

Einfache & effektive strategische IT-Planung Systematisch und agil den Wandel wirksam managen

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

Das zukünftige Dienstleistungsportfolio kann z. B. neben dem zuverlässigen Basisbetrieb für die Kernanwendungen und Support-Dienstleistungen auch Beratungsleistungen wie z. B. im Kontext der Ziel-Bild-Gestaltung oder Prozessmodellierung beinhalten. Das zukünftige Produktportfolio kann z. B. neben technischen Softwareprodukten auch geschäftsprozessorientierte Produkte wie z. B. eine Allround-Vorort-Service-Unterstützung für Außendienstmitarbeiter umfassen.



Wichtig

- Werden Sie sich darüber klar, welchen Stellenwert die IT zukünftig einnehmen soll.
- Das angestrebte zukünftige Leistungspotenzial der IT muss mit der strategischen Positionierung konform und erreichbar sein!
Sowohl eine Unter- als auch eine Überschätzung sind irreführend, weil dadurch eine falsche Erwartungshaltung bei den Anwendern bzw. Kunden entsteht.
- Zeigen Sie das künftige Leistungspotenzial anhand des geplanten Dienstleistungs- und Produktportfolios auf.
- Überzeugen Sie die Unternehmensführung durch eine fundierte Darstellung des Wert- und Strategiebeitrags der IT und erhöhen Sie so den Stellenwert der IT.
Unabhängig davon, welche Rolle die IT im Unternehmen spielt, muss die strategische Positionierung der IT von der Unternehmensführung vertreten und im Unternehmen klar artikuliert werden. Nur so bewegt sich die IT auf „sicherem Grund“.

Nach der Standortbestimmung und der strategischen Positionierung der IT kennen Sie deren aktuelle und angestrebte Leistungsfähigkeit. Auf dieser Basis können Sie nun Ihr Instrumentarium für das strategische IT-Management gestalten. Im folgenden Abschnitt und in [Han24] erhalten Sie Hilfestellungen. Nun schauen wir uns die Bestandteile der strategischen IT-Planung und das Zusammenspiel mit anderen Disziplinen etwas näher an.

■ 1.4 Bestandteile der strategischen IT-Planung und Zusammenspiel mit anderen Disziplinen

Die in Abschnitt 1.2 genannten Herausforderungen an CIOs und IT-Verantwortliche sind gewaltig. Sie müssen einer Operational Excellence näher kommen, die IT auf Veränderungen im Geschäft vorbereiten (Business-Agilität) und diese Veränderungen schnell und angemessen managen sowie versuchen, das Geschäft mitzugestalten. Die hohe Kunst besteht nun darin, die richtigen Schwerpunkte zu setzen, die Organisation und Prozesse passend dazu festzulegen und die Rahmenbedingungen für das Team zu schaffen. In Abhängigkeit von Ihrer Ausgangslage gibt es hierbei unterschiedliche Prioritäten.

Hierzu müssen Sie die richtigen Rückschlüsse aus der Unternehmensstrategie, den Geschäftsanforderungen und den technologischen Innovationen für die Ausrichtung der IT ziehen und diese in Rahmenvorgaben und Planungsprämissen gießen. Manifestiert in einer adäquaten Organisation und in den Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen können dann die Herausforderungen umgesetzt werden.

Für die Umsetzung sind die folgenden Aspekte besonders wichtig:

- Die Vision, die strategischen Rahmenbedingungen und die „Pains“ in Business und IT identifizieren und dokumentieren
- Aus der Unternehmensstrategie und aus den wesentlichen Geschäftsanforderungen die Anforderungen an die IT ableiten und diese zu Handlungsfeldern bündeln
- Für die Handlungsfelder möglichst angemessene Lösungen nachvollziehbar gestalten
- Klare und verbindliche Zielvorgaben als Maßstab für das strategische IT-Controlling festlegen und bekannt machen
- Konkretisieren der Zielvorgaben durch ein Ziel-Bild sowie Ableitung einer IT-Roadmap und Einsteuerung konkreter Themenbereiche in die Investitionsplanung sowie das Projektportfolio-Management oder aber in das Lean Portfoliomanagement und die agile Planung und Umsetzung
- Aufbau eines Steuerungsinstrumentariums, in dem der Status und der Fortschritt der Umsetzung der strategischen Vorgaben, insbesondere auch die Entwicklung der Kosten und des Wert- und Strategiebeitrags, transparent werden
- Etablierung einer angemessenen Organisation und von schlanken Prozessen sowie Verankerung dieser, um das Ganze zum Leben zu bringen (siehe Abschnitt 5.2)

Zur Bewältigung der Herausforderungen benötigen Sie ein schlankes, aber wirkungsvolles und ausbaubares Instrumentarium für das strategische IT-Management (siehe [Han23]), das zur aktuellen Standortbestimmung und strategischen Positionierung Ihrer IT passt.

Ein schlankes Instrumentarium ist insbesondere in Anbetracht der schwindenden Budgets und gleichzeitig immer steigenden Anforderungen an die IT und das IT-Management essenziell. IT-Verantwortliche sind im Spagat zwischen IT-Dienstleister und Business-Partner häufig überlastet. Alleine die Bewältigung der operativen Aufgaben zur Gewährleistung des Betriebs und die Umsetzung der Compliance- und Sicherheitsanforderungen nehmen häufig die IT-Verantwortlichen voll in Beschlag. Gleichzeitig noch ein komplexes IT-Management-Instrumentarium einzuführen und in der Organisation zu verankern, ist nicht zu leisten.

Hier ist Konzentration auf das Wesentliche entsprechend des Zitats von Antoine de Saint-Exupéry gefragt: „Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn man nichts mehr hinzufügen, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann.“ Der Kern muss identifiziert und richtig angegangen werden, unnötigen Ballast gilt es abzuschütteln. Systematisches Vorgehen mit viel Kommunikation auf der Basis eines guten Vertrauensverhältnisses zwischen der IT und den Kunden (externe Kunden oder interne Fachabteilungen) ist Voraussetzung, um herauszufinden, was der Kunde wirklich will. Gepaart mit Hintergrundwissen und Lösungskompetenz kann ermittelt werden, was der Kunde wirklich braucht. Auf dieser Basis kann der Kunde entsprechend beraten werden. So können enorme Kosten durch frühzeitige Prüfung auf Sinn, Konsistenz und Wichtigkeit von Geschäftsanforderungen eingespart werden. Unnötige Doppelarbeiten und wertvernichtende Projekte werden vermieden.

Am Ende zählen immer die Zufriedenheit bzw. Begeisterung der Abnehmer der IT-Leistungen sowie eine Kosten-Nutzen-Angemessenheit. Durch einen expliziten Feedback-Prozess muss die Kundenzufriedenheit eingeholt und geordnet in den kontinuierlichen Veränderungsprozess eingesteuert werden.



Wichtig

Ein Lean-IT-Management-Instrumentarium fokussiert die Lösung konkreter Probleme in Feedback-Schleifen mit dem jeweiligen Nutznießer und Verantwortlichen. Es ist in der Lage, flexibel auf Veränderung zu reagieren. Unternehmensarchitekten müssen dazu die wirklichen Anforderungen ihrer internen oder externen Kunden verstehen, Klarheit und Verständnis über eine passende Visualisierung der Handlungsfelder und deren Abhängigkeiten und Auswirkungen schaffen und dann Lösungen gemeinsam mit den Kunden unter Nutzung des vorausschauend aufgebauten Lösungsportfolios schnell und agil bereitstellen. Inputs aus regelmäßigen Feedbackrunden müssen schnell verarbeitet und in die Transparenz-, Steuerungs- oder Lösungssichten eingearbeitet werden.

Ein Lean-IT-Management-Instrumentarium zeichnet sich durch folgende Aspekte aus (siehe [Han24]):

- **Kein Ballast.** Alles weglassen, was nicht zielführend und kein ausreichendes Kosten-Nutzen-Verhältnis hat. Dies bezieht sich sowohl auf inhaltliche Strukturen als auch Prozesse und Organisation.
- **Fokus auf Fehler ausmerzen und Probleme lösen.** Engpässe oder Fehler, wie z. B. unzureichende Datenqualität für die Erstellung einer Entscheidungsvorlage, sind vorrangig zu beheben. Nicht beseitigte Engpässe und Fehler senken die Akzeptanz für das IT-Management-Instrumentarium erheblich. Der Nutzen kann nicht gehoben werden.

Die Engpässe und Fehler können aber durchaus unterschiedlich behoben werden. Einerseits könnte die Datenqualität nachhaltig durch entsprechende Pflege- und Qualitätssicherungsprozesse verbessert werden. Andererseits könnte die Entscheidungsvorlage oder der Bericht so weit geändert werden, dass er nur auf Daten hoher Qualität beruht.

- **Agiles Vorgehen mit engen Feedback-Schleifen, kontinuierlichem Lernen und schrittweiser Einführung.** Die Einführung und der Ausbau des Instrumentariums muss in kleinen Schritten mit sichtbaren Quick-Wins erfolgen.

Aktives Veränderungsmanagement und kontinuierliche Verbesserung. Die Unternehmenskultur muss über ein aktives Veränderungsmanagement zu einer offenen Leistungskultur hin entwickelt werden. Die ständige Verbesserung muss das tägliche Denken bestimmen.

In [Han24] finden Sie die wesentlichen Bestandteile eines Lean-IT-Management-Instrumentariums. Nun schauen wir uns die Bestandteile der strategischen IT-Planung näher an.

