

Strategisches Management der IT-Landschaft

Ein praktischer Leitfaden

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

3

Strategische IT-Planung

Eine Planung ohne Strategie ist wie ein Brunnen ohne Wasser.

Julian Scharnau

Veränderungen in den Geschäftsmodellen durch den digitalen Wandel und die fundamentalen Umbrüche infolge von z. B. Energiekrise und Pandemie sowie kürzer werdende Innovations- und Produktlebenszyklen stellen neben einem zuverlässigen Geschäftsbetrieb hohe Anforderungen an IT-Verantwortliche. Effizienz und Qualität in der Leistungserbringung, Time-to-market, Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind die zentralen Herausforderungen, die gleichzeitig mit zunehmender IT-Komplexität bewältigt werden müssen. Die IT muss strategisch ausgerichtet und auf Veränderungen vorbereitet werden, um den Wertbeitrag der IT signifikant zu erhöhen. Die strategische IT-Planung gewinnt daher immer mehr an Bedeutung.

Ziel der strategischen IT-Planung ist es, die IT an den Unternehmenszielen und geschäftlichen Erfordernissen auszurichten und auf den ständigen Wandel des Unternehmens und seines Marktumfelds vorzubereiten. Sie schafft ein ganzheitliches Verständnis vom Geschäftsmodell, der Unternehmensstrategie, der strategischen Positionierung der IT und von der IT selbst. Die strategische IT-Planung gibt eine Vision und ein Ziel-Bild vor und setzt Planungsprämissen und Leitplanken für IT-Entscheidungen, deren Einhaltung über das strategische IT-Controlling und die IT-Steuerung sichergestellt werden muss.

Ohne gemeinsame Strategie arbeiten alle Beteiligten in unterschiedliche Richtungen (siehe Bild 3.1). Viel Energie und Kraft verpufft, da die Arbeiten nicht aufeinander abgestimmt sind. Siehe hierzu auch das Zitat von Julian Scharnau „Eine Planung ohne Strategie ist wie ein Brunnen ohne Wasser“. Durch eine gemeinsame Vision, ein Ziel-Bild und Leitplanken können die Kräfte gebündelt werden und an der Umsetzung des Ziel-Bilds gemeinsam gearbeitet werden (siehe Bild 3.2).



In diesem Kapitel beantwortete Fragen:

- Was sind die wesentlichen Ergebnisse und Bestandteile der strategischen IT-Planung und wie spielen diese zusammen?
- Worauf kommt es bei der strategischen IT-Planung an?
- Wie können IT-Ziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden? Welche Prinzipien und Strategien sind für Sie passend?
- Welche Inhalte hat eine IT-Strategie? Wie sieht ein IT-Strategiedokument aus?
- Wie kommen Sie zu einer angemessenen IT-Strategie?



Bild 3.1 Planung ohne gemeinsame Strategie



Bild 3.2 Gemeinsame Vision, Ziel-Bild und Leitplanken

■ 3.1 Einordnung und Abgrenzung

Wesentlich für die strategische IT-Planung sind im Wesentlichen die IT-Strategieentwicklung und das Enterprise Architecture Management (EAM) mit den strategischen und taktischen Anteilen aus dem klassischen oder agilen Demand Management (siehe Abschnitt 2.4.1). In der IT-Strategieentwicklung wird letztendlich das IT-Strategiedokument (siehe Abschnitt 3.6.2) erstellt und fortgeschrieben. Hierin werden die wesentlichen Planungsprämissen und Leitplanken gesetzt sowie das Ziel-Bild für alle Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozesse innerhalb der IT vorgegeben.

EAM detailliert das Ziel-Bild und liefert für die Leitplanken Struktur und Inhalt. Fachliche und technische Strukturen, wie Geschäftsprozesse, Business Capabilities oder technische Domänen, bilden den Ordnungs- und Gestaltungsrahmen für die Planung und Steuerung der IT. EAM schafft Transparenz über die aktuellen und gestaltet die zukünftigen Strukturen sowie die Roadmap zur Umsetzung maßgeblich mit. EAM ist, wie schon in Kapitel 2 ausgeführt, die „Spinne im Netz“ des strategischen IT-Managements, da es die inhaltlichen Verbindungen zwischen den Disziplinen schafft. Daher vertiefen wir das Enterprise Architecture Management in den Kapiteln 4 bis 6.

Das Demand Management umfasst alle Aufgaben für das Management der strategischen und operativen Geschäftsanforderungen. Es geht darum, im Zusammenspiel zwischen Business und IT die Geschäftsanforderungen möglichst angemessen, kostengünstig und trotzdem tragfähig und zeitgerecht in den Geschäftsprozessen und in der IT-Unterstützung umzusetzen. Es vermittelt und dolmetscht zwischen den Fach- und IT-Abteilungen.



Agiles Demand Management

Agiles Vorgehen und agile Planung sind gerade bei disruptiven Innovationen erfolgsentscheidend, da sie ein schnelles Feedback für die Weiterentwicklung des Produkts oder der Dienstleistung entsprechend der Kundenbedürfnisse ermöglichen. Agile Planung (siehe Abschnitt 3.3) bereitet auf das Unerwartete vor, anstatt davon auszugehen, dass es nicht eintreten wird. Von besonderer Bedeutung ist der Umgang mit Unsicherheit und hier als erster Schritt die „wirklichen“ Anforderungen. Hier gibt es häufig noch viele Fragezeichen. Nicht bei jedem offenen Punkt gibt es auf Nachfrage beim Anforderungssteller Antworten. Annahmen werden getroffen.

Für die strategische Planung müssen Anforderungen ggf. zusammengefasst und für die operative Planung zerlegt werden. Zum Planungszeitpunkt fehlt aber häufig der fachliche Input für das Vergrößern oder Zerlegen oder aber dieser Input muss mit großem Aufwand nachgeholt werden, da die Vergrößerung oder Detaillierung nicht bereits bei der Anforderungserhebung fachlich geklärt wurde.

Im Demand Management wird Business-Analyse durchgeführt. Das Demand Management stellt sicher, dass die wirklich relevanten Geschäftsanforderungen erkannt und auch entsprechend der Geschäftserfordernisse umgesetzt werden. Hierbei geht es um die Identifikation, Aufnahme, Bündelung, fachliche Planung, Bewertung und Steuerung der Umsetzung von Ge-

schäftsanforderungen. Es hilft Ihnen zu verstehen, wie Ihr Unternehmen aktuell funktioniert und was Sie tun müssen, um Ihre Unternehmensziele zu erreichen und um die „wirklichen“ Geschäftsanforderungen umzusetzen. Es ist die wesentliche Disziplin, um die Veränderungen und Business-Transformationen im Unternehmen zu verstehen, zu planen und zu steuern.

Das Demand Management muss sich an die jeweiligen gesetzten Methoden und Organisation, wie Wasserfall-Modelle, wie z. B. V-Modell oder V-Modell XT, oder aber agil, wie z. B. entsprechend SAFe® (siehe [Lef11]), anpassen.

Das **Demand Management** steuert den Zufluss von strategischen und operativen Geschäftsanforderungen in die Umsetzung analog wie in der agilen Planung des Product Backlog durch den Product Owner oder aber eines Business-Analysten, der den Product Owner unterstützt.

Durch das Zusammenspiel der Disziplinen und deren Verankerung in den fachlichen Planungsprozessen sowie in den Entscheidungs- und Durchführungsprozessen kann die strategische IT-Planung im Unternehmen etabliert werden (siehe Abschnitt 2.4). In diesem Kapitel gehen wir weiter ins Detail, um das abstrakte Thema IT-Planung greifbar zu machen. Wir beschreiben im Folgenden erst mal im Überblick das „Was?“, „Warum?“ und „Wie?“ bevor wir dies in den folgenden Abschnitten und Kapiteln weiter konkretisieren.

Was macht die strategische IT-Planung aus?

Welche Ergebnisse hat die strategische IT-Planung?

Die strategische IT-Planung gibt einerseits eine Vision und ein Ziel-Bild als Orientierung und andererseits Leitplanken für die Umsetzung vor. Die eigentliche Umsetzung der strategischen IT-Planung erfolgt im Rahmen von Projekten oder Wartungsmaßnahmen.



Wichtig: Eine Vision ist die langfristig ausgerichtete Zielsetzung, an der sich sämtliche Aktivitäten orientieren. Sie dient als Leitgedanke für alle Beteiligten. In der Vision ist die aktuelle Ausgangslage berücksichtigt, damit ist sie prinzipiell umsetzbar. Eine Vision kann für ein gesamtes Unternehmen, für einzelne Produkte eines Unternehmens oder für fachliche Domänen gelten. Ein Beispiel hierfür ist mein Leitmotiv „einfach und effektiv“ für alle konsolidierten Best-Practices.

