

Inge HANSCHKE



4. Auflage

STRATEGISCHES MANAGEMENT DER IT-LANDSCHAFT

EIN PRAKTISCHER LEITFADEN
FÜR DAS ENTERPRISE
ARCHITECTURE MANAGEMENT



Zusatzmaterial: Best Practices für die Analyse,
Bebauungsplanung und EAM Governance

HANSER



Ihr Plus – digitale Zusatzinhalte!

Auf unserem Download-Portal finden Sie zu diesem Titel kostenloses Zusatzmaterial.

Geben Sie auf plus.hanser-fachbuch.de einfach diesen Code ein:

plus-sN53m-ytb7p



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



Inge Hanschke

Strategisches Management der IT-Landschaft

Ein praktischer Leitfaden
für das Enterprise Architecture
Management

4., aktualisierte und erweiterte Auflage

HANSER

Die Autorin:

Inge Hanschke, München

Alle in diesem Werk 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 Werk enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autorin 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 wenig übernehmen Autorin und Verlag die Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also 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.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

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 – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2023 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München, <https://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstentfeldbruck

Layout: Manuela Treindl, Fürth

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, <https://www.rebranding.de>, München

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

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

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH & Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-47559-5

E-Book-ISBN: 978-3-446-47719-3

E-Pub-ISBN: 978-3-446-47966-1

Inhalt

Vorwort	IX
1 Einleitung	1
2 Strategisches IT-Management	9
2.1 Einordnung und Abgrenzung	11
2.2 Aktuelle Herausforderungen im strategischen IT-Management	17
2.2.1 Operational Excellence	18
2.2.2 Strategic Excellence	28
2.3 Stellenwert und strategische Positionierung der IT	36
2.3.1 Den Standort der IT im Unternehmen bestimmen	36
2.3.2 Strategische Positionierung der IT festlegen	43
2.4 Lean IT-Management-Instrumentarium	49
2.4.1 Bestandteile eines IT-Management-Instrumentariums	50
2.4.2 Ableitung Ihres IT-Management-Instrumentariums	60
2.4.2.1 Ermittlung des organisatorischen Kontextes	61
2.4.2.2 Festlegung des Stellenwerts der IT	62
2.4.2.3 Ermittlung des Reifegrads pro Disziplin	64
2.4.2.4 Festlegung Ihres strategischen IT-Management-Instrumentariums	68
3 Strategische IT-Planung	83
3.1 Einordnung und Abgrenzung	85
3.2 Planungsebenen und Granularitäten	91
3.3 Agile Planung	103
3.4 Ziel-Bild im Detail	123
3.4.1 IT-Ziele und Vorgehen zur Ableitung	123
3.4.2 Fachliches und IT-Ziel-Bild	128
3.5 Leitplanken im Detail	133
3.5.1 Prinzipien	134
3.5.2 Strategien zur Absicherung der Zielerreichung	141
3.5.2.1 Informationssystemstrategien	144
3.5.2.2 Technische Standardisierungsstrategien	153
3.5.2.3 Innovationsstrategie	154
3.5.2.4 Investitionsstrategie	156
3.5.2.5 Sourcing-Strategie	158

3.5.3	Technische Vorgaben	161
3.5.4	Fachliche und organisatorische Randbedingungen	162
3.6	IT-Strategie	162
3.6.1	Inhalte einer IT-Strategie	163
3.6.2	IT-Strategiedokument	165
3.6.3	Leitfaden zur unternehmensspezifischen Ausgestaltung der IT-Strategie ..	168
4	EAM-Leitfaden für den CIO	175
4.1	Was ist EAM überhaupt?	177
4.2	Welchen Beitrag leistet EAM zur Bewältigung der CIO-Herausforderungen?	189
4.3	EAM, das Fundament des strategischen IT-Managements	195
4.4	Wesentliches zur Einführung und zum Betrieb von EAM	198
4.4.1	Vorgehen bei der Einführung von EAM	199
4.4.2	Aufwand und Nutzen von EAM	205
4.5	Argumentationsleitfaden für EAM	218
5	EAM-Grundlagen	227
5.1	Was ist EAM?	228
5.2	EAM Frameworks	238
5.3	EAM Best-Practices (Best-Practice-EAM)	245
5.4	Best-Practice-Unternehmensarchitektur	248
5.4.1	Die richtige Granularität	251
5.4.2	Planungshorizonte	254
5.5	Best-Practice-Visualisierungen	257
5.5.1	Fachliche Modelle	262
5.5.2	Blueprint-Grafik	270
5.5.3	Bebauungsplan-Grafik	271
5.5.4	Portfolio-Grafik	278
5.5.5	Informationsfluss-Grafik	280
5.5.6	Zuordnungstabelle	282
5.5.7	Lifecycle-Grafik	283
5.5.8	Masterplan-Grafik	283
5.5.9	Plattform-Grafik	285
5.5.10	IT-Roadmap-Grafik	286
5.5.11	Nachfolger-Grafik	286
5.5.12	Informationsbedarf der Stakeholder befriedigen	288
5.6	Best-Practice-Unternehmensarchitektur im Detail	291
5.6.1	Geschäftsarchitektur	300
5.6.2	Informationssystem-Architektur	309
5.6.3	Technische Architektur	319
5.6.4	Betriebsinfrastruktur-Architektur	326
6	EAM-Einsatzszenarien	333
6.1	Ziele und Einsatzszenarien im Überblick	334

6.2	Einstieg in eine neue Management-Funktion	337
6.3	Transparenz über die Informationssystemlandschaft	341
6.4	Compliance Management	343
6.5	Management von Datenschutz und Informationssicherheit	346
6.6	Gewährleistung eines zuverlässigen und kostengünstigen Geschäftsbetriebs (SLA und Business Continuity Management)	352
6.7	Betriebsinfrastrukturkonsolidierung	355
6.8	Projektentwicklung und Releasemanagement	361
6.9	Sourcing, Ressourcen- und Partnermanagement	366
6.10	Technologiemanagement mit Lifecycle-Management, Standardisierung und Homogenisierung	370
6.11	Konsolidierung der IS-Landschaft („Application Rationalization“)	377
6.12	Input für die Geschäftsprozessoptimierung und das Stammdatenmanagement ...	384
6.13	Demand Management	393
6.14	Business Capability Management & Business Architecture 4 Digitalization	412
6.15	Strategische Vorgaben mit IS-Portfoliomanagement	423
6.16	Gestaltung Ziel-Bild und IT-Roadmap (IS-Bebauungsplanung)	427
6.17	Business-Transformation, Change Management & Organisationsentwicklung ...	436
6.18	Projektportfoliomanagement und Multiprojektmanagement	453
6.19	(IT-)Steuerung und (IT-)Controlling	459
6.20	(IT-)Innovationsmanagement	467
6.21	Datenmanagement	471
6.22	Digitale Strategie und digitale Transformation	474
7	Methodensammlung	481
7.1	Digitale Kultur und Organisation	482
7.1.1	Digitaler Reifegrad	485
7.1.2	Einschätzung Ihres EAM-Reifegrads	491
7.2	Stakeholder-Analyse	504
7.2.1	Identifikation von möglichen Stakeholder-Gruppen	504
7.2.2	Einschränkung der Stakeholder-Gruppen entsprechend Soll-Vision und Ausgangslage	513
7.2.3	Festlegung der zu involvierenden Stakeholder	514
7.3	Leitfaden für die Einführung und den Ausbau von EAM	515
7.3.1	Konzeption, Pilotierung und Verankerung in jeder Ausbaustufe	517
7.3.2	Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Konzeption einer Ausbaustufe von EAM	529
7.4	Management der Geschäftsarchitektur	550
7.4.1	Business Capability Management	556
7.4.2.1	Vorgehen zur Erstellung einer Business Capability Map	569
7.4.2.2	Ableitung von Business-Services	584
7.5	Strategische Planung der fachlichen und der IT-Landschaft	609
7.5.1	Geschäftstreiber und grobe Leitplanken	616
7.5.2	Fachliches Ziel-Bild	621

7.5.3	Identifikation von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial.	625
7.5.4	IT-Ziel-Bild.	628
7.5.5	IS-Bebauungsplanung	635
7.5.5.1	Ergebnisse der IS-Bebauungsplanung	638
7.5.5.2	Methode und Muster für die IS-Bebauungsplanung	642
7.5.5.3	Leitfaden für die IS-Bebauungsplanung	650
7.5.6	Agil gesteuerte Umsetzung und Enabling	660
7.6	Technologiemanagement	662
7.6.1	(Weiter-)Entwicklung des Blueprints	687
7.6.2	Steuerung der Verbauung der technischen Standards	694
7.7	Management der Betriebsinfrastruktur	695
8	IT- und EA-Governance.	697
8.1	Einordnung und Abgrenzung	699
8.2	Organisatorische Aspekte der IT- und EA-Governance.	702
8.2.1	IT-Organisationsform	703
8.2.2	Rollen und Verantwortlichkeiten im EAM	714
8.2.3	Entscheidungsfelder und Gremien	722
8.2.4	Veränderung der IT-Organisation	736
8.3	EAM-Regelwerk.	737
8.3.1	Pflegekonzept	738
8.3.1.1	Leitfaden für die Erstellung eines Pflegekonzepts	743
8.3.2	Modellierungsrichtlinien.	750
8.3.3	Visualisierungsempfehlungen	751
8.3.4	Steuerungsinstrumentarium.	751
8.3.4.1	Strategisches IT-Controlling.	752
8.3.4.2	Steuerungssichten für die verschiedenen Stakeholder-Gruppen.	756
8.3.4.3	Steuerungsgrößen entsprechend der Steuerungsaufgaben	762
8.3.4.4	Einführung eines Steuerungsinstrumentariums.	772
8.4	EAM-Prozesse	773
8.4.1	Pflege der EAM-Datenbasis	774
8.4.2	Steuerung der Weiterentwicklung der IT-Landschaft.	776
8.5	Verankerung in der Organisation	778
	Glossar	785
	Abkürzungen.	825
	Literatur	827
	Stichwortverzeichnis.	835

Vorwort

Am besten erledigt man die Dinge systematisch.

Hesiod von Bötien (um 700 v. Chr.)



Die rasanten Veränderungen im digitalen Wandel und die fundamentalen Umbrüche infolge von Energiekrise, Pandemie und weiteren veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen stellen zusätzlich zu den ohnehin bestehenden IT-Herausforderungen hohe Anforderungen an die IT-Verantwortlichen. Zu den IT-Herausforderungen zählen insbesondere die kürzer werdenden Innovations- und Produktlebenszyklen, die gravierenden Änderungen durch Cloud-Computing, die zunehmend schwierigere Sicherheitsbedrohungslage und die Anforderungen im Hinblick auf einen zuverlässigen kostengünstigen Geschäftsbetrieb.

Um vorausschauend agieren und fundierte Entscheidungen treffen zu können, brauchen Sie eine übergreifende Sicht auf das Geschäft und die IT in ihrem Zusammenspiel. Sie müssen die Anforderungen an die IT und Ihre Ausgangssituation verstehen und Ihre IT entsprechend Ihrer Ziele, Randbedingungen und Geschäftsanforderungen flexibel und schnell weiterentwickeln, um einerseits Geschäftschancen zu enablen und andererseits den Geschäftsbetrieb abzusichern.