1.4.1 Bestandteile der strategischen IT-Planung

Die strategische IT-Planung ist keine eigenständige IT-Management-Disziplin. Vielmehr erfolgt sie im Rahmen der IT-Strategieentwicklung (siehe Abschnitt 1.6), im Enterprise Architecture Management (siehe Abschnitt 3.2.1) und zum Teil auch im klassischen oder agilen Demand Management (siehe [Han23]) 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.

In Bild 1.21 finden Sie die wesentlichen Bestandteile der strategischen IT-Planung:

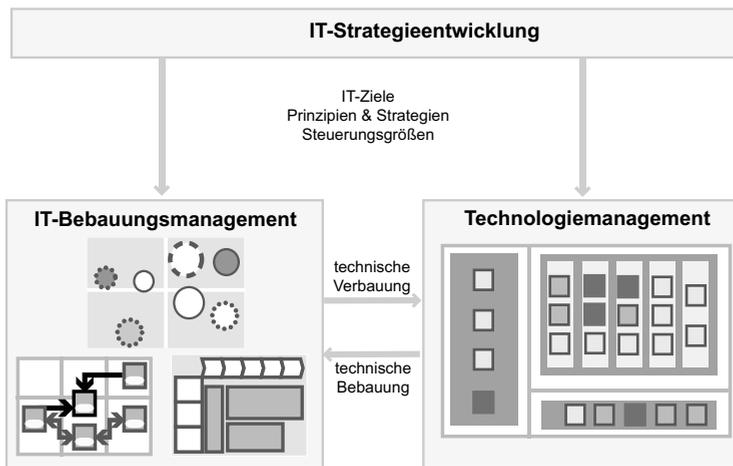


Bild 1.21 Wesentliche Bestandteile der strategischen IT-Planung

- **IT-Strategieentwicklung:** initiale Erstellung oder Anpassung der IT-Strategie in regelmäßigen Zeitabständen an veränderte Ziele, Geschäftstreiber und Rahmenbedingungen

Die IT-Strategie wird aus der Unternehmensstrategie und den aktuellen Geschäftsanforderungen unter Berücksichtigung von technologischen Trends und der bestehenden Randbedingungen der IT abgeleitet. Die IT-Strategie gibt den formalen und verbindlichen Rahmen für die verschiedenen Handlungsfelder der IT vor und stellt Planungsprämissen und Leitlinien für die Weiterentwicklung der IT für die nächsten Jahre auf. Insbesondere werden durch die IT-Strategie Prinzipien, wie z. B. „Make-or-Buy“, Strategien und strategische IT-Ziele als Vorgaben für die strategische Planung und Steuerung der IT gesetzt. Nach initialer Erstellung wird die IT-Strategie in regelmäßigen Zeitabständen an veränderte Rahmenbedingungen angepasst. Die Aktualisierung erfolgt häufig jährlich. Weitere Informationen finden Sie in Abschnitt 1.6.

Durch eine enge Verzahnung von IT-Strategieentwicklung und Unternehmensplanung wird das Business-IT-Alignment gestärkt und eine angemessene businessorientierte IT-Unterstützung des Geschäfts erreicht. Eine kontinuierliche Überprüfung und der Einbezug von Feedback erfordern eine Anpassung der IT-Strategie an die veränderten Geschäftsanforderungen und Randbedingungen.

Ergebnisse: strategische IT-Vorgaben, wie IT-Ziele, Prinzipien oder Strategien in der Regel in einem IT-Strategiedokument neben den Bebauungsplänen aus der IT-Bebauungsplanung sowie die Standards aus dem Technologiemanagement gebündelt (siehe Abschnitt 3.2.4)

- **IT-Bebauungsplanung:** Gestaltung der Soll-IT-Bebauung und IT-Roadmap entsprechend der Geschäftstreiber ausgehend von der aktuellen Ausgangslage unter Einhaltung der strategischen (IT-)Vorgaben

Die IT-Bebauungsplanung hat drei wesentliche Bestandteile:

- *IS-Portfoliomanagement* (IS für Informationssystemlandschaft) zur Festlegung von Strategien für Informationssysteme (Applikationen) als Input für Entscheidungen zur Weiterentwicklung der IT-Landschaft
- *IS-Bebauungsplanung*, in der das Ziel-Bild und die Roadmap zur Umsetzung in Form von z. B. Bebauungsplänen und Masterplänen gestaltet wird
- *Technologiemanagement*: Das Technologiemanagement umfasst alle Prozesse zur Planung und Steuerung der Bereitstellung und Nutzung des Lösungsportfolios, der technischen Standardisierung, des Lifecycle-Managements und des IT-Innovationsmanagements. Die Flexibilität und Qualität werden durch adäquate Architekturen erhöht und die Kosten durch Standardisierung reduziert.

Neue technologische Entwicklungen werden im **IT-Innovationsmanagement** im Hinblick auf ihre Einsetzbarkeit und Auswirkungen im Unternehmen beobachtet, evaluiert, bewertet und gegebenenfalls in den Blueprint, das Lösungsportfolio, aufgenommen.

Im **Lifecycle-Management** (kurz LCM) wird der Lebenszyklus eines IT-Systems von der Idee oder Einführung bis zum Ablösen geplant.

Das IS-Portfoliomanagement und die IS-Bebauungsplanung sind wesentlicher Bestandteil des IT-Bebauungsmanagements. Im IT-Bebauungsmanagement wird einerseits Transparenz über die IS-Landschaft hergestellt. Andererseits wird die Weiterentwicklung der IT-Landschaft business- und zukunftsorientiert geplant und gesteuert. Das technische Lösungsportfolio aus dem Technologiemanagement wird verbaut.

Ergebnisse: Ziel-Landschaft (kurz IT-Ziel-Bild) mit der zukünftigen IT-Bebauung (u. a. Applikationen, Lösungsportfolio und IT-Betriebsinfrastruktur) sowie deren Roadmap zur Umsetzung (siehe Kapitel 3)

Das IT-Bebauungsmanagement und das Technologiemanagement sind wesentliche Teilprozesse im Enterprise Architecture Management (EAM). Im Rahmen des IT-Bebauungsmanagements wird einerseits Transparenz über die aktuelle IT-Bebauung hergestellt. Andererseits wird die zukünftige IT-Landschaft zur Umsetzung der Geschäftstreiber gestaltet. Fachliche und technische Strukturen, wie Geschäftsprozesse, Business Capabilities oder technische Domänen, bilden den Ordnungs- und Gestaltungsrahmen für die Planung und Steuerung der IT. Weitere Informationen zu EAM finden Sie in Abschnitt 3.2.1.

**Definition Enterprise Architecture Management (siehe [Han22])**

Enterprise Architecture Management (EAM) ist ein systematischer und ganzheitlicher Ansatz für das Verstehen, Kommunizieren, Gestalten und Planen der fachlichen und technischen Strukturen im Unternehmen. Es hilft dabei, die Komplexität der IT-Landschaft zu beherrschen und die IT-Landschaft strategisch und businessorientiert weiterzuentwickeln. EAM ist ein wesentlicher Bestandteil des strategischen IT-Managements und beinhaltet alle Prozesse für die Dokumentation, Analyse, Qualitätssicherung, Planung und Steuerung der Weiterentwicklung der IT-Landschaft und der Geschäftsarchitektur.

Definition IT-Bebauungsmanagement (siehe [Han22])

Eine Metapher aus der Stadt- und Landschaftsplanung. Das IT-Bebauungsmanagement schafft Transparenz über die IT-Landschaft und stellt die Verknüpfung zwischen Business- und IT-Strukturen (die „Brücke“ zwischen Business und IT) her. Mithilfe einer Unternehmensarchitektur werden die verstreuten Informationen aus dem Business und der IT, wie z. B. Geschäftsprozesse und Informationssysteme, verknüpft und ein Gesamtblick auf die IT im Unternehmen geschaffen. Abhängigkeiten und Auswirkungen von fachlichen und IT-Änderungen werden transparent. Es werden Transparenz sowohl über den Ist-Zustand als auch über den Ziel-Zustand sowie die Roadmap zur Umsetzung hergestellt.

Definition Technologiemanagement (siehe [Han22])

Im Technologiemanagement werden das Lösungsportfolio und die technischen Standards des Unternehmens festgelegt, kontinuierlich weiterentwickelt und deren Verbauung gesteuert. So werden die Zukunftsfähigkeit und Tragfähigkeit der IT-Landschaft sichergestellt.

Neue technologische Entwicklungen werden im IT-Innovationsmanagement im Hinblick auf ihre Einsetzbarkeit und Auswirkungen im Unternehmen beobachtet, evaluiert, bewertet und gegebenenfalls in den Blueprint aufgenommen. Der Lebenszyklus der technischen Bausteine wird gemanagt. Technische Bausteine und deren Releases, die nicht mehr zukunftsfähig sind oder sich im Einsatz nicht bewährt haben, werden abgelöst. So werden die Zukunftsfähigkeit und Tragfähigkeit des Lösungsportfolios sichergestellt.