Die Vision kann wie eine Pressemeldung oder ein Produkt-Flyer aufbereitet sein. Dadurch kann das Ziel-Bild effektiv (intern und/oder extern) beworben und verkauft werden. Ein griffiges Leitmotiv (wie „einfach und effektiv“) hilft, die Vision in den Köpfen der Beteiligten zu verankern. Die Vision wird über fachliche Inhalte, die Themenbereiche und Features, konkretisiert.

Das **Ziel-Bild** ist letztendlich der angestrebte Zustand in circa drei bis fünf Jahren¹, mit disruptiven und evolutionären Innovationen und Weiterentwicklungen. Das Ziel-Bild beinhaltet eine Vision, strategische Ziele und Vorgaben und den taktischen „Plan“ bezüglich aller Geschäftsfelder fachlich und technisch. IT-Elemente sind hierbei insbesondere das Dienstleistungs-, Produkt- und Lieferantenportfolio, die IS-Landschaft, die technischen Standards (Blueprint) und die Betriebsinfrastruktur. In Bild 3.3 werden die IT-Ziele über die Zielscheibe und der „Plan“ über den Bebauungsplan im Pfeil symbolisiert.

¹ In der Regel jedoch nicht über zehn Jahre.

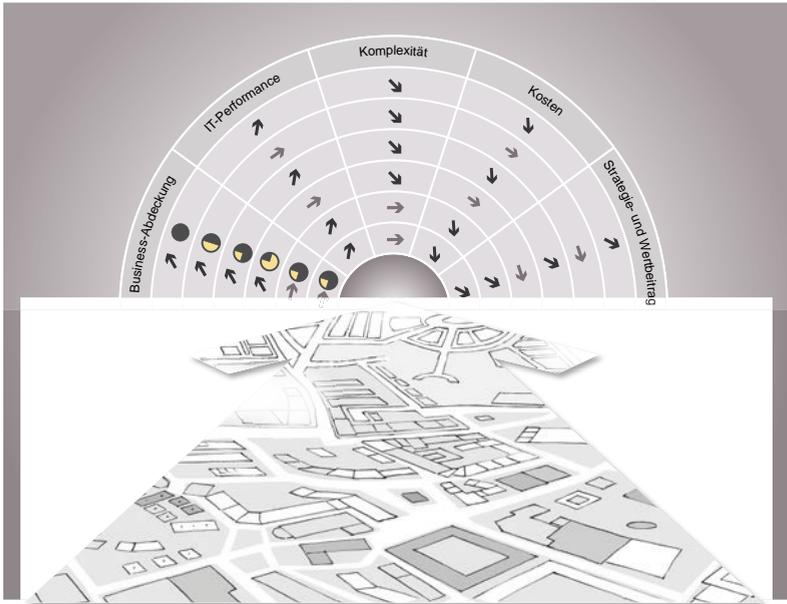


Bild 3.3 Ziel-Bild

Das Ziel-Bild setzt grobe Eckwerte und Planungsprämissen für die Umsetzung, die Roadmap.

- In der strategischen Planung werden eine Vision und ein Ziel-Bild sowie Leitplanken für die Umsetzung entwickelt und vorgegeben.
- Dieses Ziel-Bild wird in der taktischen Planung detaillierter. Es wird für einen überschaubaren Zeitraum die Roadmap für die Umsetzung und konkrete Umsetzungspakete gestaltet.
- Die Umsetzungspakete, z. B. Projekte oder Iterationen, werden in der operativen Planung im Detail klassisch nach Wasserfall oder agil geplant.

Das IT-Ziel-Bild und die IT-Roadmap zur Umsetzung leiten sich aus dem fachlichen Ziel-Bild und den erforderlichen technischen Capabilities ab. Das Ziel-Bild in Business und IT muss folgenden Anforderungen genügen:

- **Ausrichtung am Kunden und am Geschäft.** Die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell werden an den Kundenbedürfnissen, den geschäftlichen Erfordernissen sowie auf den ständigen Wandel des Unternehmens und seines Marktumfelds ausgerichtet. Das Ziel-Bild, die Roadmap und die Leitplanken zur Umsetzung werden daraus abgeleitet.
- **Adressierung der „Pains“.** Beseitigung von Handlungsbedarf und Hebung von Optimierungspotenzial im Business und in der IT („technische Schulden“) als ein wesentlicher Aspekt für jedes Ziel-Bild. Beispiele für Optimierungspotenziale im Business sind die Automatisierung oder die Geschäftsprozessoptimierung.
- **Vorbereitung und Ausrichtung im Business und in der IT.** Dies heißt einerseits disruptive und evolutionäre Innovationen ganzheitlich in Business und IT für den langfristigen Erhalt oder Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit vorantreiben. Andererseits muss aber auch für einen zukunftssicheren, flexibel veränderbaren und gleichzeitig zuverlässigen, sicheren sowie kostengünstigen Geschäftsbetrieb gesorgt werden.

Die **Leitplanken** sind in Bild 3.4 als „Begrenzer“ für Projekte und Wartungsmaßnahmen bzw. die agile Umsetzung gepunktet dargestellt. Leitplanken schränken die Freiheitsgrade für Veränderungsmaßnahmen, wie Projekte und Wartungsmaßnahmen oder die agile Planung und Umsetzung, ein.

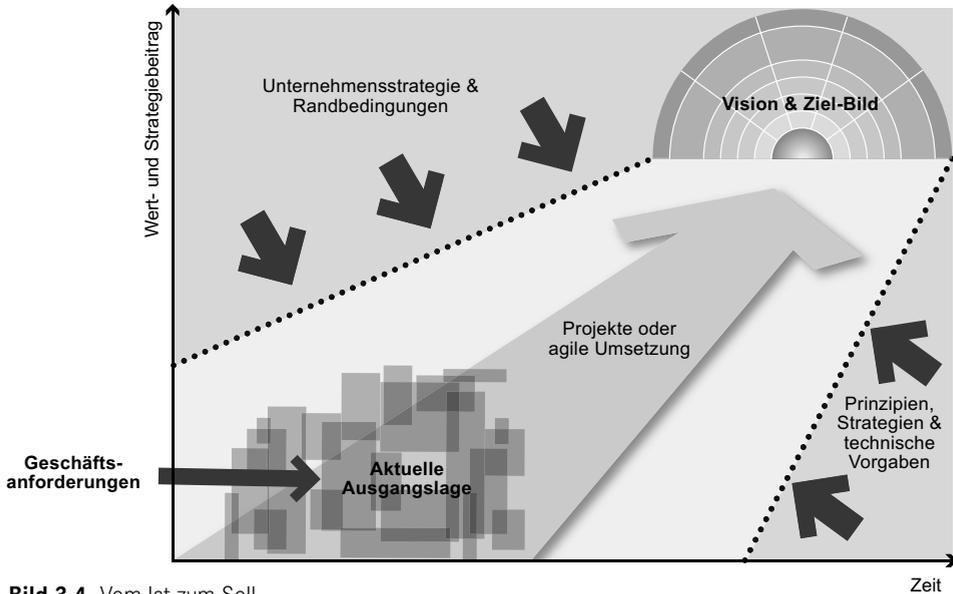


Bild 3.4 Vom Ist zum Soll

Auf der fachlichen Seite handelt es sich bei den Leitplanken um Vorgaben aus der Unternehmensstrategie sowie z. B. fachliche und organisatorische Randbedingungen. Auf der IT-Seite sind die Leitplanken im Wesentlichen Prinzipien (z. B. „Make-or-Buy“-Präferenzen), Strategien (z. B. eine Sourcing- oder Cloud-Strategie) und technische Vorgaben (z. B. technische Standards oder Betriebsmodelle). Die Leitplanken geben den Rahmen für die Planung und Umsetzung der Geschäftsanforderungen insbesondere in Projekten und Wartungsmaßnahmen bzw. der agilen Planung und Umsetzung vor.

Die Einhaltung der Leitplanken muss über eine angemessene IT-Governance sichergestellt werden (siehe Kapitel 8). Hier kann z. B. mittels Reviews zu wichtigen Meilensteinen die Einhaltung der vorgegebenen technischen Vorgaben überprüft werden. Über klare Regeln muss festgelegt werden, was wie zu tun ist. Insbesondere muss klar aufgezeigt werden, wie bei Verstößen verfahren wird.