Hier benötigen Sie ein ganzheitliches und systematisches Instrumentarium zum strategischen Management Ihrer IT-Landschaft. In der Praxis scheitern viele Unternehmen daran, ein angemessenes, handhabbares und gleichzeitig effektives Instrumentarium bereitzustellen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Beispiele hierfür sind:

- Fehlendes Management-Commitment und fehlende Nähe zum Business
- Unzureichende Ressourcen und Skills im strategischen IT-Management
- Fehlende Kunden-, Stakeholder-, Ziel- und Nutzenorientierung
- Keine Konzentration auf das Wesentliche
- Schlechtes Aufwand-Nutzen-Verhältnis

Wie kommen Sie zu einem wirkungsvollen Instrumentarium? Wie müssen Sie vorgehen und mit welchem Aufwand müssen Sie rechnen? Rechtfertigt der Nutzen den Aufwand?

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 nutzbare Hilfestellungen. Dies erschwert die Einarbeitung der Verantwortlichen in die anspruchsvolle Thematik des strategischen IT-Managements.

Motiviert durch die Herausforderung, ein ganzheitliches und praktikables Instrumentarium für das strategische Management der IT-Landschaft 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 aber vor allem auch konkrete Hilfestellungen für das Aufsetzen, den Ausbau und die Verankerung des strategischen Managements der IT-Landschaft in der Organisation.

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. Zugeschnitten auf Ihre Bedürfnisse können Sie Ihr Instrumentarium in machbaren Schritten gestalten und mit jeweils sichtbaren Erfolgen einführen. 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 strategische Management der IT-Landschaft einsteigen und es dann kontinuierlich ausbauen. Der erste Schritt ist entscheidend. Eine zweite Chance gibt es selten.

München, im Juni 2023

Inge Hanschke

■ Danksagung

Vielen Dank an meine Sparringspartner aus befreundeten Unternehmen für den intensiven Austausch insbesondere im Kontext der Weiterentwicklung der Methode für die strategische IT-Planung.

Danke an meine Diskussionspartner, Reviewer und Unterstützer, die durch wertvolle Kommentare und Feedback das Buch maßgeblich mitgestaltet haben: Sebastian Hanschke, Jörg Krüger, Daniel Goetze, Brigitte Bauer-Schiewek, Irene Weilhart und weitere geschätzte Personen, die nicht genannt werden wollen.

Besonderen Dank an meine Familie, die mir den Rücken freigehalten hat und mich auch durch Feedback tatkräftig unterstützt hat.

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.
When the sun comes up, you better start running.*

Thomas L. Friedman: The World Is Flat, 2005

Der digitale Wandel und die fundamentalen Umbrüche infolge von Energiekrise, Pandemie und weiteren veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen, 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-Lösungen einfach, schnell und zu marktgerechten Preisen umgesetzt werden. Die IT muss entsprechend dem obigen Zitat von Friedman für den nächsten großen „Run“ bereitgemacht werden und den Wandel „enablen“.

Bild 1.1 zeigt die in vielen Unternehmen anzutreffende Situation. Die vielen sich über die Zeit verändernden Geschäftsanforderungen und Randbedingungen führen zu einem heterogenen und komplexen Gesamtgebilde, in dem ein kostengünstiges und vor allem schnelles Agieren kaum mehr möglich ist. Die IT-Landschaft ähnelt einem Flickenteppich unterschiedlicher

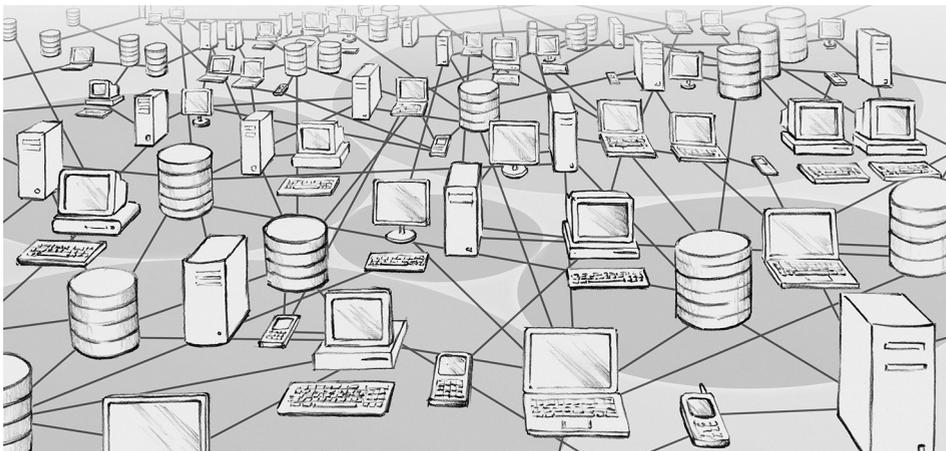


Bild 1.1 Häufige Ausgangslage

IT-Systeme, individueller Prozesse, Technologien, Methoden und Standards. Dabei waren die einzelnen Komponenten ursprünglich durchaus solide, leistungsfähig, technisch ausgereift und funktional. Wo liegt also das Problem?

In vielen Unternehmen ist die installierte IT-Landschaft im Laufe von Jahrzehnten gewachsen. Einmal erstellte IT-Systeme oder Schnittstellen werden gemäß dem Grundsatz „never touch a running system“ nur verändert, wenn dies zwingend notwendig erscheint. Erweiterungen werden häufig nicht sauber integriert, sondern als „Rucksack“ implementiert. Das führt zu unnötigen Schnittstellen und technologischer Vielfalt. Unter dem Druck von kurzfristig umzusetzenden Geschäftsanforderungen werden die Implementierung einer neuen Stand-alone-Lösung und deren Integration in die bestehende Landschaft als der einfachere Weg angesehen, anstatt wartungsintensive und inflexible Altsysteme abzulösen und die vorhandene IS-Landschaft zu konsolidieren. „Operationen am offenen Herzen“ werden vermieden, da schon kleine Änderungen in einem derart komplexen Gesamtsystem verheerende Auswirkungen haben können.

Neue Technologien, Fachkräftemangel, gesetzliche Vorschriften und die zunehmenden Sicherheits- und Compliance-Anforderungen und Cyber-Bedrohungen verschärfen die Situation zusätzlich. So werden neue Technologien eingeführt, ohne ältere Technologien im gleichen Maße abzubauen. Mit zunehmendem Alter wird die Wartung oder Ablösung eines IT-Systems oder einer Schnittstelle immer schwieriger: Die Technologie verändert sich, das Wissen der Mitarbeiter über die Details der bestehenden Implementierung veraltet, der zuständige Mitarbeiter verlässt das Unternehmen, qualifizierte neue Mitarbeiter stehen nicht ausreichend zur Verfügung und eine Dokumentation liegt, wenn überhaupt, nur in rudimentärer Form vor. Die Konsolidierung von Technologien und insbesondere die vollständige Ablösung von wartungsintensiven Altsystemen erfordern einen langen Atem. Nur so können aber nachhaltig die laufenden Kosten gesenkt werden.

Die zunehmende Digitalisierung, Globalisierung, Fusionen, zunehmender Wettbewerb und kürzer werdende Innovationszyklen führen zu einer VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Der Kunde und dessen Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt der Digitalisierung. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle in immer kürzer werdenden Zeitabständen überdenken, optimieren und an veränderte Kundenbedürfnisse anpassen.

Dies erfordert aber ein Umdenken in der Planung und deren Operationalisierung. Flexibel muss das Geschäftsmodell entsprechend der Unternehmensstrategie und der Kundenbedürfnisse gestaltet, verprobt und kontinuierlich optimiert werden. Um dieses veränderte Geschäftsmodell mit Leben zu füllen, müssen passende Produkte, Services, Fähigkeiten, Prozesse und Organisation festgelegt und durch insbesondere IT-Unterstützung operationalisiert werden. Dies muss gleichzeitig risikoarm, robust und effizient erfolgen.

Ein flexibles Planungs- und Steuerungsinstrumentarium auf Basis von jederzeit hinreichend aktuellen und qualitativ hochwertigen Daten ist von Nöten, um schnell und mit der notwendigen Sicherheit Entscheidungen treffen zu können. Abhängigkeiten und Auswirkungen von Veränderungen müssen transparent sein.

Um vorausschauend agieren und fundierte Entscheidungen treffen zu können, brauchen Sie eine ganzheitliche Sicht auf das Geschäft und die IT in ihrem Zusammenspiel. Sie müssen Ihre Ausgangssituation verstehen und Ihre IT auf Veränderungen vorbereiten und entsprechend Ihrer Ziele, Randbedingungen und Geschäftsanforderungen flexibel und schnell weiterentwickeln.

Wenn Sie Ihre IT-Kosten im Griff haben und für den „großen Run“ bereit sein wollen, müssen Sie Ihren Flickenteppich in Ordnung bringen und für die Zukunft vorbereiten. Das strategische Management der IT-Landschaft hilft Ihnen dabei.

Strategisches Management der IT-Landschaft

Mit einem geeigneten Instrumentarium für das strategische Management Ihrer IT-Landschaft werden die aktuelle IT-Landschaft und ihr Beitrag zum Geschäft transparent. Zudem können Sie die Weiterentwicklung Ihrer IT-Landschaft einfach und effektiv planen und steuern. Hierzu müssen Sie geeignete Planungs- und Entscheidungsprozesse und -gremien für alle wesentliche Aspekte festlegen, etablieren und mit den Durchführungsprozessen integrieren. Wesentlich sind hierbei die folgenden Prozesse:

- **Strategieentwicklung in Business und IT:** Festlegen von Zielen und Rahmenvorgaben
- **Projektportfoliomanagement oder Lean Portfoliomanagement:** Treffen von Investitionsentscheidungen und Festlegen der inhaltlichen Schwerpunkte
- **(Lean) Demand Management:** Sicherstellen, dass die Geschäftsprozesse und die IT-Landschaft entsprechend der Geschäftsanforderungen klassisch oder agil weiterentwickelt werden
- **Enterprise Architecture Management (EAM):** Schaffung von Transparenz und agiles Planen und Steuern der Weiterentwicklung der Geschäfts- und IT-Architekturen als Basis für schnelle und fundierte Entscheidungen und die wirksame Steuerung der Umsetzung
- **Projektentwicklung oder agile Planung und Umsetzung:** Operationalisieren der Strategie und der Geschäftsanforderungen durch operativ einsetzbare Informationssysteme und Plattformen
- **Strategisches IT-Controlling:** Bereitstellen von entscheidungsrelevanten Informationen zur richtigen Zeit und maßgeschneidert für das Management und Schlüsselpersonen

In diesem Buch werden diese Disziplinen ausführlich in ihrem Zusammenspiel vorgestellt. Ein Schwerpunkt ist dabei EAM, da es eine gemeinsame fachliche Sprachbasis, Ordnungsstrukturen und ein Instrumentarium für die Planung und Steuerung bereitstellt. Es schafft eine unabdingbare Grundlage für das strategische Management der IT-Landschaft.

