



inge HANSCHKE

# LEAN IT-MANAGEMENT

EINFACH UND EFFEKTIV

Der Erfolgsfaktor  
für ein wirksames  
IT-Management

HANSER



Im Internet: Best-Practice-Sammlung  
zum Lean IT-Management

## Bleiben Sie auf dem Laufenden!



Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter



[www.hanser-fachbuch.de/newsletter](http://www.hanser-fachbuch.de/newsletter)



**Hanser Update** ist der IT-Blog des Hanser Verlags mit Beiträgen und Praxistipps von unseren Autoren rund um die Themen Online Marketing, Webentwicklung, Programmierung, Softwareentwicklung sowie IT- und Projektmanagement. Lesen Sie mit und abonnieren Sie unsere News unter



[www.hanser-fachbuch.de/update](http://www.hanser-fachbuch.de/update)





Inge Hanschke

# **Lean IT-Management – einfach und effektiv**

Der Erfolgsfaktor  
für ein wirksames IT-Management

HANSER

Die Autorin:

*Inge Hanschke*, München

www.Lean24.com

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2014 Carl Hanser Verlag München, [www.hanser.de](http://www.hanser.de)

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Herstellung: Irene Weilhart

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Layout: Manuela Treindl, Fürth

Grafiken: Inge Hanschke, München, und Frank Fischer, Ottobrunn

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, [www.rebranding.de](http://www.rebranding.de), München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-44071-5

E-Book-ISBN: 978-3-446-44199-6

**»Der Weltuntergang steht bevor,  
aber nicht so, wie Sie denken.  
Dieser Krieg jagt nicht alles in die Luft,  
sondern schaltet alles ab.«**



**Tom DeMarco  
Als auf der Welt das Licht ausging**

ca. 560 Seiten. Hardcover  
ca. € 19,99 [D] / € 20,60 [A] / sFr 28,90  
ISBN 978-3-446-43960-3  
Erscheint im November 2014

**Hier klicken zur  
Leseprobe**

Sie möchten mehr über Tom DeMarco und seine Bücher erfahren.  
Einfach reinklicken unter [www.hanser-fachbuch.de/special/demarco](http://www.hanser-fachbuch.de/special/demarco)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Wegweiser durch dieses Buch. ....	2
1.2 Wer sollte dieses Buch lesen? .....	4
1.3 Webseite zum Buch .....	5
1.4 Abgrenzung und weiterführende Literatur .....	6
<b>2 IT-Management im Überblick</b> .....	<b>7</b>
2.1 Einordnung und Abgrenzung .....	9
2.2 Aktuelle Herausforderungen im IT-Management .....	13
2.2.1 Operational Excellence .....	14
2.2.2 Strategic Excellence .....	21
2.3 Managementdisziplinen .....	30
2.3.1 Vorgaben und Leitplanken für die IT .....	31
2.3.2 Steuerung und Kontrolle .....	37
2.3.3 Unterstützende Funktionen .....	39
2.3.4 Funktionen im Zusammenspiel zwischen Business und IT .....	40
2.3.5 IT-Managementfunktionen .....	41
2.4 Zusammenspiel der Disziplinen .....	46
<b>3 IT-Planung</b> .....	<b>53</b>
3.1 Planungsebenen .....	54
3.1.1 Strategische IT-Planung .....	54
3.1.2 Taktische IT-Planung .....	59
3.1.3 Operative IT-Planung .....	66
3.1.4 Zusammenspiel der Planungsebenen .....	66
3.1.5 Granularitäten .....	69
3.2 Ziel-Bild im Detail .....	77
3.2.1 Den Standort der IT im Unternehmen bestimmen .....	77
3.2.2 Strategische Positionierung der IT festlegen .....	84
3.2.3 IT-Ziele .....	90
3.2.4 Grobe Soll-Planung der IT-Assets .....	93
3.3 Leitplanken im Detail .....	100
3.3.1 Prinzipien .....	101
3.3.2 Strategien zur Absicherung der Zielerreichung .....	107
3.3.3 Technische Vorgaben .....	119

3.3.4	Fachliche und organisatorische Randbedingungen	120
3.4	IT-Strategie	121
3.4.1	Inhalte einer IT-Strategie	121
3.4.2	IT-Strategiedokument	124
3.4.3	Leitfaden zur unternehmensspezifischen Ausgestaltung der IT-Strategie	126
3.5	Planungsdisziplinen	132
3.5.1	Business-Analyse	133
3.5.2	Demand Management	135
3.5.3	Business Process Management (BPM)	140
3.5.4	Business Capability Management (BCM)	147
3.5.5	Enterprise Architecture Management	155
3.5.5.1	Struktur-Backbone Best-Practice-Unternehmensarchitektur	159
3.5.5.2	Analyseinstrumentarium	166
3.5.5.3	Planungsinstrumentarium	173
3.5.6	IT-Innovationsmanagement	196
<b>4</b>	<b>IT-Governance</b>	<b>201</b>
4.1	Einordnung und Abgrenzung	202
4.2	Organisatorische Aspekte	205
4.2.1	IT-Organisationsform	206
4.2.1.1	Zentrale oder dezentrale IT-Organisation?	206
4.2.1.2	Sourcing-Modell	210
4.2.1.3	Globalisierung und IT-Governance	212
4.2.2	Rollen, Verantwortlichkeiten und Skills	214
4.2.2.1	Typische Stakeholder-Gruppen	214
4.2.2.2	Festlegung Ihrer Rollen und Verantwortlichkeiten	222
4.2.2.3	Skill-Profile	230
4.2.3	Entscheidungsfelder und deren Prozesse und Gremien	233
4.2.4	Veränderung der IT-Organisation	247
4.3	Anwendbare Vorgaben	253
4.3.1	Durchführungsrichtlinien	254
4.3.1.1	Projektstart	254
4.3.1.2	Inbetriebnahme von Systemen	256
4.3.1.3	Projektsteuerung	256
4.3.1.4	Compliance-Management	258
4.3.1.5	Sicherheitsrichtlinien	260
4.3.1.6	Modellierungsrichtlinien und Vorgaben für die Werkzeugunterstützung für das Demand Management und Enterprise Architecture Management	261
4.3.2	Steuerungsinstrumentarium	266
4.3.2.1	IT-Controlling	268
4.3.2.2	Steuerungssichten für die verschiedenen Stakeholder-Gruppen	272
4.3.2.3	Steuerungsgrößen entsprechend der Steuerungsaufgaben	278
4.4	IT-Prozesse	288
4.4.1	Verantwortlichkeiten	288
4.4.2	Festlegung der IT-Prozesse	290



<b>5</b>	<b>Lean IT-Management</b>	<b>297</b>
5.1	Lean Management	298
5.1.1	Sieben Arten der Verschwendung	299
5.1.2	Vermeidung von Verschwendung	301
5.1.3	Lean-Prinzipien	302
5.2	Übertragung der Lean Ansätze auf das IT-Management	303
5.2.1	Lean IT-Management-Prinzipien	306
5.2.2	Leanisieren	310
5.2.2.1	Leitfaden für das Leanisieren	310
5.2.2.2	Best-Practices für das Leanisieren	312
5.3	Ausprägung Ihres Lean Instrumentariums	320
5.3.1	Ermittlung des organisatorischen Kontextes	325
5.3.1.1	Unternehmensgröße	326
5.3.1.2	Organisationsform (zentral, dezentral oder Mischformen)	326
5.3.1.3	Sourcing-Modell	327
5.3.1.4	Unternehmenskultur	327
5.3.1.5	Art der Leistungsverrechnung	328
5.3.2	Festlegung des angestrebten Stellenwerts der IT	328
5.3.3	Gestaltung des Soll-Bilds	331
5.3.3.1	Stakeholder-Analyse	331
5.3.3.2	Ableitung der erforderlichen Soll-Fähigkeiten	332
5.3.3.3	Verschlinkung des Soll-Bilds	342
5.3.3.4	Abstimmung und Kommunikation	342
5.3.4	Standortbestimmung	342
5.3.4.1	Reifegradeinschätzung	342
5.3.4.2	Identifizieren von Handlungsbedarf	347
5.3.5	Planung der nächsten Umsetzungsstufe	347
5.3.5.1	Identifikation und Analyse von möglichen Maßnahmen	347
5.3.5.2	Aufwand-Nutzen-Betrachtung	349
5.3.5.3	Bildung und Analyse von Szenarien	356
5.3.5.4	Leanisieren und Überführung in die Umsetzung	357
5.4	Anwendungsbeispiele	358
5.4.1	Demand Management Beispiel	358
5.4.2	Management von Business-Transformationen	364
5.4.2.1	Merger und Akquisitionen	374
5.4.2.2	Stammdatenmanagement	383
<b>6</b>	<b>Best-Practices</b>	<b>387</b>
6.1	Stakeholder-Analyse	388
6.1.1	Identifikation von möglichen Stakeholder-Gruppen	389
6.1.2	Einschränkung der Stakeholder-Gruppen entsprechend Soll-Vision und Ausgangslage	392
6.1.3	Festlegung der zu involvierenden Stakeholder	393
6.2	Best-Practices zur fachlichen Themenplanung	394
6.2.1	Budgetierung	394
6.2.2	Fachliche Themenplanung	396

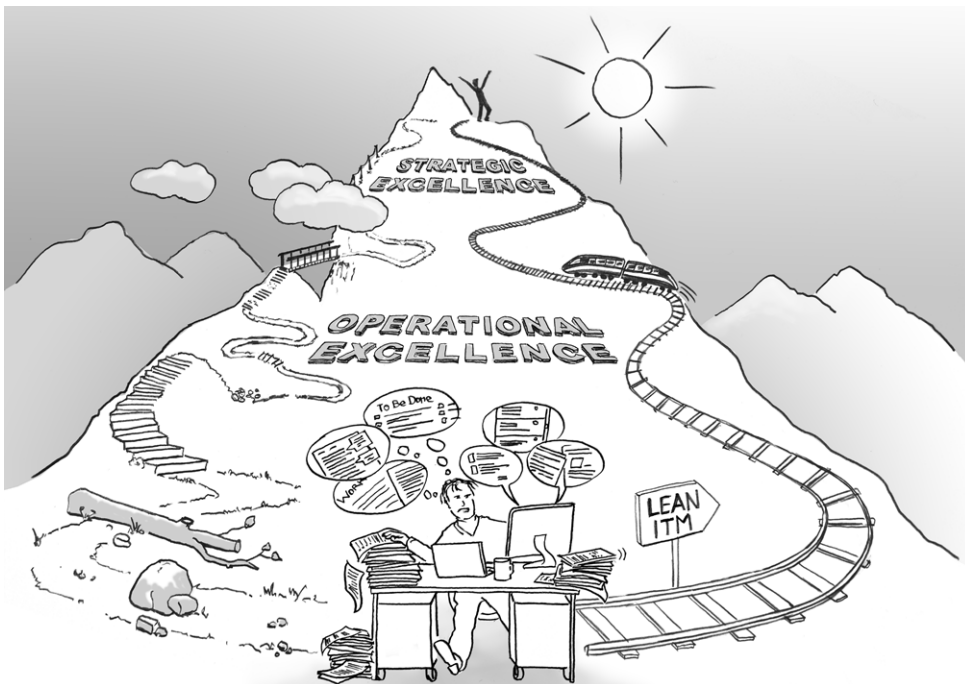
- 6.3 Best-Practices zur fachlichen Projektportfolio- und Roadmap-Planung ..... 399
  - 6.3.1 Leitfaden für die fachliche Projektportfolio- und Roadmap-Planung ..... 402
  - 6.3.2 Best-Practices zur Identifikation von Features ..... 404
  - 6.3.3 Best-Practices zur Detaillierung und Zerlegung von Features ..... 406
  - 6.3.4 Umgang mit Veränderungen. .... 408
- 6.4 Best-Practices für die fachliche Projekt- und Iterationsplanung ..... 410
- 6.5 Leitfaden für die Erstellung einer Prozesslandkarte ..... 416
- 6.6 Leitfaden für die Gestaltung Ihres funktionalen Referenzmodells ..... 419
  
- Glossar ..... 433**
  
- Literatur ..... 469**
  
- Abkürzungen..... 477**
  
- Stichwortverzeichnis..... 479**

# Vorwort

*Lean Produktion ist der Hit unserer Tage.  
Doch die großen Produktivitätsreserven liegen in Verwaltung und Management,  
nicht in der Fertigung.*

*Hermann Simon (\* 1947), dt. Betriebswirt u. Hochschullehrer, Mainz;  
Geschäftsführer Simon & Partner, Bonn*

Die Herausforderungen an CIOs und IT-Verantwortliche sind gewaltig. Alleine die operativen Aufgaben nehmen IT-Verantwortliche häufig völlig in Beschlag. Trotz Überlast müssen Sie den Geschäftsbetrieb in Anbetracht des Kostendrucks und zunehmender Sicherheits- und Compliance-Anforderungen kontinuierlich optimieren und gleichzeitig einen spürbaren Beitrag zur Wettbewerbsdifferenzierung und Business-Agilität leisten.



Herausforderungen im IT-Management  
[© Frank Fischer, Ottobrunn, und Inge Hanschke, München]

Dies ist nur mit einem handhabbaren IT-Management-Instrumentarium möglich. Lean IT-Management ist der Schlüssel dazu. Durch eine Übertragung der Lean Management-Prinzipien und -Methoden aus der industriellen Produktion auf das IT-Management werden Geschäftsprozesse und Organisation wertschöpfend ohne Ballast gestaltet und kontinuierlich verbessert. So können die Herausforderungen bewältigt werden.

Der Lean-Gedanke ist dabei eine ebenso einfache wie geniale Idee. Wertschöpfende Prozesse werden priorisiert und Verschwendung wird, wo auch immer möglich, vermieden („Werte schaffen ohne Verschwendung“). Auf der Basis einer offenen Leistungskultur basierend auf Vertrauen, Respekt, Toleranz, Fairness, Partizipation und Integrität werden mit Hilfe von Lean Prinzipien und Methoden Geschäftsprozesse und Organisation – auch insbesondere im IT-Management – kontinuierlich und nachhaltig weiterentwickelt. Zu den Prinzipien zählen unter anderem eine konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden, eine zielgerichtete Mitarbeiterbefähigung und ein gelebter kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Die Wertstromanalyse ist eine der Methoden des Lean Managements.

Durch die konsequente Anwendung der Prinzipien und Methoden werden Ihre Organisation und die Prozesse befähigt, sich schnell und effizient auf die immer größer werdenden Herausforderungen einzustellen. Dies sichert langfristig die Existenz des Unternehmens und dessen Wirtschaftlichkeit.

Dies gilt insbesondere auch für das IT-Management. Ein schlankes systematisches IT-Management-Instrumentarium ist in Anbetracht der Überlast der IT-Verantwortlichen Erfolgsvoraussetzung, um die IT-Komplexität zu beherrschen, wirksam zu planen und zu steuern sowie Partner oder sogar Enabler des Business zu werden.

In der Praxis scheitern viele Unternehmen daran, ein angemessenes, handhabbares und gleichzeitig effektives Instrumentarium bereitzustellen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Beispiele sind:

- Fehlendes Management-Commitment
- Unzureichende Skills im strategischen oder taktischen IT-Management
- Fehlende Kunden-, Ziel- und Nutzenorientierung
- Keine Konzentration auf das Wesentliche
- Schlechtes Aufwand/Nutzen-Verhältnis mit z. B. hohen Fehlerbeseitigungskosten

Wie kommen Sie zu einem wirkungsvollen Instrumentarium? Wie müssen Sie vorgehen und mit welchem Aufwand müssen Sie rechnen? Rechtfertigt der Nutzen den Aufwand? Welche Skills werden für das „Leanisieren“ benötigt?

In der Literatur findet man zwar diverse Ansätze. Die Informationen sind jedoch sehr verstreut und decken nicht alle relevanten Aspekte mit dem notwendigen Praxisbezug ab. Zudem fehlen direkt anwendbare Hilfestellungen. Dies erschwert die Einarbeitung der Verantwortlichen in die anspruchsvolle Thematik des Lean IT-Managements.

Motiviert durch die Herausforderung, ein ganzheitliches und praktikables Instrumentarium zusammenzustellen, entstand dieses Buch. Es kondensiert die Erfahrungen vieler Kundenprojekte und die Erkenntnisse aus dem intensiven Austausch mit einer großen Zahl von Experten sowohl aus Anwenderunternehmen, der Beratungsbranche als auch der Wissenschaft. Das Buch betrachtet das Thema ganzheitlich und gibt vor allem konkrete Hilfestellungen für das Aufsetzen, den Ausbau und die Verankerung eines einfachen und effektiven Instrumentariums für das IT-Management.

