

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

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DAS VORWORT

Vorwort



Am besten erledigt man die Dinge systematisch.

Hesiod von Bötien (um 700 v. Chr.)

Der Digitale Wandel, die Pandemie, die Energiekrise, der zunehmende Wettbewerb mit neuen Marktteilnehmenden, steigende Vernetzung, immense regulatorische Vorgaben und kürzer werdende Innovations- und Time-to-Market-Zyklen stellen hohe Anforderungen an die Effizienz und die Agilität der Unternehmen. So müssen sich Organisation, Prozesse und IT-Landschaften in kürzester Zeit an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und für zukünftige Entwicklungen vorbereitet werden.

Innovative maßgeschneiderte Produkte und Time-to-market entscheiden über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Kunden erwarten maßgeschneiderte und einfach zu benutzende Produkte und Leistungen über alle für sie interessanten Kanäle (Omnikanalfähigkeit) passend zu ihren sich im Verlauf ihrer Customer Journey verändernden Anforderungen. Das Unternehmen muss flexibel und schnell diese Produkte und Leistungen zur Verfügung stellen.

Dieser rasante, scheinbar unaufhaltbare Wandel in allen Lebensbereichen, die „VUCA-Welt“ („Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity“) gilt es zu beherrschen. Bestehende Produkte, Wertschöpfungsketten und etablierte Geschäftsmodelle verändern sich. Die Corona-Krise beschleunigte die digitale Transformation und zwang sowohl Unternehmen und Mitarbeitende als auch die ganze Gesellschaft, schnell gerade im Umfeld Kommunikation digital zu werden. Die Energiekrise und der Ukrainekrieg verändern die Ökonomie tiefgreifend und zwingen Unternehmen, ihre Strategie und Prozesse in vielen Bereichen zu überprüfen. Eine konsequente Kundenorientierung (Customer Experience), Innovationsfähigkeit und Effizienzsteigerung durch insbesondere „Elektrifizierung“, Automatisierung, Datenorientierung, Vernetzung/IoT, Smart und KI/ML sind notwendig, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen (siehe [Han18]). Dies ist in Bild 1 dargestellt.



Bild 1 „VUCA“ (siehe [Han24])

Die Wettbewerbsfähigkeit gepaart mit Wirtschaftlichkeit sichert das Überleben des Unternehmens. Für eine ausreichende Wirtschaftlichkeit muss das Unternehmen seine End-to-end-Prozesse optimieren und soweit möglich automatisieren sowie insbesondere für die Business-Agilität mit IT-Mitteln enablen. Nur so kann schnell auf Veränderungen reagiert werden.

Die strategische IT-Planung ist essenziell für den Erfolg eines Unternehmens, da sie die Zukunft vorbereitet. Sie gibt vor, in welche Richtung sich die IT in den nächsten drei bis fünf Jahren entwickeln soll. Die strategische IT-Planung ist die IT-Managementdisziplin zum Festlegen einer grundlegenden Ausrichtung sowie von Strategien und Leitplanken für die Operationalisierung und einer Roadmap zur Umsetzung. Ziel der strategischen IT-Planung ist es, die IT-Landschaft an den Kundenbedürfnissen, den Unternehmenszielen und geschäftlichen Erfordernissen auszurichten und auf den ständigen Wandel des Unternehmens und des Marktes vorzubereiten.

Die strategische IT-Planung im Zusammenspiel mit einem passgenauen Steuerungsinstrumentarium (Cockpit) schafft die Grundlage, Entscheidungen zeitnah und fundiert zu treffen. Die erforderlichen Informationen müssen prägnant bereitgestellt werden. Handlungsoptionen mit ihren Auswirkungen, verbundenen Chancen und Risiken müssen systematisch bewertet werden. Vorausschauendes Handeln und fundierte Entscheidungen sind nur auf Basis einer ganzheitlichen Sicht auf das Geschäft und die IT in ihrem Zusammenspiel möglich. Wesentliche Risiken und Entscheidungsbedarfe müssen zeitnah, idealerweise realtime, prägnant und situativ angemessen dem jeweiligen Stakeholder bereitgestellt werden.

Eine wirksame strategische Planung in Business und IT ist die Basis für eine schnelle und proaktive Anpassung an die rasanten Veränderungen im digitalen Wandel und aufgrund der fundamentalen Umbrüche infolge von Pandemie, Energiekrise, Ukrainekrieg und weiteren veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen. Strategische Handlungsfelder, häufig auch strategische Themen genannt, werden aus der Strategie sowie aus strategischen Geschäftsanforderungen, relevanten Trends und Pains identifiziert und visualisiert. Für diese strategischen Handlungsfelder werden Lösungen gestaltet, operationalisiert und über das Lean oder Projektportfoliomanagement in die Umsetzung eingesteuert.

