



Frank Keuper | Marc Schomann | Robert Grimm (Hrsg.)

# Strategisches IT-Management

Management von IT und  
IT-gestütztes Management



Frank Keuper | Marc Schomann | Robert Grimm (Hrsg.)

Strategisches IT-Management

Frank Keuper | Marc Schomann |  
Robert Grimm (Hrsg.)

# Strategisches IT-Management

Management von IT und  
IT-gestütztes Management



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 Medien- und Konvergenzmanagement an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Weiterhin ist er Akademischer Leiter und Geschäftsführer des Sales & Service Research Center, dessen Förderer die T-Punkt Verlagsgesellschaft mbH ist.

**Junior-Prof. Dr. Marc Schomann** ist an der Steinbeis-Hochschule Berlin in den Forschungsbereichen Unternehmenssteuerung und IT-gestütztes Controlling tätig.

**Robert Grimm** ist Partner bei der nextevolution Management Consulting GmbH.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler 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: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0531-4

## Geleitwort

Aus der Sicht von Nutzern und Kunden ist die IT-Welt durch eine Hyperinflation von Akronymen wie SOA, SaaS, Green IT, RTC, ERP oder BI geprägt, für deren Verständnis und sinnvolle Implementierung zahlreiche IT-Spezialisten zur Verfügung stehen.

Tatsächlich ist die IT aus Sicht der Nicht-IT-Funktionen eine immer bedeutendere Ressource, aber doch nur eine unter vielen, wobei die Bereitschaft, sich mit komplexen IT-technischen Konzepten und Begriffen auseinanderzusetzen, eher abnimmt. Beispielsweise ist die zunehmende Tendenz von Unternehmen, IT-Funktionalitäten online zu nutzen und dafür Nutzungsentgelte zu zahlen (Application Service Providing), anstatt im konventionellen Modell Hardware und Lizenzen mit vom Hersteller definierten Update- und Wartungszyklen anzuschaffen, Ausdruck dieser Orientierung an der Funktionalität statt an der Technologie.

Insofern kommt der IT die Rolle zu, die für das Geschäft relevanten Funktionalitäten durch geeignete Hardware, Software und IT-Services zu unterstützen, wobei die zugrunde liegenden technischen Aspekte aus Sicht der Kunden zweitrangig sind.

Entscheidend für die IT bei ROLLS-ROYCE MOTOR CARS ist dabei die von einer Vision als „Partner der Linienfunktion“ geleitete vollständige Einbindung der IT in alle relevanten Geschäftsprozesse von der strategischen Planung bis hin zu operativen Fertigungsschritten. Konkret heißt das, dass die IT-Funktion beispielsweise in die Formulierung von Strategien zur Markterschließung eingebunden ist und so rechtzeitig Anforderungen an die IT antizipieren kann. In der Gestaltung eines Orderprozesses ist die IT akzeptierter Sparringspartner der Linienfunktionen, definiert den Fachprozess mit und kann aus der IT-Funktionalität resultierende Möglichkeiten, aber auch Grenzen, aufzeigen. Dabei bestehen keine offiziellen Regeln dafür, dass die IT zu einem bestimmten Punkt zwanghaft einzubeziehen ist – durch Kundenorientierung und erfolgreiche Projekte hat sich die IT diese Position erarbeitet. Von elementarer Bedeutung ist dabei das Management der funktionalen Anforderungen: Alle Anforderungen werden hinsichtlich ihrer Umsetzungs- und Betriebskosten kalkuliert und erst nach langen und kritischen Diskussionen in Kenntnis des „Preisschildes“ freigegeben. Natürlich unterliegt die IT wie alle Linienfunktionen auch einem erheblichen Kostendruck und muss anhand von Benchmarks mit externen Marktpreisen ihre Wettbewerbsfähigkeit permanent nachweisen. So müssen Projekte strenge IRR/NPV-Kriterien erfüllen.