EAM hilft, das Unternehmen als Ganzes und den Beitrag der IT zum Unternehmenserfolg besser zu verstehen. Es verknüpft Business-Strukturen wie z. B. Geschäftsprozesse, fachliche Funktionen oder Produkte mit IT-Strukturen wie z. B. Informationssysteme und deren Schnittstellen. Die komplexen Zusammenhänge zwischen und innerhalb von Business und IT werden deutlich. Dadurch werden Trends erkennbar und Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial lassen sich ableiten. Die so gewonnene Transparenz bedient das vielfältige Informationsbedürfnis und schafft eine sicherere Basis für Entscheidungen. Auf dieser Basis kann die zukünftige IT-Landschaft vorausschauend gestaltet und deren Umsetzung und insbesondere auch die IT-Konsolidierung wirksam gesteuert werden.

EAM zielt zudem auf die Verbesserung des Business-IT-Alignment und der IT-Unterstützung vom Geschäft ab. Optimierungspotenziale, wie z. B. fachliche Redundanzen oder Systembrüche, werden transparent und können so in der Planung berücksichtigt werden. Durch das Analyse- und Planungsinstrumentarium von EAM wird die Gestaltung der optimalen zukünftigen IT-Unterstützung des Geschäfts häufig überhaupt erst machbar. Nur so kann eine auf die Geschäftsanforderungen zugeschnittene IT-Unterstützung zu marktgerechten Preisen bereitgestellt werden.



Definition Enterprise Architecture Management (EAM):

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

Das Themengebiet EAM wird daher in diesem Buch ausführlich dargestellt. Hierbei werden einerseits für IT-Verantwortliche sowohl ein Überblick über EAM als auch Hilfestellungen für die Argumentation und das Vermarkten von EAM gegeben. Andererseits wird für die Unternehmensarchitekten das Themengebiet EAM systematisch erläutert. Hierzu werden sowohl Standards vorgestellt, Best-Practices anhand von häufigen Einsatzszenarien erläutert als auch konkrete Leitfäden und Templates für die unmittelbare Anwendung in Ihrem Unternehmen gegeben.

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.

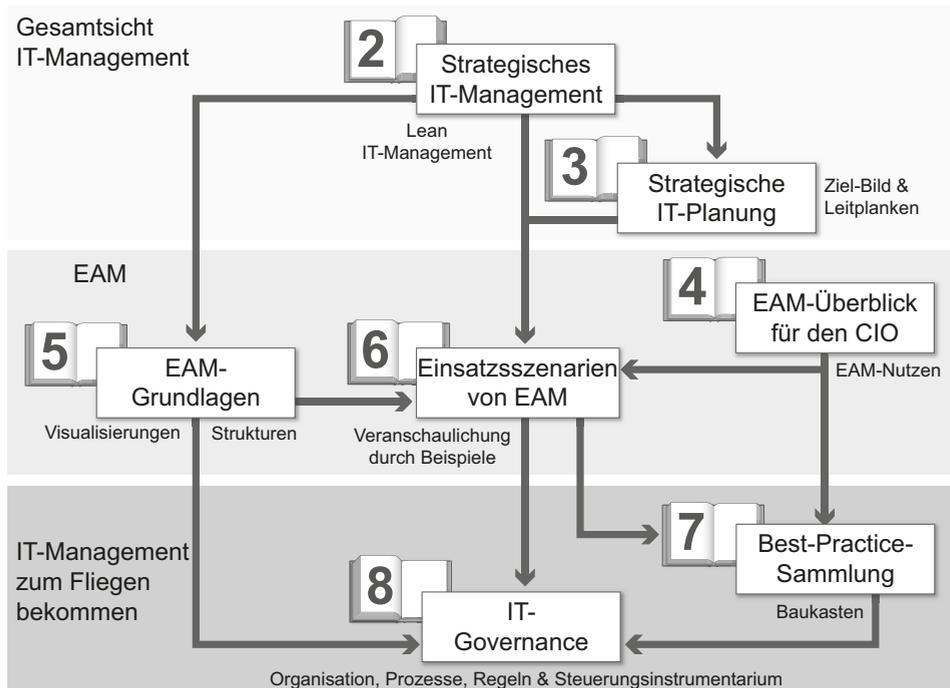


Bild 1.2 Kapitelstruktur

Kapitel 2 erläutert, warum welche Disziplinen des strategischen IT-Managements erforderlich sind und wie diese zusammenwirken, um die aktuellen IT-Herausforderungen zu bewältigen. Sie finden hier Hilfestellungen für die Standortbestimmung der IT, die strategische IT-Positionierung, die Ableitung Ihrer IT-Strategie, die Konzeption Ihres Lean-IT-Management-Instrumentariums und dessen organisatorische Einbettung.

In *Kapitel 3* wird die strategische IT-Planung auf unterschiedlichen Planungsebenen vorgestellt. Die wesentlichen Ergebnisse werden mit Hilfe aussagekräftiger Beispiele verdeutlicht. Zudem erhalten Sie Hilfestellungen für die Ableitung Ihrer IT-Strategie und Ihres Ziel-Bilds und eine Roadmap für die Umsetzung.

In *Kapitel 4* finden Sie einen EAM-Leitfaden für CIOs. Ausgehend von den aktuellen Herausforderungen eines CIO wird der Beitrag von EAM aufgezeigt und Ihnen ein Argumentationsleitfaden für die Durchsetzung von EAM an die Hand gegeben. Wichtig sind hierfür auch die wesentlichen Aspekte bei der Einführung und beim Betrieb von EAM. So bekommen Sie ein Gefühl für die erforderlichen Aufwände und das Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Auf dieser Basis können Sie EAM im Unternehmen verargumentieren.

In *Kapitel 5* werden die Grundlagen für EAM gelegt. Sie lernen Standards und Best-Practices für Enterprise Architecture Frameworks kennen. Die erforderlichen Strukturen und Visualisierungen werden im Detail vorgestellt. Sie erhalten Hilfestellungen für die Anpassung an Ihre Bedürfnisse.

Kapitel 6 zeigt Ihnen die unterschiedlichen Einsatzszenarien von EAM im Kontext von Operational Excellence, wie z. B. Compliance Management, und Strategic Excellence, wie z. B. Flexibilisierung der IT. Die Einsatzszenarien werden ausführlich beschrieben und der Beitrag von EAM wird anhand von Beispielen anschaulich dargestellt.

Kapitel 7 liefert Ihnen eine Best-Practice-Sammlung zur Einführung und zum Ausbau des strategischen IT-Managements. Sie finden Hilfestellungen und Leitfäden, um die für Sie relevanten Stakeholder zu ermitteln und ein auf deren Fragestellungen zugeschnittenes IT-Management-Instrumentarium abzuleiten. Neben Best-Practices für z. B. die Stakeholder-Analyse finden Sie hier Best-Practices zu:

- **Digitale Transformation:** Digitale Fähigkeiten und der individuelle digitale Reifegrad sind wesentlich für die Festlegung Ihres maßgeschneiderten IT-Management-Instrumentariums. Hier finden Sie Hilfsmittel dazu und einen Schritt-für-Schritt-Leitfaden für die Bestimmung Ihres digitalen Reifegrads.
- **Agile, Lean und Organisation 4.0:** Agilität im Kleinen und Großen sowie Lean-Prinzipien sind ebenso wie Organisationsprinzipien der Zukunft Rahmenvorgaben für die Gestaltung Ihres IT-Management-Instrumentariums.
- **Management der Geschäftsarchitektur:** Hier wird insbesondere das strategische Prozessmanagement und Business Capability Management in seinem Zusammenspiel mit EAM erläutert. Sie finden darüber hinaus eine Anleitung für die Erstellung Ihres fachlichen Domänenmodells und Beispiele aus der Praxis.
- **Strategische IT-Planung, Leitfäden und Templates** (strategisches Management der Informationssystemlandschaft): In diesem Unterkapitel finden Sie Schritt-für-Schritt-Leitfäden für die strategische IT-Planung zusammen mit Beispielen bzw. Templates für die Ergebnistypen.

- **Technologiemanagement:** Hier erhalten Sie konkrete Hilfestellungen und Leitfäden für die Festlegung und Durchsetzung von technischen Standards, Lifecycle-Management sowie die vorausschauende Ableitung von Referenzarchitekturen und Plattformen auf Basis des IT-Innovationsmanagements und zur Umsetzung der strategischen IT-Planung.

Kapitel 8 enthält eine Sammlung von Best-Practices im Umfeld der IT-Governance. Sie finden verschiedene Hilfestellungen, um Ihr IT-Management-Instrumentarium und EAM zum Fliegen zu bekommen.

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

Wer sollte dieses Buch lesen?

Das Buch adressiert alle Personengruppen in Business und IT, die an der Dokumentation, Gestaltung und Planung der IT-Landschaft sowie der IT-Strategieentwicklung beteiligt sind. Insbesondere die folgenden Personengruppen erhalten Antworten auf wichtige 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 EAM ist für Sie angemessen? Welche Kosten fallen an?
 - Wie können Sie den Nutzen von EAM verargumentieren?
- **Business-Verantwortliche und Personen aus dem Umfeld Prozessmanagement oder Geschäftsprozessoptimierung**
 - Wie finden Sie Handlungsbedarfe und Optimierungspotenziale für die Optimierung der Business-Unterstützung mithilfe 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?

Zusatzmaterial zum Buch

Online stehen weitere Informationen sowie die folgenden Anhänge zum Download bereit. Geben Sie dazu unter <https://plus.hanser-fachbuch.de/> den Code plus-sN53m-ytb7p ein.

- *Download-Anhang A:* Sammlung von Analysemustern für die Identifikation von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial in der IT-Landschaft
- *Download-Anhang B:* Sammlung von Gestaltungsmustern für den Entwurf der Ziel-IT-Landschaft
- *Download-Anhang C:* Sammlung von Planungsmustern für die Ableitung der Roadmap zur Umsetzung der Ziel-IT-Landschaft
- *Download-Anhang D:* Liste von Fragestellungen und Hilfestellungen für die Ableitung Ihrer Unternehmensarchitektur sowie geeigneter Visualisierungen zur Beantwortung Ihrer Fragestellungen
- *Download-Anhang E:* Charakteristika der Reifegrade des Enterprise Architecture Management
- *Download-Anhang F:* Modellierungsrichtlinien für die Geschäftsarchitektur und die IS-Landschaft

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].

In diesem Buch wird nicht explizit zwischen dem strategischen und taktischen IT-Management unterschieden, da die Grenze zwischen beiden fließend und für die Fragestellungen nicht von Belang ist. Bezüglich der Unterscheidung sei auf einschlägige Literatur wie z. B. [Mül05] verwiesen.

Die Betriebsinfrastrukturplanung wird im Folgenden nicht weiter detailliert. Hier sei auf die Literatur [Joh11] und [itS08] verwiesen.

In diesem Buch wird die Werkzeugunterstützung nur am Rande beschrieben. Einen Marktvergleich der kommerziellen EAM-Produkte finden Sie in [Seb08] und [Lef11].

2

Strategisches IT-Management

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

Heraklit (450 v. Chr.)