Mit Hilfe eines auf Sie zugeschnittenen Instrumentariums können Sie Ihre IT im Griff behalten, strategisch weiterentwickeln und zum Partner oder sogar Enabler des Business werden. Dieses Buch hilft Ihnen, zugeschnitten auf Ihre Bedürfnisse Ihr Instrumentarium in machbaren Schritten zu gestalten und mit jeweils sichtbaren Erfolgen einzuführen. Manchmal sind es nur kleine Schritte, manchmal aber auch drastische Einschnitte. Die Veränderung muss geplant und gesteuert werden. Nur wenn der Nutzen im Management, in den Fachbereichen und in der IT-Organisation selbst erkannt wird, sind die Investitionen für den weiteren Ausbau argumentierbar.

Mit diesem Buch können Sie erfolgreich in das Lean IT-Management einsteigen und es dann kontinuierlich ausbauen. Der erste Schritt ist entscheidend. Eine zweite Chance gibt es selten.

München, im Oktober 2014

*Inge Hanschke*

### **Danksagung**

Vielen Dank an die vielen IT-Management-Experten und Kollegen aus befreundeten Unternehmen für den intensiven Austausch zur Methoden- und Werkzeugweiterentwicklung.

Danke an meine Diskussionspartner, Reviewer und Unterstützer, die durch wertvolle Kommentare und Feedback das Buch maßgeblich mitgestaltet haben: Sebastian Hanschke, Dr. Sabine Buckl, Dr. Christian Schweda, Brigitte Bauer-Schiewek, Margarete Metzger, Sarah Merz, Irene Weilhart und weitere geschätzte Personen, die nicht genannt werden wollen.

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

*In Gedenken an meinen geliebten, viel zu früh verstorbenen Mann Philipp*



# 1

## Einleitung

*Every morning in Africa, a gazelle wakes up.  
It knows it must run faster than the fastest lion or it will be killed.  
Every morning a lion wakes up.  
It knows it must outrun the slowest gazelle or it will starve to death.  
It doesn't matter whether you are a lion or a gazelle.  
When the sun comes up, you better start running.*

*Thomas L. Friedman: The World Is Flat, 2005*

Globalisierung, Fusionen, zunehmender Wettbewerb und kürzer werdende Innovationszyklen zwingen Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zeitabständen zu überdenken und anzupassen. Die veränderten Geschäftsanforderungen müssen mithilfe adäquater IT-Unterstützung einfach, schnell und zu marktgerechten Preisen umgesetzt werden. Die IT muss entsprechend dem obigen Zitat von Friedman für den nächsten großen „Run“ bereit sein.

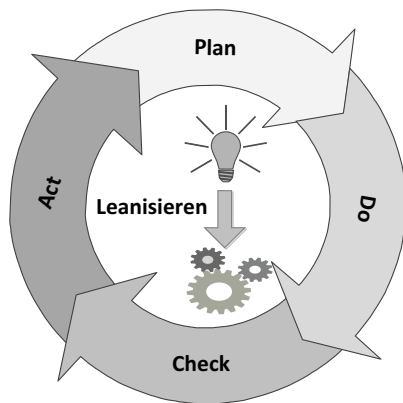
Um vorausschauend agieren und fundierte Entscheidungen treffen zu können, brauchen Sie ein ganzheitliches Instrumentarium, um das IT-Management und die Weiterentwicklung und Transformation des Geschäfts aktiv zu unterstützen. Sie müssen Ihre Ausgangssituation verstehen, Ihre IT auf Veränderungen vorbereiten und entsprechend der Erfordernisse und Anforderungen flexibel und schnell weiterentwickeln.

Das Instrumentarium muss schlank und handhabbar, „lean“, sein. Durch eine systematische Übertragung der Lean Management-Prinzipien und -Methoden aus der industriellen Produktion auf das IT-Management kann das Planungs- und Steuerungsinstrumentarium einfach und effektiv kontinuierlich in Schritten verschlankt und verbessert werden. Hilfestellungen hierfür finden Sie in diesem Buch.

Die kontinuierliche Verbesserung und das „Leanisieren“ erfolgen in einem PDCA- Kreislauf (siehe Bild 1.1 und [Pfe07]). Probleme, die der Umsetzung der Unternehmensstrategie im Wege stehen, müssen konsequent und systematisch adressiert und beseitigt werden. Sie müssen

- erkannt und analysiert sowie die Veränderung konzipiert (Plan),
- pilotiert und erprobt (Do),
- der Effekt genau überprüft (Check) und
- neue Geschäftsprozesse, Systeme und/oder organisatorische und Governance-Veränderungen vollzogen werden (Act).

Über einen gesteuerten Veränderungsprozess im Kontext des unternehmensübergreifenden Change Managements muss das Lean IT-Management-Instrumentarium entsprechend der Notwendigkeiten in leistbaren Schritten eingeführt und ausgebaut werden. Die Größe der Schritte hängt stark von der Unternehmenskultur ab. Eine offene Leistungskultur basierend



**BILD 1.1**  
„Leanisieren“ im PDCA-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung

auf Vertrauen, Respekt, Toleranz, Fairness, Partizipation und Integrität muss schrittweise etabliert werden. Auf dieser Basis kann dann schrittweise der Ausbau erfolgen. Quick-wins sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die nachhaltige Verankerung.

Nun stellen sich Ihnen wahrscheinlich zu Recht die folgenden Fragen:

- Was macht ein Lean IT-Management-Instrumentarium aus?
- Wie kann man das für das Unternehmen passende Instrumentarium systematisch ableiten?
- Wie verankert man das Instrumentarium erfolgreich in der Organisation?
- Wie institutionalisiert man den kontinuierlichen Veränderungsprozess (KVP)?

Im Buch finden Sie hierzu Hilfestellungen und Best-Practices. Es werden die wesentlichen Herausforderungen für IT-Verantwortliche und die für deren Bewältigung erforderlichen Bausteine anhand von Beispielen aufgezeigt. Wichtige Bausteine sind z. B. das Demand Management, das Projektportfoliomanagement und das Enterprise Architecture Management sowie eine effektive Organisation und Governance. Mithilfe eines Schritt-für-Schritt-Leitfadens werden Hilfestellungen für die individuelle Ableitung Ihres spezifischen Instrumentariums gegeben (kurz Lean ITM-Instrumentarium). Die Schritte werden anhand von Beispielen erläutert.

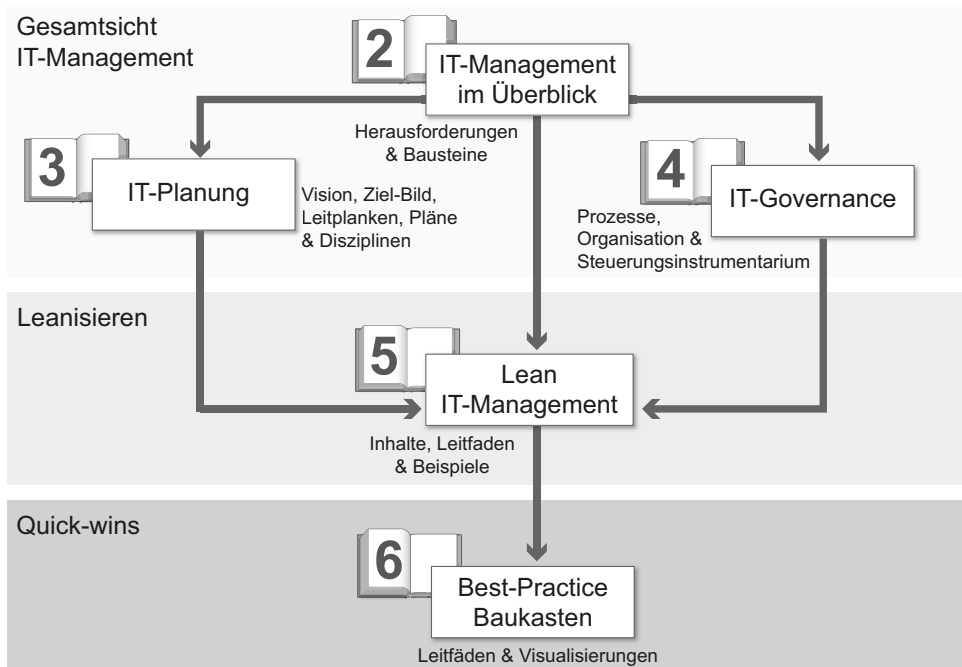
## ■ 1.1 Wegweiser durch dieses Buch

Die Gliederung des Buchs ist in Bild 1.2 dargestellt. Sie können die Kapitel in der genannten Reihenfolge oder aber auch selektiv lesen. Sie sind inhaltlich in sich abgeschlossen.

Kapitel 2 zeigt die aktuellen Herausforderungen im IT-Management und deren Lösungsbausteine auf. Es erläutert, wie in der IT ein Wert- und Strategiebeitrag geschaffen werden kann, warum welche Disziplinen erforderlich sind und wie diese zusammenwirken.

Kapitel 3 stellt die IT-Planung auf der strategischen, taktischen und operativen Planungsebene vor. Die wesentlichen Inhalte und Methoden sowie Disziplinen und deren Verankerung in der Organisation werden ausführlich erläutert. Wesentlicher Schwerpunkt bilden hierbei





**BILD 1.2** Kapitelstruktur

die IT-Strategieentwicklung, das Enterprise Architecture Management, das Business Process Management, das Demand Management und das Business Capability Management.

In Kapitel 4 finden Sie alle wesentlichen Aspekte bzgl. der IT-Steuerung und deren Verankerung in der Organisation. Von besonderer Bedeutung hier sind die Organisationsform, Rollen und Verantwortlichkeiten, Entscheidungsfelder und Gremien sowie Durchführungsrichtlinien für das Projektportfolio- und Multiprojektmanagement, die Steuerung von Projekten und das IT-Controlling. Darüber hinaus finden Sie hier Hilfestellungen für die Festlegung und Dokumentation der Prozesse Ihres Lean ITM-Instrumentariums.

Kapitel 5 überträgt die Lean-Grundsätze auf das IT-Management und stellt einen Leitfaden für die Ableitung Ihres spezifischen Lean ITM-Instrumentariums zur Verfügung. Darüber hinaus wird anhand von zwei wichtigen Beispielen der Einsatz von Lean-Bausteinen in der Praxis aufgezeigt. Schwerpunkte sind hier das Demand Management im Zusammenspiel mit den anderen Planungsdisziplinen einerseits und andererseits das Management von Business-Transformationen.

Kapitel 6 liefert Ihnen eine Best-Practice-Sammlung zur IT-Planung, IT-Steuerung sowie Organisation und Governance. Weitere Best-Practices finden Sie in den Download-Anhängen.

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

## ■ 1.2 Wer sollte dieses Buch lesen?

Das Buch adressiert alle Personengruppen in Business und IT, die an der Dokumentation, Gestaltung und Planung der IT-Landschaft und der Geschäftsarchitektur beteiligt sind. Insbesondere die folgenden Personengruppen erhalten Antworten auf ihre wichtigen Fragen:

- CIO und IT-Verantwortliche sowie IT-Stabsstellen
  - Welche Abhängigkeiten und Zusammenhänge bestehen in und zwischen den Business- und IT-Strukturen?
  - Welchen Handlungsbedarf und welches Potenzial für die Optimierung der IT und der Business-Unterstützung gibt es?
  - Welche Abhängigkeiten und Auswirkungen haben geplante Veränderungen?
  - Wie standardkonform ist Ihre IT-Landschaft?
  - Welche Möglichkeiten zur IT-Konsolidierung haben Sie?
  - Wie können Sie Ihre IT strategisch auf zukünftige Veränderungen vorbereiten?
  - Wie können Sie die Weiterentwicklung Ihrer IT-Landschaft strategisch planen?
  - Wie steuern Sie die Weiterentwicklung der IT-Landschaft wirksam?
  - Wie können Sie den Beitrag der IT zum Unternehmenserfolg darstellen?
  - Welches Instrumentarium ist für Sie angemessen? Welche Kosten fallen an?
  - Wie können Sie den Nutzen des Instrumentariums verargumentieren?
- 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?

## ■ 1.3 Webseite zum Buch

Auf der Webseite zum Buch

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

und unter

<http://downloads.hanser.de>

finden Sie weitergehende Informationen.

- Download-Anhang 1: Best-Practice-Unternehmensarchitektur
- Download-Anhang 2: Sammlung von Analysemustern für die Identifikation von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial in der IT-Landschaft
- Download-Anhang 3: Sammlung von Gestaltungsmustern für den Entwurf der Ziel-IT-Landschaft
- Download-Anhang 4: Sammlung von Planungsmustern für die Ableitung der Roadmap zur Umsetzung der Ziel-IT-Landschaft
- Download-Anhang 5: Liste von Fragestellungen und Hilfestellungen für die Ableitung Ihrer Unternehmensarchitektur sowie geeigneter Visualisierungen zur Beantwortung Ihrer Fragestellungen
- Download-Anhang 6: EAM-Reifegradmodell und Charakteristika der Reifegrade des Enterprise Architecture Management
- Download-Anhang 7: Modellierungsrichtlinien für die Geschäftsarchitektur und die IS-Landschaft
- Download-Anhang 8: Leitfaden für die Einführung oder den Ausbau von EAM
- Download-Anhang 9: Leitfaden IS-Bebauungsplanung
- Download-Anhang 10: Projektportfoliomanagement
- Download-Anhang 11: Ableitung von Business-Services
- Download-Anhang 12: Technologiemanagement
- Download-Anhang 13: Ergebnistypen des IT-Management-Instrumentariums
- Download-Anhang 14: Featuremap für das gesamte Lean IT-Management-Instrumentarium

## ■ 1.4 Abgrenzung und weiterführende Literatur

Operatives IT-Management sowie Business- und IT-Controlling werden in diesem Buch nur gestreift. Mehr Informationen zum operativen IT-Management finden Sie in [Ahl06], [Blo06], [Buc05], [Buc07], [Fer05], [Foe08], [GPM03], [Krc05], [Mai05], [Rom07], [Tie07] und [Zin04]. Ebenso finden Sie weitere Informationen zum IT-Controlling in [Ahl06], [Blo06], [Hei01], [Küt06], [Küt07] und [KüM07].

Das Servicemanagement wird nur grob dargestellt und die Betriebsinfrastrukturplanung wird im Folgenden nicht weiter detailliert. Hier sei auf die Literatur [Joh07] und [itS08] verwiesen.

In diesem Buch wird die Werkzeugunterstützung für das Lean IT-Management nur am Rande beschrieben. Hilfestellungen für die Werkzeugauswahl finden Sie unter [www.Lean42.com](http://www.Lean42.com). Einen Marktvergleich der kommerziellen Produkte finden Sie in [Seb08].

# 2

## IT-Management im Überblick

*Heute schon tun, woran andere erst morgen denken - denn nur beständig ist der Wandel*

*Heraklit (535–475 v. Chr.)*

Ein wirksames IT-Management spielt im Wachstums- und Verdrängungswettbewerb um die Zukunft eine entscheidende Rolle. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Krisen, Globalisierung, zunehmenden Wettbewerbs und kürzer werdenden Innovationszyklen sind die Unternehmen gezwungen, ihre Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zeitabständen zu überdenken und anzupassen. Durch ein effektives Management (siehe [Bea09] und [Mül05]) wird die Veränderung im Unternehmen aktiv gestaltet und vorangetrieben. Der IT kommt sowohl in der Umsetzung als auch als Innovationsmotor eine zweifache Schlüsselrolle zu. Ohne adäquate IT-Unterstützung sind Veränderungen an Organisation, Geschäftsprozessen oder Produkten nicht schnell genug und auch nicht zu marktgerechten Preisen realisierbar. IT-Innovationen sind häufig Grundlage für Business-Innovationen und daraus resultierende neue Geschäftsmodelle. Nur so können mit genügend Zeitvorsprung vor dem Wettbewerb neue, innovative Produkte hervorgebracht und neue Märkte erschlossen werden.

Durch das strategische IT-Management wird die IT an den Unternehmenszielen und geschäftlichen Erfordernissen ausgerichtet sowie auf den ständigen Wandel des Unternehmens und seines Marktumfelds vorbereitet. Ein adäquates IT-Management-Instrumentarium schafft die Voraussetzungen, Entscheidungen zeitnah und fundiert zu treffen. Die erforderlichen Informationen werden prägnant bereitgestellt sowie Handlungsoptionen mit ihren Auswirkungen, verbundenen Chancen und Risiken systematisch ermittelt.

Vorausschauendes Handeln und fundierte Entscheidungen sind nur auf Basis einer ganzheitlichen Sicht auf das Geschäft und die IT in ihrem Zusammenspiel möglich. Sie benötigen Transparenz über Ihre Ausgangslage, Unternehmensstrategie, Randbedingungen und Geschäftsanforderungen, um auf dieser Grundlage Ihre IT-Strategie und Ihre Soll-Vision abzuleiten und die IT zielgerichtet zu steuern. Ein Flugzeug-Cockpit, siehe Bild 2.1, veranschaulicht dies gut.

Sie als „Pilot“ der IT benötigen ein wirkungsvolles und ausbaufähiges Instrumentarium, um

- auf einen Blick die aktuelle Ausgangslage zu erfassen,
- die Zukunft zielgerichtet zu gestalten (den richtigen Weg zu finden) und
- sicherzustellen, dass die Soll-Vision auch wie geplant umgesetzt wird.