Die Leitplanken schränken die Freiheitsgrade für Projekte und Wartungsmaßnahmen bzw. der agilen Planung und Umsetzung ein. Das Ziel-Bild und die Leitplanken werden im Rahmen der IT-Strategieentwicklung (siehe Abschnitt 3.6.3) in der Regel jährlich oder auch nach Bedarf, z. B. bei großen Vorhaben, angepasst. Das Ergebnis wird im IT-Strategiedokument (siehe Abschnitt 3.6.2) beschrieben. Das IT-Strategiedokument ist also ein wesentliches Ergebnisdokument der strategischen IT-Planung. Es muss in allgemein verständlicher Sprache verfasst sein und einen nachvollziehbaren Bezug zu den Unternehmenszielen aufweisen. Weitere Informationen zum Ziel-Bild, zu den Leitplanken und dem IT-Strategiedokument finden Sie in den nächsten Abschnitten.

Warum strategische IT-Planung?

Die Frage nach dem „Warum“ führt direkt zu der Detailfrage: „Wer hat welches Interesse an der strategischen IT-Planung und warum?“ Die strategische IT-Planung ist für CIOs und IT-Verantwortliche ein Kernbestandteil ihrer Aufgaben, um die IT im Griff zu behalten, die IT vorzubereiten und Geschäftsanforderungen und Business-Transformationen schnell und angemessen umzusetzen. Das Zielspektrum kann hier aber, wie in Abschnitt 2.2 ausgeführt, sehr heterogen sein und alle Ziele aus Operational und Strategic Excellence beinhalten. So verfolgen CIOs und IT-Gesamtverantwortliche eher übergeordnete strategische oder taktische Ziele. Beispiele hierfür sind, die IT im Griff zu behalten, strategisch auszurichten und die Geschäftsunterstützung zu verbessern. IT-Verantwortliche für den Betrieb werden in der Regel an Kostenzielen und der Servicequalität gemessen. Entsprechend fokussieren sie auch eher operativere Zielsetzungen.

Daneben gibt es aber noch eine Reihe anderer möglicher Stakeholder aus anderen Unternehmensbereichen. Um diese und deren Ziele zu ermitteln, sollte man eine Stakeholder-Analyse durchführen (siehe hierzu Abschnitt 7.2). Beispiele für weitere Stakeholder sind:

- **Unternehmensführung und Führung von Geschäftseinheiten.** Interesse: Umsetzung der digitalen Transformation und vor allen Dingen Heben der Chancen aus technischen Innovationen oder dem Verschmelzen von Business und IT.

Aber auch: Vertrauen darin stärken, dass die IT das Richtige richtig tut. Wesentliche Aspekte sind hier der zuverlässige, sichere und kostengünstige Geschäftsbetrieb, aber auch die Schnelligkeit in der Umsetzung von Geschäftsanforderungen und Business-Transformationen.

Sicherlich sind hier auch andere Aspekte von Relevanz. So ist z. B. motiviert durch die persönliche Haftung von Managern in Compliance-Aspekten für diese ein gutes Gefühl darüber wichtig, dass die Compliance-Anforderungen auch wirklich umgesetzt werden. Dies ist zwar vom Charakter her ein operatives Thema. Häufig sind aber in einer IT-Landschaft die Voraussetzungen für die Umsetzung von Compliance-Anforderungen, wie eine Identitätsverwaltung oder klare Zuordnung von Verantwortlichen für Geschäftsprozesse oder Systeme, noch nicht geschaffen und müssen erst geplant und umgesetzt werden. Compliance- und Sicherheitsanforderungen müssen daher in die strategische Planung mit einfließen.

- **Fachbereichsvertreter** (Schlüsselpersonen und Verantwortliche). *Interesse:* angemessene IT-Unterstützung und schnelle adäquate Umsetzung von aktuellen Geschäftsanforderungen oder aber Beseitigung von Pains in ihrem fachlichen Kontext
- **Verantwortliche für Compliance, Datenschutz oder Sicherheit.** *Interesse:* Transparenz und/oder Steuerung der Umsetzung von Compliance-, Datenschutz- bzw. Sicherheitsanforderungen
- **Innovationsmanager.** *Interesse:* Einbezug von technischen Innovationen und daraus Potenzial für Geschäftsinnovationen ableiten.

Aber auch: Sicherstellung, dass Innovationen auch wirklich umgesetzt werden

- **Business-Planer und Leiter Organisation.** *Interesse:* Unterstützung bei der fachlichen Planung sowie bei der Umsetzung von Business-Transformationen, wie die digitale Transformation, Merger & Akquisitionen und Umstrukturierungen, sowie Analyse von organisatorischem Handlungsbedarf wie z. B. fehlende Verantwortlichkeiten oder organisatorische Brüche.

Über die Stakeholder-Analyse wird ermittelt, welche Stakeholder welche Ziele mit der strategischen IT-Planung verfolgen. Als Hilfestellung können Sie die Stakeholder-Analyse in Abschnitt 7.2 und für die Bestimmung der Ziele die in Abschnitt 2.2 beschriebenen Herausforderungen verwenden.

Auf Basis der Ziele und konkreten Anliegen können die für die Umsetzung erforderlichen Ergebnisse (das WAS) bestimmt und somit die strategische IT-Planung an Ihre Bedürfnisse angepasst werden.

Wie erfolgt die strategische IT-Planung?

Die strategische IT-Planung ist keine eigenständige IT-Management-Disziplin. Vielmehr erfolgt sie im Rahmen der IT-Strategieentwicklung (siehe Abschnitt 3.6.3), im Enterprise Architecture Management (siehe Kapitel 4 bis 8) und zum Teil auch im klassischen oder agilen Demand Management (siehe Abschnitt 6.2.14) sowie in den anderen Planungsprozessen, wie in der Organisationsentwicklung. Ausgehend von der Unternehmensstrategie und Geschäftsanforderungen werden die Vision, das Ziel-Bild und die Leitplanken für die Umsetzung abgeleitet, die Organisation und IT-Governance festgelegt sowie die erforderlichen Maßnahmen und Investitionen geplant.

Die IT-Strategieentwicklung erfolgt in der Regel durch IT-Strategen im Zusammenspiel mit Unternehmensarchitekten, Business-Analysten und Schlüsselpersonen aus allen Unternehmensbereichen (siehe Abschnitt 3.6.3). In einem jährlichen Prozess wird die IT-Strategie an die veränderten Ziele, Geschäftsanforderungen und Rahmenbedingungen angepasst. Alle Ergebnisse auch der anderen IT-nahen Planungsprozesse werden u. a. im IT-Strategiedokument zusammengefasst. Dies wird in den nächsten Abschnitten detailliert beschrieben. Details zur Bebauungsplanung finden Sie in Abschnitt 7.5.2 und zum Demand Management in Abschnitt 6.2.14. Im Folgenden schauen wir uns die Planungsebenen und die dort verwendeten Granularitäten und im Anschluss das Ziel-Bild und die Leitplanken etwas genauer an.



Das Wesentliche auf einen Blick:

- Durch die Vision, das Ziel-Bild und die Leitplanken wird ein verbindlicher Orientierungs- und Gestaltungsrahmen für das IT-Management gesetzt. Über eine adäquate IT-Governance muss die Einhaltung der strategischen Vorgaben sichergestellt werden.
- Die Umsetzung erfolgt in der Regel durch Projekte und Wartungsmaßnahmen oder in der agilen Planung und Umsetzung. Projekte können unterschiedlichen Charakter haben, z. B. Organisations-, Softwareentwicklungs- oder Infrastrukturprojekte. In der agilen Planung und Umsetzung werden häufig Produktteams aus Fachbereichen und der IT gebildet, die dann über z. B. SAFe[®] (siehe [Lef 11]) oder im Kleinen über Scrum oder Kanban (siehe [Glo 11]) agil die Veränderungen planen und umsetzen.

■ 3.2 Planungsebenen und Granularitäten

Die strategische Planung und Steuerung der IT erfolgen auf unterschiedlichen Granularitäten. Auf **strategischer Ebene** werden grobgranular Eckwerte und Orientierungshilfen für einen langfristigen Planungszeitraum gesetzt. Dies sind insbesondere, wie schon ausgeführt, die Vision, das grobe Ziel-Bild und die Leitplanken.