1.4.2 Zusammenspiel mit anderen Disziplinen

Der wirkliche Nutzen der strategischen IT-Planung entsteht jedoch nur im Zusammenspiel mit den anderen Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen, im Folgenden kurz Disziplinen genannt. So nutzt es wenig, wenn über die strategische IT-Planung ein Ziel-Bild vorgegeben wird, wenn dies nicht bei Investitionsentscheidungen und Projekten als Orientierung und/oder Rahmenvorgabe genutzt wird. Das Ziel-Bild und die über das Technologiemanagement festgelegten Standards können nur umgesetzt werden, wenn sie insbesondere über das Projektportfoliomanagement durchgesetzt werden.

Wesentliche Disziplinen sind in Bild 1.22 dargestellt. Im rechten Bereich die IT- und im linken Bereich die Business-Disziplinen. Die Zuordnung zu Business oder IT muss bei den Diszipli-

nen, die auf der Grenze zwischen Business und IT oder im Business selbst angesiedelt wurden, unternehmensindividuell festgelegt werden. Die Zuordnung in Bild 1.22 ist sehr verbreitet.

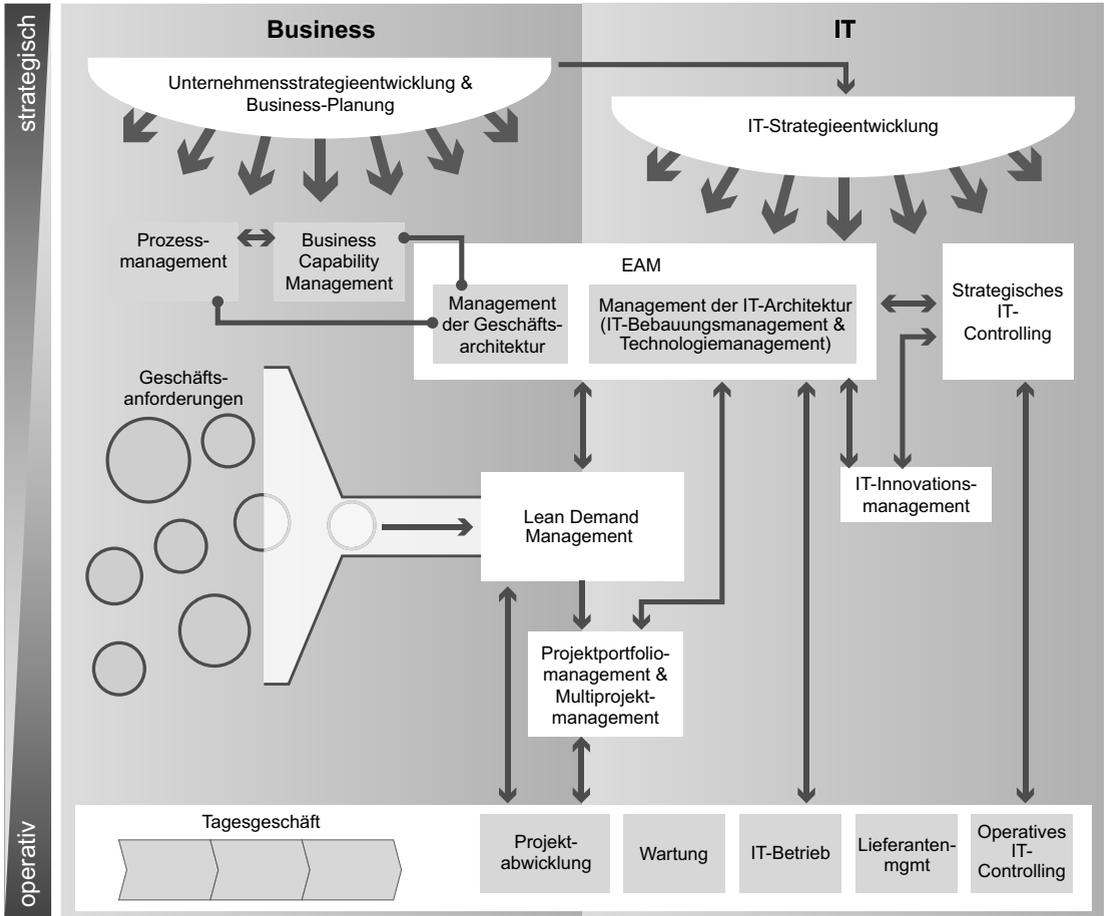


Bild 1.22 Zusammenspiel der Disziplinen

Die Namen und die Zuordnung (Business/IT) der Disziplinen variieren unternehmensspezifisch. Die Disziplinen können in Abhängigkeit von z. B. Stellenwert, Reifegrad und organisatorischen Randbedingungen zusammengefasst oder weiter differenziert werden. Hierzu finden Sie in [Han24] weitere Hilfestellungen.

Die strategische IT-Planung teilt sich, wie bereits ausgeführt, auf die IT-Strategieentwicklung sowie das Management der IT-Architektur mit dem IT-Bebauungsmanagement und dem Technologiemanagement auf. Sie muss insbesondere mit folgenden Disziplinen verzahnt werden (siehe Bild 1.22):

- **Unternehmensstrategieentwicklung und Business-Planung.** Setzen von strategischen und taktischen Rahmenvorgaben, wie Unternehmensstrategie bzw. digitale Strategie, Geschäftsmodell, Ziele, Leitplanken und Budgets.

- **Prozess-, Daten-, Business Capability Management und weitere fachliche Management-Disziplinen.** Die strategischen Vorgaben aus der Unternehmensstrategie bzw. digitalen Strategie und der Business-Planung müssen operationalisiert werden, dass aus der Vision Realität wird. Wichtig sind hierfür das Prozessmanagement, das Business Capability Management sowie weitere fachliche Management-Disziplinen.
- **Lean oder agile Demand Management.** Das Lean oder agile Demand Management ist eine Schlüsseldisziplin auf der taktischen Ebene, um sicherzustellen, dass das, was geplant wurde, auch wirklich und zeitgerecht umgesetzt wird.
- **Entscheidungs- und Steuerungsprozesse.** Die fachlichen und IT-Planungen werden in entsprechende Entscheidungsprozesse eingesteuert. Budgets (wie bereits oben ausgeführt), Investitionsentscheidungen und Projekt- bzw. agile Umsetzungspriorisierungsentscheidungen müssen mit „scharfen Klingen“ in schlanken, aber wirksamen Prozessen über idealerweise kurze Entscheidungswege getroffen werden. Wesentlich sind hier insbesondere das Projektportfolio- und Multiprojektmanagement sowie das strategische und operative (IT-)Controlling.
- **Operatives IT-Management.** Die strategischen, taktischen und operativen Vorgaben und Planungen sind die Grundlage für das operative IT-Management.

Für das gesamte Instrumentarium muss ein geeignetes Ziel-Betriebsmodell gefunden werden. Das **Ziel-Betriebsmodell** (englisch Target Operating Model, kurz TOM) unterstützt dabei, die Vision und die Strategie des Unternehmens greifbar zu machen. Es definiert ein Ziel-Bild mit allen Elementen, die notwendig sind, um die Vision und die Strategie effektiv und effizient Wirklichkeit werden zu lassen. Das TOM konkretisiert hierzu die strategische Entwicklung als Modell mit mehreren Dimensionen, wie z. B. Geschäftsprozesse, Fähigkeiten, Mitarbeiter, Business-Ökosystem, Organisation, Informationen und Assets/Infrastruktur.

Ein Target Operating Model beantwortet die zentralen Fragen:

- Wie müssen Organisation, Fähigkeiten und Prozesse zukünftig gestaltet werden, um die zukünftigen Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten, zu verkaufen, herzustellen, zu betreiben und/oder einen angemessenen Service bereitzustellen?
- Welche Skills müssen hierfür aufgebaut werden? Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind hierfür notwendig? Welche Sourcing-Strategie ist notwendig? Wie kann das Business-Ökosystem wertstiftend eingebunden werden?
- Wie sieht die IT- und operationale Zielarchitektur (u. a. „embedded“ und Internet of Things - kurz IoT) und Roadmap zur Umsetzung aus? Welches Lösungsportfolio, wie z. B. Plattformen für die Integration, muss bereitgestellt werden? Wie kann die notwendige Flexibilität in der IT-Landschaft erreicht werden („intelligent composable business“)? Wie kann die IT-Landschaft komponentisiert (modularisiert) werden? Wie müssen hierzu eine Integrationsarchitektur und Integrationsplattformen gestaltet werden?
- Welche Governance-Strukturen und Mechanismen sind notwendig, um handhabbar und wirksam die digitale Transformation zu steuern? Welche Rollen mit welchen Verantwortlichkeiten und welche Gremien sind notwendig? Welche Richtlinien müssen vorgegeben werden? Wie können die Prozesse schlank und handhabbar gestaltet und verzahnt werden? Welches Steuerungsinstrumentarium ist für situative und „realtime“ Entscheidungen und einfache Erkennung von Handlungsbedarfen oder Notwendigkeiten von Veränderungen notwendig?