Dies hört sich in der Theorie ganz einfach an. Jedoch hat die IT gar keine Möglichkeit, einen spürbaren Wertbeitrag zu leisten, wenn sie nur als Kostenfaktor betrachtet wird. Sie muss sich erst einen höheren Stellenwert erobern, um als Partner auf Augenhöhe vom Fachbereich und Management wahrgenommen zu werden. Erst dann kann sie eine Beratungs- und Gestaltungsrolle für die Weiterentwicklung des Geschäfts einnehmen. Ein entsprechendes Leistungspotenzial



**BILD 2.1** Cockpit [© Robin Ewers: Weltreisejunkies.de]

ist dafür aber Voraussetzung. Denn wenn die IT nicht in der Lage ist, Geschäftsanforderungen schnell und zu marktgerechten Preisen umzusetzen, wird sie nach wie vor nur als Kostenfaktor gesehen. Diesen Teufelskreis müssen Sie durchbrechen. Sie müssen die IT in den Griff bekommen, auf Veränderungen im Geschäft vorbereiten und aktiv an der Weiterentwicklung des Geschäfts mitwirken. So können Sie das Business und die Unternehmensführung überzeugen und zum Partner oder Enabler des Business (siehe Abschnitt 3.2.1) werden.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Schwerpunkte und Aufgaben im IT-Management. Sie finden einerseits eine Begriffsbestimmung. Andererseits bekommen Sie ausgehend von den Herausforderungen an IT-Verantwortliche einen Einblick in die erforderlichen Disziplinen für ein wirkungsvolles IT-Management. Hierbei werden sowohl die einzelnen Disziplinen erläutert als auch deren Zusammenspiel untereinander und mit wesentlichen weiteren Unternehmensprozessen.



**In diesem Kapitel finden Sie Antworten auf folgende Fragen:**

- Welchen Herausforderungen muss sich ein CIO oder IT-Verantwortlicher aktuell stellen? Welche Handlungsschwerpunkte leiten sich daraus ab?
- Was sind die wesentlichen Disziplinen im IT-Management und wie spielen diese zusammen?
- Welche Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bestehen für ein wirksames IT-Management?

## ■ 2.1 Einordnung und Abgrenzung

IT-Management beinhaltet alle Planungs- und Steuerungsaufgaben im IT-Umfeld. Es zielt darauf ab, den Wert- und Strategiebeitrag der IT zu steigern und gleichzeitig die mit der IT verbundenen Risiken und Kosten zu minimieren. So ist einerseits ein zuverlässiger, sicherer und kostengünstiger Geschäftsbetrieb zu gewährleisten. Andererseits geht es darum, die Veränderung und Weiterentwicklung des Geschäfts mithilfe von IT zu unterstützen und, soweit möglich, sogar aktiv zu gestalten.



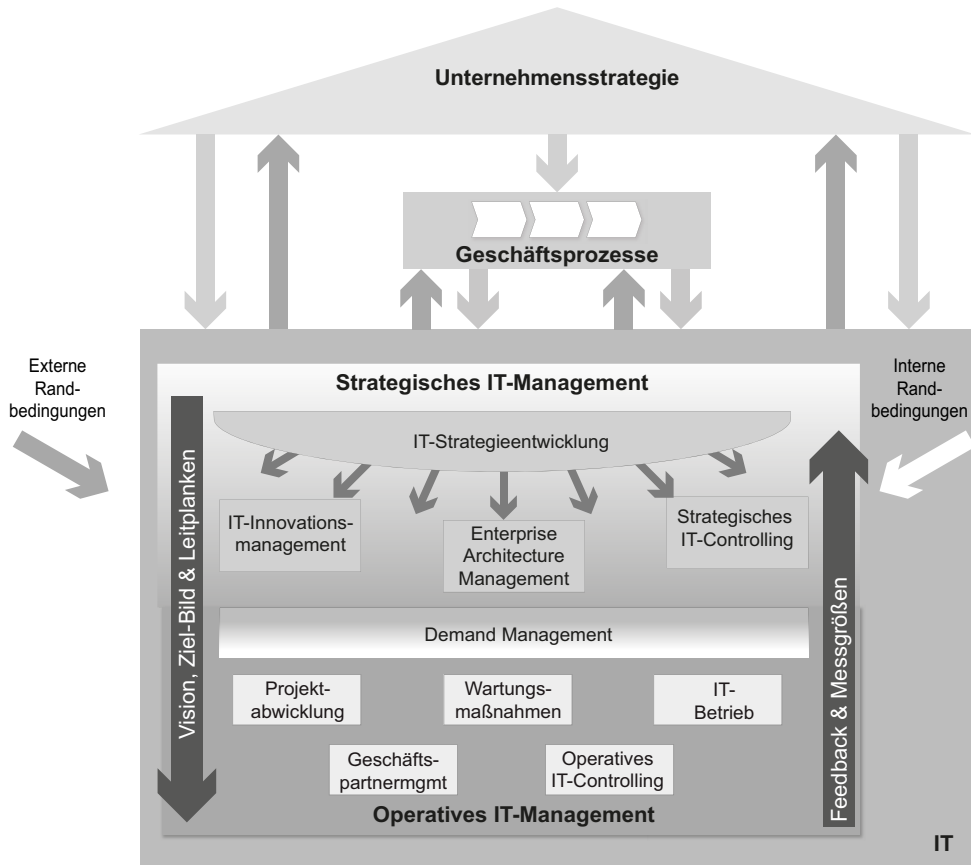
### Definition IT-Managementinstrumentarium

Ein IT-Managementinstrumentarium beinhaltet alle IT-Managementfunktionen zur Planung und Steuerung der IT in ihrem Zusammenspiel. Dies schließt sowohl die Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten, Gremien als auch die Werkzeugunterstützung der IT-Managementfunktionen mit ein.

Das IT-Management hat strategische, taktische und operative Anteile. Ziel des strategischen IT-Managements ist es, die IT an der Unternehmensstrategie und den geschäftlichen Erfordernissen auszurichten und auf den ständigen Wandel des Unternehmens und seines Marktumfelds vorzubereiten. Hierbei sind interne und externe Randbedingungen wie z. B. gesetzliche und Compliance-Anforderungen oder vorhandene Kompetenzen zu berücksichtigen. Dies hat eher grundsätzlichen Charakter. Durch das strategische IT-Management werden eine Vision, ein Ziel-Bild und Leitplanken vorgegeben.

Im operativen IT-Management geht es um die Planung und Steuerung der konkreten Leistungserbringung in der IT, wie z. B. die Anwendungsentwicklung oder den IT-Betrieb. Die taktische Ebene ist die Übersetzer- und Vermittlerebene. Sie sorgt dafür, dass die strategische Vorgaben auch wirklich eingehalten werden können. Indem z. B. die richtigen Skills durch Einstellung neuer Mitarbeiter an Bord geholt werden, wird mittelfristig das neue Leistungsspektrum überhaupt erst ermöglicht.

In Bild 2.2 ist die IT im Zusammenspiel mit dem Geschäft und den wesentlichen IT-Managementdisziplinen dargestellt. Im Rahmen der **IT-Strategieentwicklung** werden die Vision und das Ziel-Bild sowie die Leitplanken, die Rahmenvorgaben, für die Umsetzung gesetzt. Wesentlichen Input für die strategische IT-Planung liefert hierbei das IT-Innovationsmanagement, das Enterprise Architecture Management (kurz EAM) und das strategische IT-Controlling. Das **IT-Innovationsmanagement** identifiziert relevante Technologien und technische Trends und steuert diese in die technische Standardisierung ein. Das **Enterprise Architecture Management** ist die Spinne im Netz des strategischen IT-Managements. Durch die systematische Dokumentation der fachlichen und technischen Strukturen sowie deren Beziehungen wird ein Struktur-Backbone erstellt. Aufbauend darauf wird ein Analyse- und Planungsinstrumentarium bereitgestellt, mit dessen Hilfe einerseits Transparenz über die IT-Landschaft und deren Geschäftsunterstützung geschaffen und andererseits die zukünftige IT-Landschaft und die Roadmap zur Umsetzung gestaltet wird. Das **strategische IT-Controlling** zeigt dahingegen den Status der Umsetzung von strategischen Vorgaben und Planungen auf und macht dadurch eine Rückbetrachtung, während die Planungsdisziplinen den Blick nach vorn richten.



**BILD 2.2** IT-Management im Überblick

Das **Demand Management** steuert den Zufluss von strategischen und operativen Geschäftsanforderungen in die Umsetzung. Es hat sowohl strategische als auch taktische und operative Anteile. Daher ist es zwischen dem strategischen und operativen IT-Management im Bild positioniert.

Die strategischen Disziplinen geben durch die Vision, das Ziel-Bild und die Leitplanken einen Orientierungs-, Gestaltungs- und Ordnungsrahmen für das IT-Management vor.

Die wesentlichen Disziplinen des operativen IT-Managements sind hierbei die Projekt-entwicklung, die Wartungsmaßnahmen, der IT-Betrieb (häufig auch Servicemanagement genannt), das Geschäftspartnermanagement und das operative IT-Controlling.

Die Disziplinen und deren Zusammenspiel werden im Detail in den Abschnitten 2.3 und 2.4 erläutert.

### Granularitäten

Die für die Planung und Steuerung im strategischen IT-Management erforderlichen Informationen und Steuerungsgrößen sind im Vergleich zum operativen IT-Management grob granular.



Die Informationen aus dem strategischen IT-Management liegen im operativen IT-Management in einer höheren Detaillierungsebene vor. Tabelle 2.1 zeigt Beispiele für die unterschiedliche Granularität.

**TABELLE 2.1** Beispiele für unterschiedliche Granularitäten

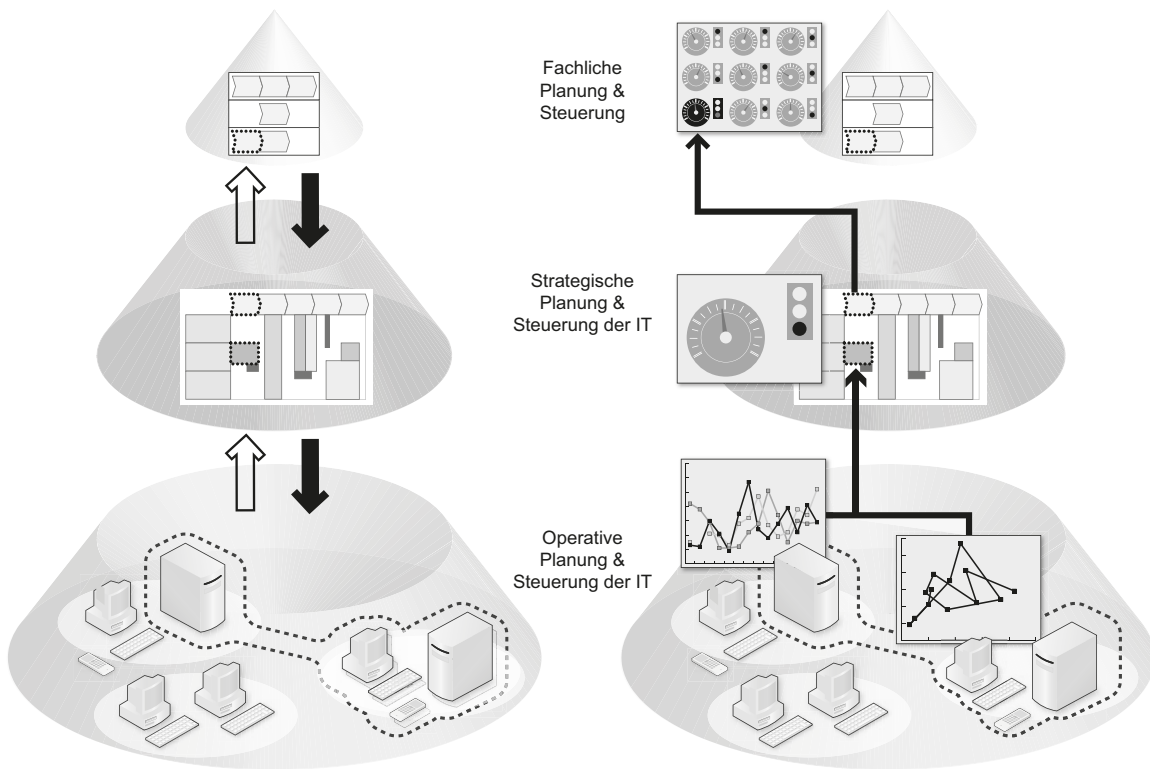
Strategisches IT-Management	Operatives IT-Management
Prozesslandkarte und Geschäftsprozesse auf Wertschöpfungskettenebene	Geschäftsprozesse auf Aktivitätenebene und detaillierte Prozessbeschreibungen
Business Capability Map	Detaillierte Funktions- oder Servicebeschreibungen
Geschäftsobjekte, z. B. Kunden oder Vertrag	Datenmodelle, Entitäten und Attribute
Überblick über die IT-Landschaft	Details zu allen IT-Systemen und deren Zusammenspiel Anforderungen an den Geschäftsbetrieb, z. B. detaillierte SLAs
Informationssysteme, z. B. SAP im Überblick	Deployment-Pakete, Klassendiagramme, Configuration Items (CMDB)
Technische Standards wie z. B. eine SOA-Referenzarchitektur	Patches von technischen Komponenten wie z. B. Oracle Version 9 Patch 4
Grobgranulare Betriebsinfrastrukturen, z. B. Lieferantenintegrationsinfrastruktur	Bestandteile der IT-Systeme, Hardwareeinheiten wie z. B. Server und Netzwerkkomponenten und ihr Zusammenspiel sowie ihre Topologie Configuration Items (CMDB)
Kennzahlen im Kontext der Effektivität „Die richtigen Dinge tun“ wie z. B. Strategie- und Wertbeitrag, Geschäftskritikalität, Standard- oder Strategiekonformität	Kennzahlen im Kontext der Effizienz „Die Dinge richtig tun“, z. B. SLA-Erfüllung inkl. der Verfügbarkeit, Antwortzeiten und Zuverlässigkeit für die verschiedenen IT-Systeme
Grobgranulare Fortschrittskennzahlen	Messwerte für operative Kennzahlen und Ist-Werte zu Plan-Werten



### Wichtig

Achten Sie auf die richtige Granularität! Das strategische IT-Management erfordert Überblick. Bei zu fein granularen Informationen sehen Sie den „Wald vor lauter Bäumen“ nicht mehr.

Details werden auf der operativen Ebene gemanagt. Auf der taktischen Ebene müssen die Informationen in einer mittleren Abstraktionsebene vorliegen. Die Informationen müssen zwar inhaltlich fundiert; aber im Überblick verständlich und mit vertretbarem Aufwand beschaffbar sein. Dies wird insbesondere im Demand Management bei der Business-Analyse ersichtlich. Um den fachlichen Input für einen Projektantrag zu schreiben oder aber eine Roadmap zu planen, muss noch nicht jede einzelne Maske beschrieben sein.



**BILD 2.3** Zusammenspiel zwischen Planungs- und Steuerungsebenen

Um dies zu verdeutlichen, finden Sie in Bild 2.3 das Zusammenspiel zwischen der fachlichen, strategischen und operativen IT-Planungs- und Steuerungsebene dargestellt. In der fachlichen Planung wird eine Prozesslandkarte (siehe Bild 2.9) abgebildet.

Die fachlichen Einheiten werden in der strategischen IT-Planung beplant. Es werden sowohl Rahmenvorgaben als auch eine Vision und ein Ziel-Bild für die Umsetzung für eine bestmögliche Unterstützung der fachlichen Einheiten entwickelt. Im Bild 2.3 ist das Ziel-Bild in Form einer Bebauungsplan-Grafik (siehe Download-Anhang 13) dargestellt. Die Verbindung zwischen der fachlichen und strategischen IT-Ebene wird über die Beziehung der IT-Elemente zu den fachlichen Elementen, in diesem Fall den Prozessen, hergestellt. Im Rahmen der strategischen IT-Planung wird die „ideale“ Geschäftsunterstützung gestaltet.

In der strategischen IT-Planungsebene wird die IT-Landschaft im Überblick lang- und mittelfristig geplant. In der operativen IT-Planung ist eine Verfeinerung erforderlich. Diese ist in Bild 2.3 über die Detaillierung von Informationssystemen in die Infrastrukturelemente angedeutet.

Über die Verbindungen zwischen den Ebenen können Sie businessorientierte Vorgaben an die IT weitergeben. So lassen sich z. B. die mit den Geschäftsprozessen verbundenen Ziele als Vorgaben für die diese Geschäftsprozesse unterstützenden Informationssysteme verwenden.