Das strategische IT-Management spielt gerade mit dem Verschmelzen von Business und IT eine entscheidende Rolle für die Transformation eines Unternehmens. Gerade in Zeiten fundamentaler Umbrüche und wirtschaftlicher Krisen, zunehmenden Wettbewerbs und kürzer werdenden Innovationszyklen sind die Unternehmen gezwungen, ihre Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zeitabständen zu überdenken und anzupassen. Durch das strategische Management (siehe [Bea09] und [Mül11-1]) 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 und insbesondere situativ mögliche Risiken schnell zu erfassen,
- fundierte Entscheidungen zeitnah zu treffen,
- die Zukunft zielgerichtet kunden- und businessorientiert zu gestalten (den richtigen Weg zu finden) und
- sicherzustellen, dass die Soll-Vision auch wie geplant umgesetzt wird.



Bild 2.1 Cockpit für einen CIO

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 gesehen 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 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 wahrgenommen. 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 2.5) werden.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über das strategische IT-Management. Sie finden eine Sammlung von Best-Practices für die Standortbestimmung der IT, die strategische IT-Positionierung, die Ableitung Ihrer IT-Strategie, die Konzeption eines für Sie handhabbaren IT-Management-Instrumentariums und dessen organisatorische Einbettung. Es wird erläutert, warum welche Disziplinen des strategischen IT-Managements erforderlich sind und wie diese zusammenwirken sollten, um die Vision des Cockpits umzusetzen und Ihre IT zum Partner oder Enabler des Business weiterzuentwickeln.

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

- Was sind die wesentlichen Bestandteile des strategischen IT-Managements und wie spielen diese zusammen?
- Welchen Herausforderungen muss sich ein CIO, CDO oder IT-Verantwortlicher aktuell stellen? Welche Handlungsschwerpunkte leiten sich daraus ab?
- Wie finde ich heraus, wie die IT aktuell positioniert ist? Wie bestimme ich das gegenwärtige Leistungspotenzial?
- Wie kann ich den Stellenwert der IT steigern? Welches Leistungspotenzial ist dafür notwendig?
- Wie sieht ein Lean IT-Management-Instrumentarium aus? Aus welchen Bestandteilen setzt es sich zusammen? Wie komme ich zu dem zu mir passenden Instrumentarium?

■ 2.1 Einordnung und Abgrenzung

Strategisches IT-Management umfasst alle übergreifenden Planungs- und Steuerungsaufgaben in der IT. Es zielt darauf ab, einerseits einen zuverlässigen, sicheren und kostengünstigen Geschäftsbetrieb zu gewährleisten und andererseits die Veränderung und Weiterentwicklung des Geschäfts durch IT möglichst gut zu unterstützen und, soweit möglich, sogar aktiv zu gestalten.

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, Informationssicherheit-, Datenschutz- und Compliance-Anforderungen oder Kompetenzen zu berücksichtigen.

In Bild 2.2 ist die IT im Zusammenspiel mit dem Geschäft und den wesentlichen strategischen und operativen IT-Management-Disziplinen dargestellt. Im Rahmen der **IT-Strategieentwicklung** werden die Vision, Mission und die strategischen Vorgaben inkl. der Leitplanken für die strategischen und operativen Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozesse in der IT gesetzt.

Wesentliche Inputs für die Strategieentwicklung kommen insbesondere aus der strategischen IT-Planung, dem Technologiemanagement inklusive dem IT-Innovationsmanagement. So werden über die strategische IT-Planung die Vision und die strategischen Vorgaben über ein Ziel-Bild und eine Roadmap zur Umsetzung konkretisiert. Über das Technologiemanagement werden zukunftsfähige und für das Unternehmen relevante Trends identifiziert und z. B. über Plattformen als Enabler im Lösungsportfolio neben Standards bereitgestellt. Über das strategische IT-Controlling wird sichergestellt, dass die Unternehmens- und IT-Ziele mit einem passgenauen Steuerungsinstrumentarium auch erreicht werden.

Das **Enterprise Architecture Management** ist die Spinne im Netz des strategischen IT-Managements. Die strategische IT-Planung und auch das Technologiemanagement sind we-

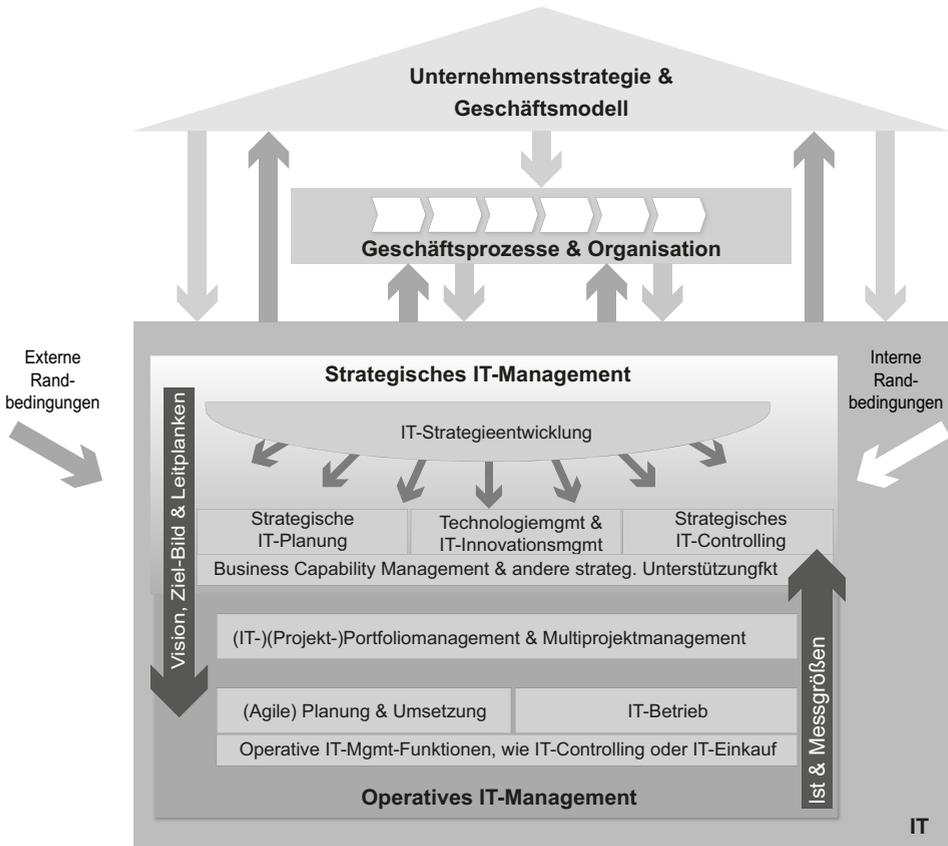


Bild 2.2 Strategisches IT-Management im Überblick

sentliche Bestandteile eines Enterprise Architecture Management. Mit Hilfe des Enterprise Architecture Management wird einerseits Transparenz über die Business- und die IT-Landschaft und deren Geschäftsunterstützung geschaffen. Andererseits werden die zukünftige IT-Landschaft und die Roadmap zur Umsetzung gestaltet und die Umsetzung der Planung unterstützt.

Wesentlicher Input für die strategische IT-Planung ist der fachliche Ordnungsrahmen, der entweder über Business Capabilities oder aber Geschäftsprozesse oder andere Elemente der Geschäftsarchitektur aufgespannt wird. Disziplinen wie das Business Capability oder Prozessmanagement sind daher essenziell für das strategische IT-Management.

Das Business Capability Management ist häufig eng mit dem Enterprise Architecture Management gekoppelt, wohingegen das Prozessmanagement häufig im Fachbereich oder in einer übergreifenden Stabstelle im Unternehmen unabhängig vom Enterprise Architecture Management angesiedelt ist.

Im Projektportfoliomanagement und Multiprojektmanagement in klassischen, eher wasserfallorientierten Organisationen werden die Umsetzungsvorschläge aus der strategischen (IT-) Planung priorisiert und in das Projektportfolio eingesteuert.

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

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

Im Projektportfoliomanagement wird über die Umsetzung von Projektanträgen und damit letztendlich Geschäftsanforderungen entschieden. In der Unternehmensstrategieentwicklung und IT-Strategieentwicklung werden die Entscheidungsprozesse und die Bewertungsmaßstäbe für das Projektportfolio festgelegt. Das Enterprise Architecture Management liefert Strukturen und Plandaten und das Demand Management fachlichen Input (Projektanträge und fachliche Inhalte) für das Projektportfoliomanagement und das Multiprojektmanagement.

Unter Budgetierung wird der Prozess verstanden, der alle Aktivitäten im Rahmen der Aufstellung, Verabschiedung, Durchsetzung, Anpassung und Kontrolle von Budgets erfasst. Die Budgetierung ist Teil des Gesamtplanungsprozesses einer Organisation sowie ein wichtiges Controlling- und Steuerungsinstrument.

Im agilen SAFe[®]-Kontext ist die Budgetierung Teil des **Lean Portfolio Management**. Lean Portfolio Management schlägt die Brücke zwischen Strategie und Umsetzung. Budgetzuweisungen erfolgen im taktischen Planungshorizont flexibel, um den Wertdurchsatz zu maximieren. Durch einen transparenten Umsetzungsstand und Fortschritt (u. a. Backlog, Kanban und Demos neuer Funktionalitäten) sowie Lean-Prinzipien können die Budgetzuweisungen an die jeweiligen Erfordernisse angepasst werden. Die Geschäftschancen mit dem höchsten Wert und die dafür anzupackenden strategischen Themen werden ermittelt und im Portfolio-Backlog priorisiert. Getroffene Entscheidungen und Pläne werden im taktischen Planungshorizont (häufig vierteljährlich) auf der Grundlage von neuem Feedback besprochen. Die Erkenntnisse fließen in die Budgetplanung ein.

Die Planung und Umsetzung erfolgen immer mehr agil mit Methoden wie Scrum oder Kanban. Die Planung des Projekts oder Produkt-Backlogs erfolgt häufig noch klassisch über sogenannte Demand-Management-Einheiten. Das **Demand Management** steuert den Zufluss von strategischen und operativen Geschäftsanforderungen in die Umsetzung analog wie in der agilen Planung des Product Backlog durch den Product Owner oder aber eines Business-Analysten, der den Product Owner unterstützt.

Die strategischen und taktischen Disziplinen geben durch die strategischen Vorgaben, das Ziel-Bild und die Roadmap, das (Projekt-)Portfolio und das Steuerungsinstrumentarium einen Orientierungs-, Gestaltungs- und Ordnungsrahmen für das operative IT-Management vor. Die wesentlichen Disziplinen des operativen IT-Managements sind hierbei die agile Planung und Umsetzung und der IT-Betrieb unterstützt durch Querschnittsinstrumente wie der IT-Einkauf und das operative IT-Controlling.

Die Disziplinen und deren Zusammenspiel werden im Detail in Abschnitt 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 auf Level 1 bis maximal 3	Detaillierte Fähigkeits- oder Geschäftsfunktionsbeschreibungen ab Level 3
Geschäftsobjekte als fachliche Begriffe, z. B. Kunde oder Vertrag	Datenmodelle mit Attributen und Umsetzungsinformationen, wie Indizes
Überblick über die IT-Landschaft und deren Business-IT-Alignment	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 Business-Analytics-Referenzarchitektur	Patches von technischen Komponenten wie z. B. Oracle Version 12 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.