Eine lean, agile und systematische strategische IT-Planung gibt Orientierung und passt sich schnell an die verändernden Rahmenbedingungen an. So können schnell und intelligent

neue Wege auf Basis fundierter Entscheidungen gegangen und Fehlentscheidungen reduziert werden. Die Transformation wird so überhaupt erst ermöglicht, gleichzeitig beschleunigt sowie plan- und steuerbar.

Hier setzt dieses Buch an. Es liefert Ihnen eine Orientierung und Bausteine sowie einen Schritt-für-Schritt-Leitfaden für die systematische und agile strategische IT-Planung und das Management der Transformation. Mit Hilfe der Best-Practice-Bausteine können Sie schnell und werthaft eine strategische IT-Planung in Ihrem Unternehmen einführen, operationalisieren und verankern.

München, im Januar 2024

Inge Hanschke

Danksagung

Vielen Dank an die vielen Strategischen IT-Planungs-Experten und Kollegen aus befreundeten Unternehmen für den intensiven Austausch.

Danke an meine Diskussionspartner, Reviewer und Unterstützer, die durch wertvolle Kommentare und Feedback das Buch maßgeblich mitgestaltet haben. Hier sind insbesondere Sebastian Hanschke und auch Frau Brigitte Bauer-Schiewek sowie Frau Irene Weilhart vom Hanser-Verlag für ihr wertvolles Feedback und ihre Unterstützung zu nennen.

Besonderen Dank an Jörg Krüger, meine Familie und Freunde, die mir den Rücken freigehalten haben und mich auch durch Feedback tatkräftig unterstützt haben.

Wegweiser durch dieses Buch

Die Gliederung des Buchs ist in Bild 2 dargestellt. Sie können die Kapitel in der genannten Reihenfolge oder aber auch selektiv lesen. Sie sind inhaltlich in sich abgeschlossen.

Kapitel 1 führt in die strategische IT-Planung ein. Sie finden hier Begriffsdefinitionen, die Herausforderungen und Treiber der strategischen IT-Planung. Einen Schwerpunkt bilden die Einordnung in das strategische (IT-)Management sowie die Abgrenzung und das Zusammenspiel mit relevanten Disziplinen, wie das Projektportfoliomanagement und das Demand Management.

Kapitel 2 adressiert die Geschäftsarchitektur und die Geschäftstreiber sowie das fachliche Ziel-Bild, das den fachlichen Ordnungsrahmen für das IT-Ziel-Bild bildet. Die Geschäftstreiber sind im fachlichen und IT-Ziel-Bild umzusetzen. In diesem Kapitel finden Sie auch die wesentlichen Disziplinen im Kontext der fachlichen Ziel-Bild-Gestaltung, wie z. B. Prozessmanagement, Business Capability Management und Datenmanagement sowie Disziplinen, wie die Geschäftsmodell- oder Organisationsentwicklung.

Kapitel 3 präsentiert alle Ergebnistypen und Beispiele für IT-Ziel-Bilder inklusive Roadmap zur Umsetzung. Darüber hinaus finden Sie die Methoden für die IS-Bebauungsplanung und das Technologiemanagement eingebettet in das Enterprise Architecture Management.

Kapitel 4 liefert Schritt-für-Schritt-Leitfäden für die IT-Strategieentwicklung und einen übergreifenden Leitfaden für die Ziel-Bild-Gestaltung, der sich der Methoden aus Kapitel 2 und 3 bedient.

Kapitel 5 liefert Ihnen Hilfsmittel für die Verankerung der strategischen IT-Planung. Schwerpunkte bilden dabei die IT-Governance und Steuerungsinstrumentarien zur erfolgreichen Operationalisierung der strategischen IT-Planung und Umsetzung der digitalen Transformation.

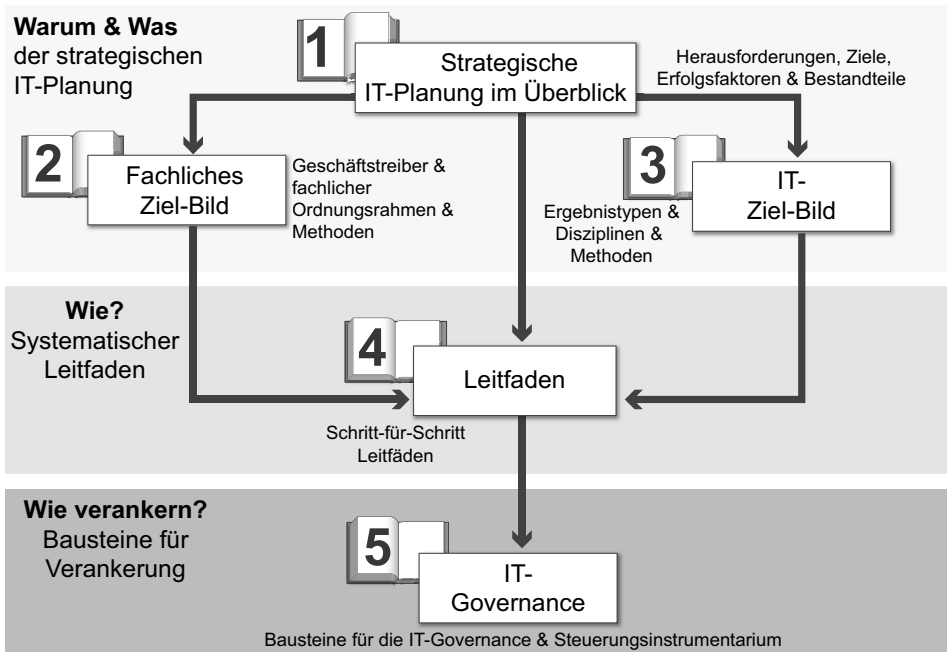


Bild 2 Kapitelstruktur

Jedes Kapitel enthält darüber hinaus zahlreiche Literaturhinweise als Empfehlung für die Vertiefung des jeweiligen Themas.

Wer sollte dieses Buch lesen?

Das Buch adressiert alle Personengruppen in Business und IT, die strategisch planen oder aber die digitale Transformation gestalten oder von ihr betroffen sind.

▪ *Chief Digital Officer sowie Management*

- Welches sind die wichtigsten digitalen Trends und Technologien, die das Geschäft aktuell und in der Zukunft beeinflussen?
- Welcher Handlungsdruck entsteht durch Digitalisierung? Welche Kundengruppen werden aktuell und zukünftig adressiert? Welche Bedürfnisse? Wettbewerb?
- Welche Geschäftsmodelle sind möglich und welche passen zum Unternehmen?
- Wie ist der digitale Reifegrad des Unternehmens? Ist das Unternehmen digitalen Themen gegenüber aufgeschlossen und bereit, sich zu verändern?
- Welche Auswirkung hat die Digitalisierung auf die Kultur, Organisation, Prozesse und die Mitarbeiter(führung) des Unternehmens?
- Wie kann die digitale Transformation systematisch angegangen werden?
- Wie kann die unüberschaubare Komplexität beherrscht werden?
- Wie kann das Datenmanagement wirksam durchgeführt werden?

- *Leiter Organisation und Führungskräfte*
 - Welche organisatorischen Voraussetzungen müssen für eine agile Planung und eine agile digitale Transformation geschaffen werden? Welche Fähigkeiten sind notwendig und wie können diese aufgebaut werden?
 - Welche Anforderungen stellt dies an Führungskräfte? Wie können diese unterstützt werden?
 - Welche Veränderungen sind in Organisation, Prozessen und Führung im Zeitalter der Digitalisierung und Industrie 4.0 notwendig? Wie kann die digitale Transformation organisationsverträglich erfolgen?
 - Wie erfolgt die strategische IT-Planung und welche organisatorischen Voraussetzungen müssen geschaffen werden?
 - Wie werden sich Unternehmen, Management und Führung im digitalen Zeitalter verändern (müssen)?
 - Was ist Management 4.0? Welche Auswirkungen hat dies auf mich?
- *Business-Verantwortliche, Business-Planer und Personen aus dem Umfeld Prozessmanagement oder Geschäftsprozessoptimierung*
 - Wie sehen mein Geschäftsmodell und meine Prozesslandschaft heute und in der Zukunft aus? Wie plane und steuere ich Business-Transformationen erfolgreich?
 - Muss ich mein Geschäftsmodell ändern und warum? Wie setze ich dies einfach und effektiv um?
 - Wie finden Sie Handlungsbedarfe und Optimierungspotenziale für die Optimierung der Business-Unterstützung der IT?
 - Wie können Sie erkennen, ob die IT-Landschaft hinreichend zukunftssicher, einfach und robust für die zuverlässige Gewährleistung des Geschäftsbetriebs ist?
 - Wie decken Sie Abhängigkeiten und Auswirkungen von Business-Veränderungen auf?
- *Verantwortliche für Business-Transformationen wie z. B. Fusionen oder Umstrukturierungen*
 - Wie identifizieren Sie fachliche und IT-Anteile, die lose oder eng gekoppelt sind? Wie können Sie die Auswirkungen einer Umstrukturierung analysieren und bewerten?
 - Wie können Sie Planungsalternativen inhaltlich analysieren und gegenüberstellen?
 - Wie planen und steuern Sie den Veränderungsprozess?
- *Strategische (IT-)Planer*
 - Wie erfolgt eine strategische (IT-)Planung systematisch, effizient und nachhaltig?
 - Wie kann sichergestellt werden, dass die strategische (IT-)Planung wirksam ist?
 - Welche Best-Practices gibt es für Ergebnisdarstellungen und auch für effiziente Vorgehensweisen?

Webseite zum Buch

Weitergehende Informationen finden Sie auf <http://Hanschke-Consulting.com> sowie unter plus.hanser-fachbuch.de (dort geben Sie den Code plus-FreCg-PnM7d ein).