Wichtig sind hier insbesondere:

- Digitales Geschäftsdesign durch Zerlegung von herkömmlichen Geschäftskomponenten und Neustrukturierung mit Hilfe von Technologien, um flexibel neue Produkte und Leistungen zu schaffen, zu operationalisieren und diese entsprechend der Erfordernisse agil anzupassen und zu skalieren
- Dezentrale („federated“) Governance, in der Governance-Standards zentral definiert werden, aber lokale Domänen-Teams, die Autonomie und die Ressourcen besitzen, um diese Standards so umzusetzen, wie es für ihren jeweiligen Kontext am besten geeignet ist
- Schlanke, „streamlined“ und optimierte Geschäftsprozesse mit Mehrwert für Kunden und Mitarbeiter. Eine intelligente Prozessautomatisierung ist hierfür ebenso wichtig, in der insbesondere manuelle Schnittstellen und wiederholbare Tätigkeiten automatisiert werden.
- Situative „actionable“ Entscheidungsunterstützung bis hin zu in Echtzeit mittels Advanced Business Analytics und KI/Machine Learning getroffenen Entscheidungen
- Vertikale Vernetzung (u. a. IoT) und horizontale Vernetzung unter Nutzung des Business-Ökosystems
- Die IT-Landschaft muss so in Komponenten zerlegt werden, dass fachlich zusammengehörige Funktionalitäten und Daten in einer Komponente angesiedelt sind. Die Komponenten sind untereinander lose über z. B. eine Regel-, Workflow-Engine oder ein Enterprise Service Bus gekoppelt.
- Befähigung verteilter Teams, neue Lösungen schnell, effizient und sicher bereitzustellen
- Nutzung von Technologieinnovationen für technologiegestützte Geschäftsmodelle und Lösungen bei gleichzeitiger Risikominimierung
- Beschleunigung der technologischen Innovation, d. h. schnelles Erkunden, Testen, Lernen und Einbeziehen neuer Fähigkeiten in die bestehenden Geschäftsmodelle und Enabling-Plattformen
- Formulierung einer ganzheitlichen Transformationsstrategie, Planung und Priorisierung von Investitionsvorhaben und Steuerung der Umsetzung, um dezentrale und zentrale (Produkt-)Einheiten in die Lage zu versetzen, lokale Prioritäten mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen



Wichtig

Nicht alle in Abschnitt 1.4 aufgeführten Disziplinen sind für jeden Unternehmenskontext notwendig. Legen Sie Ihr Instrumentarium entsprechend Ihrer Ziele und Rahmenbedingungen aus und wählen Sie die Disziplinen in der für Sie geeigneten Ausbaustufe aus. Hilfestellungen hierfür finden Sie in den folgenden Abschnitten.

Das Zusammenspiel der Disziplinen und die erforderlichen Gremien müssen unternehmensspezifisch ausgeprägt werden. Wichtige Gestaltungspunkte werden im folgenden Abschnitt ausgeführt.

Schauen wir uns die verschiedenen Disziplinen etwas näher an. Weitere Informationen zu einem passgenauen IT-Management-Instrumentarium finden Sie in [Han23-02].

1.4.3 Unternehmensstrategieentwicklung und Business-Planung

Die **Unternehmensstrategieentwicklung** liefert einen wesentlichen Input für die strategische IT-Planung und alle weiteren Planungs- und Entscheidungsprozesse. Wesentliche Ergebnisse sind die Unternehmensstrategie, die digitale Strategie (siehe Abschnitt 1.7), das Geschäftsmodell (siehe Abschnitt 2.8) oder ein Business-Plan bei Neugründungen.

In der Unternehmensstrategie werden die langfristigen Unternehmensvorgaben, die Ziele und das angestrebte Geschäftsmodell sowie die Mittel und Wege zu deren Umsetzung festgelegt. Neben der grundlegenden Positionierung, wie z. B. Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischenstrategie, geht es dabei insbesondere um die permanente (Weiter-)Entwicklung des Geschäftsmodells und dessen Operationalisierung. Nur so können die Möglichkeiten und Zukunftschancen des Unternehmens ermöglicht und gesteigert werden.

Die Unternehmensstrategie gibt Antwort auf folgende essenzielle Fragen: „Wo stehen wir mit unserem Unternehmen? (Ist-Zustand)“, „Wo wollen wir hin? (Ziel- und Soll-Zustand)“ und „Wie kommen wir dorthin? (Weg zum Ziel)“ (siehe [Tie07]). Die Unternehmensstrategie sollte regelmäßig an die veränderten Rahmenbedingungen im Rahmen des Unternehmensstrategieentwicklungsprozesses angepasst werden.

Neben der grundlegenden Positionierung, wie z. B. Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischenstrategie, geht es dabei insbesondere um die permanente (Weiter-)Entwicklung des Geschäftsmodells und dessen Operationalisierung. Nur so können die Möglichkeiten und Zukunftschancen des Unternehmens gesteigert werden. Für die taktische Planung und Operationalisierung bedient sich die Unternehmensstrategieentwicklung der Unternehmensplanung und -organisation.



Wichtig

Leider findet man in vielen Unternehmen nach wie vor häufig noch keine dokumentierte Unternehmensstrategie. Damit fehlen die strategischen Vorgaben für die strategische und operative Planung und Steuerung der Weiterentwicklung des Unternehmens.

In diesem Fall dokumentieren Sie Ihr Verständnis von bzw. Ihre Annahmen über die Unternehmensstrategie und verwenden Sie diese Ergebnisse zur Abstimmung und als Ausgangspunkt für die strategische Planung und Steuerung in Business und IT und insbesondere auch für das Demand Management und die Entscheidungsprozesse, wie z. B. das Projektportfoliomanagement.

Das Geschäftsmodell konkretisiert die Unternehmensstrategie und wird häufig auch in die Unternehmensstrategiedokumentation einbezogen. In der **Geschäftsmodellweiterentwicklung** (siehe Abschnitt 2.8) werden die Geschäftsmodelle für die Zukunft des Unternehmens gestaltet. Hierin werden die Bedürfnisse der Kunden ermittelt (Customer Experience Management siehe Abschnitt 3.2.1) und passgenau dazu das Produkt- und Dienstleistungsspektrum festgelegt, um die Kundenbedürfnisse befriedigen zu können und damit gleichzeitig Geld zu verdienen.

Das zukünftige Geschäftsmodell verbindet das Vorhandene mit dem notwendigen Neuen. Das notwendige Neue wird über ein **Interdisziplinäres Innovationsmanagement** (siehe Abschnitt 2.7) ermittelt.

Innovationsmanagement ist ein systematischer Prozess von der Ideenfindung bis zur wirtschaftlichen Umsetzung einer Neuerung. Innovationsmanagement beinhaltet sowohl die Ideenfindung, die Entwicklung und Bewertung der Ideen als auch das Management der Innovationsprojekte von der Konzeptentwicklung über den Business-Plan, Prototypen bis hin zur Umsetzung und Vermarktung über z. B. Lean-Startup-Methoden sowie zum Innovationscontrolling. Gleichzeitig muss mit Patenten und Schutzrechten umgegangen werden. Das IT-Innovationsmanagement liefert die relevanten und einsatzreifen technischen Trends als Input. Die **Budgetierung** findet in der Regel jährlich gekoppelt mit der Unternehmensstrategieentwicklung statt. Die Budgetierung ist ein betriebswirtschaftlicher Planungsprozess mit dem Ziel, finanzielle Rahmenvorgaben zu machen. Die Budgetierung beinhaltet alle Aktivitäten im Rahmen der Aufstellung, Verabschiedung, Durchsetzung, Anpassung und Kontrolle von Budgets. Sie ist Teil des Gesamtplanungsprozesses sowie ein wichtiges Steuerungsinstrument.



Definitionen

Ein **Business-Plan** ist das unternehmerische Gesamtkonzept für ein geplantes Geschäftsvorhaben und mündet nach der Verwirklichung in die Unternehmensstrategie bzw. das Geschäftsmodell des Unternehmens.

Ein **Geschäftsmodell** beschreibt die Geschäftsinhalte und deren Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb gesamthaft für das Unternehmen oder aber für eine Geschäftseinheit. Das Geschäftsmodell ist der Kern der Unternehmensstrategie. Es bestimmt das Was und das Wie. Im Geschäftsmodell werden zur Konkretisierung der Ziele im Wesentlichen die Dimensionen Produkte, Kunden, Fähigkeiten und Ressourcen festgelegt.

Customer Experience Management beinhaltet alle Analyse-, Planungs-, Durchführungs- und Steuerungsprozesse, um die Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren und zu erfüllen. Mittels positiver Kundenerlebnisse über die komplette Customer Journey wird eine emotionale Bindung zum Kunden aufgebaut. Positive Kundenerlebnisse haben natürlich auch eine direkte Wirkung auf Nutzungsintensität und Kaufbereitschaft.

Ziel ist es hierbei, Kunden als begeisterte Markenbotschafter zu gewinnen (zufrieden – loyal – begeistert), die aktiv Werbung für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens über Empfehlungen und Mund-zu-Mund-Propaganda machen. Hierzu wird jede Interaktion zwischen einem Kunden und dem Unternehmen gemonitort, analysiert und soweit möglich begleitet und organisiert.

Markenbildung ist das systematische Etablieren einer Unternehmens-, Produkt- oder Dienstleistungsmarke. Einprägsame positive Eigenschaften (Attraktivität), die mit der Marke in Verbindung gebracht werden, zusammen mit der Markenbekanntheit bestimmen den Wert der Marke. Die Markenbildung dauert in der Regel längere Zeit und erfordert eine sorgfältige Markenstrategie, Marketingmaßnahmen und das Einlösen der Werbeversprechen.

Wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie bzw. digitalen Strategie sind aber auch das Skill-, Ressourcenmanagement und das Innovations-Enabling sowie Vorgaben für die Operationalisierung der Strategie über z. B. die Aufbau- und Ablauforganisation.