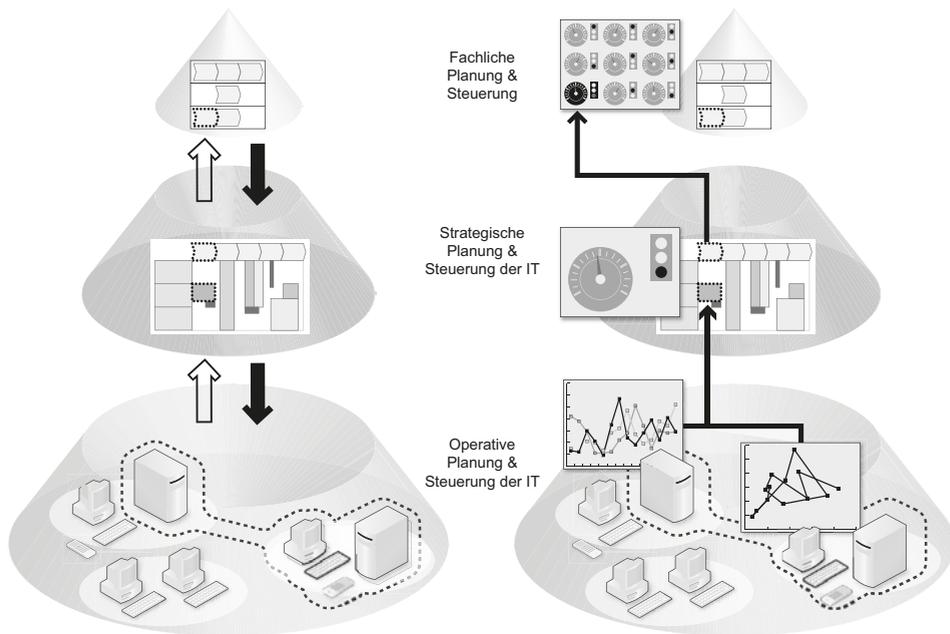


Bild 2.3 Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Planungs- und Steuerungsebenen

Um dies zu verdeutlichen, finden Sie in Bild 2.3 das Zusammenspiel zwischen der fachlichen, strategischen und operativen IT-Planungs- und Steuerungsebenen dargestellt. In der fachlichen Planung wird eine Prozesslandkarte (siehe Abschnitt 5.4.1) 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. In Bild 2.3 ist das Ziel-Bild in Form einer Bebauungsplan-Grafik (siehe Abschnitt 5.4.3) 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. Zur operativen IT-Planungsebene gibt es dann eine Verfeinerungsbeziehung, die in Bild 2.3 über die Detaillierung von Informationssystemen in die Infrastrukturelemente angedeutet ist.

Über die Verbindungen zwischen den Ebenen können Sie businessorientierte Vorgaben an die IT weitergeben (siehe Bild 2.3 und Bild 2.4). 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 Abschnitt 8.2.

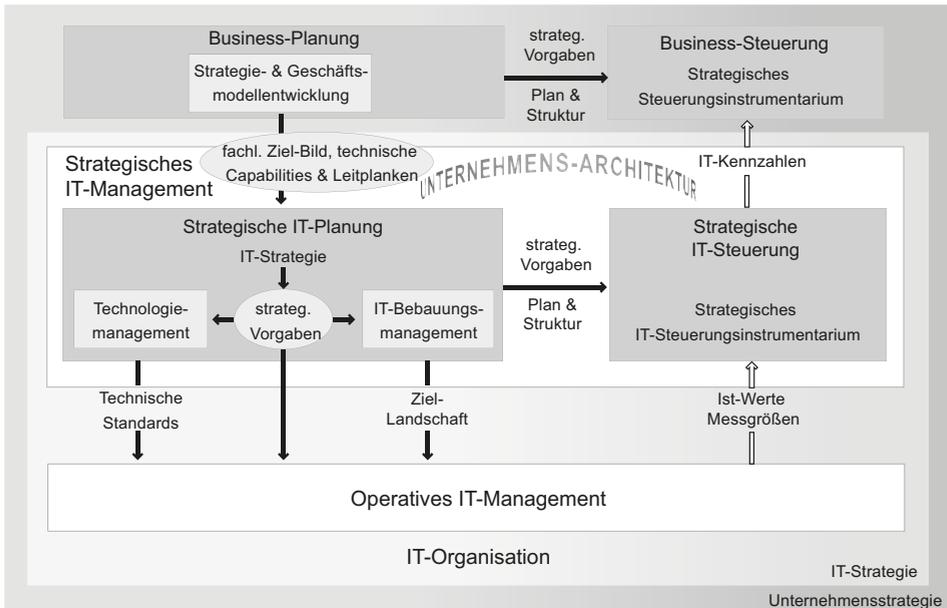


Bild 2.4 Strategisches IT-Management im Zusammenspiel mit der Business-Planung und dem operativen Management

In Bild 2.4 finden Sie das strategische IT-Management im Zusammenspiel mit der Business-Planung und dem operativen IT-Management. Die Unternehmensarchitektur spannt sowohl bei der Business-Planung als auch beim strategischen IT-Management den fachlichen und technischen Ordnungsrahmen auf. Weitere Informationen hierzu finden Sie im nächsten Abschnitt sowie in den Kapiteln 4 und 5.



Wichtig: Fachliche und technische Strukturen sind eine wesentliche Grundlage für die fachliche sowie die strategische und operative IT-Planung und -Steuerung. 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 Abschnitt 8.3.4). Sie wissen nur dann, wo Sie stehen, wenn Sie die Abweichungen der realen Ist-Werte von den strategischen Vorgabewerten kennen.

Wesentlich für das strategische IT-Management sind die aktuellen Herausforderungen für CIOs, CDOs und IT-Verantwortliche. Diese werden im nächsten Abschnitt kurz beschrieben, bevor wir in den folgenden Abschnitten Hilfestellungen für deren Bewältigung geben.

■ 2.2 Aktuelle Herausforderungen im strategischen IT-Management

Nach Jahren mit Schwerpunkt digitale Transformation und gleichzeitig mit dem Fuß auf der Kostenbremse hat sich der Fokus von CIOs, CDOs und IT-Verantwortlichen zunehmend in Richtung Digitalisierung, Business-Orientierung und Business-Agilität gerade in Krisenzeiten verschoben. Die rasanten Veränderungen im digitalen Wandel und die fundamentalen Umbrüche infolge von Energiekrise, Pandemie, Forcierung von Nachhaltigkeit und veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen erfordern ein Umdenken.

Von der IT wird ein hoher Beitrag zur Business-Agilität und Wertschöpfung erwartet. Differenzierende Geschäftsmodelle mit innovativen Produkt-, Marktzugangs- und Kundenbindungsstrategien sind mitzugestalten oder zumindest zu enablen. Neue Organisationsmodelle, Merger & Acquisitions, neue Kooperationsmodelle und Umstrukturierungen sind schnell und sicher zu bewältigen (siehe [Gau09]).

Dies stellt hohe Anforderungen an den CIO und an CDOs. CDOs sind die Treiber der Digitalisierung. Hierzu muss ein CDO alle ökonomischen, technischen und strategischen Aspekte der Digitalisierungsvorhaben im Zusammenhang überblicken, Abhängigkeiten, Konflikte und Synergien erkennen und managen.

Customer Experience Management ist ein Kern der Aufgaben eines CDO, da die Bedürfnisse des Kunden im Vordergrund bei der Gestaltung neuer digitaler Geschäftsmodelle stehen. Er ist Innovationsmotor für die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle und verantwortet deren Erfolgskontrolle und Optimierung. Zudem treibt er das Innovations-Enabling voran und arbeitet eng mit dem interdisziplinären Innovationsmanagement. Enterprise Architecture Management liefert hierfür einen wichtigen Beitrag. So kann das Planungs- und Steuerungsinstrumentarium von EAM die Weiterentwicklung und Operationalisierung des digitalen Geschäftsmodells maßgeblich unterstützen. Die Operationalisierung einer digitalen Strategie erfolgt zunehmend nur noch mit einer Digitalisierung treibenden IT, die u. a. Automatisierung, digitale Plattformen und einen stabilen, sicheren und zuverlässigen Geschäftsbetrieb ermöglicht.

Aber auch für CIOs verändert sich der Fokus. Von der IT werden ein hoher Beitrag zur Wettbewerbsdifferenzierung und Business-Agilität sowie Innovationsimpulse als Enabler der digitalen Transformation 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 [Gau14]). Nur so kann kontinuierlich der Wert- und Strategiebeitrag der IT gesteigert und die IT zum „Business Enabler oder Money-Maker“ (siehe [Gar19]) werden.

Ein CIO muss sowohl das IT-Handwerk, das Geschäft als auch das Management beherrschen und gleichzeitig folgende Herausforderungen meistern:

- Operational Excellence herbeiführen,
- IT auf Veränderungen im Business vorbereiten (Agilität) und
- kontinuierlich den Wert- und Strategiebeitrag der IT steigern, um zum „Business Enabler“ oder „Money-Maker“ (siehe [Gar19]) zu werden.

Sehen wir uns die Herausforderungen für CIOs und auch CDOs (siehe Bild 2.5) im Folgenden genauer an. Die beiden letzten Herausforderungen werden unter Strategic Excellence zusammengefasst erläutert.

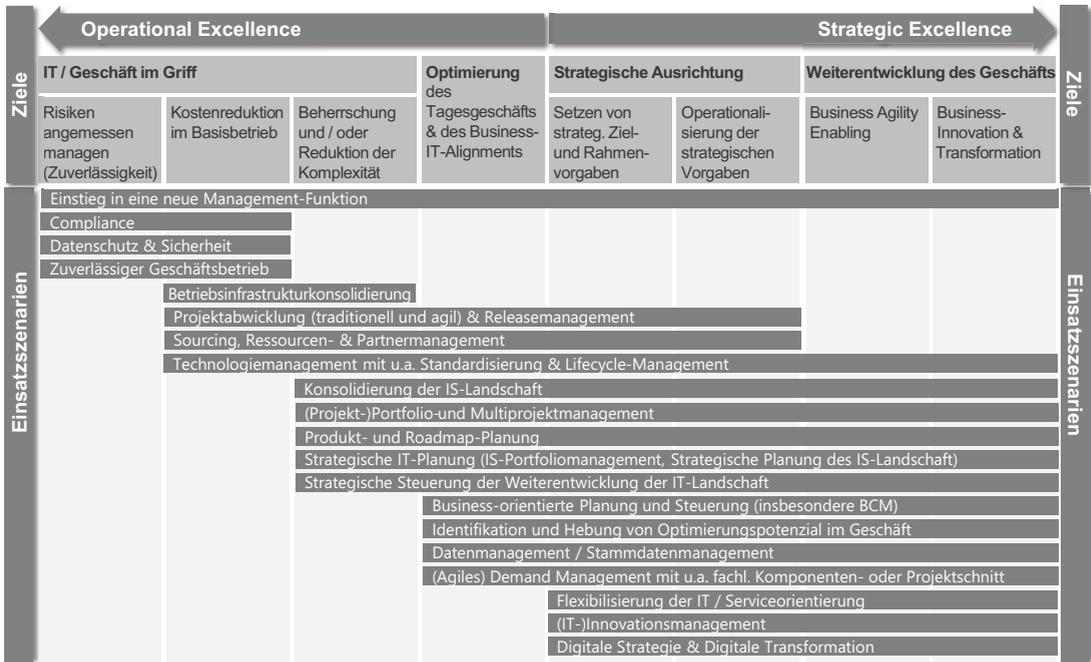


Bild 2.5 Herausforderungen im IT-Management im Überblick

2.2.1 Operational Excellence

Operational Excellence ist die Fähigkeit, das aktuelle Geschäft kostenangemessen, sicher und zuverlässig durchzuführen und kontinuierlich insbesondere auch die IT-Unterstützung zu verbessern. Beispiele sind die Automatisierung oder Enabling-Plattformen wie BI Analytics oder aber Kollaborationsplattformen mit Partnern.