Darüber hinaus werden auf der strategischen Planungsebene die Budgets für die nähere Zukunft (in der Regel ein Jahr) im Rahmen einer Investitionsplanung initial festgelegt und rollierend an die jeweiligen Geschäftsanforderungen und Randbedingungen angepasst. Es wird auf Unternehmens- und Geschäftseinheitenebene festgelegt, in welche Themenfelder in einer Planungsperiode vorrangig investiert werden soll. Die (in der Regel beschränkten) finanziellen und personellen Ressourcen werden auf mehrere Investitionsthemen verteilt. Im Ergebnis sind damit für eine Planungsperiode die einzelnen Investitionsthemen und eine Budget-Obergrenze je Investitionsthema festgelegt. Um diese Festlegung treffen zu können, können vom Business-Analysten im Demand Management Kandidaten für Investitionsthemen ermittelt, grob bewertet und priorisiert werden. Für die Bewertung und Priorisierung müssen Investitionsthemen ggf. in einzelne Themenbereiche heruntergebrochen werden, da erst dadurch die Inhalte „greifbar“ werden (siehe [HGG16]). Die Budgets bilden eine Rahmenvorgabe für die taktische Planungsebene.

Die in der strategischen Planungsebene vorgegebene Vision, die Leitplanken und Investitionsthemen werden in der **taktischen Ebene** weiter detailliert. Es wird das Ziel-Bild konkretisiert, die Roadmap für die Umsetzung detailliert und für einen planbaren und überschaubaren Zeitraum in der Zukunft² aus Geschäftsanforderungen Projekte, Produkt-Releases, Umsetzungs-Backlogs geformt oder angepasst. Produkte können sowohl Fertigungserzeugnisse oder Dienstleistungen als auch IT-Kaufprodukte und Individualsoftware sein.



Wichtig: Diese taktische Planungsebene ist von besonderer Bedeutung, da hier frühzeitig und mit verhältnismäßig geringem Aufwand sichergestellt werden kann, dass das Richtige getan wird. So können Fehlinvestitionen vermieden und die relevanten Geschäftsanforderungen schnell und angemessen umgesetzt werden. Die strategische IT-Planung erhält Bodenhaftung. Die strategischen Vorgaben werden fassbar und damit auch umsetzbar.

Wenn man von der strategischen IT-Planung spricht, umfasst dies daher in der Regel sowohl die strategische als auch die überwiegenden Anteile der taktischen Planungsebene. So wird der Begriff auch in diesem Buch gebraucht.

In Bild 3.6 sind die wesentlichen Ergebnisse auf der taktischen Planungsebene dargestellt. Dies sind das Ziel-Bild, die Roadmap zur Umsetzung, ein Synchroplan (siehe Bild 3.10) sowie das Projektportfolio. In Bild 3.5 ist ein Beispiel eines Soll-Bebauungsplans zur Konkretisierung des Ziel-Bilds für 2030 für den fachlichen Ausschnitt „Vertrieb“ und „Marketing“ dargestellt. Neben den bis zum Jahre 2030 zu verändernden bzw. neu einzuführenden Systemen wie z. B. „AIS R 1.0“ werden auch die aktuell vorhandenen Systeme, die auch für 2030 in ggf. einem veränderten Release geplant sind, dargestellt.

² Im wasserfallorientierten Umfeld ist der Planungszeitraum hier deutlich größer als im agilen Umfeld.

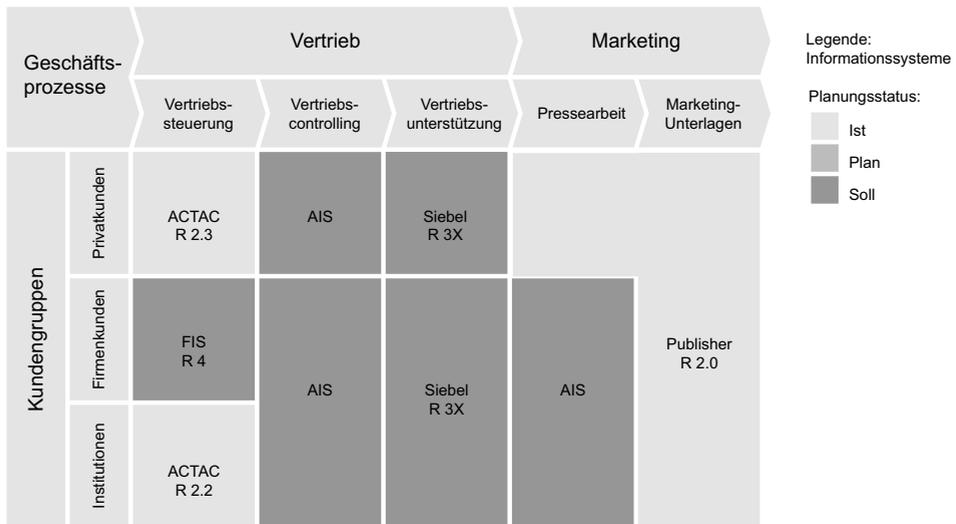


Bild 3.5 Beispiel für einen Soll-Bebauungsplan 2030

Neben Bebauungsplänen werden insbesondere auch Portfolios genutzt. In Bild 3.25 finden Sie in der Informationssystemarchitektur links ein Beispiel-Portfolio. Weitere Informationen zu Portfolios finden Sie in den Abschnitten 5.4.4, 6.3.1 und 7.5.2. Weitere Details zum Ziel-Bild finden Sie in Abschnitt 3.3. Bild 3.11 zeigt eine Produkt-Roadmap für ein IT-System oder einen Systemverbund.



In einem Soll-Bebauungsplan werden die zum Planungszeitpunkt geplanten Elemente in einer Matrix eingeordnet. Die Matrix wird in der Regel über fachliche, technische oder organisatorische Dimensionen aufgespannt. Beispiele für Dimensionen sind Geschäftsprozesse, Produkte, Geschäftseinheiten oder technische Bausteine.

Der Synchroplan ist ein wichtiges Planungselement auf der taktischen Planungsebene. Durch einen Synchroplan werden die verschiedenen Maßnahmen zur Umsetzung des Ziel-Bilds, z. B. Projekte, zu einem Gesamtplan konsolidiert, der sowohl die inhaltlichen als auch zeitlichen Abhängigkeiten berücksichtigt. Auf grober Ebene ist der Synchroplan quasi ein Masterplan.



Wichtig: Ein Masterplan ist ein strategischer Multiprojektplan, in dem die wesentlichen grobgranularen Maßnahmen zur Umsetzung des Ziel-Bilds gesamt-haft aufgeführt sind. Die Planung in der absehbaren Zukunft ist konkreter und je weiter es in die Zukunft geht, umso visionärer wird der Plan. Der Masterplan wird entsprechend der Veränderungen in der Strategie, Geschäftsanforderungen und Randbedingungen fortgeschrieben.

Das Projektportfoliomanagement (siehe Kapitel 8) lässt sich ebenso der taktischen Planungsebene zuordnen. Hier wird häufig für ein Jahr das Projektportfolio grob geplant und rollierend an die veränderten Geschäftsanforderungen und Randbedingungen angepasst.