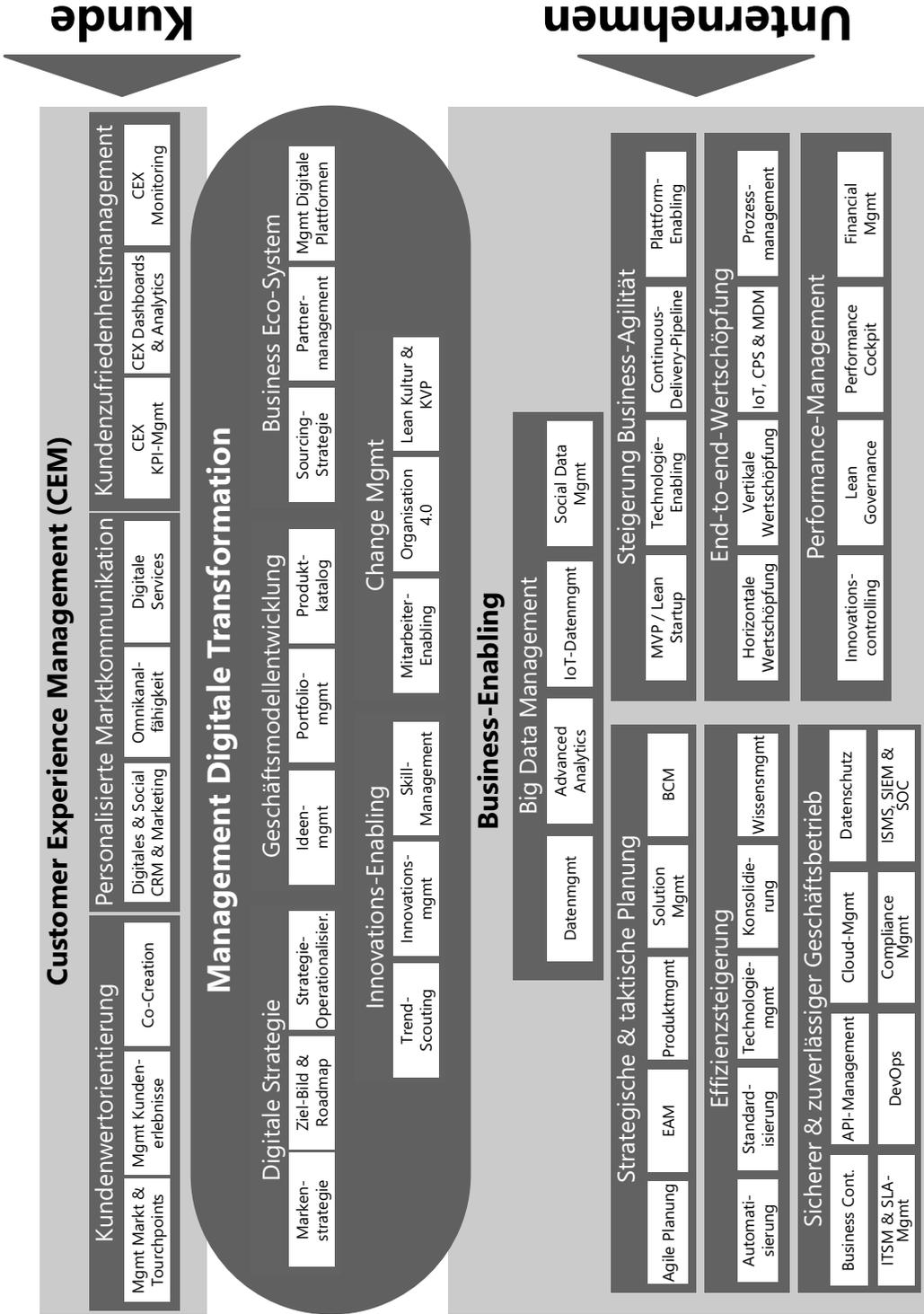


Bild 1.23 Digitale Fähigkeiten (siehe [Han18])

Für die aktuellen Herausforderungen gerade der Digitalisierung werden Skills, wie das Customer Experience Management, Management der digitalen Transformation, das Innovations-Enabling oder Business-Enabling von Nöten (siehe Bild 1.23):

- **Customer Experience Management.** In der Lage sein, das Produkt- und Dienstleistungsspektrum konsequent auf die Bedürfnisse der potenziellen Kunden und der relevanten Touchpoints auszurichten. Wichtig sind hierfür insbesondere die Kundenwertorientierung, eine personalisierte Marktkommunikation und das Kundenzufriedenheitsmanagement, um einerseits Ansatzpunkte für mehr Kundenwert zu erkennen als auch die Umsetzung zu steuern und zu überwachen. Siehe hierzu Abschnitt 5.3.
- **Management der digitalen Transformation.** Das Management der digitalen Transformation ist im Wesentlichen die aktive Planung und Steuerung des digitalen Wandels. Wesentlich ist hier insbesondere die digitale Strategie, die evolutionäre und disruptive Geschäftsmodellentwicklung, das Management des Business-Eco-Systems, das Innovations-Enabling sowie das Change Management.
- **Innovations-Enabling.** Innovations-Enabling ist die digitale Fähigkeit, Kreativität der Mitarbeiter zu entfesseln. Dies ist die Basis für disruptive Geschäftsmodelle.

Wichtig ist hier u. a., Freiraum für Querdenken und unbewertete Ideenfindung zu schaffen. Relevante Trends müssen zeitnah erkannt und in ein interdisziplinäres Innovationsmanagement eingesteuert werden.

Innovationsmanagement (siehe Abschnitt 2.7) ist ein systematischer Prozess von der Ideenfindung bis zur wirtschaftlichen Umsetzung einer Neuerung. Innovationsmanagement beinhaltet sowohl die Ideenfindung, die Entwicklung und Bewertung der Ideen als auch das Management der Innovationsprojekte von der Konzeptentwicklung über den Business-Plan, Prototypen bis hin zur Umsetzung und Vermarktung über z. B. Lean-Startup-Methoden sowie zum Innovationscontrolling. Gleichzeitig muss mit Patenten und Schutzrechten umgegangen werden.

Wesentlicher Input für das Innovationsmanagement liefert das **IT-Innovationsmanagement**. Im Technologie-Scouting werden neue technologische Entwicklungen identifiziert und dann im Hinblick auf ihre Einsetzbarkeit und Auswirkungen im Unternehmen beobachtet, evaluiert, bewertet und gegebenenfalls in den Blueprint, das Lösungsportfolio, aufgenommen. In der höchsten Ausbaustufe leistet das IT-Innovationsmanagement einen wichtigen Input für Business-Innovationen und damit für den zeitlichen Vorsprung des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb. Business-Ideen können gemeinsam mit dem Business generiert, evaluiert, ggf. pilotiert und als Business-Innovationen umgesetzt werden. Siehe hierzu Abschnitt 2.7.

- **Business-Enabling.** Wichtig sind hier insbesondere Fähigkeiten für die strategische und taktische Planung, Business-Agilität, Effizienzsteigerung, End-to-end-Wertschöpfung und für einen sicheren und zuverlässigen Geschäftsbetrieb sowie ein Performance Management, um sowohl das bestehende Geschäft abzusichern als auch die „neuen Pflänzchen“ kontrolliert einzusteuern.

Hierzu müssen auch die entsprechenden Skills aufgebaut und entsprechend der Sourcing-Strategie (siehe Abschnitt 1.5.3) ausreichend interne oder externe Ressourcen aufgebaut oder qualifiziert werden. Über einen gesteuerten Veränderungsprozess muss die Organisation schrittweise weiterentwickelt werden. Die Führungskräfte benötigen Fingerspitzengefühl und

einen langen Atem, um die traditionellen Denk- und Arbeitsstrukturen und die Kultur nachhaltig zu verändern. Es gilt hierbei, Betroffene zu Beteiligten zu machen und alle Mitarbeiter auf dem Weg der digitalen Transformation mitzunehmen. Wesentlich ist hierbei auch eine digitale Organisation, die Prinzipien aus dem Lean Thinking nutzt (siehe Abschnitt 2.6.3).

Daneben ist die Digitalisierung bestehender Prozesse wichtig. Alle Prozesse sind auf Kommunikation, Kollaboration und Agilität auszurichten sowie weitestgehend zu automatisieren. Grundlage hierfür bildet das Prozessmanagement und andere fachliche Management-Disziplinen.

1.4.4 Prozess-, Daten-, Business Capability Management und weitere fachliche Management-Disziplinen

Die strategischen Vorgaben aus der Unternehmensstrategie bzw. digitalen Strategie und der Business-Planung müssen operationalisiert werden, dass aus der Vision Realität wird. Die wesentlichen fachlichen Strukturen des aktuellen und zukünftigen Geschäftsmodells, wie das Produkt- und Dienstleistungsportfolio (kurz Produkte), die erforderlichen Geschäftsfunktionen (oder auch Business Capabilities genannt) sowie die Aufbau- und Ablauforganisation müssen passgenau festgelegt werden, das fachliche Ziel-Bild (siehe Abschnitt 2.1). Das fachliche Ziel-Bild gibt den Ordnungsrahmen für das IT-Ziel-Bild vor, das über die strategische IT-Planung gestaltet wird.