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 möglichen Auswirkungen auf das Business und die IT im Auge behalten werden. Die rechtzeitige Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken der Technologien ist von existenzieller Bedeutung für alle Unternehmen.

So haben z. B. KI-Konversationsagenten oder Advanced Virtual Assistenten (kurz AVA) ein enormes Wirkungspotenzial. Sie heben die menschliche Interaktion mit Geräten und dem IoT (Internet der Dinge) auf eine neue Ebene und erhöhen die Customer Experience erheb-

lich. Sie verarbeiten menschliche Eingaben und liefern Vorhersagen und Entscheidungsunterstützung. Durch die Kombination von menschlicher Eingabe-/Gesprächsschnittstelle, linguistischer Datenverarbeitung, semantischen und Deep-Learning-Techniken werden im Vergleich zu klassischen Bots proaktiv Vorschläge und Ideen für die Gestaltung und Planung eingebracht. Neuronale Netze, Vorhersagemodelle gepaart mit Entscheidungsunterstützung und Personalisierung sowie der Zugang zu Expertenwissen ermöglicht dies.

Aber auch die inzwischen schon allgegenwärtigen technischen Innovationen, wie Social Media, Cloud-Computing, 3D-Druck, digitale Plattformen, Big Data/Data Analytics und KI/Machine Learning eröffnen völlig neue Geschäftsmodelle. Das Cloud-Computing steht für Kosteneinsparungen und dient gleichzeitig als Katalysator für die digitale Transformation. So können Services skaliert, global über Ländergrenzen hinweg verteilt und auch andere Ökosysteme von Partnern angeschlossen werden.



Cloud-Computing bezeichnet die Bereitstellung von IT-Infrastruktur, wie z. B. Speicherplatz oder Rechenleistung, Entwicklungsplattformen für webbasierte Anwendungen oder Anwendungsservices über das Internet. Cloud-Services sind in vielen Unternehmen ein fester Bestandteil der IT-Unterstützung geworden. Viele wesentliche Applikationen können bald nur noch über die Cloud bezogen werden. So setzen z. B. IT-Hersteller wie SAP oder Microsoft mit SAP S/4HANA oder Office 365 auf die Cloud. Umso wichtiger ist eine Cloud-Strategie als integraler Bestandteil der IT-Strategie für jedes Unternehmen, die Leitplanken für die wesentlichen Detailentscheidungen im Cloud-Computing vorgibt. Die Zeit des Abwartens ist vorbei. Häufig gibt es bereits eine Strategie für Anwendungen und Infrastruktur, aber noch keine Cloud-Strategie. So bleiben wichtige Fragen offen, wie z. B.: „Wie kann echter Mehrwert für Unternehmen durch Cloud-Lösungen geschaffen werden?“

Cloud-First ist eine Cloud-Strategie und steht für die Priorisierung der Cloud gegenüber anderen Betriebsmodellen. Die Cloud-Strategie definiert den (perspektivischen) Einsatz cloudbasierter Lösungen und Services im Unternehmen. Die Cloud-First-Strategie ist der Ansatz, bei jedem Projekt oder Produkt zuerst zu prüfen, ob sich dieses mithilfe von Cloud-Lösungen verwirklichen lässt. Erst danach werden traditionelle Methoden wie On Premise ins Auge gefasst.

Wichtig ist auch, die **digitale Resilienz** des Unternehmens zu stärken und zugleich Kosten zu senken. Geschäftsmodelle, Prozesse, Applikationen und Infrastrukturen müssen widerstandsfähig gegen die unterschiedlichsten externen Einflüsse sein und gleichzeitig schnell auf Entwicklungen reagieren können. Die digitale Resilienz ist zu einer der wichtigsten Leistungsindikatoren (KPI) für die digitale Transformation geworden.

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 2.6 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.

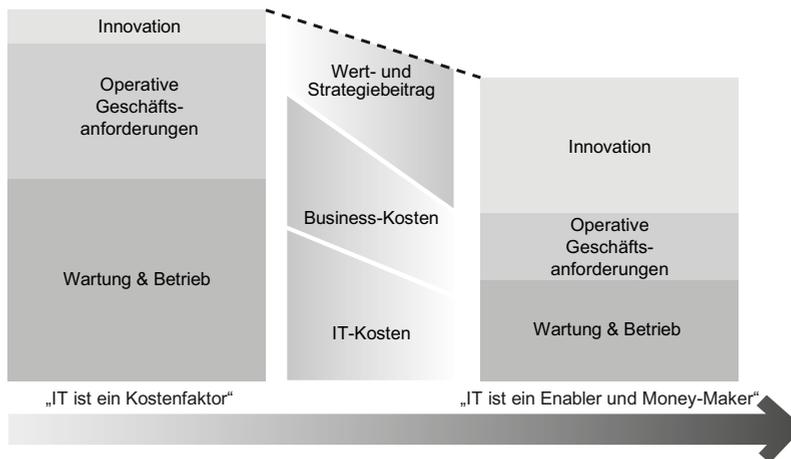


Bild 2.6 Durch Operational Excellence Freiraum für Veränderungen schaffen

Wesentliche Aspekte der Operational Excellence sind:

- **Risiken angemessen managen** (Zuverlässigkeit): Gewährleistung eines sicheren, zuverlässigen und stabilen IT-Betriebs, ein angemessenes Management von Risiken sowie die Erfüllung der wachsenden Sicherheits-, Datenschutz- und Compliance-Anforderungen.
- **Kostenreduktion im IT-Basisbetrieb:** Die Kosten im IT-Basisbetrieb müssen nachhaltig durch Konsolidierung der Betriebsinfrastruktur und angemessene Sourcing-Entscheidungen (wie z. B. auch Cloud-Computing) 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, das Business-IT-Alignment wird verbessert.

Voraussetzungen dafür sind 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 in den Griff bekommen“ zusammengefasst werden. Die Aspekte werden im Folgenden weiter beschrieben. In Abschnitt 2.4 finden Sie Hilfestellungen für die Bewältigung dieser Herausforderungen.

Risiken angemessen managen zur Sicherstellung des Geschäftsbetriebs

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



Definition Business Continuity Management:

Business Continuity Management zielt darauf ab, die Kontinuität des Geschäftsbetriebs selbst in kritischen Situationen (Notfällen) sicherzustellen, und ermöglicht es Organisationen, bei Störungen von kritischen Geschäftsprozessen angemessen und schnell zu reagieren. Bestandteile des Notfallmanagements sind die Notfallvorsorge und Notfallbewältigung.

Business Continuity Management (kurz BCM) 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.

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 durchführen. 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 und das Notfall- und Krisenmanagement zu etablieren. Dies ist Bestandteil des **Business Continuity Management** (kurz BCM). Siehe hierzu Abschnitt 6.2.4.

Wichtig ist auch, die **digitale Resilienz** des Unternehmens zu stärken und zugleich Kosten zu senken. Geschäftsmodelle, Prozesse, Applikationen und Infrastrukturen müssen widerstandsfähig gegen die unterschiedlichsten externen Einflüsse sein und gleichzeitig schnell auf Entwicklungen reagieren können. Die digitale Resilienz ist zu einer der wichtigsten Leistungsindikatoren (KPI) für die digitale Transformation geworden.

Wesentlich ist hier ein adäquates, mit dem unternehmensübergreifenden Risikomanagement verzahntes **IT-Risikomanagement**, integriert mit dem Informationssicherheits- und Datenschutz-Risikomanagement.

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 ein wichtiger Bestandteil des unternehmensweiten Risikomanagements und strahlt in alle Unternehmensbereiche aus. Für die Umsetzung nahezu aller Compliance-Anforderungen resultierend aus KonTraG, GoBD, MaK, TMG, TKG, Urheberrecht, Solvency II, Basel II und Sarbanes Oxley Act 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. Hier kann die IT mit einem handhabbaren Instrumentarium großen Nutzen stiften. Siehe hierzu Abschnitt 6.2.2.

Ähnlich sieht es mit **Datenschutz (u. a. EU-DSGVO) und Informationssicherheit** (entsprechend ISO 27001 oder Cyber-Security) aus (siehe [Han19]). Die Sicherheitsbedrohungen und die damit verbundenen möglichen Schäden nehmen auch wegen der globalen Vernetzung und Mobilität immer weiter zu. Bedrohungsanalysen müssen durchgeführt werden, unternehmensspezifische Sicherheitsrichtlinien gilt es zu erstellen und umzusetzen. Der IT-Sicherheit kommt hier aufgrund der Abhängigkeit des Geschäftsbetriebs von der IT zunehmend mehr Bedeutung zu.

Die **Sicherheitsbedrohungen** und die damit verbundenen möglichen Schäden nehmen auch wegen der globalen Vernetzung und Mobilität immer weiter zu. Bedrohungsanalysen und schnelle Reaktion auf Bedrohungen sind hier maßgeblich (siehe Abschnitt 6.2.2). Eine unternehmensspezifische Sicherheitskonzeption und deren Operationalisierung in einer Sicherheitsorganisation, verankerten Prozessen sowie ein Instrumentarium für das Erkennen und schnelle Beheben von Sicherheitsbedrohungen und Überwachung über ein Sicherheitsdashboard/-reporting sind notwendig. Der IT-Sicherheit kommt hier zunehmend mehr Bedeutung zu. Siehe hierzu Abschnitt 6.2.3.

Kostenreduktion im IT-Basisbetrieb

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

- **Professionelles Servicemanagement als wesentlicher Bestandteil des zuverlässigen Geschäftsbetriebs:** Durch systematische und effiziente Prozesse und ein definiertes Produkt- und Dienstleistungsangebot (Servicekatalog) 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. Siehe hierzu Abschnitt 6.2.7.
- **Betriebsinfrastrukturkonsolidierung:** 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 (Lifecycle-Management) oder Reduktion der Abhängigkeiten sowie die Vereinfachung auf allen Ebenen. Verbreitete Maßnahmen sind Lizenzmanagement, Virtualisierung, Container-Technologie, Service-Katalog-Management, Cloud-Computing und Datacenter

Management (siehe [Han13]). Durch die Know-how-Bündelung sowie Reduzierung von Lizenz-, Wartungs- und Betriebskosten können enorme Kosteneinsparungen realisiert werden (siehe Abschnitt 6.2.5).

Cloud-Computing gilt als wichtiges Mittel, um den Betriebsaufwand der IT-Services zu senken. Andererseits wird mit Cloud-Services Business-Agilität verbunden, da Services skaliert, global über Ländergrenzen hinweg agiert und auch andere Ökosysteme von Partnern angeschlossen werden können. Das Cloud-Computing dient so gleichzeitig als Katalysator für die digitale Transformation.

Die Vorteile des Cloud-Computings relativieren sich jedoch in der Praxis, da mit dem Cloud-Computing neue Herausforderungen auf die Unternehmen zukommen. Hierzu zählen die nicht ausreichend vorhandenen dafür notwendigen Kompetenzen sowie neue Sicherheitsbedrohungen und Schwachstellen durch die offeneren und verteilteren Abläufe. Die Beherrschung dieser Komplexität „kostet“ häufig mehr als die erwartete Einsparung.

Viele Unternehmen setzen daher auf ihre eigene Infrastruktur mit Open-Source-Lösungen und Infrastructure as Code. Andere setzen auf Managed-Service-Provider, Container-basierte Dienste oder kommerzielle Container-Management-Plattformen. Bei Infrastructure as Code wird Infrastruktur durch Code und nicht durch manuelle Prozesse verwaltet und provisioniert.

Souveräne Clouds für Informationssicherheit und Datenschutz rücken zudem in regulierten Branchen in den Mittelpunkt, um Image und Datenverluste zu vermeiden. Hierzu müssen Cloud-Administratoren sich in der EU aufhalten und der Standort der Daten muss jederzeit transparent sein. Zudem müssen bestimmte Anforderungen an die Cybersicherheit erfüllt werden. Und für den Fall der Fälle muss klar geregelt sein, wie und wie schnell sich Daten bei einem anderen Cloud-Anbieter wiederherstellen lassen.

In den letzten Jahren verändert sich der IT-Betrieb generell in Richtung „Infrastructure as Code (IaC)“. Infrastructure as Code stellt IT-Infrastrukturleistungen wie Rechenleistung, Speicher und Netzwerk auf Basis von maschinenlesbarem Code zur Verfügung. Deshalb wird es auch „programmierbare Infrastruktur“ genannt. Die Infrastruktur wird ähnlich wie Software programmiert. Das IaC-Konzept ist eng mit dem DevOps-Konzept und dem Cloud-Computing-Modell Infrastructure as a Service (IaaS) verknüpft.

Zur Bereitstellung von Infrastrukturleistungen müssen keine manuellen Konfigurationsarbeiten ausgeführt werden. Die Infrastruktur wird über Skripte oder Programmfiles beschrieben und automatisiert gemäß den Vorgaben konfiguriert. Das Erstellen der Infrastruktur ist ein mit dem Programmieren von Software vergleichbarer Vorgang.

Daneben ist die Infrastruktur durch Entwicklungen im Kontext IoT, 5G, Cloud-Computing, Edge-Computing und der ortsunabhängige Betrieb geprägt. Beim Edge-Computing werden Daten dezentral an dem Ort, wo sie generiert wurden, verarbeitet. Die Bedeutung der Technologie steigt mit der Menge an Daten, die durch das Internet der Dinge (IoT) erzeugt wird.

Der ortsunabhängige Betrieb bietet Unternehmen nicht nur mehr Flexibilität, sondern auch einen einfacheren Zugang zu den Talenten. Der IT-Betrieb muss den Betrieb des verteilten Unternehmens unterstützen und nicht an einen bestimmten geografischen Standort gebunden sein. Das heißt, Mitarbeiter können von überall arbeiten.

Um dies zu ermöglichen, werden zunehmend Infrastruktur-Management-Plattformen und IaC, wie bereits beschrieben, eingesetzt.

- **Technologiemanagement: IT-Innovationsmanagement, Lifecycle-Management, technische Standardisierung und Homogenisierung der Betriebsinfrastruktur und der technischen Bausteine/des Lösungsportfolios:** Durch die technische Standardisierung und Homogenisierung sowie ein explizites Lifecycle-Management können die Komplexität der IT-Landschaft erheblich reduziert, das Know-how gebündelt und verbessert, Skaleneffekte und die zentrale Einkaufsmacht im Einkauf genutzt und Lizenz-, Wartungs- und Betriebskosten reduziert werden. Neben der Komplexitätsreduktion und Kosteneinsparung wird zudem die technische Qualität durch die Verwendung von erprobten standardisierten Services und Bausteinen verbessert.

Von besonderer Bedeutung sind aber zunehmend das IT-Innovationsmanagement und die businessorientierte explizite Weiterentwicklung des Lösungsportfolios im Zusammenspiel mit der strategischen IT-Planung. Für alle Handlungsfelder, für die es noch keine adäquate Lösung gibt, werden technische Capabilities abgeleitet. Für jede technische Capability werden adäquate Lösungsszenarien erarbeitet und synchronisiert über das Projektportfoliomanagement auch entsprechend der konkreten Anforderungen implementiert. So entwickelt sich das Lösungsportfolio kontinuierlich weiter.

Durch Nutzung von Templates bzw. Referenzarchitekturen sowie Nutzung von Plattformen für alle notwendigen technischen Capabilities, wie z. B. für API-Management oder BI Analytics, kann die Standardisierung wertorientiert erhöht werden. Weitere Informationen zum Technologiemanagement finden Sie in Abschnitt 6.2.8.

- **Angemessene Sourcing-Entscheidungen:** Durch ein adäquates Sourcing und Ressourcenmanagement wird sichergestellt, dass das passende Know-how ausreichend und zeitgerecht zur Verfügung steht. Zudem können Skaleneffekte und die zentrale Verhandlungsmacht im Einkauf genutzt und 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 [Han22]). Wesentlich sind hierfür die **Festlegung der Sourcing-Strategie**, das **Skill-Management** und das **Geschäftspartnermanagement**. Zudem werden Services z. B. über das Cloud-Computing zum Cloud-Provider oder aber Plattformanbieter oder -betreiber verlagert (siehe Abschnitt 6.2.7).

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 Ressourcenmanagement (siehe oben):

- **IT-Konsolidierung:** Durch die Reduktion von Redundanzen und Abhängigkeiten sowie die Ablösung von überflüssigen Technologien oder Systemen (oder Versionen davon), die Homogenisierung sowie die Vereinfachung auf allen Ebenen wird die IT-Landschaft überschaubarer und beherrschbar.

Die wesentlichen Bestandteile der IT-Konsolidierung sind neben der Vereinfachung auf allen Ebenen:

- **Betriebsinfrastrukturkonsolidierung** (siehe oben)
- **Technologiemanagement:** Im Technologiemanagement werden die technischen Standards, der Blueprint, des Unternehmens festgelegt, kontinuierlich weiterentwickelt und deren Verbauung gesteuert. Neue technologische Entwicklungen werden im IT-Innovationsmanagement (siehe Abschnitt 6.2.8) 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.
- **Fachliche Standardisierung:** Die fachliche Standardisierung bezieht sich auf alle Elemente der Geschäftsarchitektur, wie z. B. Geschäftsprozesse oder aber Produkte. Durch die fachliche Standardisierung reduziert sich der Aufwand für die Umsetzung von Geschäftsanforderungen in der IT-Umsetzung. Zudem vereinfachen sich die Einarbeitung und die Administration.

Dies geht jedoch auf Kosten der Individualität und zum Teil auch der Flexibilität. Regionale Besonderheiten und auch individuelle Randbedingungen werden häufig nicht vollständig abgedeckt. Daher findet man zunehmend eine Kombination von übergreifenden Referenzmodellen und individuellen dezentralen Modellen. So können die Vorteile von der übergreifenden Konsolidierung mit den passgenauen dezentralen Modellen gehoben werden.



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 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.

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 einer optimierten, gegebenenfalls automatischen 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.

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 2.3).

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.

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
- Verschlinkung 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 2.7 finden Sie ein Beispiel für eine Geschäftsprozessoptimierung.

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 erhöht. Dies liefert für das Business spürbaren Nutzen und hilft der IT, sich als Partner oder Enabler des Business zu etablieren (siehe Abschnitt 2.3).

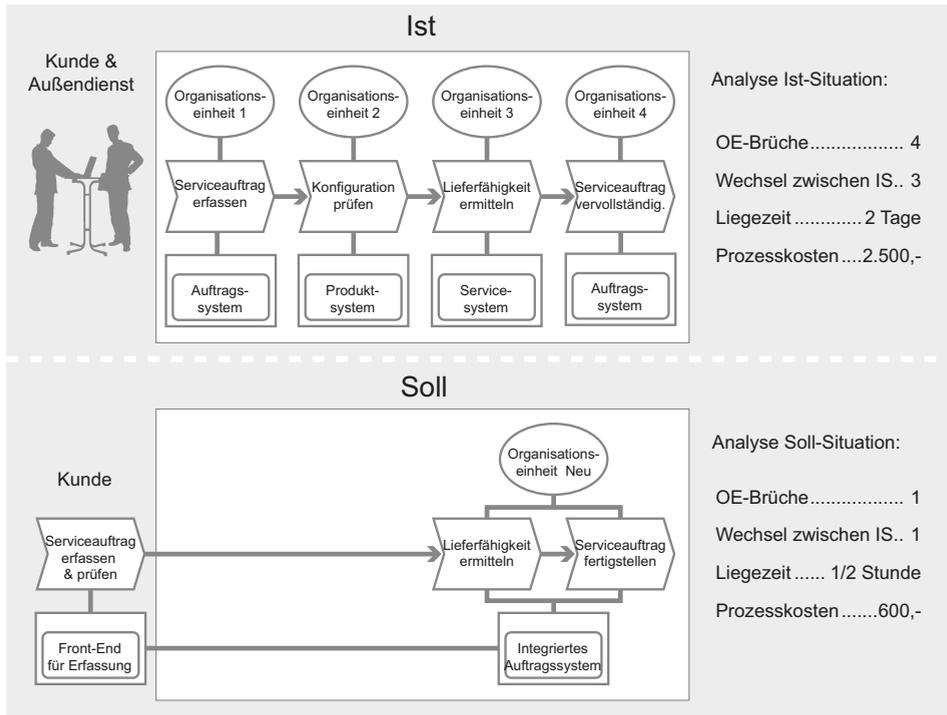


Bild 2.7 Beispiel für die Optimierung des Geschäfts

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

Ansatzpunkte zur Optimierung des Tagesgeschäfts sind:

- **Projektanwicklung:** Im Rahmen von Projekten (klassisch oder agil) werden Ansatzpunkte für die Optimierung des Tagesgeschäfts umgesetzt. Damit steigt auch der Wertbeitrag der Projekte.
- **(Agiles) Demand Management:** Die wirklichen Anforderungen und Prioritäten verstehen, aufnehmen und deren Umsetzung forcieren, dies leistet das klassische oder Demand Management. Für die Optimierung des Tagesgeschäfts sind 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 [HGG15]).
- **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, das Business-Ökosystem, 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 Kanäle, Fähigkeiten, Business-Ökosystem und Ressourcen sowie Einnahmequellen und Kostenstruktur festgelegt.