Durch die Verknüpfung der Kennzahlen der strategischen IT-Steuerungsebene mit den Messgrößen auf der operativen Steuerungsebene entsprechend der aufgezeigten Verbindungen wird die Basis für eine fundierte Steuerung der IT geschaffen. Die Messgrößen können z. B. über das

System-Monitoring auf Ebene der Betriebsinfrastruktur erfasst, zu sinnvollen Informationen aggregiert, auf einige wenige Kennzahlen verdichtet und in einem Cockpit zugeschnitten auf die jeweilige Sicht des Stakeholder verfügbar gemacht werden. Siehe hierzu Kapitel 4.



### Wichtig

Fachliche und technische Strukturen sind eine wesentliche Grundlage für die Planung und Steuerung der Weiterentwicklung der IT-Landschaft und der Geschäftsarchitektur. Auf dieser Basis werden sowohl die Bezugspunkte und Verknüpfungen zwischen den Ebenen gesetzt als auch eine gemeinsame Sprache geschaffen. Verknüpfen Sie die Informationen aus dem strategischen IT-Management mit den detaillierteren Informationen des operativen IT-Managements. Nur so können Sie einen Plan/Ist-Vergleich zwischen den strategischen Vorgabewerten und den Ist-Werten für die Messgrößen aus dem operativen IT-Management durchführen.

Etablieren Sie ein strategisches Steuerungsinstrumentarium für den Plan-Ist-Vergleich und die IT-Steuerung (siehe Kapitel 4). Sie wissen nur dann, wo Sie stehen, wenn Sie die Abweichungen der realen Ist-Werte von den strategischen Vorgabewerten kennen.

Ausgangspunkt für die Ableitung des für Sie passenden IT-Management-Instrumentariums sind die aktuellen Herausforderungen für CIOs und IT-Verantwortliche. Diese werden im nächsten Abschnitt kurz beschrieben, bevor wir in den folgenden Abschnitten und Kapiteln Hilfestellungen für deren Bewältigung geben.

## ■ 2.2 Aktuelle Herausforderungen im IT-Management

Nach Jahren mit dem Fuß auf der Kostenbremse hat sich der Fokus von CIOs und IT-Verantwortlichen zunehmend in Richtung Business-Orientierung verschoben. Von der IT wird ein hoher Beitrag zur Wettbewerbsdifferenzierung und Business-Agilität erwartet. Die IT ist auf Veränderungen vorzubereiten und differenzierende Geschäftsmodelle mit innovativen Produkt-, Marktzugangs- und Kundenbindungsstrategien sind mitzugestalten. Merger & Acquisitions, neue Kooperationsmodelle und Umstrukturierungen sind schnell und sicher zu bewältigen (siehe [Gau09]). Nur so kann kontinuierlich der Wert- und Strategiebeitrag der IT gesteigert und die IT zum „Business Enabler oder Money-Maker“ (siehe Abschnitt 3.2.1 und [Gar10]) werden.

Dies stellt hohe Anforderungen an die IT-Verantwortlichen. Sie müssen sowohl das IT-Handwerk, das Geschäft als auch das Management beherrschen und gleichzeitig Operational Excellence und Business Excellence anstreben. Sehen wir uns die in Bild 2.4 dargestellten Herausforderungen für IT-Verantwortliche im Folgenden genauer an.



BILD 2.4 Herausforderungen für das IT-Management im Überblick

### 2.2.1 Operational Excellence

Operational Excellence ist die Fähigkeit, das aktuelle Geschäft kostenangemessen und zuverlässig mithilfe der IT zu unterstützen und dabei die IT-Unterstützung kontinuierlich zu verbessern. Insbesondere Verlässlichkeit und Sicherheit des Geschäftsbetriebs sind für das Unternehmen überlebenswichtig. Der Basisbetrieb muss sicher, performant, stabil und kostenoptimiert gewährleistet werden, um die Geschäftstätigkeit des Unternehmens nicht zu gefährden. Die IT muss zudem über die Kompetenz verfügen, das Business bezüglich effizienzsteigernder Maßnahmen wie z. B. im Kontext der Automatisierung von Geschäftsprozessen zu beraten. Hierbei müssen immer IT-Trends und deren mögliche Auswirkungen auf das Business und die IT im Auge behalten werden. Beispiele für technische Trends sind die „Consumerization“ und „Cloud Computing“ und ihre vielfältigen Auswirkungen auf die Infrastruktur. Strategien, wie z. B. „bring your own device“, kurz BYOD, sind omnipräsent und müssen adressiert werden.

Eine hinreichende Operational Excellence ist notwendig, um den erforderlichen Freiraum für Veränderungen zu schaffen. In der Regel werden mit zunehmender Operational Excellence, wie in Bild 2.5 dargestellt, die Kosten im operativen Geschäftsbetrieb nachhaltig reduziert. Damit stehen selbst bei sinkendem IT-Budget mehr Mittel für Innovationen in Business und IT zur Verfügung, um Agilität sicherzustellen und den Wert- und Strategiebeitrag der IT zu steigern.

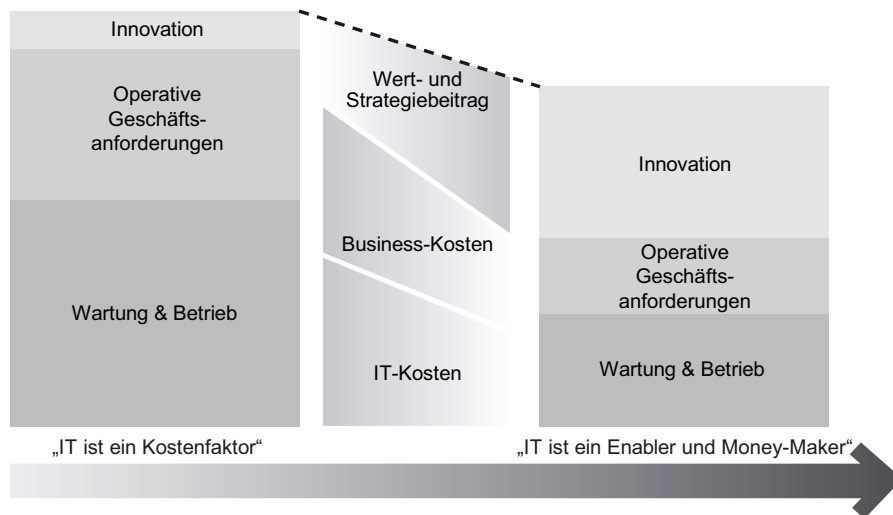


BILD 2.5 Durch Operational Excellence Freiraum für Veränderungen schaffen

Wesentliche Aspekte der Operational Excellence sind:

- **Sicherstellung des Geschäftsbetriebs**

Gewährleistung eines ausreichend zuverlässigen und stabilen IT-Betriebs, ein angemessenes Management von Risiken sowie die Erfüllung der wachsenden Sicherheits- und Compliance-Anforderungen

- **Kostenreduktion im IT-Basisbetrieb**

Die Kosten im IT-Basisbetrieb im Vergleich zum Wettbewerb müssen nachhaltig durch Konsolidierung der Betriebsinfrastruktur und angemessene Sourcing-Entscheidungen reduziert werden, um Freiraum für Innovationen zu schaffen. Klar definierte Dienstleistungen müssen zu marktgerechten Preisen angeboten werden. Dies erfordert systematische und effiziente Leistungsprozesse.

- **Beherrschung und/oder Reduktion der IT-Komplexität**

Die zunehmende IT-Komplexität führt dazu, dass IT-Verantwortliche die IT nicht mehr im Griff haben. Zudem verursacht IT-Komplexität immense Kosten, die es durch Konsolidierungsmaßnahmen einzudämmen gilt. Die Komplexitätstreiber müssen identifiziert und die Umsetzung der Konsolidierung muss forciert werden.

- **Optimierung des Tagesgeschäfts**

Ohne IT ist das Tagesgeschäft kaum mehr durchzuführen. Der IT kommt damit auch eine tragende Rolle im Hinblick auf die Optimierung des Tagesgeschäfts z. B. durch Automatisierung zu. Durch die Unterstützung bei der Optimierung des Tagesgeschäfts erhöht sich der Wertbeitrag der IT und das Business-IT-Alignment wird verbessert.

Voraussetzung dafür ist das Verstehen der wesentlichen geschäftlichen Abläufe, die Aufdeckung von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial sowie adäquate zeitgerechte Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen.

Die ersten drei Aspekte können unter „die IT bzw. das Geschäft in den Griff bekommen“ zusammengefasst werden. Die Aspekte werden im Folgenden weiter beschrieben. In Abschnitt 2.3 und in den folgenden Kapiteln finden Sie Hilfestellungen für die Bewältigung dieser Herausforderungen.

## **Sicherstellung des Geschäftsbetriebs**

Unzureichende Zuverlässigkeit im Geschäftsbetrieb sowie Nichterfüllung von Compliance- und Sicherheitsanforderungen sind wesentliche Risiken, die durch das IT-Management adressiert werden müssen. Dies wird im Folgenden weiter ausgeführt.

Ein **zuverlässiger IT-Betrieb** ist für einen reibungslosen Geschäftsbetrieb entscheidend. Die Betriebsinfrastruktur muss stabil und leistungsfähig sein. Sicherheit, Skalierbarkeit, Ausfallsicherheit, Verfügbarkeit und Performance sind sowohl auf Hardware-, Netzwerk-, Betriebssystem-, Laufzeitumgebungs- als auch auf Anwendungsebene erforderlich. Zudem ist ein ausreichendes Know-how bei den Mitarbeitern im IT-Betrieb bzw. beim IT-Dienstleister notwendig. Über entsprechende Service-Level-Vereinbarungen (Service Level Agreement – kurz SLA) werden der Leistungsumfang (funktional und nichtfunktional) und der Preis in der Regel festgelegt. Dies erfolgt über ein **Service-Level-Management**, das auch die Einhaltung der SLAs überwacht.

Der CIO oder IT-Verantwortliche muss ein systematisches Notfall- und Krisenmanagement zur Bewältigung von denkbaren Situationen sicherstellen. Es sind alle Situationen, die zum Stillstand kritischer Prozesse führen und damit das Überleben des Unternehmens bedrohen

können, zu identifizieren und dafür Notfallkonzepte zu erstellen. Dies wird **Business Continuity Management** genannt. Siehe hierzu Abschnitt 2.3.1.

Die Risiken im Kontext von Compliance und Sicherheit nehmen immer weiter zu. Die sich laufend verändernden und erweiterten Compliance- und Sicherheitsanforderungen müssen bewältigt werden. Verstöße gegen gesetzliche oder freiwillige Auflagen können zu gravierenden wirtschaftlichen Schäden und persönlichen Haftungsrisiken von Vorständen und Geschäftsführern führen. Das **Compliance Management** ist damit ein wesentlicher Bestandteil des unternehmensweiten Risikomanagements und strahlt in alle Unternehmensbereiche aus. Für die Umsetzung nahezu aller Compliance-Anforderungen resultierend aus Sarbanes-Oxley Act (SOX), MaK, Basel II, KonTraG oder Solvency II muss die Ordnungsmäßigkeit der Prozesse und Systeme in der Systementwicklung und im Systembetrieb nachgewiesen werden. Daraus folgen umfangreiche Berichtspflichten und zudem teilweise sehr lange Aufbewahrungsfristen von Dokumenten und Daten. Siehe hierzu Abschnitt 4.3.1.4.

Ähnlich sieht es mit **Datenschutz und Informationssicherheit** aus. Die Sicherheitsbedingungen und die damit verbundenen möglichen Schäden nehmen auch wegen der globalen Vernetzung und Mobilität immer weiter zu. Bedrohungsanalysen müssen durchgeführt, unternehmensspezifische Sicherheitsrichtlinien erstellt und umgesetzt werden. Der IT-Sicherheit kommt hier aufgrund der Abhängigkeit des Geschäftsbetriebs von der IT zunehmend mehr Bedeutung zu.

### **Kostenreduktion im IT-Basisbetrieb**

Die IT-Kosten stehen nach wie vor unter Druck. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Kostenreduktion sind:

- **Servicemanagement**

Durch systematische und effiziente Prozesse und ein definiertes Produkt- und Dienstleistungsangebot (Service-Katalog) mit klar festgelegten SLAs und Preisen können die standardisierten Leistungen schrittweise optimiert und damit kostengünstiger bereitgestellt werden. Beispiele für Leistungen sind die Bereitstellung eines Heimarbeitsplatzes oder einer Außendienstanbindung.

Von besonderer Bedeutung im Kontext der nachhaltigen Kostenreduktion ist die **Betriebsinfrastrukturkonsolidierung**. Hierbei wird die Betriebsinfrastruktur standardisiert, homogenisiert und optimiert. Wesentliche Mittel sind die Einführung, Bündelung und Zentralisierung von Plattformen, Know-how und standardisierten Services mit klar definierten SLAs sowie Ablösung von Technologien und Systemen (Life-Cycle-Management) oder Reduktion der Abhängigkeiten sowie die Vereinfachung auf allen Ebenen. Verbreitete Maßnahmen sind Lizenzmanagement, Virtualisierung, Service-Katalog-Management, Cloud Computing und Data-center Management (siehe [Han 13]). Durch die Know-how-Bündelung sowie Reduzierung von Lizenz-, Wartungs- und Betriebskosten können enorme Kosteneinsparungen realisiert werden.

- **Technologiemanagement: technische Standardisierung und Homogenisierung der Betriebsinfrastruktur und der technischen Bausteine**

Durch die technische Standardisierung und Homogenisierung der Betriebsinfrastruktur und der technischen Bausteine können Skaleneffekte und die zentrale Einkaufsmacht im Einkauf genutzt, Lizenz-, Wartungs- und Betriebskosten reduziert und das Know-how gebündelt und verbessert werden. So können Kosten eingespart und gleichzeitig die technische Qualität durch die Verwendung von erprobten standardisierten Services und Bausteinen verbessert werden.

### ▪ **Sourcing und Ressourcen-Management**

Durch ein adäquates Sourcing und Ressourcen-Management können Skaleneffekte und die zentrale Verhandlungsmacht im Einkauf genutzt werden. Zudem können darüber zusammen mit einem expliziten Skill-Management zur Know-how-Bündelung Kosteneinsparungen erzielt werden. Angemessene Sourcing-Entscheidungen zugeschnitten auf das Leistungspotenzial und die Kerneigenleistungsfähigkeit des Unternehmens sind erfolgskritisch. Viele Produkte oder Services, die nicht zum Kerngeschäft der Unternehmens-IT gehören oder aber nicht zu einem marktgerechten Preis bereitgestellt werden können, werden häufig extern bezogen (siehe Abschnitt 4.2.1.2). Wesentlich sind hierfür die **Festlegung der Sourcing-Strategie**, das **Skill-Management** und das **Geschäftspartnermanagement**.

### **Beherrschung und/oder Reduktion der IT-Komplexität**

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Operational Excellence ist die Beherrschung und/oder Reduktion der IT-Komplexität. Die technologische Vielfalt, die Abhängigkeiten zwischen Systemen, die funktionalen Redundanzen, Datenredundanzen und -inkonsistenzen sowie unnötige Systeme und Schnittstellen führen zu immensen Wartungs- und Betriebskosten. Die zunehmende Komplexität ist zudem für die IT-Verantwortlichen nicht mehr zu bewältigen. Zeitnah fundierte Entscheidungen zu treffen, wird immer schwieriger.

Ohne eine Konsolidierung der Landschaft wird die Komplexität immer größer. Die IT-Landschaft muss vereinfacht, standardisiert und homogenisiert werden. Der Wildwuchs muss aufgeräumt werden. Hierzu müssen die Komplexitätstreiber ermittelt und die Umsetzung der Maßnahmen zur Beherrschung der Komplexität forciert werden.

Beispiele für Maßnahmen zur Beherrschung oder Reduktion der Komplexität sind neben dem Sourcing und Ressourcen-Management (siehe oben):

#### ▪ **IT-Konsolidierung**

Durch die Reduktion von Redundanzen und Abhängigkeiten sowie die Ablösung von überflüssigen Technologien oder Systemen, die Homogenisierung sowie die Vereinfachung auf allen Ebenen wird die IT-Landschaft überschaubarer und beherrschbar.

Die wesentlichen Bestandteile der IT-Konsolidierung sind:

##### ▪ **Betriebsinfrastrukturkonsolidierung** (siehe oben)

##### ▪ **Technologiemanagement**

Im Technologiemanagement werden die technischen Standards, der Blueprint, des Unternehmens festgelegt, kontinuierlich weiterentwickelt und dessen Verbauung gesteuert. Neue technologische Entwicklungen werden im IT-Innovationsmanagement (siehe Abschnitt 2.3.5) 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 von technischen Standards sichergestellt.

##### ▪ **Konsolidierung der IS-Landschaft**

Die Konsolidierung der IS-Landschaft erfolgt durch Standardisierung und Homogenisierung, Beseitigung von Redundanzen und Abhängigkeiten sowie organisatorische Maßnahmen.



### Wichtig

Die IT-Konsolidierung ist eine langwierige und fortwährende Aufgabe. Bis Systeme abgeschaltet oder Technologien komplett abgelöst werden, vergehen häufig Jahre. Der Nutzen entsteht aber erst mit der vollständigen Ablösung.