Die Geschäftsarchitektur (siehe Abschnitt 2.2) visualisiert das aktuelle und zukünftige Geschäftsmodell, gibt Strukturen für die Geschäftsmodellweiterentwicklung vor und unterstützt bei deren Operationalisierung. Wesentlich sind dabei die Strukturen, die für das aus der Strategie, Pains, Trends und Geschäftsanforderungen abgeleitete passende Geschäfts- und Betriebsmodell erforderlich sind. Das Betriebsmodell muss in der Lage sein, mit hoher Agilität auf Umbrüche zu reagieren.

Nun schauen wir uns die verschiedenen relevanten fachlichen Disziplinen etwas näher an:

- **Prozessmanagement.** Prozessmanagement ist für die Operationalisierung der digitalen Strategie essenziell. Erst, wenn die strategischen Vorgaben und Planungen in realen Prozessen operationalisiert und diese auch wirklich gelebt werden, ist der digitale Wandel erfolgreich (siehe [Han24]).

Prozessmanagement erlebt gerade im digitalen Wandel eine Renaissance. Waren Prozessdokumente früher häufig Papierleichen in Schubladen, dann ändert sich dies im digitalen Wandel. Automatisierung hat hier einen besonderen Stellenwert. Prozessbeschreibungen werden zu gelebten automatisierten Prozessen.

Das Prozessmanagement zielt darauf ab, schnell einen Überblick durch z. B. eine Prozesslandkarte zu gewinnen und die zukünftigen Geschäftsprozesse effektiv zu gestalten. Das strategische Prozessmanagement definiert die Geschäftsprozesse des Unternehmens und erzeugt Transparenz über deren Verknüpfung untereinander und mit den Geschäftsprozessen von Geschäftspartnern. Der Prozessmanager identifiziert Anforderungen an die Geschäftsprozesse aus der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell und schafft einen langfristigen und unternehmensweiten Plan zur Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse des Unternehmens. Zudem definiert er die dafür erforderlichen Maßnahmen, kontrolliert deren Umsetzung und steuert gegebenenfalls nach, um vorhandenes Erfolgspotenzial zu sichern und neues Erfolgspotenzial aufzubauen.

Das operative Prozessmanagement wickelt die bestehenden Prozesse im Tagesgeschäft bestmöglich ab, um vorgegebene Leistungskennzahlen zu erreichen und die Potenziale bestehender Prozesse auszuschöpfen. Hierzu werden die Prozesse innerhalb der Verantwortungsbereiche modelliert, analysiert, designt und gemessen. Das operative Prozessmanagement treibt die kontinuierliche Prozessverbesserung und verantwortet das Change Management für seine Prozesse (siehe auch [HLo21] und [Sch10]).

Die durch das strategische Prozessmanagement vorgegebenen übergeordneten fachlichen Strukturen geben einen fachlichen Ordnungsrahmen für die Planung und Steuerung der IT, das agile Demand Management und alle Entscheidungsprozesse vor. Das strategische Prozessmanagement ist in der Regel ein wesentlicher Aspekt des Managements der Geschäftsarchitektur. Das strategische Prozessmanagement ist entweder Bestandteil des Enterprise Architecture Management oder stellt zumindest die Ist- und Soll-Prozesse als fachlichen Bezugsrahmen für das Enterprise Architecture Management bereit. Dies ist in Bild 1.5 durch die Verbindungspunkte zwischen diesen beiden Disziplinen angedeutet. Das Analyse- und Steuerungsinstrumentarium des strategischen und operativen Prozessmanagements kann darüber hinaus für die Gestaltung der fachlichen Lösungsideen im Demand Management genutzt werden.

- **Business Capability Management.** Business Capability Management liefert ein Instrumentarium, um das aktuelle Geschäft besser zu verstehen und zu optimieren sowie das zukünftige Geschäft und dessen IT-Umsetzung zu gestalten.

Business Capability Management ist ein systematischer Ansatz zur Identifikation der aktuell oder zukünftig für das Unternehmen relevanten Fähigkeiten (Business Capabilities) und zur schnellen Anpassung des Geschäftsmodells und der Geschäftsprozesse sowie deren IT-Unterstützung an veränderte Marktanforderungen und Wettbewerbsbedingungen. Ergebnis des Business Capability Managements ist eine Business Capability Map, auch funktionales Referenzmodell (siehe Abschnitt 2.1.1) genannt, eine spezifische Ausprägung eines fachlichen Domänenmodells. Die Identifikation und Festlegung der Business Capabilities werden in Abschnitt 2.4 ausführlich beschrieben.

Ein fachliches Domänenmodell bündelt die wesentlichen fachlichen Strukturen des aktuellen oder zukünftigen Geschäfts des Unternehmens, gibt damit eine gemeinsame Sprache vor und schafft Bezugspunkte für die Verknüpfung mit den IT-Strukturen. Hiermit wird ein Rahmen für die Weiterentwicklung in Business und IT vorgegeben.

Das Business Capability Management erfordert einen hohen Reifegrad. In einem niedrigen Reifegrad wird häufig nicht trennscharf zwischen Fähigkeiten, Funktionalitäten und von der IT bereitgestellten Business-Services unterschieden.

Das Business Capability Management ist ebenso wie das strategische Prozessmanagement ein wesentlicher Aspekt des Managements der Geschäftsarchitektur. Es ist entweder Bestandteil oder stellt zumindest die Ist- und Soll-Capabilities in einem funktionalen Referenzmodell als fachliche Funktionen für das Management der IT-Strukturen bereit (siehe Abschnitt 2.2). Das fachliche Domänenmodell bildet einen fachlichen Bezugsrahmen für die Verortung der IT-Systeme. Durch die Zuordnung von Informationssystemen zu den Business Capabilities kann die funktionale Abdeckung durch Informationssysteme (die IT-Funktionen) dokumentiert, analysiert und die IT-Landschaft serviceorientiert gestaltet werden. Dies ist in Bild 1.5 durch die Verbindungspunkte zwischen diesen beiden Disziplinen angedeutet.

Im Demand Management im klassischen Vorgehen oder im Lean Portfoliomanagement im Agilen werden die durch das Business Capability Management Top-down vorgegebenen Strukturen genutzt und anforderungsgetrieben, d. h. Bottom-up, detailliert bzw. justiert. Diese fachlichen Strukturen und Sprache werden auch in den Entscheidungsprozessen, wie z. B. Projektportfoliomanagement (siehe Abschnitt 5.2 und Abschnitt 5.3), und im strategischen IT-Controlling genutzt.

Das Prozessmanagement und das Business Capability Management sind wesentliche Disziplinen zum Management der Geschäftsarchitektur. Neben den Geschäftsprozessen und den Business Capabilities gibt es noch andere fachliche Dimensionen, wie z. B. Produkte, Daten oder Organisation. Über Disziplinen, wie das Produktmanagement, das Datenmanagement oder die Organisationsentwicklung, werden diese fachlichen Dimensionen beplant und deren Umsetzung gesteuert:

- Das **Produkt(portfolio)management** umfasst die Planung, Steuerung der (Weiter-)Entwicklung oder Produktion, die Vermarktung, das Ausrollen und das Ausphasen von Produkten im Einklang mit der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell.

Für die strategische IT-Planung ist insbesondere die aktive Gestaltung und Weiterentwicklung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios des Unternehmens.

- Das **Datenmanagement** ist der Prozess für das Planen, Gestalten, Überwachen und Steuern der Verwendung, Verteilung und Kommunikation von Informationen in Organisationen zur Erreichung strategischer Ziele. Es umfasst die Menge aller organisatorischen, fachlichen, methodischen und technischen Konzepte und Verfahren mit dem Ziel, die Daten für einen zuverlässigen Geschäftsbetrieb bereitzustellen, die optimale Nutzung von Daten und eine angemessene Datenqualität, Datenschutz und Informationssicherheit zu gewährleisten.

Jeder Stelle im Unternehmen müssen alle relevanten Informationen zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und in der für den Verwendungszweck erforderlichen Qualität zur Verfügung stehen. Hierzu sind

- die richtigen Daten zum richtigen Zeitpunkt für die Geschäftsprozesse bereitzustellen,
- die optimale Nutzung der Daten zu gewährleisten und
- eine angemessene Datenqualität und Informationssicherheit sicherzustellen.



Definition

Datenmanagement ist der Prozess für das Planen, Gestalten, Überwachen und Steuern der Verwendung, Verteilung und Kommunikation von Informationen in Organisationen zur Erreichung strategischer Ziele.

Das Datenmanagement umfasst die Menge aller organisatorischen, fachlichen, methodischen und technischen Konzepte und Verfahren mit dem Ziel,

- die Daten für einen zuverlässigen Geschäftsbetrieb bereitzustellen,
- die optimale Nutzung von Daten zu gewährleisten und
- eine angemessene Datenqualität, Datenschutz und Informationssicherheit zu gewährleisten.

Jeder Stelle im Unternehmen müssen alle relevanten Informationen zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und in der für den Verwendungszweck erforderlichen Qualität zur Verfügung stehen.

Wesentlich sind hierfür die drei Themenfelder:

- Bereitstellen von Datenkatalog als „Single Point of Truth“ als Nachschlagewerk
- Business Analytics angereichert mit KI/ML zur Nutzbarmachung

Daten-Governance für kontinuierliche Datentransparenz sowie Planung und Steuerung des Nutzbarmachens der Daten

- Die **Organisationsentwicklung** zielt darauf, die Aufbau- und Ablauforganisation effizienter und effektiver zu gestalten. Es gilt dabei, die Organisation entsprechend dem Geschäftsmodell aufzustellen und zu enablen, um die Zukunft aktiv zu gestalten. Die Transformation der Organisation erfolgt im Rahmen eines gesteuerten Veränderungsprozesses unter größtmöglicher Beteiligung aller Betroffenen.