Um unter solch fordernden Rahmenbedingungen erfolgreich arbeiten zu können, hat die IT bei ROLLS-ROYCE MOTOR CARS geeignete Methoden und Instrumente geschaffen, die es ihr erlauben, diese Rolle zu spielen. Dazu gehören die strategische Bebauungsplanung, die Festlegung von Eigenleistungs- und Fremdleistungsumfängen, das Hinterfragen der Effektivität und der Effizienz des eigenen Handelns, der Aufbau dauerhaft tragfähiger Sourcing-Strukturen sowie die Konzentration in der Wertschöpfung auf die Planung, Bereitstellung, Pflege, Wartung und Optimierung geschäftskritischer IT-Leistungen mit hoher Spezifität. Auch das Infragestellen traditioneller IT-Leistungsstrukturen und die Bereitschaft, unkonventionelle Lösungswege zu gehen, sind dabei von Bedeutung. Von größter Dringlichkeit ist es, die für die kommenden Herausforderungen benötigten Mitarbeiter zu rekrutieren, zu qualifizieren und dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Entscheidend ist, dass alle IT-Mitarbeiter die Vision eines Partners der Linienfunktionen teilen und nicht traditionellen Paradigmen des Bereitstellers von IT-Leistungen nachhängen.

Für alle genannten Themen müssen IT-Funktionen einen unternehmensindividuellen Weg finden. Die Aufsätze in diesem Sammelband bieten zahlreiche, praxisnahe Anregungen hierfür.

Chichester, im Mai 2008

*HANNO KIRNER*  
Director Finance and IT  
ROLLS-ROYCE MOTOR CARS LTD.

## Vorwort

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 gefallen 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.

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

---

<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.

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:

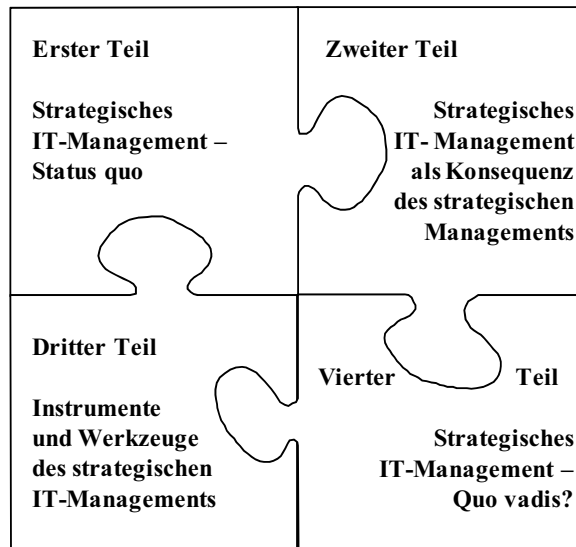


Abbildung 1: Struktur des Sammelbands

Der *erste Teil des Sammelbands* fokussiert auf ausgewählte Status-quo-Aspekte des strategischen IT-Managements. *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. Im Anschluss daran diskutiert *FRANK KEUPER* das IT-Management

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



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.

Der *zweite Teil des Sammelbands* widmet sich dem strategischen IT-Management als Konsequenz des strategischen Managements. *CARSTEN VON GLAHN* geht 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. *STEFAN PROTTUNG* plädiert in seinem Beitrag dafür, die IT systematisch aus ihrer teilweise selbstverschuldeten Unmündigkeit herauszuführen, und klärt den Leser darüber auf, dass IT schon längst zum bestimmenden Faktor für viele Branchen geworden ist. Deshalb muss die IT systematisch aus sich selbst heraus die „Rechtfertigungsrolle“ ablegen und sich als Business Enabler im Sinne der jeweiligen Unternehmensgesamtstrategie positionieren. Hierfür liefert *STEFAN PROTTUNG* interessante, ausgereifte und praxisnahe Ideen. Ausgehend von der Erkenntnis, dass IT maßgeblich zur Erkennung und Nutzung geschäftswertsteigernder Innovationen beitragen kann, sehen *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. *MARCUS EUL*, *HOLGER RÖDER* und *EDGAR SIMONS* nehmen 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. Die beiden Autoren geben für beide Handlungsfelder konkrete Handlungsanleitungen, liefern Beispiele und untermauern ihre Aussagen durch empirische Studienergebnisse. 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-Managements. Der *zweite Teil des Sammelbands* wird durch den Beitrag von *ANDREAS SCHICK* abgeschlossen. *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.