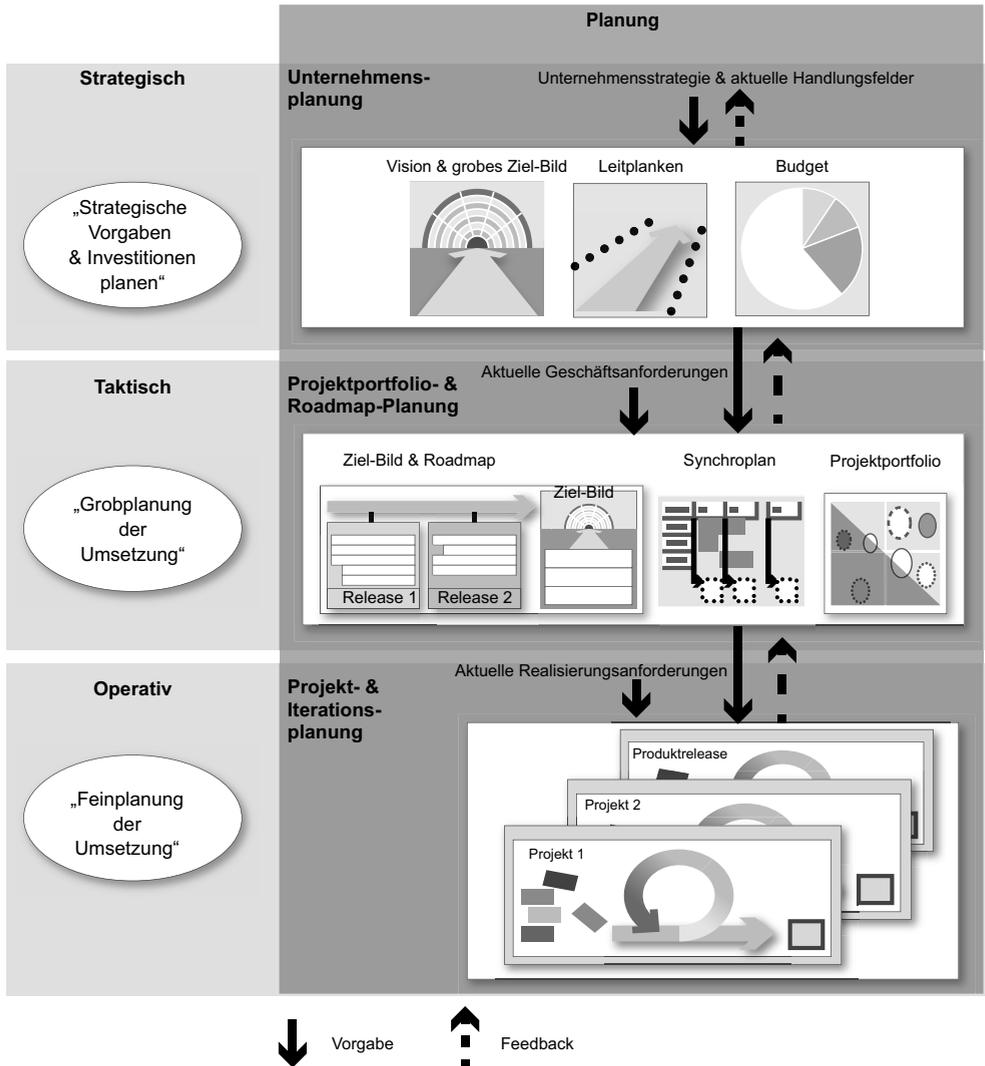


Bild 3.6 Planungsebenen

Die Ergebnisse der taktischen Planung werden wiederum in der **operativen Planungsebene** verfeinert. In der Projekt- und Iterationsplanung werden die im Rahmen der Projektportfolio- und Roadmap-Planung festgelegten Initiativen zumindest für die ersten Projektphasen oder Inkremente detaillierter geplant.

Granularitäten von Geschäftsanforderungen

Auf den verschiedenen Planungsebenen müssen verschiedene Granularitäten von Geschäftsanforderungen betrachtet werden. Hier hat sich eine Unterscheidung in Investitionsthemen, Themenbereiche, Features und Realisierungsanforderungen bewährt (siehe Bild 3.7 aus [HGG16]):

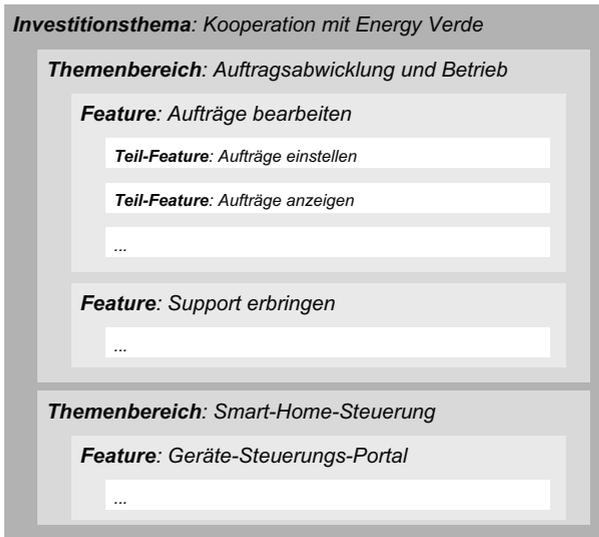


Bild 3.7
Detaillierungsebenen
für Geschäftsanforderungen

- **Investitionsthemen** beschreiben Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit. Sie werden im Rahmen der Budgetierung ermittelt, bewertet und mit Budget versehen. Die Budgetzuordnung erfolgt in der Regel für eine Planungsperiode (z. B. ein Jahr) und kann im Rahmen einer rollierenden Planung z. B. je Quartal angepasst werden.

Investitionsthemen werden häufig durch Schlagworte (bzw. Schwerpunktthemen) benannt, wie z. B. „Einführung CRM (Customer Relationship Management)“ oder „Partnerintegration des Unternehmens Energy Verde“. Investitionsthemen werden durch die Untergliederung in Themenbereiche konkretisiert.

- **Themenbereiche** (oder auch EPIC genannt siehe [Lef1 1]) beschreiben die Kundenbedürfnisse auf höchster Ebene. Sie füllen die Investitionsthemen mit Inhalten, so dass diese grob abgeschätzt und priorisiert werden können. Jeder Themenbereich kann jeweils unabhängig bewertet und priorisiert werden. Die Umsetzung eines Themenbereichs erfolgt über Projekte oder Wartungsmaßnahmen in einem oder mehreren Releases eines oder mehrerer IT-Systeme. Der Inhalt eines Themenbereichs wird in der Regel in wenigen Sätzen oder Aufzählungspunkten beschrieben. Die verfolgten Ziele müssen daraus klar hervorgehen. Beispiele für Themenbereiche für das Investitionsthema „CRM“ sind „Geschäftspartnermanagement“, „Call-Center-Unterstützung“ und „Servicesteuerung“.
- **Features** sind funktionale oder nichtfunktionale Eigenschaften (fachliche Funktionen) eines oder mehrerer Systeme oder Produkte, die für den Anwender einen unmittelbaren Wert darstellen. Sie werden vom Anwender als eine in sich geschlossene Einheit (ein sinnvolles Ganzes) wahrgenommen. Bei (Software-)Produkten wird häufig bei der Bestimmung der Features hinterfragt, ob dieses für den Käufer kaufentscheidend ist.

Ein Feature wird über ein Projekt oder eine Wartungsmaßnahme in einem Release in einem oder mehreren miteinander verbundenen IT-Systemen umgesetzt. Für die Priorisierung und Umsetzungsplanung werden Features häufig in Teil-Features zerlegt, wenn ein Feature nicht in einer Iteration umgesetzt werden kann.

Beispiele für Features für den Themenbereich „Geschäftspartnermanagement“ sind „Geschäftspartner-Stammdatenverwaltung“, „Geschäftspartner-Segmentierung“ und „Marketingaktions-Schnittstelle“. Teil-Features der „Geschäftspartner-Stammdatenverwaltung“ sind „Geschäftspartner-Stammdatenpflege“, „Beziehungsgeflechtspflege“ und „Kündigungsbearbeitung“.

- Eine **Realisierungsanforderung** ist eine Aussage über eine Eigenschaft oder eine Leistung, die ein IT-System aus Sicht des Anforderungsstellers erbringen muss. Sie beschreibt nicht, wie diese Leistung zu erbringen ist. Realisierungsanforderungen werden im Rahmen des Anforderungsmanagements in Projekten oder Wartungsmaßnahmen ermittelt. Eine Realisierungsanforderung bezieht sich immer auf ein System oder Produkt.

Eine Realisierungsanforderung wird über ein Projekt oder eine Wartungsmaßnahme in einer Iteration umgesetzt.

Im agilen Umfeld wird häufig stattdessen die Einheit einer User Story (siehe [Coh04]) verwendet.

Investitionsthemen sind die größten Einheiten, Realisierungsanforderungen sind am detailliertesten. Investitionsthemen sind in der Regel rein problemorientiert und drücken die Bedürfnisse der Stakeholder ohne konkreten Lösungsansatz aus („Problembereich“). Durch die prägnante Beschreibung und Konzentration auf die für die strategische bzw. taktische Planungsebene relevanten Informationen kann passend zu dieser Planungs- und Steuerungsebene leichtgewichtig mit verhältnismäßig wenig Aufwand eine inhaltlich fundierte Planung erstellt werden.

Die Detaillierung erfolgt im Rahmen der Konzeption der fachlichen Lösungsideen in der Business-Analyse und des Lösungsentwurfs in Projekten. Mit zunehmender Detailtiefe gehen immer mehr Umsetzungsaspekte mit ein und wir befinden uns im „Lösungsbereich“. Wir nähern uns ausgehend von der strategischen und taktischen Ebene immer mehr der operativen Ebene an. Damit nehmen die Detaillierung und auch der Aufwand für die Dokumentation zu. Für die Projekt- und Iterationsplanung ist dieser höhere Detaillierungsgrad aber erforderlich und der Dokumentationsaufwand angemessen.

Granularitäten im Zusammenspiel

In Bild 3.8 finden Sie die Granularitäten der Geschäftsanforderungen den verschiedenen Planungsebenen zugeordnet. Darüber hinaus werden diesen zur Orientierung noch Granularitäten aus dem Enterprise Architecture Management und Prozessmanagement grob gegenübergestellt.

Beim Enterprise Architecture Management werden hierbei in Bezug auf die IT-Architektur folgende Granularitäten unterschieden:

- **Strategisches IT-System:** Ein strategisches IT-System ist eine grobe Planungseinheit für die strategische IT-Planung, die die Funktionalitäten für eine fachliche (Teil-)Domäne bereitstellt. Häufig hat das strategische IT-System noch keinen Namen und es wird stattdessen nur eine grobe strategische Aussage zum angestrebten Soll-Zustand wie z. B. SAP im Geschäftsfeld A und Microsoft im Front-Office oder auch nur eine strategischen Vorgabe für eine fachliche oder technische Domäne, wie z. B. „Kauflösung“, gemacht.

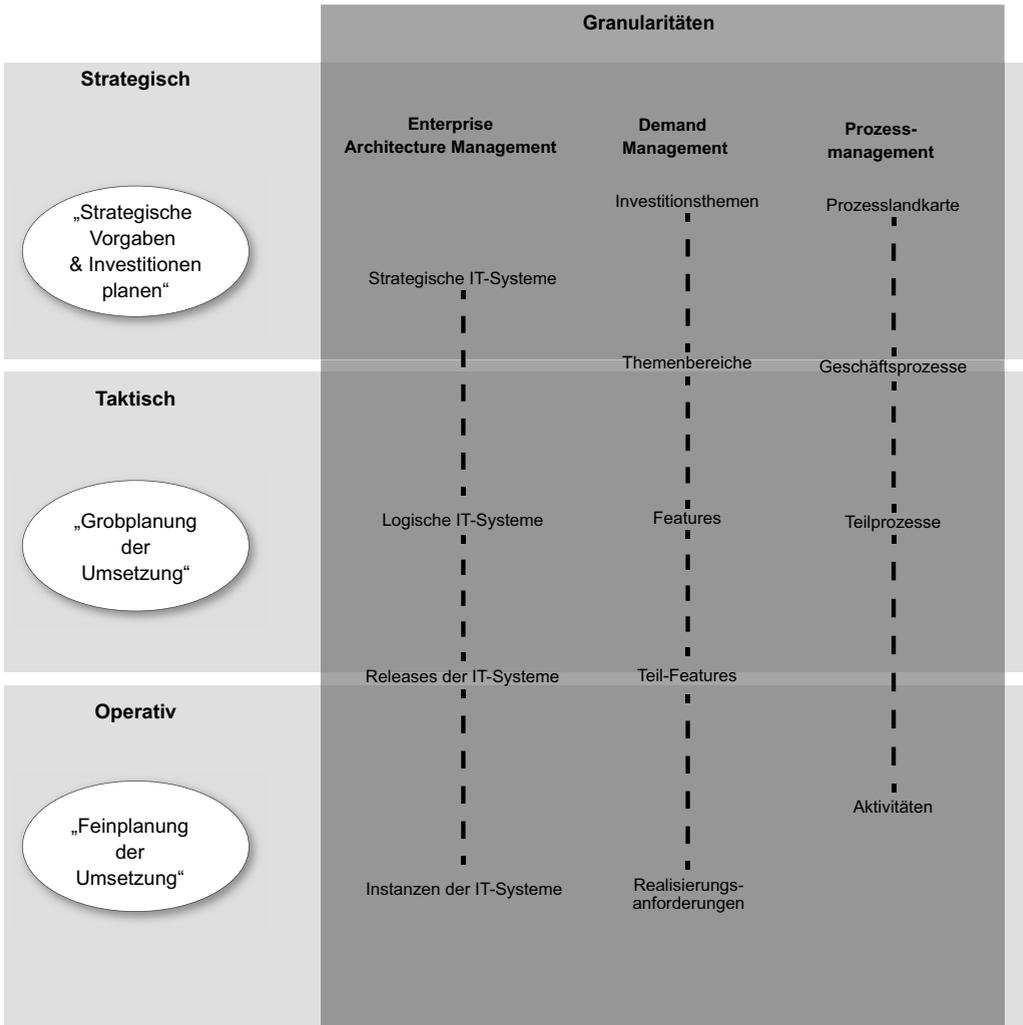


Bild 3.8 Granularitäten auf den verschiedenen Planungsebenen

- **Logisches IT-System:** Ein logisches IT-System konkretisiert ein strategisches IT-System. Es hat bereits einen Namen und gegebenenfalls eine grobe Release-Nummer, z. B. ACTAC V4. Die Funktionalitäten und auch die Abgrenzung zu anderen logischen IT-Systemen sind auf grober Granularität beschrieben. Der Lifecycle ist noch nicht im Detail festgelegt. Auf Ebene von Themenbereichen und Features kann die Produkt-Roadmap für das IT-System grob geplant werden (siehe Bild 3.11).
- **IT-System-Release:** Ein Release besteht aus einer Menge von Softwareeinheiten, die als Ganzes für die Nutzung bereitgestellt werden. Die Funktionalitäten werden im Rahmen der Release-Planung auf Ebene von Teil-Features festgelegt (siehe Abschnitt 3.2). Ein logisches IT-System kann viele Releases besitzen. So kann die Anwendung ACTAC V4 die Releases ACTAC V4.1, V4.2 und V4.3 besitzen.

- **Logische Instanz eines IT-Systems:** Eine logische Instanz ist eine spezifische Ausprägung eines Release, orientiert z. B. an einem Standort. So kann z. B. ein IT-System-Release für den Standort A eine andere Schnittstelle nutzen als am Standort B. Häufig werden logische Instanzen von IT-Systemen zur Rollout-Planung (siehe Abschnitt 3.2) genutzt.
- **Physikalische Instanz eines IT-Systems:** Eine physikalische Instanz ist eine betriebsinfrastrukturspezifische Ausprägung eines Release. So kann z. B. ein IT-System-Release für den Standort A auf einer Serverplattform X und für den Standort B auf einer anderen Serverplattform Y installiert sein. Auf den Serverplattformen X und Y laufen dann Instanzen der IT-System-Release. Die Planung erfolgt auf operativer Ebene, da detaillierte Betriebs- oder organisatorische Aspekte zu berücksichtigen sind.

Weitere Details hierzu finden Sie in Abschnitt 3.2.

Im Prozessmanagement werden in der Regel die Granularitätsebenen Wertschöpfungskette, Geschäftsprozess, Teilprozess und Aktivität unterschieden:

- **Wertschöpfungskette:** Sie stellt die Geschäftsprozesse des Unternehmens in ihrem Zusammenwirken grafisch dar. Sie gibt eine fachliche Strukturierung für das Unternehmen vor, die sich in der Regel in der Organisation widerspiegelt. Sie gibt einen fachlichen Bezugsrahmen und ein Begriffssystem für die strategische Planung vor. Eine Wertschöpfungskette wird in der Regel durch eine Prozesslandkarte (siehe Abschnitt 5.4.1) dargestellt.
- **Geschäftsprozesse:** Sie bestehen aus einer Abfolge von zielgerichteten Aktivitäten zur Umsetzung des Geschäftsmodells des Unternehmens. Geschäftsprozesse leisten einen unmittelbaren Beitrag zur Wertschöpfung oder unterstützen andere wertschöpfende Geschäftsprozesse. Geschäftsprozesse haben einen definierten Anfang und ein definiertes Ende mit einem klar festgelegten Ergebnis. In der Regel werden Geschäftsprozesse mehrfach durchgeführt.

Geschäftsprozesse sind die wesentlichen Einheiten der Prozesslandkarte und bestehen aus Teil-Geschäftsprozessen.

- **Teil-Geschäftsprozess:** Teil-Geschäftsprozesse umfassen fachlich oder organisatorisch zusammenhängende Aktivitäten eines Geschäftsprozesses. Durch die Zusammenfassung entsteht eine grobere Granularität, die die taktische Planung handelbar macht.
- **Aktivität:** Aktivitäten sind feingranulare Bausteine von (Teil-)Geschäftsprozessen. Ein Geschäftsprozess umfasst mehrere zusammenhängende, strukturierte Aktivitäten, die gemeinsam ein Ergebnis erzeugen, das für Kunden einen Wert darstellt.

Die Beschreibung von Prozessabläufen erfolgt in der Regel zum Teil in der Projekt- und Iterationsplanung und im Detail in der Umsetzungsphase.