1.4.5 Lean oder agiles Demand Management

Das **Lean oder agile Demand Management** (siehe [HGG24]) ist eine Schlüsseldisziplin auf der taktischen Ebene, um sicherzustellen, dass das, was geplant wurde, auch wirklich und zeitgerecht umgesetzt wird. Es schließt die häufig klaffende Lücke zwischen der strategischen Planung und der operativen Umsetzung.

Das Lean Demand Management sorgt für die angemessene inhaltliche Steuerung der Veränderungen und damit für

- eine funktionierende Business-IT-Koordination,
- Beherrschen des „Anforderungschaos“ und
- stellt sicher, dass mit angemessenem Aufwand die richtigen Dinge getan werden.

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. Eine wesentliche Tätigkeit im Demand Management ist die Business-Analyse, d. h. die Identifikation, Aufnahme, Bündelung, fachliche Planung, Bewertung der Geschäftsanforderungen und Einsteuerung dieser in den Umsetzungsprozess.

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. Im agilen Kontext beinhaltet das Demand Management neben dem eigentlichen Management der Geschäftsanforderungen die agile Planung und Umsetzung der Geschäftsanforderungen.

Die Akteure im Demand Management vermitteln und dolmetschen zwischen den Fach- und IT-Abteilungen (Business-IT-Koordination). Die wesentliche Tätigkeit im Demand Management ist die Business-Analyse, d. h. die Identifikation, Aufnahme, Bündelung, fachliche Planung, Bewertung und Steuerung der Umsetzung von Geschäftsanforderungen. Durch das Demand Management wird der Zufluss von neuen Geschäftsanforderungen in die Umsetzung gesteuert (siehe [HGG16]).



Wichtig

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 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.

Lean oder agiles Demand Management bezeichnet dabei ein handhabbares (siehe Lean-Prinzipien) und gleichzeitig agiles Vorgehen im 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.

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 Geschäftsanforderungen. 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.



Hinweis

Lean-Prinzipien (siehe [Han24]):

- **Kundenorientierung.** Den Wert des Produkts oder der Leistung aus Sicht des Kunden definieren
- **Nutzen-/Wertorientierung.** Den Wertstrom identifizieren (siehe Wertstromanalyse oben) und Verschwendungen ermitteln und eliminieren
- **Flussprinzip.** Den kontinuierlichen Fluss durch die Produktion durch z. B. Fertigung von kleinen Losen sowie Vermeidung von Liegezeiten und Zwischenlagerung erreichen
- **Pull-Prinzip.** Erst auf Kundenanfrage aktiv werden und die Kapazität bedarfsgerecht auslasten. Für die schnelle Reaktion ist in der Regel eine enge Integration mit Partnern erforderlich.
- **Null-Fehler-Prinzip.** Streben nach Perfektion und ständiger Verbesserung (kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP). Verantwortliche gehen den Problemen vor Ort sofort auf den Grund und beseitigen diese an der Wurzel.

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 Kapitel 3 und 4).

Im agilen Demand Management hat inzwischen Scaled Agile Framework SAFe® (siehe [Lef11]) einen festen Platz, um Business-Agilität zu erreichen und die Vorteile von agilen Teams zu skalieren. Wesentliche Bestandteile sind hierbei:

- **Lean Portfolio Management** (siehe SAFe® [Lef11]) 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.
- **Organisationsagilität** ist gefordert. Eine agile Organisation passt sich in kürzester Zeit an Veränderungen und neue Anforderungen am Markt proaktiv an. Die laufenden Arbeiten (WIP Work in Progress) werden über dauerhaft bestehende Team of Teams hinweg agil geplant und bearbeitet. Gleichzeitig wird dafür gesorgt, dass keine Engpässe entstehen.
- **Agiles Team und technische Agilität** ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Ein agiles Team ist ein selbstorganisiertes Team, das die agilen Denkweisen, Werte und Prinzipien verinnerlicht und lebt. Durch seine Teamzusammensetzung können komplexe Aufgaben besonders flexibel, kreativ und produktiv erledigt werden.

Technische Agilität steht für den Einsatz agiler Methoden wie Scrum und Kanban sowie deren einzelnen agilen Praktiken wie ein Daily Stand-Up oder eine Retrospektive.

- **Agile, kundenorientierte Produktentwicklung (Agile Product Delivery)** ist ein kundenorientierter Ansatz zum Definieren, Erstellen und Veröffentlichen einer kontinuierlichen Wertschöpfung für Kunden und Nutzer wertvollen Produkte und Dienstleistungen. Es geht darum, das richtige Produkt und/oder die richtige Dienstleistung für den jeweiligen Kunden oder Nutzer zur richtigen Zeit zur Verfügung zu stellen. Mittels Praktiken, wie Co-Creation oder Design Thinking (siehe Abschnitt 4.4.2), werden einerseits der Kunde/Nutzer in den Mittelpunkt gestellt und andererseits dafür gesorgt, dass das für den Kunden/Nutzer passende Produkt oder Dienstleistung entsteht.
- **Enterprise Solution Delivery** ist der Prozess, für die Entwicklung, die Freigabe, das Betreiben und die kontinuierliche Verbesserung von Softwareprodukten. Hier finden Lean- und Architektur-Prinzipien bei der Koordinierung der Continuous Delivery Pipeline (Agile Release Train kurz ART) Anwendung.
- **Servant Leadership** sorgt für eine schlanke agile Führung und dafür, dass Hindernisse aus dem Weg geräumt werden und Durchlaufzeiten für die Auslieferung kurz gehalten werden. Siehe hierzu [Han23].

- **Die Kultur des kontinuierlichen Lernens** beschreibt eine Reihe von Werten und Praktiken, die die Handelnden dazu ermutigen, Wissen, Kompetenzen, Leistung und Innovation kontinuierlich zu verbessern.

Weitere Informationen zur agilen Planung und Umsetzung finden Sie in Abschnitt 1.7.

1.4.6 Entscheidungs- und Steuerungsprozesse

Die fachlichen und IT-Planungen werden in entsprechende Entscheidungsprozesse eingesteuert. Budgets (wie bereits oben ausgeführt), Investitionsentscheidungen und Projekt- bzw. agile Umsetzungspriorisierungsentscheidungen müssen mit „scharfen Klingen“ in schlanken, aber wirksamen Prozessen über idealerweise kurze Entscheidungswege getroffen werden.

Wesentlich sind hier insbesondere neben der Budgetierung die folgenden Disziplinen:

- **Projektportfoliomanagement und Multiprojektmanagement.** Unter Projektportfoliomanagement wird die regelmäßige Planung, Priorisierung, übergreifende Überwachung und Steuerung aller Projekte eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit verstanden. Angesichts immer knapper werdender Budgets kommt der Auswahl der richtigen Projekte besondere Bedeutung zu.

Multiprojektmanagement ist die übergreifende Steuerung und Überwachung von mehreren voneinander abhängigen Projekten. Aufgrund der fachlichen und technischen Abhängigkeiten können Projekte nicht isoliert betrachtet werden. Entscheidungen in einem Projekt können Auswirkungen auf andere Projekte haben. Diese Wechselwirkungen werden im Rahmen des Multiprojektmanagements behandelt.

Im Projektportfoliomanagement wird über die Umsetzung von Projektanträgen und damit letztendlich Geschäftsanforderungen entschieden. In der Unternehmensstrategieentwicklung und IT-Strategieentwicklung werden die Entscheidungsprozesse und die Bewertungsmaßstäbe für das Projektportfolio festgelegt. Das Enterprise Architecture Management liefert Strukturen und Plandaten und das Demand Management fachlichen Input (Projektanträge und fachliche Inhalte) für das Projektportfoliomanagement und das Multiprojektmanagement. Weitere Informationen hierzu finden Sie im Abschnitt 8.2 und in [Rat08], [Sei11] und [Hir11].

Im agilen SAFe®-Kontext (siehe [Lef11]) ist die Budgetierung Teil des Lean Portfolio Management (siehe Abschnitt 1.4.5). 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.

- **Strategisches IT-Controlling.** Das strategische IT-Controlling spielt eng mit dem häufig übergreifenden strategischen Controlling zusammen. Das strategische Controlling zielt auf die Steigerung der Effektivität ab. Es stellt entscheidungsrelevante Informationen für das Management bereit. Wesentlich sind dabei adäquate Kennzahlen und auf die Stakeholder-Bedürfnisse hin zugeschnittene Dashboards, um den Fortschritt und Hindernisse bei der Zielerreichung proaktiv transparent zu machen.

Der Leitsatz des strategischen IT-Controllings lautet: „Die richtigen Dinge tun.“ So werden Effektivität und damit die Zielsetzung des strategischen Controllings salopp umschrieben.