Die IT-Konsolidierung muss in der strategischen, taktischen und operativen IT-Planung und in den Entscheidungsprozessen eine zentrale Rolle spielen. Jedes Projekt und jede Wartungsmaßnahme muss einen messbaren Beitrag zum „Aufräumen“ leisten. Dies ist eine wichtige Steuerungsaufgabe. Nur so reduzieren Sie die Komplexität Ihrer IT-Landschaft nachhaltig.

### ▪ Fachliche Standardisierung

Durch die Festlegung von Standards für die Elemente der Geschäftsarchitektur, insbesondere für Geschäftsprozesse und Business Capabilities, wird die Vielfalt eingeschränkt und damit reduziert sich der Aufwand für die Umsetzung von Geschäftsanforderungen in der IT-Umsetzung. Zudem vereinfacht sich die Einarbeitung und die Administration.

Dies geht jedoch auf Kosten der Flexibilität. Regionale Besonderheiten und auch individuelle Randbedingungen werden häufig nicht vollständig abgedeckt.



### Wichtig

Die fachliche Standardisierung geht, soweit die Geschäftsprozesse oder Business Capabilities IT-unterstützt werden, mit der Konsolidierung der IS-Landschaft einher. Durch die Festlegung von Standards für Informationssysteme beschränken diese die Geschäftsprozesse bzw. Business Capabilities auf dieser Basis.

IS-Konsolidierungsprojekte sind also in der Regel gleichzeitig fachliche Standardisierungsprojekte und haben daher eine hohe Komplexität.

## Optimierung des Tagesgeschäfts

Durch die Automatisierung von Abläufen, die Standardisierung von Geschäftsprozessen und insbesondere die Verschlinkung von Geschäftsprozessen können enorme Einsparungspotenziale erzielt werden. Die Verschlinkung von Geschäftsprozessen ist mittels Reduktion von Ausnahmefällen oder aber eine optimierte, gegebenenfalls automatische Behandlung von Ausnahmefällen erreichbar. So fand die Aberdeen Group [Abd00] heraus, dass drei Viertel der geschäftlichen Transaktionen an irgendeinem Punkt Ausnahmen von der Regel erfordern. Die Reduzierung dieser Ausnahmen bietet ein gewaltiges Einsparpotenzial.

Wesentliche Aspekte der Optimierung des Geschäfts:

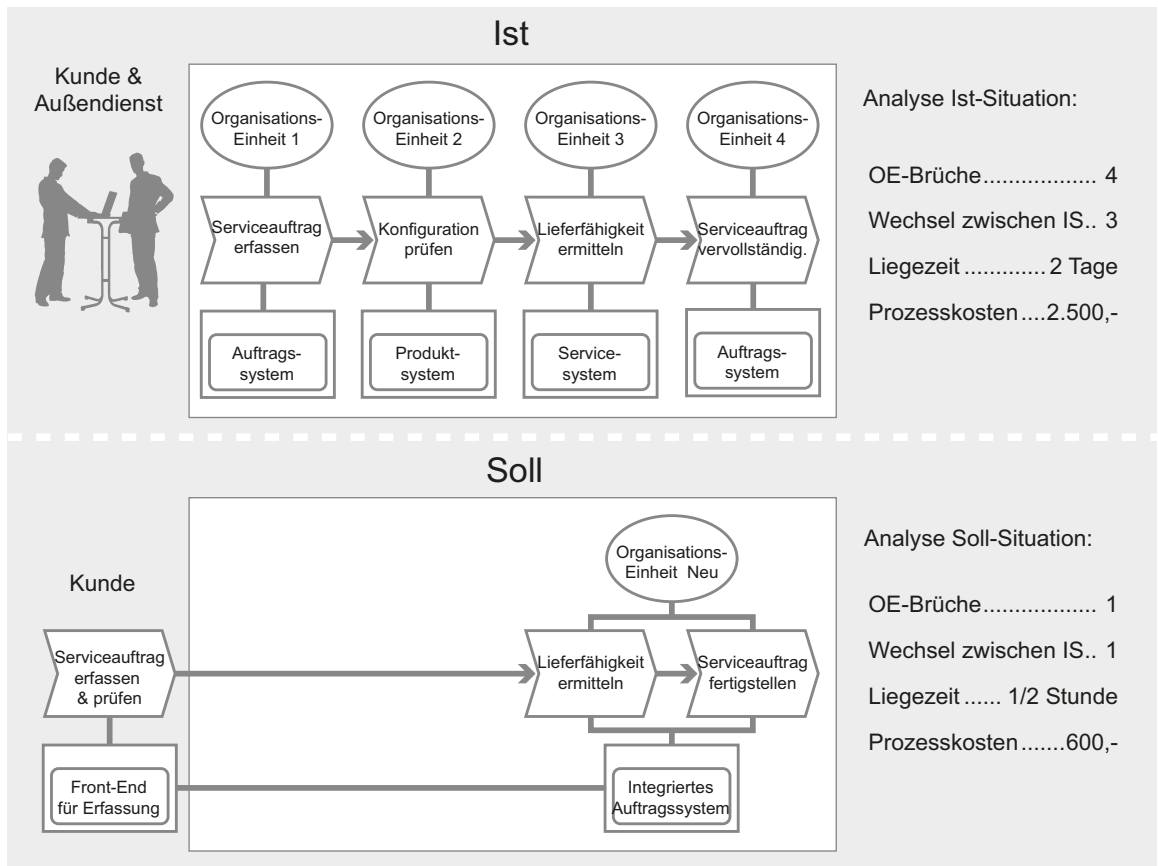
- Festlegung klarer Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
- Schaffung von Transparenz über Geschäftsprozesse und/oder fachliche Funktionen
- Beseitigung von Redundanzen und Inkonsistenzen
- Automatisierung und Beschleunigung von Abläufen
- Beseitigung von organisatorischen, Medien- und Systembrüchen



- Verschlankung von Geschäftsprozessen durch die Beseitigung von Ausnahmefällen sowie deren standardisierte Behandlung
- Erhöhung des Standardisierungsgrads von fachlichen Funktionen und Geschäftsprozessen sowie deren Homogenisierung
- Zentralisierung oder Outtasking von fachlichen Funktionen und Geschäftsprozessen für Commodity-Dienstleistungen
- Schaffung von Business-Möglichkeiten durch IT-Innovationen wie z. B. Kollaborationsplattformen für eine bessere Einbindung von Partnern und Lieferanten
- Beseitigung von Datenredundanzen und Inkonsistenzen sowie Sicherstellung von klaren Verantwortlichkeiten für Geschäftsobjekte (Stammdatenmanagement)

Das größte Nutzenpotenzial liegt in der Optimierung der Geschäftsprozesse und der Organisation.

In Bild 2.6 finden Sie ein Beispiel für eine Geschäftsprozessoptimierung.



**BILD 2.6** Beispiel für die Optimierung des Geschäfts

Die IT muss fundierten Input für die Optimierung des Geschäfts liefern und damit ihren Wertbeitrag erhöhen. Einerseits können Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial aufgezeigt werden. Andererseits können die Auswirkungen von Business- und IT-Ideen schnell und fundiert nachvollzogen werden. So werden die „time-to-market“ verkürzt und die Entscheidungssicherheit wird erhöht. Dies liefert für das Business spürbaren Nutzen und hilft der IT, sich als Partner oder Enabler des Business zu etablieren (siehe Abschnitt 3.2.1).

Die Einsparungsmöglichkeiten, z. B. durch Effizienzsteigerung in Geschäftsprozessen, oder aber das Wertsteigerungspotenzial, z. B. aufgrund von verbessertem Service durch eine bessere Service-Datenbasis, sind enorm. Der Nutzen kann aber nur unternehmensspezifisch bewertet werden.

Ansatzpunkte zur Optimierung des Tagesgeschäfts sind:

- **Projektabwicklung**

Im Rahmen von Projekten werden Ansatzpunkte für die Optimierung des Tagesgeschäfts umgesetzt. Damit steigt auch der Wertbeitrag der Projekte.

- **Demand Management**

Die wirklichen Anforderungen und Prioritäten verstehen, aufnehmen und deren Umsetzung forcieren, dies leistet das Demand Management. Für die Optimierung des Tagesgeschäfts ist insbesondere das Auftragsmanagement, die fachliche Projektportfolio- und Roadmap-Planung sowie fachliche Umsetzungssteuerung wichtig. Das Anforderungschaos wird über ein konsequentes Auftragsmanagement beherrscht. Geschäftsanforderungen werden systematisch aufgenommen, analysiert, priorisiert und abgestimmt. Durch die fachliche Projektportfolio- und Roadmap-Planung wird sichergestellt, dass mit angemessenem Aufwand die richtigen Dinge getan werden (siehe Abschnitt 2.3.4 und Kapitel 3).

- **Operatives Prozessmanagement**

Im Rahmen des operativen Prozessmanagements und insbesondere der Geschäftsprozessoptimierung (GPO) werden Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial aufgedeckt und die Optimierung planbar. Wesentlich ist eine systematische und einheitliche Dokumentation basierend auf Standards. So werden die Geschäftsprozesse erst wirklich verstanden und analysierbar.

- **Stammdatenmanagement**

Stammdatenmanagement ist essenziell, um die Datenqualität und damit den Wert der Daten zu erhöhen. Durch die Konsolidierung von Stammdaten, wie z. B. Kundendaten, können die Geschäftsprozesse häufig erheblich vereinfacht werden, da viele Ausnahmebehandlungen oder Umwege in der Pflege entfallen.



### **Wichtig**

Eine hinreichende Operational Excellence, d. h. die effiziente und zuverlässige Beherrschung des Tagesgeschäfts, ist für die IT Pflicht. Wenn das Tagesgeschäft nicht funktioniert, sind Sie nur ein Kostenfaktor und gleichzeitig ein Geschäftsrisiko. Sie müssen Operational Excellence beweisen. Nur so schaffen Sie sich den Freiraum für Innovationen.

## 2.2.2 Strategic Excellence

Strategic Excellence ist die Fähigkeit, das Unternehmen oder den jeweiligen Verantwortungsbereich strategisch auszurichten und systematisch weiterzuentwickeln. Aufgrund der sich immer schneller ändernden Randbedingungen und Geschäftsanforderungen müssen hierzu gegebenenfalls auch das Geschäftsmodell, die Organisationsstruktur, die Business Capabilities und die Geschäftsprozesse hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden.



### Definition Geschäftsmodell

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 und Ressourcen festgelegt.

Mit zunehmender Business-Orientierung wird Strategic Excellence immer wichtiger für CIOs und IT-Verantwortliche in ihrem Verantwortungsbereich.

Wesentliche Herausforderungen sind dabei (siehe Bild 2.4):

- **Ausrichtung des Unternehmens und der IT**  
Durch die Vorgabe einer Vision, eines Ziel-Bilds und Leitplanken für die Umsetzung sowie einer Roadmap für die Umsetzung werden eine Orientierung und Rahmenbedingungen für alle Entscheidungs-, Planungs- und Durchführungsprozesse gegeben. Dies erfolgt sowohl auf strategischer als auch auf taktischer Ebene. Auf der strategischen Planungsebene (u. a. Strategieentwicklung) werden grobe Rahmenvorgaben gesetzt, die in der taktischen Planungsebene (u. a. Demand Management) weiter detailliert und in Lösungen und Umsetzungspakete übersetzt werden.  
Neben dem Setzen der Vorgaben müssen diese durch entsprechende Entscheidungs-, Planungs- und Durchführungsprozesse operationalisiert werden. Nur so werden diese auch wirklich umgesetzt.
- **Aktive Weiterentwicklung des Geschäfts** durch Business-Agilitäts-Enabling und Unterstützung von Business-Innovationen und -Transformationen
  - **Business-Agilitäts-Enabling**  
Business-Agilitäts-Enabling setzt sowohl im Business als auch in der IT an. Im Business geht es insbesondere darum, über das **Business Capability Management** die für das Unternehmen aktuell oder zukünftig relevanten Fähigkeiten zu identifizieren und dann bereitzustellen. Auf der IT-Seite stehen dagegen die Vorbereitung und Flexibilisierung der IT im Vordergrund. Die IT muss schnell auf Veränderungen in den Geschäftsanforderungen reagieren und Business-Transformationen schneller und risikoärmer umsetzen können.
  - **Weiterentwicklung oder Veränderung des Geschäfts (Business-Innovation und -Transformation)**  
Business-Innovation und eine professionelle Geschäftstransformation sind für das Unternehmen wichtig, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Nur so kann sich das

Unternehmen auf die Veränderungen im Wettbewerb und Markt einstellen. Dies betrifft sowohl das Business als auch die IT im gleichen Maße.

Die IT muss dabei insbesondere einen Beitrag zu attraktiveren Produkten und Dienstleistungen oder zur Erreichung neuer Kundensegmente oder Regionen leisten. IT-Innovationsmanagement ist hier ebenso eine Schlüsseldisziplin wie das Enterprise Architecture Management, mit dessen Hilfe Business-Transformationen z. B. durch Nutzung des Analyse- und Planungsinstrumentariums schneller und risikoärmer geplant werden können (siehe Abschnitt 5.4.2).

Diese Herausforderungen werden im Folgenden weiter beschrieben. In den folgenden Abschnitten und Kapiteln finden Sie Hilfestellungen für die Bewältigung dieser Herausforderungen.

### **Ausrichtung des Unternehmens und der IT**

Eine klare Ausrichtung und festgelegte Mittel und Wege für deren Umsetzung sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen. Hierzu müssen auf strategischer und operativer Ebene Ziele und Leitplanken gesetzt und diese operationalisiert werden.

Wesentlich hierfür sind grobe Rahmenvorgaben aus der strategischen und taktischen Planungsebene:

- **Unternehmensstrategieentwicklung** als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung

Im Rahmen der Unternehmensstrategieentwicklung werden die Vision, die Ziele und das angestrebte Geschäftsmodell sowie die Mittel und Wege zur 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 gesteigert werden.

Für die taktische Planung und Operationalisierung bedient sich die Unternehmensstrategieentwicklung der Unternehmensplanung und -organisation.

- **Budgetierung**  
Die Budgetierung ist ein betriebswirtschaftlicher Planungsprozess mit dem Ziel, finanzielle Rahmenvorgaben zu geben. 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.
- **Strategisches Prozessmanagement**  
Das strategische Prozessmanagement zielt darauf ab, schnell einen Überblick durch z. B. eine Prozesslandkarte zu gewinnen und die zukünftigen Geschäftsprozesse effektiv zu gestalten.
- **Produktmanagement**  
Das Produktmanagement 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.
- **Organisationsentwicklung**  
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 Veränderung erfolgt im Rahmen eines gesteuerten Veränderungsprozesses.

### ▪ **IT-Planung und -Steuerung**

Die zukünftige IT-Landschaft, das IT-Produkt- und Dienstleistungsportfolio sowie die IT-Organisation müssen entsprechend der Anforderungen aus der Unternehmensstrategie und den aktuellen Geschäftsanforderungen gestaltet werden. Nur so können bei der hohen Abhängigkeit von der IT die Unternehmensziele und das angestrebte Geschäftsmodell umgesetzt werden. Hierzu müssen strategische Ziel- und Rahmenvorgaben gesetzt und deren Einhaltung überwacht werden.

Wesentliche Bestandteile sind:

#### ▪ **IT-Strategieentwicklung**

Die IT-Strategie wird aus der Unternehmensstrategie und den aktuellen Geschäftsanforderungen unter Berücksichtigung von technologischen Trends und den bestehenden Randbedingungen der IT abgeleitet. Ergebnis sind insbesondere IT-Ziele, Prinzipien und Strategien, Bebauungspläne und Maßnahmen für deren Umsetzung. 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.

Im IT-Strategiedokument fließen die Ergebnisse aus der IT-Planung mit ein. Dies sind u. a.:

- das **IS-Portfoliomanagement**, indem Strategien für Informationssysteme als Basis für Entscheidungen gesetzt werden, und
- die **IS-Bebauungsplanung**, in der das Ziel-Bild in Form von Bebauungsplänen gestaltet wird.

#### ▪ **Demand Management**

Das Demand Management vermittelt und dolmetscht zwischen den Fachbereichen und der IT. Es unterstützt die Planung und Steuerung sowohl auf strategischer als auch auf taktischer und operativer Ebene. Von besonderer Bedeutung ist die fachliche **Projektportfolio- und Roadmap-Planung**. Hier werden auf einer taktischen Ebene das Projektportfolio und die Roadmap zur Umsetzung für alle Produkte geplant und entsprechend der sich ändernden Anforderungen und Rahmenbedingungen angepasst (siehe Abschnitt 6.3).

Eine Planung ohne Umsetzung bleibt unwirksam. Die Vorgaben müssen kommuniziert und vor allen Dingen in den Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen berücksichtigt werden. Von daher müssen die strategischen Vorgaben durch ein entsprechendes Steuerungsinstrumentarium verzahnt mit den Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen operationalisiert werden. So kann nachvollziehbar der Fortschritt der Umsetzung überwacht werden (siehe hierzu Abschnitt 4.3.2).