Im *dritten Teil des Sammelbands* werden ausgewählte neue Instrumente und Werkzeuge des strategischen IT-Managements dargestellt. *PETER BURGEY* setzt sich mit dem Projekt-Management auseinander, ist es doch seiner Meinung nach ein vielfach nur stiefmütterlich behandeltes Instrument, durch dessen Anwendung (IT-)Projekte bei der Ideengenerierung begleitet und in der Folge sowohl gewinnbringend als auch verlässlich gestaltet werden. Neben einer Darstellung bisheriger Ansätze, z. B. von der BOSTON CONSULTING GROUP oder MCKINSEY, erläutert

*PETER BURGEY* sowohl die Parameter und Rahmenbedingungen für das Projekt-Portfolio-Management als auch die sich fortwährend wandelnden Anforderungen. Hierauf aufbauend beschreibt *PETER BURGEY* Konzepte zur Realisierung eines modernen Projekt-Portfolio-Managements und geht auch auf ausgewählte Instrumente intensiv ein. Wie IT sinnvoll zur Senkung und Beherrschung der Unternehmenskomplexität beitragen kann, stellen *DIRK HENTSCHEL* und *MARCUS HOFSTÄTTER* in ihrer Ausarbeitung zum IT-gestützten Variantenmanagement dar. Immer wieder sind es in der Praxis gescheiterte Software-Einführungsprojekte, die die Unzufriedenheit der in- und externen Anspruchsgruppen mit einer IT-Organisation begründen, wird dies doch als „Basic“ verstanden. Nicht nur, dass es am planvollen Vorgehen mangelt. Nein, es fehlt auch an geeigneten, sämtliche Bereiche des Projekts umfassenden Projekt-Controlling-Ansätzen für eben diese Aufgabe. Abschließend stellen *MARCUS CLEMENTE* und *HAROLD CLEMENT MAYER* deshalb einen Best-Practice-Ansatz zur Einführung einer Software-Lösung vor.

Der *letzte Teil des Sammelbands* widmet sich einem Ausblick auf ausgewählte Aspekte der künftigen Entwicklung 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. *MARC SCHOMANN* und *STEFAN RÖDER* 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. Den Abschluss des Sammelbands bildet der Beitrag von *MARCELL VOLLMER*, *BERNHARD FISCHER* und *STEFAN RÖDER*. Nach Auffassung der Autoren und gestützt durch die Resultate einer gemeinsam von der SAP AG und dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Medien- und Konvergenzmanagement, Hamburg, durchgeführten empirischen Studie nimmt die Automatisierung von Geschäftsprozessen im Allgemeinen und in Shared Service Centern (SSC) im Besonderen zunehmend größere Bedeutung in den IT-strategischen Überlegungen von Unternehmen ein. Neben ersten Ergebnissen aus der Studie zu den Trends in der SSC-Industrie und zum Status quo der SSC-Automatisierung werden am Beispiel der Lieferanten- und Reisekostenbuchhaltung konkrete Möglichkeiten zur Transparenz und Effizienzsteigerung durch Automatisierung der zugrunde liegenden Geschäftsprozesse aufgezeigt.

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.

Darüber hinaus danken die Herausgeber insbesondere Herrn *STEFAN RÖDER*, der am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Medien- und Konvergenzmanagement, für die Organisation und Formatierung des vorliegenden Sammelbands verantwortlich war.

Die Projektdurchlaufzeit vom Projektstart im August 2007 bis zur Abgabe des druckfähigen Skripts an den Gabler-Verlag im April 2008 konnte nur durch die Vielzahl engagierter Helfer eingehalten werden. Auch diesen sei an dieser Stelle gedankt.

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 Mai 2008

*PROF. DR. FRANK KEUPER, JUNIOR-PROF. DR. MARC SCHOMANN und ROBERT GRIMM*

# Inhaltsverzeichnis

## Erster Teil

<b>Strategisches IT-Management – Status quo</b>	<b>1</b>
SOA – Welcome to the real World <i>UTE BECK und TINA GISON-HÖFLING</i> ( <i>CGI GmbH und Prognosis AG</i> )	3
IT-Management im Kontext des Strategie-Struktur-Zusammenhangs <i>FRANK KEUPER</i> ( <i>Steinbeis-Hochschule Berlin</i> )	13

## Zweiter Teil

<b>Strategisches IT-Management als Konsequenz des strategischen Managements</b>	<b>39</b>
The Transition Management of IT Services – A Pragmatic Approach <i>CARSTEN VON GLAHN</i> ( <i>Siemens AG</i> )	41
Auf dem Weg zur Geschäftsentwicklung mit der IT – Die innovative Kraft der IT für die Geschäftsentwicklung nutzen <i>STEFAN PROTTUNG</i> ( <i>Cirquent GmbH</i> )	63
Innovation-driven IT enablement – At the forefront of business value creation through IT <i>THOMAS H. HOFBAUER und MARC WENNMANN</i> ( <i>Accenture GmbH</i> )	79

Strategisches IT-Management – Vom Kostenfaktor zum Werttreiber <i>MARCUS EUL, HOLGER RÖDER und EDGAR SIMONS</i> <i>(A.T. Kearney GmbH)</i>	99
Der operative IT-Strategie-Ansatz <i>ROBERT GRIMM</i> <i>(nextevolution Management Consulting GmbH)</i>	115
Neuausrichtung des strategischen IT-Managements in der Finanzdienstleistungsbranche <i>ANDREAS SCHICK</i> <i>(zeb/information.technology gmbh &amp; co. kg)</i>	143

## **Dritter Teil**

### **Instrumente und Werkzeuge des strategischen IT-Managements** **171**

Wer sind die neuen Champions? – Projekt-Portfolio-Management jenseits des Return on Investment (ROI) <i>PETER BURGEY</i> <i>(accelle GmbH)</i>	173
IT-gestütztes Variantenmanagement <i>DIRK HENTSCHEL und MARCUS HOFSTÄTTER</i> <i>(nextevolution Management Consulting GmbH)</i>	195
Übergreifendes IT-Projekt-Controlling durch den Einsatz einer integrierten IT-Lösung <i>MARCUS CLEMENTE und HAROLD CLEMENT MAYER</i> <i>(Cirquent GmbH)</i>	215

**Vierter Teil****Strategisches IT-Management – Quo vadis? 235**

Einführung eines globalen Delivery-Netzwerks 237

*CHRISTIAN OECKING und THOMAS WESTERHOFF*

*(Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services)*

Chancen und Grenzen der Industrialisierung von IT-Services 253

*MARC SCHOMANN und STEFAN RÖDER*

*(Steinbeis-Hochschule Berlin)*

Next Generation Shared Services – Automatisierung als Trend 279

*MARCELL VOLLMER, BERNHARD FISCHER und STEFAN RÖDER*

*(SAP AG und Steinbeis-Hochschule Berlin)*

**Bibliographie 317**

Bibliographie ausgewählter Schriften zum IT-Management 319

*STEFAN RÖDER*

*(Steinbeis-Hochschule Berlin)*

**Autorenverzeichnis 333****Stichwortverzeichnis 339**

# Erster Teil

## Strategisches IT-Management – Status quo