Das strategische IT-Controlling sichert die Erreichung der langfristigen Ziele und Rahmenbedingungen ab, unter denen der operative Leistungsprozess erfolgt. Es unterstützt das IT-Management bei der Formulierung, Umsetzung und Überwachung der strategischen Vorgaben und Planungen. Mittels Frühindikatoren werden Abweichungen frühzeitig erkannt. Beim strategischen IT-Controlling werden insbesondere Status und Fortschritt der Umsetzung der strategischen Vorgaben und Planungen transparent gemacht. Basis bilden die Zielvorgaben aus der Unternehmens- und IT-Strategie sowie aus den Entscheidungsprozessen, wie z. B. Projektportfoliomanagement, sowie die Zielzustände und Strukturen aus EAM. Es wird ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt und auf adäquate Steuerungsgrößen zurückgegriffen (siehe Abschnitt 8.3.4), die mit operativen Messgrößen aus der Projektentwicklung und dem Betrieb in Beziehung gesetzt werden.

Umgekehrt nutzen die Disziplinen die strategischen Steuerungsgrößen aus dem strategischen IT-Controlling für ihre Planungs- und Steuerungsaufgaben. Im EAM sind die Steuerungsgrößen insbesondere notwendig, um die Weiterentwicklung der IT-Landschaft wirksam zu steuern. In Abschnitt 8.3.4 finden Sie zugeordnet zu den Herausforderungen von CIOs häufig verwendete Kennzahlen.

- **Operatives IT-Controlling.** Im Gegensatz zum strategischen IT-Controlling adressiert das operative IT-Controlling im Wesentlichen die Effizienz: „Die Dinge richtig tun.“ Maßstab für das operative IT-Controlling sind häufig Kosteneinsparungen oder aber Gewinn- bzw. Rentabilitätssteigerungen im Unternehmen. Durch die Festlegung von Kennzahlen und durch das Reporting wird Input für die operative Steuerung der Leistungserbringung gegeben. Über das operative IT-Controlling werden Ist-Werte z. B. für die Kosten von Projekten oder Informationssystemen ermittelt, die im strategischen IT-Controlling den Planwerten gegenübergestellt werden können.

1.4.7 Operatives IT-Management

Die strategischen, taktischen und operativen Vorgaben und Planungen sind die Grundlage für das operative IT-Management. Wesentlich sind hier:

- **Projektentwicklung (im klassischen Sinne).** Sie ist die Durchführung des kompletten Projektablaufs vom Anfang bis zum Ende des Projekts, d. h. vom Zuschnitt bzw. von der Konzeption bis zum Roll-out. Die Projekte werden in einer zu Projektbeginn festzulegenden Projektorganisation (insbesondere Steuerkreis, Projektleiter und Projektteam) gemäß ihrer Leistungs-, Termin- und Kostenziele entsprechend des unternehmensspezifischen Projektvorgehensmodells (z. B. Scrum in [Wol10] und [Glo11] oder V-Modell XT [Kuh11]) umgesetzt.

Wesentliche Kernaktivitäten der Projektentwicklung sind das Anforderungsmanagement, der Softwarearchitekturentwurf, die Entwicklung, das Testen, das Qualitäts- und das Projektmanagement. Der für das Demand Management verantwortliche Business-Analyst oder aber der Geschäftsarchitekt für die fachliche Domäne aus dem EAM muss in geeigneter Weise in die verschiedenen Kernaktivitäten eingebunden werden. Von besonderer Bedeutung ist hierbei das Zusammenspiel mit dem Anforderungsmanagement in Projekten. Dies wird im Rahmen der Beschreibung der organisatorischen Einbettung in Abschnitt 8.5 weiter detailliert.

Demand Management und EAM liefern einen wichtigen Input bereits für die Projekt- und Maßnahmendefinition. Die Projekt- und Maßnahmeninhalte und die Abgrenzung können durch die vorliegende Dokumentation der Ist-, Plan- und Soll-Bebauung schärfer gefasst werden. Anhaltspunkte für Tiefenbohrungen lassen sich zudem aufzeigen. Dies verkürzt die Definition und das Aufsetzen von Projekten erheblich. Durch zeitgerechte fundierte Analysen entsprechend den Fragestellungen aus dem Projektkontext kann EAM einen wesentlichen Input insbesondere in der Konzeptionsphase des Projekts oder der Maßnahme liefern.

Im EAM werden die Inhalte und Zeitpunkte der Umsetzung aller Projekte vom Projektportfoliomanagement übernommen und in Beziehung zu den fachlichen und technischen Strukturen in der EAM-Datenbasis gebracht. Die betroffenen Applikationen, Capabilities und Geschäftsprozesse usw. sind damit zugeordnet. So können Konfliktpotenziale aufgedeckt und ein wichtiger Beitrag zur Projektsynchronisation geleistet werden.

- **Wartung.** Sie adressiert die Veränderung eines IT-Produkts nach dessen Auslieferung, um Fehler zu beheben, Performanz oder andere Attribute zu verbessern oder Anpassungen an die veränderte Umgebung vorzunehmen (Definition gemäß IEEE 610.12-1990).

Kleinere Geschäftsanforderungen werden in vielen Unternehmen als Wartungsmaßnahme umgesetzt. Die Verantwortlichkeiten hier sind sehr unternehmensspezifisch geregelt. So kann sich z. B. das Demand Management um die Klärung, die Detaillierung und insbesondere auch die Priorisierung und die Steuerung der Umsetzung der Wartungsmaßnahmen kümmern.

- **Agile Planung und Umsetzung** ersetzen im agilen Kontext, wie z. B. SAFe® (siehe [Lef11]), die klassische Projektabwicklung und die Wartung. Die Umsetzung der Geschäftsanforderungen erfolgt hier IT-produktorientiert und idealerweise in gemischten Teams (siehe hierzu Abschnitt 3.3).
- **IT-Betrieb.** Er stellt den zuverlässigen Geschäftsbetrieb sicher. Er wird häufig nach dem internationalen De-facto-Standard ITIL (IT Infrastructure Library siehe [Joh11]) organisiert. Die für den Betrieb notwendigen Prozesse, die Aufbauorganisation und die Werkzeuge orientieren sich dann an der durch ITIL empfohlenen Strukturierung und den ITIL Best-Practices, wobei die ITIL-Implementierungen unternehmensspezifisch ausgeprägt sind.

Das Change-Management ist ein wesentliches Themengebiet aus ITIL. Ziel des Change-Managements ist es, Anpassungen an der IT-Infrastruktur kontrolliert, effizient und unter Minimierung von Risiken für den Betrieb durchzuführen.

- **Lieferantenmanagement.** Die Beziehungen zu den Lieferanten werden systematisch geplant und gesteuert. Bei niedriger Fertigungstiefe kommt dem Lieferantenmanagement eine große Bedeutung zu. Das Lieferantenmanagement ist häufig organisatorisch im Einkauf beheimatet.
- **Operatives IT-Controlling.** Im Gegensatz zum strategischen IT-Controlling adressiert das operative IT-Controlling im Wesentlichen die Effizienz: „Die Dinge richtig tun.“ Maßstab für das operative IT-Controlling sind häufig Kosteneinsparungen oder aber Gewinn- bzw. Rentabilitätssteigerungen im Unternehmen. Durch die Festlegung von Kennzahlen und durch das Reporting wird Input für die operative Steuerung der Leistungserbringung gegeben.

Über das operative IT-Controlling werden Ist-Werte z. B. für die Kosten von Projekten oder Informationssystemen ermittelt, die im strategischen IT-Controlling den Planwerten gegenübergestellt werden können.

Die Ergebnisse der strategischen IT-Planung schauen wir uns nun im nächsten Abschnitt näher an.

■ 1.5 Ergebnisse der strategischen IT-Planung

*„Die Erfahrung ist zweifellos die beste Lehrmeisterin,
aber das Lehrgeld ist sehr hoch.“*

Françoise Sagan (*1935)

Wesentliche Ergebnisse der strategischen IT-Planung sind im Kontext der folgenden IT-Planungsprozesse (siehe Abschnitt 1.4.1):

- **IT-Strategieentwicklung: strategische IT-Vorgaben**, wie IT-Ziele, Prinzipien oder Strategien
- **IT-Bebauungsplanung: Ziel-Landschaft** (kurz IT-Ziel-Bild) mit der zukünftigen IT-Bebauung (u. a. Applikationen, Lösungsportfolio und IT-Betriebsinfrastruktur) sowie deren Roadmap zur Umsetzung (siehe Abschnitt 3.1.1) **inkl. Technologiemanagement: Standards** (oder IT-Lösungsportfolio) als technische IT-Vorgaben (siehe Abschnitt 3.2.4)
- **Weitere strategische, fachliche oder organisatorische Leitplanken** aus den Planungs- und Steuerungsprozessen, wie z. B. der Unternehmensstrategieentwicklung

Über strategische IT-Vorgaben, die Ziel-Landschaft, IT-Lösungsportfolio und 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.

1.5.1 IT-Ziele und Vorgehen zur Ableitung

Die IT-Ziele beschreiben den angestrebten zukünftigen Zustand, dessen Erreichung überprüft werden kann. IT-Ziele müssen „rapp“ und „smart“ sein.

- „**rapp**“ steht für die vier Eigenschaften **richtungsweisend** (zukunftsorientiert und verbindlich), **anspornend** (fordernd und Enthusiasmus erzeugend), **plausibel** (ambitioniert, aber erreichbar, einleuchtend und glaubwürdig) und **prägnant** (einfach, knapp und eingängig).
- „**smart**“ steht für die Eigenschaften **spezifisch**, **messbar**, **angemessen** oder **aktionsorientiert**, **realistisch** und **terminiert**.

Ziele sind auf verschiedenen Ebenen (strategisch, taktisch und operativ) zu definieren und mit allen maßgeblichen Beteiligten abzustimmen: