nicht zwei Herren der Unternehmensführung – Market-based View vs. Resource-based View – gleichzeitig dienen kann. Das strategische IT-Management steht somit in einem führungstheoretischen dritten Dilemma. Noch dazu stellt sich die Frage, ob ein strategisches IT-Management autark und unabhängig von der jeweiligen Führungstheorie, die an den Tag gelegt wird, überhaupt in der Lage ist, strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren.

These 4: „Im Kontext des Resource-based View ist IT-Management eine aktive Basis für die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile.“

These 5: „IT-Management ist aus sich selbst heraus in der Lage, strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren.“

Vor dem Hintergrund der skizzierten Dilemmata und der beratungslastigen IT-Management-Diskussion gewinnt der kritische Leser sehr schnell den Eindruck, dass die IT-Management-Unternehmensstrategie-Diskussion Modeerscheinungen folgt (*Structure follows Fashion*).

---

<sup>1</sup> Vgl. KEUPER (2004a), S. 62.