Es geht darum, die richtigen Entscheidungen zu treffen und deren Umsetzung zu steuern. Maßgeblich für die Operationalisierung der Planung sind folgende Disziplinen:

#### ▪ **Strategisches Controlling**

Das strategische Controlling zielt auf die Steigerung der Effektivität ab. Es stellt entscheidungsrelevante Informationen in adäquater Form für das Management bereit, so dass die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit getroffen werden können (siehe Kapitel 4).

- **Projektportfoliomanagement**

Übergreifende Planung, Priorisierung, Überwachung und Steuerung aller Projekte eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit. Hierbei gilt es sicherzustellen, dass die richtigen Projekte zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Umfeld mit den richtigen Ressourcen durchgeführt werden (siehe Abschnitt 4.2.3).

- **Multiprojektmanagement**

Übergreifende Planung und Überwachung von mehreren Projekten und Management der Projektabhängigkeiten sowie Hebung der Synergien (siehe Abschnitt 2.3.2).

### **Business-Agilitäts-Enabling (Time-to-Market)**

Business-Agilitäts-Enabling setzt sowohl im Business als auch in der IT an. Im Business spielt insbesondere das Business Capability Management eine tragende Rolle. Das **Business Capability Management** ist ein systematischer Ansatz, um die für das Unternehmen aktuell oder zukünftig relevanten Fähigkeiten zu identifizieren und dann bereitzustellen. Es liefert ein Instrumentarium, um die aktuelle Ist-Situation zu analysieren und das zukünftige Geschäft und dessen IT-Unterstützung zu gestalten (siehe Abschnitt 3.5.4).

Die IT muss sich auf Veränderungen in den Geschäftsmodellen und kürzer werdende Innovations- und Produktlebenszyklen sowie Business-Transformationen, wie z. B. Merger & Acquisitions, Outsourcing und Umstrukturierungen, vorbereiten. Neue oder veränderte Geschäftsanforderungen müssen schnell und in hoher Qualität mit Zeitvorsprung vor dem Wettbewerb umgesetzt werden. Die IT muss hierzu flexibler und agiler werden.

Dies ist nicht so einfach, wenn die IT-Landschaft „historisch“ gewachsen ist. Schon kleine Änderungen können in dem komplexen Gesamtsystem verheerende Auswirkungen haben. Um flexibel und schnell auf neue Anforderungen reagieren zu können, müssen Änderungen möglichst lokal an wenigen Stellen durchgeführt werden können. Änderungen an Geschäftsregeln oder Workflows sollten einfach modelliert oder konfiguriert werden können. Eine modulare IT-Landschaft mit einer Integrationsarchitektur ist hierzu erforderlich.

Vorhandene IT-Systeme sind aber häufig monolithisch. Um eine ausreichende Flexibilität zu erreichen, bestehen zwei Möglichkeiten. Systeme können durch neue modulare Systeme abgelöst oder aber vorhandene Systeme können in Komponenten zerlegt werden. Die Umsetzung erstreckt sich bei komplexen Systemen in beiden Fällen über viele Jahre.



#### **Wichtig**

Wenn Sie Ihre IT auf Veränderungen im Business ausrichten wollen, dann müssen Sie diese „komponentisieren“ und mit einer Integrationsarchitektur versehen. Wie dies aussehen kann, wird im Folgenden erläutert.

Die Komponentisierung der IT-Landschaft und die Einführung einer Integrationsarchitektur sind wichtige Bestandteile der IT-Konsolidierung. Eine solche IT-Konsolidierung können Sie nur mit großem Durchhaltewillen über viele Jahre hinweg im Rahmen von Projekten und Wartungsmaßnahmen umsetzen. Dies verursacht sicherlich bei den ersten Projekten Mehrkosten, um die fachliche und technische Architektur und Infrastruktur zu schaffen. Nur so erreichen Sie aber die gewünschte Flexibilität. Vermeiden Sie dabei reine IT-Konsolidierungsprojekte, da hier der Business-Nutzen in der Regel nicht unmittelbar vorhanden ist.

Nutzen Sie möglichst jedes Projekt und auch Wartungsmaßnahmen, um Ihre IT schrittweise vorzubereiten (Komponentisierung und Integrationsarchitektur). Die Argumentation gegenüber der Unternehmensführung ist sicherlich nicht einfach. Wenn die Fachbereiche bislang unzufrieden mit Dauer und Kosten der Umsetzung von Geschäftsanforderungen sind, können Sie diese „Pains“ für Ihre Argumentation nutzen. ■

Die bei der Modularisierung der Systeme gebildeten Komponenten sind letztendlich die Business-Services (siehe Download-Anhang 11). Sie sollten sich an den Business Capabilities des Unternehmens ausrichten. **Business Capabilities** beschreiben die vorhandenen oder benötigten (Geschäfts-)Fähigkeiten des Unternehmens ablauf-, werkzeug- und organisationsunabhängig. Business Capabilities sind Fähigkeiten, die eine Organisation, eine Person oder ein System besitzt und auf die sich das Unternehmen stützt, um seine Geschäftsziele zu erreichen. Sie sind „stabiler“ als Geschäftsprozesse, da sie beschreiben, was zu tun ist, und nicht, wie es zu tun ist (siehe [Dom11]) und [Mic07]). Für die Bereitstellung und Nutzung der Business Capabilities sind jedoch Menschen, Organisation, Prozesse und Technologie notwendig (siehe [Bit11] und [TOG09]).

Neue oder veränderte Geschäftsanforderungen haben, solange sich das Geschäftsmodell nicht ändert, keine Auswirkungen auf die Business Capabilities. Lediglich die Abläufe, die Werkzeuge und die Organisation, mit denen sie umgesetzt werden, gilt es zu verändern. Wenn sich das Geschäftsmodell zum Beispiel im Rahmen von Fusionen oder großen Umstrukturierungen ändert (siehe Business-Transformationen in Abschnitt 5.4.2), sind die vom Unternehmen abzudeckenden Business Capabilities ebenfalls anzupassen. Dies ist jedoch nur selten der Fall. Aber auch hier leisten Capabilities einen wertvollen Dienst. Sie schaffen einen fachlichen Bezugsrahmen, anhand dessen z. B. fusionierende Unternehmen inhaltlich verglichen werden können.

Mithilfe der neuen oder veränderten Business Capabilities kann das neue Geschäftsmodell schnell, zuverlässig und flexibel gestaltet werden. Wesentlicher Grund hierfür ist das durch das Business Capability Management vorgegebene prägnante und gleichzeitig kompakte fachliche Gesamtbild des Unternehmens. Anhand dessen können wesentliche Inhalte des Geschäftsmodells und der Unternehmensstrategie übersichtlich und überzeugend präsentiert und strategische Entwicklungen diskutiert werden. Weitere Erläuterungen zum Business Capability Management finden Sie in Abschnitt 3.5.1.3.

Business Capabilities sind gleichzeitig ein geeignetes Mittel, um funktionale Redundanzen zu identifizieren. Durch die funktionale Abdeckungsanalyse von Informationssystemen werden diese transparent. Die Reduktion von funktionalen Redundanzen ist notwendig, um die Auswirkungen von Änderungen zu begrenzen. Nach Beseitigung der Redundanzen muss nur noch lokal an den „betroffenen“ Business Capabilities und dem „Glue“ gearbeitet werden.

Eine Integrationsarchitektur liefert unternehmensspezifische Vorgaben für die serviceorientierte Umsetzung von Geschäftsanforderungen. Hierzu zählen Technologie-, Softwarearchitektur- und Infrastrukturaspekte für Entwicklung, Betrieb und Governance der involvierten Einzelsysteme und deren Zusammenspiel (End-to-end). Siehe hierzu Download-Anhang 11.

Beispiele hierfür sind Architekturvorgaben für die lose Kopplung von Komponenten über einen ESB (Enterprise Service Bus) oder aber die Herauslösung der Geschäftsregeln und Ablaufsteuerung aus dem Programmcode und die Hinterlegung dieser in einer Rules Engine und einem BPMS (Business Process Management System). Änderungen an Geschäftsregeln, z. B.



veränderte Preisberechnung, und Abläufen, z. B. Änderung des Genehmigungsverfahrens, ziehen keine Auswirkungen an den Business-Services nach sich. Business-Services, wie z. B. Provisionsabrechnung, können einfach ersetzt werden.

Neben dem inhaltlichen Aufräumen (IT-Konsolidierung) müssen die „Klingen geschärft“ werden. Eine adäquate IT-Organisationsform und schlanke, aber wirksame und agile IT-Prozesse sind für eine schnelle und fundierte Informationsbeschaffung sowie kurze Entscheidungswege maßgeblich. Vor allem ist aber ein **effizientes Software-Engineering-Instrumentarium**, bestehend aus Werkzeugen für Entwicklung, Test, Inbetriebnahme, Betrieb, Management und Governance, notwendig, um schnell und zuverlässig neue Anforderungen umsetzen zu können. Agile Methoden, Software-Engineering-Methoden und -Umgebungen sind wichtige Bausteine. Eine agile Vorgehensweise (wie z. B. Scrum [Glo11] und GAME<sup>2</sup> [HGG12]) und ein explizites Veränderungsmanagement (Change Management) integriert in die Planungs-, Entscheidungs- und insbesondere in die Projektabwicklungsprozesse sind wichtig. Die agile Kultur ermöglicht schnelle Feedback-Zyklen und gleichzeitig das frühzeitige Erkennen von Änderungsbedarf insbesondere an Strukturen.

### Weiterentwicklung des Geschäfts (Business-Innovation)

Das Unternehmen muss sich den Veränderungen im Wettbewerb und Markt stellen, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Wesentlich ist dabei das **Innovationsmanagement**, um Chancen und Potenziale frühzeitig zu erkennen und die Zukunft aktiv mitzugestalten. Im Innovationsmanagement geht es darum, kreativ neue Business-Ideen zu finden und diese in Einklang mit der Unternehmensplanung zu bringen. Dies erfolgt durch eine interdisziplinäre Zusammenarbeit und mit Hilfe systematischer Innovationsmanagement-Prozesse (siehe Abschnitt 3.5.6).

Dies gilt auch für die IT. Die IT muss einen Beitrag zu attraktiveren Produkten und Dienstleistungen oder zur Erreichung neuer Kundensegmente oder Regionen leisten. Hierzu muss der Wert- und Strategiebeitrag der IT kontinuierlich gesteigert werden. Aufbauend auf einer hinreichenden Operational Excellence muss sich die IT schrittweise in Richtung „Business-Enabler“ und „Money-Maker“ (siehe Abschnitt 3.2.1) vortasten. Diese Zielsituation lässt sich wie folgt charakterisieren:

Die IT ist integraler Bestandteil des Geschäfts, bietet gegebenenfalls auch Produkte und Dienstleistungen nach außen an („Money-Maker“) und generiert mit IT-Innovationen und der geschickten Anwendung der bestehenden IT-Technik in enger Kooperation mit dem Business neue Business-Innovationen. Der Strategie- und Wertbeitrag wird von der Unternehmensführung und den Fachabteilungen deutlich wahrgenommen.

Wesentlich sind insbesondere das **Business-Alignment der IT** und das **IT-Innovationsmanagement**. Eine gemeinsame fachliche Sprache sowie eine businessorientierte Planung und Steuerung der IT sind essenziell, um die IT am Business auszurichten. Der Grad und die Qualität der Unterstützung des aktuellen und zukünftigen Geschäfts müssen kontinuierlich erhöht werden. Das zukünftige Geschäft muss identifiziert und abgesichert werden.

**IT-Innovationsmanagement** ist essenziell für die kontinuierliche Weiterentwicklung der unternehmensspezifischen technischen Standards (des Blueprints). Im IT-Innovationsmanagement werden vorausschauend neue Technologien beobachtet, evaluiert und bewertet. Die Reife und das Potenzial für den Einsatz im Unternehmen werden eingeschätzt.



Die technischen Standards werden überprüft und gegebenenfalls aktualisiert, um deren Tragfähigkeit und Zukunftssicherheit sicherzustellen. So werden z. B. neue Technologien mit in den Blueprint aufgenommen oder Technologien und IT-Produkte, die am Ende ihres Lebenszyklus stehen, als „auslaufend“ gekennzeichnet und die Nutzung in Projekten eingeschränkt.

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. Dieses explizite IT-Innovationsmanagement muss mit dem Business-Innovationsmanagement gekoppelt bzw. integriert werden, um schnell technologische Möglichkeiten mit neuen Business-Ideen in Einklang zu bringen bzw. neue Business-Ideen in Diskussionen in gemischten Teams erst entstehen zu lassen.



### Wichtig

Um zum Business-Enabler und Money-Maker zu werden, muss der CIO fortwährend die Effizienz und Innovationskraft der IT steigern, die Sprache des Business sprechen und die IT businessorientiert steuern und weiterentwickeln.

## Veränderung des Geschäfts (Business-Transformation)

Fundamentale Veränderungen im Business, wie z. B. gravierende Umstrukturierungen, Merger und Akquisitionen, neue oder veränderte Kooperationsmodelle mit Partnern und Lieferanten oder Prozessstandardisierung müssen möglichst schnell und risikoarm bewältigt werden.

Business-Transformationen verändern das Geschäftsmodell und/oder die Organisation des Unternehmens gravierend. Beispiele für Business-Transformationen sind:

- Merger & Akquisitionen im Kontext von Firmenübernahmen, Fusionen oder Zerschlagungen;
- neue oder veränderte Kooperationsmodelle mit Partnern oder Lieferanten, wie zum Beispiel Supply-Chain-Initiativen;
- gravierende Umstrukturierungen im Unternehmen aufgrund einer veränderten Unternehmensausrichtung, wie zum Beispiel eine globale Ausrichtung im Kontext eines „Global Sourcing“ zur Bündelung von Einkaufsvolumen für Rohmaterialien, Verlagerung von Produktionsstandorten, Verringerung der Wertschöpfungstiefe durch den Bezug von Halbfabrikaten von Zulieferern anstelle von Eigenproduktion oder aber der Organisation nach Produkten, Prozessen sowie regionalen oder funktionalen Gesichtspunkten;
- Prozessstandardisierung, wie zum Beispiel europaweite oder globale Prozessharmonisierung und eine damit einhergehende Systemharmonisierung.

Business-Transformationen haben in der Regel eine große Tragweite. Das Unternehmen wird zumindest in Teilen grundlegend neu gestaltet. Eine Neugestaltung (**die Festlegung eines neuen oder veränderten Geschäftsmodells**) birgt jedoch viele Risiken. Allein die Globalisierung von zum Beispiel Vertriebs- und Service-Strukturen setzt eine Globalisierung der Kundenstammdaten, das heißt eine globale Harmonisierung der Kundenstrukturen und -daten, sowie konsistente und qualitativ hochwertige Bewegungsdaten voraus. Eine Business-Transformation ist erst dann umgesetzt, wenn Organisation, Geschäftsprozesse, IT und Geschäftsdaten, insbesondere die Stammdaten, transformiert sind. Dies hat natürlich auch große Auswirkungen auf das

aktuelle Projektportfolio. Jedes Projekt im Kontext der Business-Transformation ist sorgfältig auf die entsprechende Konformität zu prüfen und ggf. zu stoppen oder zu verändern.

Dennoch sind Business-Transformationen in vielen Unternehmen an der Tagesordnung. Die Entscheidungen diesbezüglich müssen mit hoher Verlässlichkeit, das heißt hoher Qualität und niedrigem Risiko, zum Beispiel im Rahmen einer Due Diligence getroffen werden. Nach einer positiven Entscheidung für eine Business-Transformation, wie zum Beispiel einem Firmenzukauf, müssen diese schnell und sicher bewältigt werden. Wesentlich ist auch die Absicherung von Entscheidungen vor und während einer Business-Transformation durch die Analyse deren Abhängigkeiten und Auswirkungen.



### Wichtig

Due Diligence ist ein amerikanischer Rechtsbegriff, dessen Bedeutung im deutschsprachigen Raum weiter gefasst wird. Im Allgemeinen versteht man darunter die sorgfältige Analyse, Prüfung und Bewertung eines Objekts im Rahmen z. B. einer Akquisition.

**Enterprise Architecture Management** liefert fundierte Informationen als Grundlage für Business-Transformationen. Über die Analysemöglichkeiten auf Basis der EAM-Daten können Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial identifiziert sowie Planungsszenarien ermittelt, analysiert und bewertet werden. EAM liefert die inhaltliche Basis für die Prüfung, Risikobewertung, Planung und Steuerung der Umsetzung einer Business-Transformation. Die Entscheidungsqualität wird erhöht, Risiken werden reduziert und die Umsetzung wird beschleunigt. Durch eine Business-Transformation sind sowohl die Geschäftsarchitektur als auch die IT-Landschaft massiv betroffen. Das Geschäftsmodell und auch dessen IT-Unterstützung stehen auf dem Prüfstand.

Die Veränderung erfolgt über einen gesteuerten Änderungsprozess, das Change Management. **Change Management** ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Veränderungen im Unternehmen vorbereitet, begleitet und nachhaltig einführt. Die Kultur wird verändert und die fehlenden Kompetenzen werden aufgebaut. Hierbei ist ein schrittweises Vorgehen entscheidend: schnell realisierbare kurzfristige Ziele vorgeben und dann entsprechend der Erfordernisse über eine aktive Einbindung aller erforderlichen Stakeholder den Schritt umsetzen, dabei neue Förderer gewinnen sowie Signale durch sichtbare Erfolge setzen. Der Faktor Mensch ist dabei der kritische Erfolgsfaktor. Dessen Verharrungsvermögen entscheidet maßgeblich über die Dauer des Veränderungsprozesses. Der Kommunikation und der Mitarbeiterführung kommen daher entscheidende Bedeutung für den Erfolg des Veränderungsprozess zu. Weitere Informationen hierzu finden Sie in Abschnitt 4.2.4.

In Abhängigkeit vom jeweiligen Ziel benötigen Sie, wie in diesem Abschnitt ausgeführt, unterschiedliche Themenbereiche (siehe Abschnitt 2.3), um Ihren Beitrag zur Bewältigung zu leisten. Für die Bewältigung der Herausforderungen benötigen Sie ein auf Sie zugeschnittenes IT-Management-Instrumentarium (siehe Bild 2.7). In Kapitel 5 finden Sie Hilfestellungen für die Ableitung eines für sie handhabbaren Instrumentariums (Lean ITM-Instrumentarium). Zuvor werden im folgenden Abschnitt die verschiedenen IT-Management-Disziplinen erläutert und in Kapitel 3 das Thema IT-Planung und in Kapitel 4 die IT-Steuerung im Detail betrachtet.

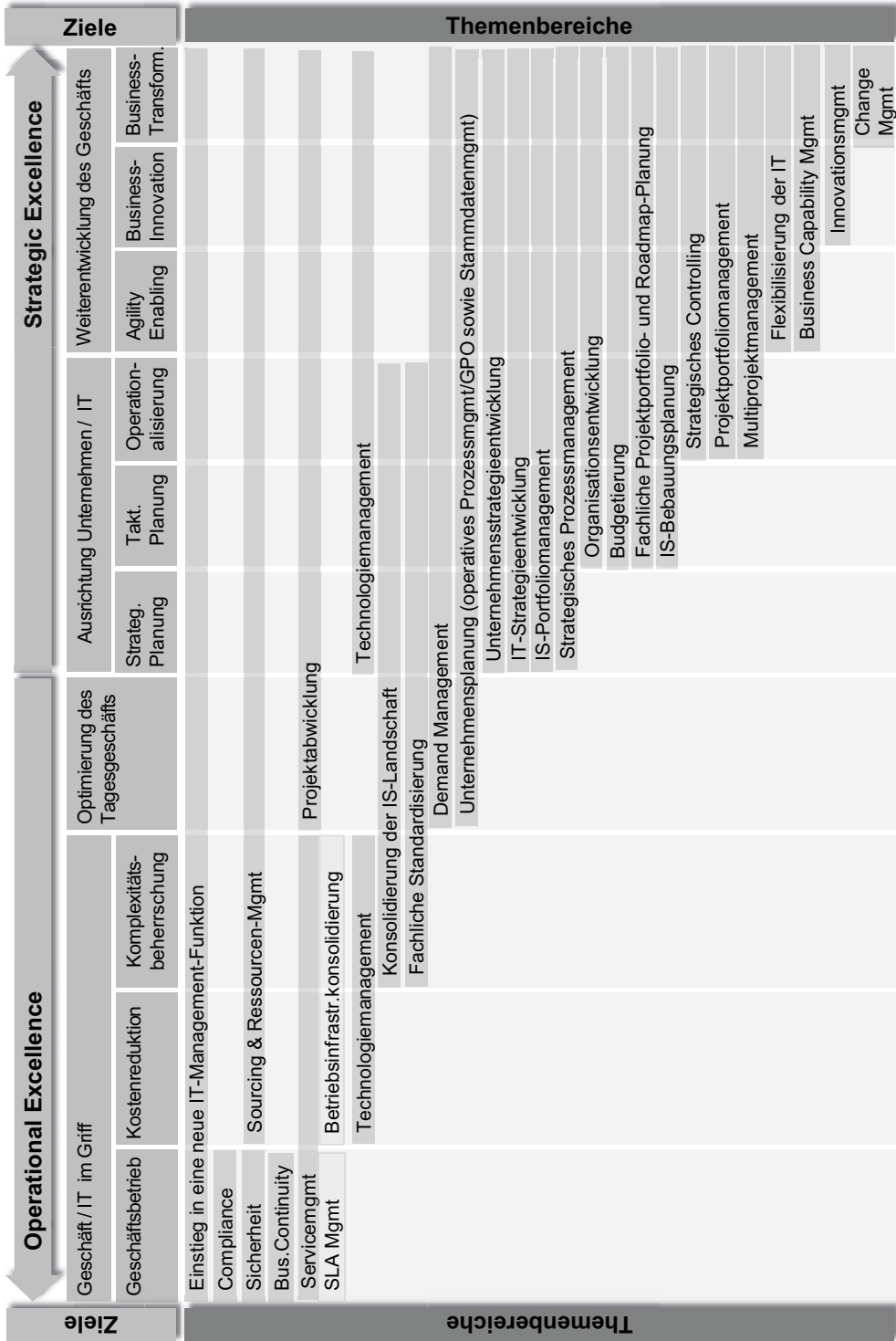


BILD 2.7 Bewältigung der Herausforderungen für CIOs

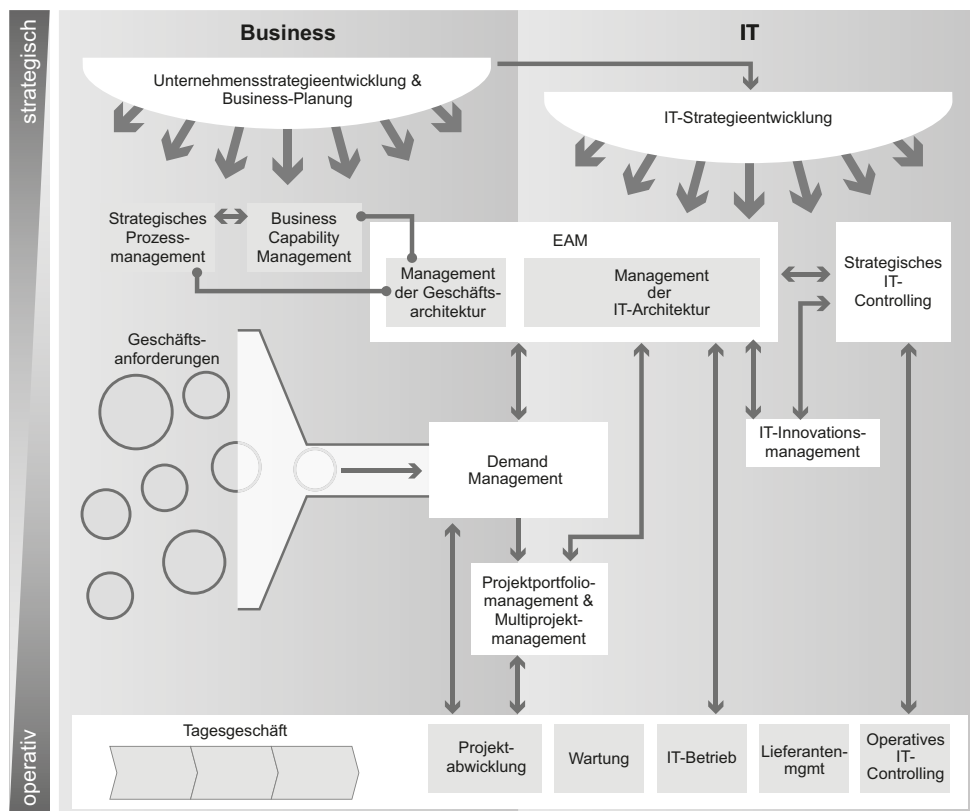
## ■ 2.3 Managementdisziplinen

Die in Abschnitt 2.2 genannten Herausforderungen an CIOs und IT-Verantwortliche sind gewaltig. Es gilt einerseits die IT-Komplexität zu beherrschen und andererseits die Veränderungen und Weiterentwicklung der IT und Geschäftsunterstützung zielgerichtet zu planen und zu steuern.

In Abhängigkeit vom jeweiligen Ziel benötigen Sie, wie ausgeführt, unterschiedliche Instrumente. Im Folgenden werden die verschiedenen IT-Managementdisziplinen, ihr Zusammenspiel und ihre Einbettung in den Unternehmenskontext ausführlich beschrieben.

Ein Instrumentarium für das strategische IT-Management besteht häufig u. a. aus den in Bild 2.8 im rechten Bereich mit der Überschrift „IT“ dargestellten Disziplinen. Die Zuordnung zu Business oder IT muss bei den Disziplinen, die auf der Grenze zwischen Business und IT oder im Business selbst angesiedelt wurden, unternehmensindividuell festgelegt werden. Die Zuordnung in Bild 2.8 ist sehr verbreitet.

Die Namen 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 Kapitel 5 weitere Hilfestellungen.



**BILD 2.8** IT-Managementdisziplinen in ihrem Zusammenspiel

## 2.3.1 Vorgaben und Leitplanken für die IT

Nun schauen wir uns zuerst den Kontext für das IT-Management etwas näher an. Wesentliche Rahmenvorgaben werden durch die Unternehmensführung und die Unternehmensplanung und -organisation gesetzt.

### ▪ Unternehmensführung

Wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung ist die Vorgabe von Vision, Geschäftsmodell, Zielen und Leitplanken für das Unternehmen übergreifend und Sicherstellung von deren Umsetzung.

Wesentliche Disziplinen sind hier:

### ▪ Unternehmensstrategieentwicklung

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 Vision, das Geschäftsmodell, die Ziele und die Leitplanken, wie z. B. Budgets, geben Orientierung und einen Rahmen für alle Unternehmensbereiche vor. Die Unternehmensstrategie integriert alle wesentlichen Rahmenentscheidungen der anderen Führungs-, Planungs- und Organisationsdisziplinen, wie z. B. dem Compliance-Management oder aber der Organisationsentwicklung.

Die Unternehmensstrategie sollte regelmäßig an die veränderten Rahmenbedingungen im Kontext des klar definierten Unternehmensstrategieentwicklungsprozesses angepasst werden. Für die Akzeptanz der Vorgaben ist eine Einbeziehung aller relevanten Entscheider und der Umsetzungsverantwortlichen wichtig. Ebenso wichtig ist aber auch, dass die Vorgaben umsetzbar sind und so eingängig formuliert werden, dass sie auch wirklich verstanden werden (siehe Abschnitt 3.2).

Die Unternehmensstrategie liegt in der Verantwortung der Unternehmensführung und wird in der Regel von Mitarbeitern aus dem Stab der Unternehmensführung dokumentiert.



### Wichtig

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

In diesem Fall dokumentieren Sie Ihr Verständnis von beziehungsweise 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.

### ▪ Budgetierung

Die Budgetierung ist der betriebswirtschaftliche Planungsprozess mit dem Ziel, finanzielle Rahmenvorgaben zu geben. 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 (siehe Kapitel 3).

Die Budgetierung wird in der Regel durch Controller entsprechend der Vorgaben aus der Unternehmensführung oder der Führung der Geschäftseinheiten durchgeführt.

- **Datenschutz und Informationssicherheit**

Datenschutz und Informationssicherheit sind zusammen mit dem Compliance-Management ein wesentlicher Bestandteil des unternehmensweiten Risikomanagements. Durch geeignete Maßnahmen muss die Umsetzung der gesetzlichen und unternehmensspezifischen Sicherheitsanforderungen sichergestellt werden. Besondere Beachtung muss hier auf haftungsrelevante Sorgfaltspflichtverletzungen gelegt werden.

Für den Datenschutz und die Informationssicherheit gibt es in der Regel im Unternehmen einen Datenschutzverantwortlichen, der die Schutzbedarfsanalyse, Sicherheitsüberwachung und -kontrollen, Pflege der Datenschutz- und Sicherheitsrichtlinien sowie die Sicherheitseinweisung durchführt.

- **Compliance-Management**

Darunter werden alle Aktivitäten zusammengefasst, die erforderlich sind, um gesetzliche, vertragliche oder freiwillige Auflagen sicher zu erfüllen. Beispiele sind Basel II, GDBdU, KonTraG oder Sarbanes-Oxley Act (SOX) (siehe [KüM07]).

Von besonderer Bedeutung ist es hierbei, die Berichtspflichten zu erfüllen, um haftungsrelevante Sorgfaltspflichtverletzungen auszuschließen.

Für das Compliance-Management wird in der Regel im Unternehmen ein Compliance-Verantwortlicher benannt, der der Unternehmensführung regelmäßig berichtet.

- **Business Continuity Management**

Business Continuity Management ist ein systematisches Notfall- und Krisenmanagement zur Bewältigung von denkbaren Situationen, die zum Stillstand kritischer Prozesse führen und damit das Überleben des Unternehmens bedrohen können. Diese Prozesse sowie die möglichen Risiken, denen sie ausgesetzt sind, gilt es zu ermitteln. Die maximal tolerierbaren Ausfallzeiten der kritischen Geschäftsprozesse sind zu definieren. Für alle Risiken müssen die möglichen Auswirkungen (z. B. finanziell oder aber immateriell, wie z. B. den Ruf des Unternehmens betreffend) und die Eintrittswahrscheinlichkeit benannt und Maßnahmen vorgegeben werden, die im Falle des Eintritts der verschiedenen Risiken durchzuführen sind.

Für das Business Continuity Management ist in der Regel ein Mitarbeiter aus dem Stab der Unternehmensführung verantwortlich. In enger Zusammenarbeit mit dem Leiter IT-Betrieb werden die Konzeption, Planung und Steuerung der Aktivitäten durchgeführt.

- **Change Management** ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Veränderungen im Unternehmen vorbereitet, begleitet und nachhaltig einführt. Für jede Veränderung ist die Kenntnis der Ausgangslage (Inhalte, Struktur, Organisation, Prozesse, Mitarbeiter usw.) erfolgskritisch. Insbesondere die Veränderungsbereitschaft, das Beharrungsvermögen bei liebgewonnenen Gewohnheiten, der Beteiligten muss richtig eingeschätzt werden. Bei Neuakquisitionen wird eine sorgfältige Analyse, Prüfung und Bewertung des Objekts, eine Due Diligence, durchgeführt.

Die Veränderung muss in kleinen überschaubaren Schritten geplant werden. Jeder Schritt muss nach einem überschaubaren Zeitraum einen konkreten Nutzen aufweisen. Entscheidend ist auch ein passendes Kommunikationskonzept. Der Zeitpunkt, die Adressaten und das konkrete „Wording“ der Kommunikation sind bei Veränderungen erfolgsentscheidend.

Für große Veränderungen, wie z. B. eine Fusion, wird in der Regel ein expliziter Change Manager eingesetzt, der das Programm gesamthaft führt und direkt an die Geschäftsführung berichtet. Kleinere Veränderungen erfolgen im Wesentlichen im Rahmen der Projektabwicklung. Hier muss durch ein entsprechendes übergreifendes Controlling Transparenz über den Status und Fortschritt der jeweiligen Veränderung gezielt hergestellt werden.

#### ▪ **Übergreifende Governance**

Eine unternehmensübergreifende Governance beinhaltet Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen, die sicherstellen, dass die Geschäftsziele erreicht, Ressourcen verantwortungsvoll eingesetzt und Risiken angemessen überwacht werden (angelehnt an [Mey03]). Wesentlich sind adäquate Kontroll- und Steuerungsstrukturen. Ein adressaten- und zielfokussiertes Controlling unterstützt die Entscheidungsvorbereitung kontinuierlich. Die Entscheidungen werden entweder in der Regel von Gremien getroffen. Für alle für das Unternehmen relevanten Entscheidungsfelder, z. B. IT-Investitionen, sind Gremien und Entscheidungsprozesse, z. B. das Projektportfolio-Board, zu etablieren. Die Zusammensetzung und Benennung der Gremien sind in der Regel unternehmensspezifisch (siehe Kapitel 4).

#### ▪ **Unternehmensplanung und -organisation**

Die Unternehmensplanung liefert die Grunddefinition dessen, was das Unternehmen herstellen oder vermarkten möchte (das „WAS“). Die Unternehmensorganisation legt fest, wie dies mit einer adäquaten Aufbau- und Ablauforganisation erfolgt (das „WIE“).