Weitere Informationen zu den Granularitäten im Prozessmanagement finden Sie in [HGG16].



Business Capabilities und Granularitäten im Demand Management

Business Capability und Geschäftsanforderungsgranularitäten korrelieren miteinander. Business Capability Level 2 entsprechend häufig EPICs und Level 3 häufig Features. Dies kann für das „Capability based planning“ genutzt werden. Siehe hierzu Abschnitt 7.4.1.



Empfehlung: Die Detaillierungsebenen können unternehmensspezifisch ausgeprägt werden. Legen Sie für Ihr Unternehmen die Detaillierungsebenen entsprechend Ihrer Randbedingungen und Ziele klar und unmissverständlich fest. Nur so erhalten Sie eine einheitliche Granularität von Geschäftsanforderungen, IT-Prozess-Strukturen für die Abstimmung, Planung und Steuerung.

Wichtig ist aber insbesondere der Zusammenhang zwischen den Granularitäten und den Planungsebenen. Dies wird im Folgenden weiter ausgeführt.

Zusammenhang zwischen Granularitäten und Planungsebenen

Auf der **strategischen Planungsebene** werden eine langfristige Perspektive und die wesentlichen Produktbereiche, Aktivitäten des Unternehmens oder das Unternehmen als Ganzes adressiert. Die Planung ist eher abstrakt und global und erfolgt in dieser Planungsebene auf der Grundlage von groben Zielrichtungen, Investitionsthemen und Themenbereichen. Diese werden häufig in ein fachliches Domänenmodell, wie eine Prozesslandkarte, einsortiert. Wenn bereits in Richtung Umsetzung geplant wird, bewegt man sich hier in der Regel auf Ebene von strategischen IT-Systemen. Diese verfeinern die Vision und bestimmen das grobe Ziel-Bild maßgeblich.



Wichtig: Für die Auswahl der weiter zu verfolgenden Investitionsthemen ist häufig eine grobe Abschätzung in den Bewertungsdimensionen Aufwand, Nutzen, Wert- und Strategiebeitrag und Risiko ausreichend. Im Vordergrund steht die relative Bewertung der Investitionsthemen zueinander, nicht die detaillierte Bewertung eines einzelnen Investitionsthemas. Betrachten Sie Details nur soweit, wie sie für diese relative Bewertung und zur Entscheidungsfindung notwendig sind. Halten Sie den Aufwand für die Detaillierung von Investitionsthemen möglichst gering.

Erst wenn ein Investitionsthema weiter verfolgt werden soll, ist die Detaillierung in Themenbereiche zwingend erforderlich, um Features und Teil-Features ableiten zu können.

Die Planung und Steuerung erfolgen auf der **taktischen Ebene** in einer mittelfristigen Perspektive von einem bis fünf Jahre. Die Planung ist detaillierter als bei der strategischen Ebene, sie fokussiert aber zumeist nur die wesentlichen Bestandteile des Unternehmens oder der Aktivitäten. Die Planung erfolgt in dieser Planungsebene auf der Grundlage von Features und Teil-Features. Von der Umsetzung her wird auf Ebene von logischen und grob auf Releases von IT-Systemen geplant. Ein Soll-Bebauungsplan (siehe Bild 3.5) und eine grobe Roadmap zur Umsetzung entstehen. Diese konkretisieren das Zielbild.

Ein wesentlicher Bestandteil der taktischen Planung ist, wie schon ausgeführt, die Roadmap-Planung. Eine Roadmap beschreibt grob den Weg vom Ist-Zustand zum Ziel-Zustand. Eine Roadmap kann z. B. über eine Folge von Bebauungsplänen (siehe Bild 3.9), einen Synchroplan (siehe Bild 3.10) oder aber aus der Sicht einzelner Produkte etwas detaillierter als eine Abfolge von Releases dargestellt werden. Produkte können sowohl Fertigungserzeugnisse oder Dienstleistungen als auch IT-Kaufprodukte und Individualsoftware sein.



Bild 3.9 Roadmap als eine Abfolge von Bebauungsplänen

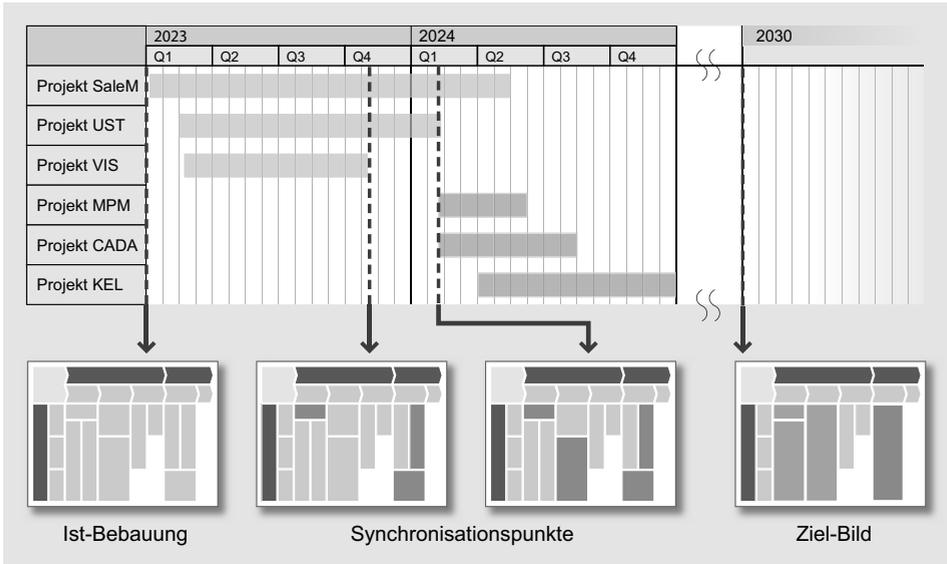


Bild 3.10 Beispiel Synchroplan

Im Synchroplan in Bild 3.10 werden die verschiedenen Projekte zur Umsetzung des Zielbilds dargestellt. Zu wesentlichen Synchronisationspunkten, wie z. B. das Ende von wichtigen Projekten, wird der resultierende Bebauungsplan konsolidiert dargestellt.

Eine Produkt-Roadmap (siehe Bild 3.11) beschreibt die Planung aus Sicht eines Produkts. Sie besteht aus einer Abfolge von Releases mit dem Ziel, schrittweise die (Produkt-)Vision umzusetzen. Zu jedem Release werden festgelegt:

- (grob) geplanter Release-Termin,
- Schwerpunktthema des Release, abgeleitet aus den Themenbereichen,
- priorisierte Liste von (Teil-)Features, die mit Abschluss des Release umgesetzt sein sollen.

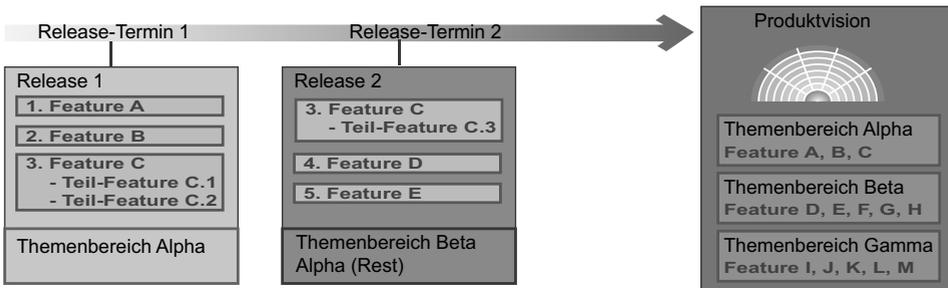


Bild 3.11 Beispiel einer Produkt-Roadmap

Die Roadmap-Planung für Produkte ist quasi eine grobgranulare Release-Planung. Es werden (Teil-)Features zu den definierten Release-Terminen in Umsetzungseinheiten zusammengefasst.

Schwerpunkthemen für die einzelnen Releases ergeben sich aus den Themenbereichen, wie sie im Rahmen der Unternehmensplanung festgelegt wurden. Die Umsetzung eines Themenbereichs kann sich dabei über mehrere Releases erstrecken. Jeder Themenbereich wird, wenn nicht bereits erfolgt, priorisiert und entsprechend seiner Priorität analysiert, bewertet und über Features und ggf. Teil-Features weiter detailliert. Die am höchsten priorisierten Themenbereiche werden dabei vorrangig betrachtet. Der eigentliche Projektschnitt bzw. die Roadmap-Planung erfolgt dann auf Basis der Features und, soweit notwendig, Teil-Features. Eine technische Architekturvision und Rahmenbedingungen können z. B. durch eine Referenzarchitektur (siehe Abschnitt 7.4.1) oder aber durch Architektur-Features vorgegeben und so in die Umsetzung eingesteuert werden.