Wesentliche Bestandteile sind:

#### ▪ **Organisationsentwicklung**

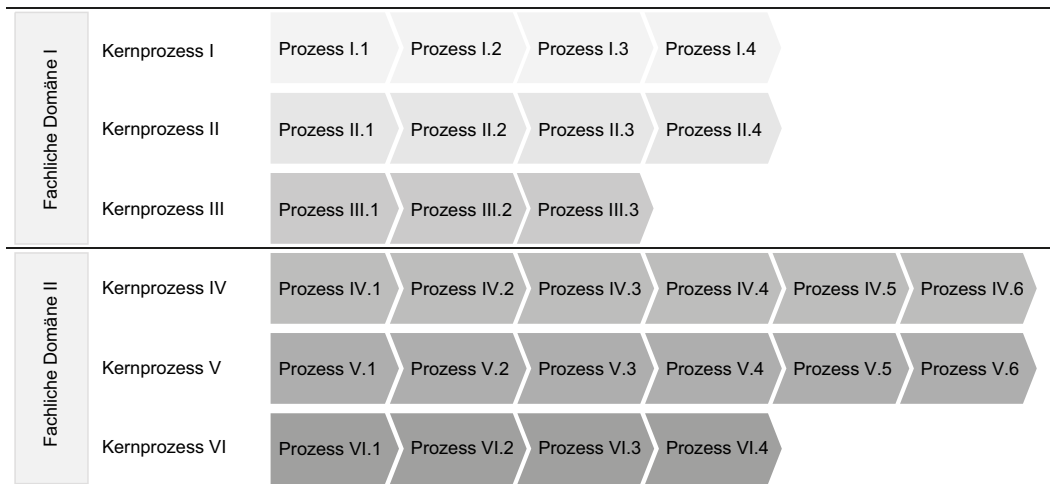
Die Organisationsentwicklung zielt darauf, die Aufbau- und Ablauforganisation effizienter und effektiver zu gestalten. Die Organisationsanalyse bildet den Ausgangspunkt bei der Neugestaltung oder Veränderung der Organisation. Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial werden über z. B. das operative Prozessmanagement oder aber auch über Mitarbeiter-Feedback ermittelt und daraus werden Handlungsschwerpunkte abgeleitet. Für diese gilt es, die Organisation entsprechend der Anforderungen und dem Geschäftsmodell aufzustellen und zu enablen (Organisationsplanung), um die Zukunft aktiv zu gestalten. Die Veränderung erfolgt im Rahmen eines gesteuerten Veränderungsprozesses (Change Management).

Der Leiter Unternehmensorganisation verantwortet in der Regel die Aktivitäten der Organisationsentwicklung. Inhaltlich sind hier häufig aber Business-Planer oder Prozessmanager zu Gange.

#### ▪ **Business Process Management (BPM)**

Das Business Process Management besteht im Wesentlichen aus dem strategischen und dem operativen Prozessmanagement. Im strategischen Prozessmanagement wird die Frage nach der Effektivität von Geschäftsprozessen beantwortet. Es geht darum, schnell einen Überblick durch z. B. eine Prozesslandkarte (siehe Bild 2.9) zu gewinnen und die zukünftigen Geschäftsprozesse effektiv zu gestalten.

Die Prozesslandkarte gibt einen fachlichen Ordnungsrahmen für die Planung und Steuerung der IT, das Demand Management und alle Entscheidungsprozesse vor. Das strategische Prozessmanagement liefert in der Regel den wesentlichen Input für das Management der Geschäftsarchitektur. Dies ist in Bild 2.8 durch die Verbindungspunkte zwischen diesen beiden Disziplinen angedeutet.



**BILD 2.9** Beispiel Prozesslandkarte

Beim operativen Prozessmanagement werden Geschäftsprozesse dokumentiert, modelliert, analysiert, umgesetzt, überwacht und optimiert (siehe [Rei09]). Wesentlich ist eine systematische und einheitliche Dokumentation basierend auf Standards. So werden die Geschäftsprozesse erst wirklich verstanden und analysierbar. Auf dieser Basis kann dann eine Geschäftsprozessoptimierung im engen Zusammenspiel mit dem Demand Management erfolgen und die Maßnahmen können in das Projektportfoliomanagement und die Roadmap-Planung eingesteuert werden.

Das Analyse- und Steuerungsinstrumentarium des strategischen und operativen Prozessmanagements kann darüber hinaus für die Gestaltung der fachlichen Lösungsideen im Demand Management und auch für die IS-Bebauungsplanung im Enterprise Architecture Management genutzt werden.

Das BPM ist organisatorisch häufig der Unternehmensorganisation zugeordnet. Damit hat dann der Leiter Unternehmensorganisation die Verantwortung für diese Disziplin und deren Einbindung in die Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse. Im strategischen Prozessmanagement gestalten überwiegend Business-Planer oder Prozessmanager z. B. die Prozesslandkarte. Im operativen Prozessmanagement sind nahezu immer Prozessmanager zu Gange.

- **Stammdatenmanagement**

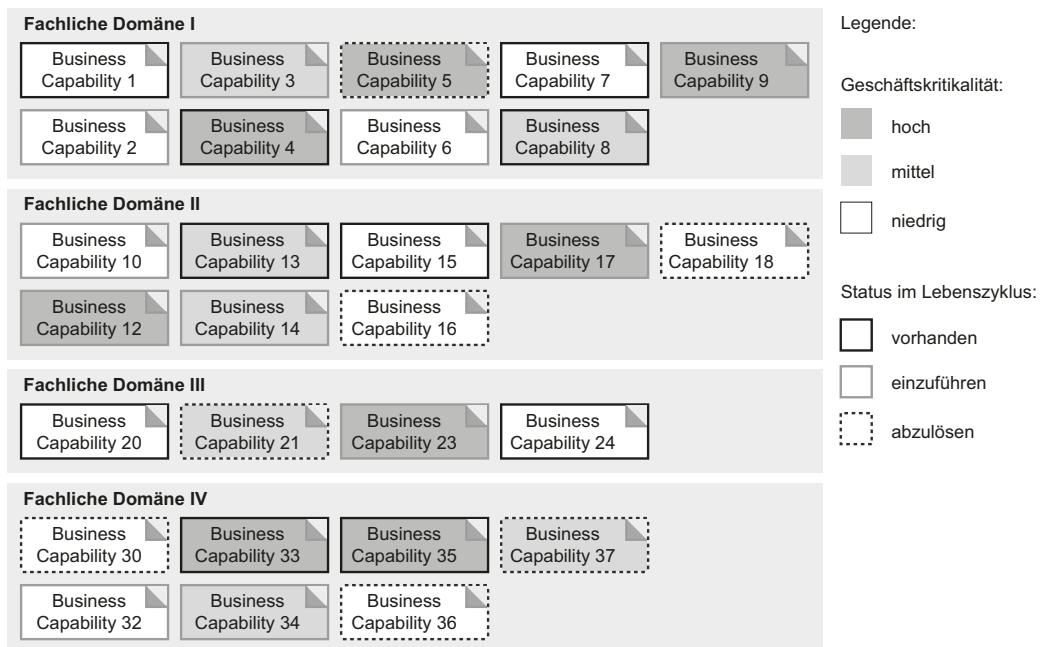
Das Ziel vom Stammdatenmanagement ist die Konsolidierung der Stammdaten. Insbesondere Redundanzen oder Inkonsistenzen, wie z. B. Kunde „Maier, Daniel“ und Kunde „Daniel Maier“ mit gleichen Adressdaten, werden beseitigt. Ausgangspunkt ist die Vorgabe von Prinzipien und Strategien für die Durchführung, wie z. B. die Einführung eines Stammdaten-Hub. Auf dieser Basis können dann die Gestaltung, Planung und Umsetzung der Stammdatenstrategie erfolgen. Bei der Umsetzung müssen insbesondere auch die Organisation und die Prozesse berücksichtigt und gegebenenfalls angepasst werden. Nach der Umsetzung muss permanent die Stammdatenqualität im Auge behalten und gegebenenfalls Maßnahmen zur Behebung von Qualitätsverletzungen eingesteuert werden.



Wichtig ist, dass Fachbereiche in die Pflicht für Datenqualität genommen werden. Idealerweise sollten sich Fachbereiche selbst verantwortlich dafür fühlen.

Das Stammdatenmanagement ist je nach Fokus häufig Bestandteil des Demand Management oder BPM (fachlicher Fokus) oder aber des EAM (technischer Fokus) und wird deshalb auch insbesondere von Business-Analysten, Prozessmanagern oder Unternehmensarchitekten durchgeführt. Die initiale Einführung vom Stammdatenmanagement erfolgt in der Regel in einer Projektorganisation. Die kontinuierliche Qualitätssicherung und Datenverbesserung erfolgen dann in der Linie.

- **Business Capability Management** ist ein systematischer Ansatz, um die für das Unternehmen aktuell oder zukünftig relevanten Fähigkeiten (Business Capabilities) zu identifizieren und dann bereitzustellen. Es liefert ein Instrumentarium, um die aktuelle Ist-Situation zu analysieren und das zukünftige Geschäft und dessen IT-Unterstützung zu gestalten. Es unterstützt bei der schnellen Anpassung des Geschäftsmodells und der Geschäftsprozesse sowie deren IT-Unterstützung an veränderte Marktanforderungen und Wettbewerbsbedingungen. Ergebnis des Business Capability Management ist eine Business Capability Map (siehe Bild 2.10), auch funktionales Referenzmodell (siehe Download-Anhang 13) genannt, eine spezifische Ausprägung eines fachlichen Domänenmodells. Die Identifikation und Festlegung der Business Capabilities werden in Download-Anhang 11 ausführlich beschrieben.



**BILD 2.10** Beispiel Business Capability Map



### Wichtig

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.

Es 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.

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 Datenlieferant für das Management der Geschäftsarchitektur. Dies ist in Bild 2.8 durch die Verbindungspunkte zwischen diesen beiden Disziplinen angedeutet.

Im Demand Management werden die durch das Business Capability Management top-down vorgegebenen Strukturen genutzt und anforderungsgetrieben, d. h. bottom-up, detailliert beziehungsweise justiert. Diese fachlichen Strukturen und Sprache werden auch in den Entscheidungsprozessen, wie z. B. Projektportfoliomanagement (siehe Abschnitt 4.2.3), und im strategischen IT-Controlling genutzt.

Das Business Capability Management ist in der Regel auch in der Unternehmensorganisation beheimatet. Je nach Fokussierung analysieren, gestalten und planen Business-Analysten, Prozessmanager oder aber Business-Planer die Business Capability Map.

#### ■ Wissensmanagement

Wissensmanagement hat vielfältige Ziele. In der Regel werden die Aufbereitung und Speicherung von internen und externen Informationen als Kern des Wissensmanagements betrachtet. Durch die Zugänglichmachung von für das Unternehmen relevantem Wissen, wie z. B. Kunden- oder Produktinformationen oder das Dienstleistungsangebot des Unternehmens sowie fachliche oder technische Inhalte, wird die Wettbewerbsfähigkeit durch die Wissensverteilung gesteigert und der Kompetenzaufbau gefördert. Das notwendige Kernwissen wird explizit und damit zugänglich. Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt durch die Transparenz und den einfachen Zugriff auf die für sie wesentlichen Informationen, wie z. B. Prozessdokumentation oder Vorlagen oder aber insbesondere Unternehmensentscheidungen. Dies ist auch ein wichtiger Baustein für eine offene wissensauschfreundliche Unternehmenskultur und verbessert die Kommunikationsflüsse im Unternehmen.

Wissensmanagement ist häufig ein Teil der Kollaborations- und Kommunikationsinfrastruktur des Unternehmens und liegt häufig wegen ihres querschnittlichen Charakters in der Verantwortung der Unternehmensorganisation. Die Wissensmanagementorganisation kann unterschiedlich ausgeprägt sein. In der Regel findet man jedoch zumindest einen übergeordneten Wissensmanager, der die Strukturen, Werkzeugunterstützung und Prozesse des Wissensmanagements managt.

### ▪ **Produktmanagement**

Im Produktmanagement wird das Produktportfolio des Unternehmens oder der Geschäftseinheit aktiv weiterentwickelt und der Erstellungsprozess unterstützt. Dies umfasst die Marktprognose, die Produktplanung und die Markteinführung. Häufig ist auch das Innovationsmanagement Teil des Produktmanagements.

Für das Produktmanagement gibt es in den Unternehmen, wenn überhaupt relevant, entweder eine separate Organisationseinheit oder aber, wenn das Unternehmen wie z. B. häufig Versicherungen entsprechend Produkten strukturiert ist, in den Geschäftseinheiten Produktmanagement-Stabsmitarbeiter oder -Organisationseinheiten. Die Rolle wird häufig Produktmanager genannt. Produktmanager sind Unternehmer im Unternehmen und verantwortlich für alle Fragen rund um das von Ihnen verantwortete Produkt.

## **2.3.2 Steuerung und Kontrolle**

Für eine wirksame Governance sind adäquate Kontroll- und Steuerungsstrukturen wesentlich. Ein adressaten- und zielfokussiertes Controlling unterstützt die Entscheidungsvorbereitung kontinuierlich. Die Entscheidungen werden in der Regel von Gremien getroffen. Für alle für das Unternehmen relevanten Entscheidungsfelder, z. B. IT-Investitionen, sind Gremien und Entscheidungsprozesse, z. B. das Projektportfolio-Board und das Projektportfoliomanagement, zu etablieren. Die Zusammensetzung und Benennung der Gremien ist in der Regel unternehmensspezifisch. Für weitere Details zu Governance-Aspekten wird auf Kapitel 4 verwiesen.

Von besonderer Bedeutung sind das Controlling sowie das Projektportfolio- und Multiprojektmanagement:

### ▪ **Controlling**

Umfasst alle Tätigkeiten und Hilfsmittel, um sowohl die Planung als auch die Entscheidungsvorbereitung kontinuierlich zu unterstützen (siehe [KüM07]). Das Controlling kann in ein strategisches und ein operatives Controlling aufgeteilt werden. Das strategische Controlling zielt auf die Steigerung der Effektivität ab. Es sichert die Erreichung der langfristigen Ziele und Rahmenbedingungen ab, unter denen der operative Leistungsprozess erfolgt. Es unterstützt das Management bei der Formulierung, Umsetzung und Überwachung der strategischen Vorgaben und Planungen. Mittels Frühindikatoren werden Abweichungen frühzeitig erkannt. Es stellt entscheidungsrelevante Informationen in adäquater Form für das Management bereit, dass die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit getroffen werden.

Das operative Controlling adressiert im Wesentlichen die Effizienz „Die Dinge richtig tun“. Maßstab für das operative IT-Controlling sind häufig Kosteneinsparungen oder aber Gewinn- und Rentabilitätssteigerungen im Unternehmen. Durch die Festlegung von Kennzahlen und durch das Reporting wird Input für die operative Steuerung der Leistungserbringung gegeben.

In der IT findet man häufig separate Abteilungen oder Stabstellen für das Controlling. Hierbei wird häufig auch zwischen dem strategischen und dem operativen Controlling unterschieden:

### ▪ **Strategisches IT-Controlling**

Beim strategischen IT-Controlling werden insbesondere Status und Fortschritt der Umsetzung der strategischen IT-Vorgaben und -Planungen transparent gemacht. Basis bilden die Zielvorgaben aus der Unternehmens- und IT-Strategie sowie aus den Entscheidungs-

prozessen, wie z. B. Projektportfoliomanagement, sowie die Soll-Zustände und Strukturen aus EAM. Es wird ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt und auf adäquate Steuerungsgrößen zurückgegriffen (siehe Abschnitt 4.3.2), die mit operativen Messgrößen aus der Projektabwicklung und dem Betrieb in Beziehung gesetzt werden.

Die strategischen Steuerungsgrößen werden für Entscheidungen und für die Planung u. a. im Demand Management und Enterprise Architecture Management genutzt. Im Demand Management wird so der Fortschritt der Umsetzung der Geschäftsanforderungen transparent. Im EAM sind die Steuerungsgrößen insbesondere notwendig, um die Weiterentwicklung der IT-Landschaft wirksam zu steuern. In Abschnitt 4.3.2 finden Sie zugeordnet zu den Herausforderungen von CIOs häufig verwendete Kennzahlen.

- **Operatives IT-Controlling**

Über das operative IT-Controlling werden Ist-Werte z. B. für die Kosten von Projekten oder Informationssystemen ermittelt und den Vorgabewerten gegenübergestellt. Die verdichteten Ist-Werte sind darüber hinaus wesentlicher Input für das strategische IT-Controlling zur Überwachung der Einhaltung der Zielvorgaben.

- **Multiprojektmanagement**

Ist die übergreifende Planung, 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. Es geht darum, Abhängigkeiten zu managen und Synergien zu heben.

- **Projektportfoliomanagement**

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. Die richtigen Projekte müssen zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Umfeld mit den richtigen Ressourcen durchgeführt werden.

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.

Die administrativen Tätigkeiten im Projektportfoliomanagement übernimmt in der Regel eine Stabstelle des Projektportfoliomanagers, die entweder bei einem übergreifenden Projektportfoliomanagement in der Unternehmensführung oder Unternehmensorganisation aufgehängt ist oder, wenn es sich auf die IT beschränkt, beim CIO. Weitere Informationen hierzu finden Sie im Abschnitt 4.2.3 und in [Rat08], [Sei11] und [Hir11].