Die Roadmap muss entsprechend veränderter Anforderungen und Rahmenbedingungen regelmäßig angepasst werden. Je weiter man in die Zukunft schaut, desto größer ist die Planung der Releases. Das zeitlich nächste Release wird in der Regel auf Ebene von Teil-Features geplant. Für Folgereleases sind oft nur Features oder Themenbereiche angegeben.

Bei der Entwicklung von Kaufprodukten wird häufig der erwartete Funktionsumfang schon frühzeitig festgelegt. Basis hierfür ist ein funktionales Referenzmodell (siehe Abschnitt 5.4.1), das den erwarteten Funktionsumfang zumindest bis auf Ebene von Features weitgehend vollständig beschreibt.



Wichtig: Schließen Sie die Lücke zwischen der strategischen Planung und der operativen Umsetzung. Die Planungsebenen Unternehmensplanung und die Projekt- und Iterationsplanung sind in der Regel in den Unternehmen etabliert. Die Projektportfolio- und Roadmap-Planung wird dahingehend noch stiefmütterlich behandelt. Hierdurch wird jedoch viel Nutzenpotenzial verschenkt. Wenn man sich das Bild 3.6 anschaut, wird dies offensichtlich. Wenn die Projektportfolio- und Roadmap-Planung fehlt, dann klafft eine Lücke zwischen der Unternehmensplanung und der Projekt- und Iterationsplanung.

In der Projektportfolio- und Roadmap-Planung wird dafür gesorgt, dass die wirklich wichtigen und strategisch in der Investitionsplanung beabsichtigten Dinge auch umgesetzt werden. Durch eine Planung auf Ebene von Themenbereichen und Features wird mit überschaubarem Aufwand ein inhaltlicher Rahmen für die Projekt- und Iterationsplanung geschaffen. Durch die Verknüpfung zwischen den (Teil-)Features und Realisierungsanforderungen wird die Grundlage für die Steuerung der Umsetzung geschaffen. Das, was beabsichtigt wurde, wird wirklich umgesetzt. Natürlich können sich im Rahmen der Umsetzung Veränderungen ergeben, diese müssen dann aber auf grober Ebene auch wieder in die Projektportfolio- und Roadmap-Planung einfließen. So können Veränderungen auf taktischem Level adäquat – überschaubarer Aufwand – gemanagt werden.

Im agilen SAFe®-Kontext ist das Lean Portfolio Management hier tätig. **Lean Portfolio Management** schlägt die Brücke zwischen Strategie und Umsetzung. Budgetzuweisungen erfolgen im taktischen Planungshorizont flexibel, um den Wertdurchsatz zu maximieren. Durch einen transparenten Umsetzungsstand und Fortschritt (u. a. Backlog, Kanban und Demos neuer Funktionalitäten) sowie Lean-Prinzipien können die Budgetzuweisungen an die jeweiligen Erfordernisse

angepasst werden. Die Geschäftschancen mit dem höchsten Wert und die dafür anzupackenden strategischen Themen werden ermittelt und im Portfolio Backlog priorisiert. Getroffene Entscheidungen und Pläne werden im taktischen Planungshorizont (häufig vierteljährlich) auf der Grundlage von neuem Feedback besprochen. Die Erkenntnisse fließen in die Budgetplanung ein.

Das Tagesgeschäft liegt im Fokus der **operativen Planung**. Hier werden kurzfristige Zeithorizonte von weniger als einem Jahr, häufig auch die laufende Rechnungs- bzw. Berichtsperiode, für einen Teil des Unternehmens oder Aktivitäten adressiert.

In der Projekt- und Iterationsplanung werden die im Rahmen der Projektportfolio- und Roadmap-Planung festgelegten Initiativen im Detail geplant. Die Planung erfolgt in dieser Planungsebene auf der Grundlage von Realisierungsanforderungen.

Die priorisierten (Teil-)Features, Ergebnis der grobgranularen Roadmap-Planung, sind der Input für die Projekt- und Iterationsplanung. (Teil-)Features müssen den Iterationen und Inkrementen des Projekts zugeordnet werden. Features bzw. Teil-Features sind als Grundlage für die konkrete Planung häufig noch zu grobgranular und werden daher auf Realisierungsanforderungen heruntergebrochen. Bei agilen Projekten mit Iterationen von drei oder vier Wochen müssen die Realisierungsanforderungen entsprechend klein gehalten werden.

Auf der Basis der Realisierungsanforderungen erfolgt die Projektplanung im Detail. Die Aktivitäten für die Umsetzung der Realisierungsanforderungen müssen geplant und die Umsetzung entsprechend gesteuert werden. Weitere Hinweise hierzu finden Sie in [GPM03] sowie [Lit05].



Wichtig: Durch die Verfeinerung in (Teil-)Features und Realisierungsanforderungen und Verlinkung mit diesen kann der Business-Analyst die bestimmungsgemäße Verwendung von Budgets nachhalten. Wesentlich ist hierbei aber, dass er auch bei der Budgetfreigabe und Budgetsteuerung für Projekte und Wartungsmaßnahmen eingebunden ist (siehe [HGG16]).

Die Ausführungen haben gezeigt, wie wesentlich eine systematische und einheitliche Beschreibung der Anforderungen und der Umsetzungsplanung auf unterschiedlichen Detaillierungsebenen entsprechend der Erfordernisse der verschiedenen Planungs- und Steuerungsebenen ist.



Empfehlung:

- Berücksichtigen Sie, dass für die unterschiedlichen Planungsebenen unterschiedliche zeitliche Planungshorizonte gelten. Eine Detaillierung von Geschäftsanforderungen oder strategischen und logischen IT-Systemen über diese Planungshorizonte hinaus kann zu unnötigem Planungs-, Änderungs- und Verwaltungsaufwand führen und ist damit wirtschaftlich nicht sinnvoll. Die Planungshorizonte sind unternehmensspezifisch, in einem Unternehmen teilweise auch produktspezifisch, ausgeprägt.

Bei einer agilen Vorgehensweise sind typische Planungshorizonte:

- Produktvision: mehrere Jahre
- Unternehmensplanung: ein Jahr
- Produkt- und Portfolioplanung: die nächsten Monate
- Projekt- und Iterationsplanung: die nächsten Wochen
- Detaillieren Sie Geschäftsanforderungen und IT-Systeme in den einzelnen Planungsebenen jeweils nur so weit, dass Sie ausreichend Informationen haben, um den jeweils „nächsten Schritt“ gehen zu können.
- Ein Plan ist eine auf dem aktuellen Kenntnisstand und bestimmten Annahmen nach bestem Wissen getroffene Aussage zu einer möglichen Entwicklung in der Zukunft. Es gibt keine Garantie, dass ein Plan zu 100 % „erfüllt“ wird. Nutzen Sie Pläne, um Abweichungen zu erkennen. Wenn es Abweichungen gibt, suchen Sie die Ursachen dafür. Passen Sie die Planung aufgrund der neu gewonnenen Erkenntnisse in enger Abstimmung mit Ihren Stakeholdern hinsichtlich Inhalten, Terminen und Kosten an.
- Planänderungen sind eher die Regel als die Ausnahme. Etablieren Sie Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, in denen festgelegt ist, wie bei Planänderungen vorzugehen ist.

Die strategische Planung muss agil sein und zeitgerecht zu Entscheidungspunkten, und damit schnell, nutzbare Planungen liefern und diese schnell an veränderte Geschäftsanforderungen und Randbedingungen anpassen. Dies schauen wir uns nun etwas näher an.

■ 3.3 Agile Planung

Bevor wir zur agilen Planung kommen, schauen wir uns das Wesen der Planung und der strategischen Planung im Speziellen etwas näher an.

Planung und strategische Planung

Die Planung ist wesentlicher Bestandteil des Managements. Durch die Planung sollen das künftige Verhalten und Entscheidungen beeinflusst werden. Das Gegenstück zur Planung ist im Management die Kontrolle, wo im Rückblick über Zielerreichungsanalysen und Soll-Ist-Vergleiche die Einhaltung der Planung sowie insbesondere die Zielerreichung überprüft wird. Dies bildet wichtigen Input für zukünftige Planungen.

Planung ist notwendig, um Entscheidern eine Orientierung durch Größenordnungen von Kosten- und Zeitabschätzungen zu geben. Gerade in konventionellem Umfeld ist dies häufig eine Voraussetzung für die Beauftragung eines Projekts.