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

Wesentliche Herausforderungen sind dabei:

- **Strategische Ausrichtung des Unternehmens und abgeleitet daraus für die IT:** Setzen von Rahmenvorgaben und ihre Operationalisierung-
 - **Setzen von Rahmenvorgaben:** Vorgabe der Vision, der Mission, der strategischen Ziele sowie Roadmap und Leitplanken für die Operationalisierung im Rahmen der IT-Strategieentwicklung und weiteren IT-Planungsdisziplinen.
 - **Operationalisierung der strategischen Vorgaben:** Eine Planung ohne Umsetzung bleibt unwirksam. Die Vorgaben müssen kommuniziert und in allen Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen verankert werden,

- **Beitrag der IT zur Weiterentwicklung des Geschäfts** durch Business-Agilitäts-Enabling und Unterstützung von Business-Innovationen und -Transformationen

- **Business-Agilitäts-Enabling:** Vorbereitung und Flexibilisierung der IT, so dass diese schnell auf Veränderungen in den Geschäftsanforderungen reagieren kann und Business-Transformationen schneller und risikoärmer umsetzen kann.

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.

- **Beitrag der IT zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells (Business-Innovation und -Transformation):** Für den langfristigen Erhalt oder Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sind disruptive und evolutionäre Innovationen ganzheitlich in Business und IT voranzutreiben und darüber das Geschäftsmodell und deren IT-Unterstützung weiterzuentwickeln. Wichtig ist hierfür der Beitrag der IT zu attraktiveren Produkten und Dienstleistungen oder zur Erreichung neuer Kundensegmente oder Regionen sowie Umsetzung von Business-Transformationen.

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.

Diese Herausforderungen werden im Folgenden weiter beschrieben. In Abschnitt 6.3 finden Sie Hilfestellungen für die Bewältigung dieser Herausforderungen.

Strategische Ausrichtung der IT am Business

Die zukünftige IT-Landschaft und das IT-Produkt- und Dienstleistungsportfolio müssen entsprechend den Anforderungen aus der Unternehmensstrategie und den 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.

Die IT-Strategie (siehe Abschnitt 3.3.1) gibt die strategische Ausrichtung der IT vor. Die IT-Strategie wird aus der Unternehmensstrategie, Trends und den Geschäftsanforderungen abgeleitet und deren Umsetzung wird über die Rahmenvorgaben und eine adäquate Governance sichergestellt. Wesentliche Elemente sind hierbei die Vision, die Mission, Stoßrichtungen, die strategischen IT-Ziele, das fachliche und IT-Ziel-Bild, der Blueprint sowie das IT-Produkt- und Dienstleistungsportfolio sowie Roadmap und Leitplanken als Orientierung und Rahmenvorgaben für die IT-Planung und -Umsetzung. Durch eine kontinuierliche Überprüfung und Einbezug von Feedback muss die IT-Strategie an die veränderten Geschäftsanforderungen und Randbedingungen angepasst werden.

Durch eine enge Verzahnung von IT-Strategieentwicklung und Business-Planung wird das Business-IT-Alignment gestärkt und eine angemessene businessorientierte IT-Unterstützung des Geschäfts erreicht (siehe Abschnitt 3.5 IT-Strategieentwicklung). Wesentlich ist hierfür

das fachliche Ziel-Bild, das über die strategische IT-Planung „bebaut“ wird. Das resultierende IT-Ziel-Bild fließt ebenso wie der Blueprint aus dem Technologiemanagement mit Standards und Lösungsportfolio als Rahmenvorgabe in die IT-Strategie mit ein.

Eine Planung ohne Umsetzung bleibt unwirksam. Die Vorgaben müssen kommuniziert und in allen Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen verankert werden. In allen IT-Planungs-, Umsetzungs- und IT-Betriebsprozessen müssen die strategischen Vorgaben einfließen und detailliert werden. Feedback muss umgekehrt wieder zurückfließen.

Zur Steuerung der Umsetzung sind passgenaue Governance-Strukturen und Mechanismen, wie z. B. Entscheidungsgremien und ein Steuerungsinstrumentarium, einzuführen und im Unternehmen zu verankern. Der Status und der Fortschritt der Umsetzung müssen nachvollziehbar überwacht werden (siehe hierzu Abschnitt 8.5).

Business-Agilität-Enabling (Time-to-Market)

Die IT muss sich auf Veränderungen in den Geschäftsmodellen, Rahmenbedingungen 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, zuverlässig und risikoarm umgesetzt werden. Die IT muss hierzu flexibler und agiler werden.

Für die Vorbereitung und Flexibilisierung der IT für eine schnelle und risikoarme Umsetzung von Business-Transformationen ist eine Modularisierung wichtig. Der Zielzustand sind intelligent zusammensetzbare Businessfähigkeiten (Modularisierung). Gartner (siehe [Gar20]) nennt dies „intelligent Composable Business“. Dies ist die Fähigkeit, sich auf der Grundlage der aktuellen Situation an die veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen schnell anpassen und grundlegend umgestalten zu können. Unternehmen müssen in der Lage sein, schnell aufgrund fundierter Daten Entscheidungen situativ zu treffen und diese schnell umzusetzen bzw. nachjustieren. Wichtig ist, dafür eine widerstandsfähige Struktur, einen Baukasten und ein Planungs- und Entscheidungsinstrumentarium für das Unternehmen bereitzustellen, um mit den ständigen Veränderungen umgehen zu können.



Business Capabilities sind die Grundlage für Composable Business

Die bei der Modularisierung der Systeme gebildeten Komponenten sind letztendlich die Business Capabilities des Unternehmens. 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 [Han22]).

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 [Han22]), 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.

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 wichtiger Bestandteil 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 Composable Business Module (siehe Abschnitt 7.4.1). 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]).

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 6.3.7), 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 7.4.1.



Definition Business Capability Management:

Business Capability Management ist ein systematischer Ansatz zur Identifikation der aktuell oder zukünftig für das Unternehmen relevanten Fähigkeiten (Business Capabilities) und zur schnellen Anpassung des Geschäftsmodells und der Geschäftsprozesse sowie deren IT-Unterstützung an veränderte Marktanforderungen und Wettbewerbsbedingungen.

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 Abschnitt 7.4.1.

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 GAME² [HGG16]) 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.

Beitrag der IT zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells (Business-Innovation und -Transformation)

Für den langfristigen Erhalt oder Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sind disruptive und evolutionäre Innovationen ganzheitlich in Business und IT voranzutreiben und darüber das Geschäftsmodell und deren IT-Unterstützung weiterzuentwickeln. Wichtig ist hierfür der Beitrag der IT zu attraktiveren Produkten und Dienstleistungen oder zur Erreichung neuer Kundensegmente oder Regionen sowie Umsetzung von Business-Transformationen.

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 2.3.1) 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.

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:

- Die digitale Transformation bezeichnet den Wandel zu neuartigen, häufig disruptiven Geschäftsmodellen mittels Informations- und Kommunikationstechnik. Analoge Daten werden in digitale umgewandelt, Geschäftsprozesse werden flexibilisiert, selbstlernend und automatisiert sowie Technik, Informationen, Dinge und Menschen werden vernetzt. Der Kunde und dessen Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt. Durch Effizienz muss der Freiraum für Innovation geschaffen werden.
- Merger & Acquisitions 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 Servicestrukturen 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, muss diese schnell und sicher bewältigt werden. Wesentlich ist auch die Absicherung von Entscheidungen vor und während einer Business-Transformation durch die Analyse von deren Abhängigkeiten und Auswirkungen.

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 Veränderungsprozesses zu. Weitere Informationen hierzu erhalten Sie in Abschnitt 5.8.5.

Zusätzliche Informationen hierzu finden Sie im Anwendungsszenario Business-Transformation in Abschnitt 6.3.7.

Wichtige Voraussetzungen für den weiteren Ausbau des Wert- und Strategiebeitrags der IT sind:

- **Unbürokratische und durchsetzbare IT- und Digital-Strategie**, über die klare Rahmenvorgaben gesetzt werden
- **Passende IT-Organisation**, in der die kundennahen Dienstleistungsfunktionen gestärkt und die notwendige Steuerungsfunktion wahrgenommen werden
- **Klare und effektive IT-Governance-Regeln**, die strikt eingehalten werden

Dies hört sich in der Theorie sehr einfach an. Das skizzierte Ziel-Bild ist für viele Unternehmen in weiter Ferne.

Wie können Sie die obigen Voraussetzungen erreichen?

Hierauf gibt es keine Universalantwort. Abhängig von Ihrer Ausgangslage und Ihren Zielen können Sie in beherrschbaren Schritten den Wertbeitrag der IT steigern und gleichzeitig die Positionierung der IT verbessern. Dies erfordert sicherlich viel Kommunikation und Durchhaltevermögen, um Bürokratie zu überwinden, die erforderlichen Ressourcen mit adäquaten Skills aufzubauen, die zum Teil obsoleten Systeme und die zu hohen laufenden Kosten in den Griff zu bekommen. Ein Veränderungsprozess muss initiiert und nachhaltig vorangetrieben werden.

In der Praxis bedeutet dies, dass Sie ganzheitlich die Ziele, Strategien, Produkte, Geschäftsprozesse und Organisation in Business und IT „beherrschen“ müssen. Viele Beteiligte sind unter einen Hut zu bekommen. Nicht alle stehen dem aufgeschlossen gegenüber. Sie müssen schnell Nutzen aufzeigen und sowohl die Unternehmensführung als auch die Fachbereiche und die IT-Organisation selbst durch Erfolge überzeugen.

Einstiegspunkt, wie könnte es anders sein, ist eine Standortbestimmung. Das gegenwärtige IT-Leistungspotenzial und der Stellenwert der IT müssen ermittelt werden. Auf der Basis der strategischen Positionierung der IT durch das Top-Management können die Soll-Vision und die ersten Umsetzungsstufen festgelegt werden. Hilfestellungen hierfür finden Sie im nächsten Abschnitt 2.3.

■ 2.3 Stellenwert und strategische Positionierung der IT

Eine Standortbestimmung und die strategische Positionierung bilden den Startpunkt für das Aufsetzen Ihres strategischen IT-Management-Instrumentariums. Nur wenn Sie das aktuelle und das angestrebte Leistungspotenzial und den Stellenwert Ihrer IT kennen, können Sie die IT wirksam ausrichten. Hierzu erhalten Sie im Folgenden Hilfestellungen.

2.3.1 Den Standort der IT im Unternehmen bestimmen

Die strategische IT-Planung kann nur realistische Vorgaben machen, wenn sie von der jeweiligen Situation im Unternehmen ausgeht. Eine Standortbestimmung ist durchzuführen. Sie müssen einschätzen, ob und in welchem Maße Ihre IT ein kompetenter Dienstleister für die Fachbereiche ist. Maßgeblich hierfür ist, inwieweit die IT die Nutzer aktiv berät und deren Geschäftsanforderungen mit angemessenen und wirtschaftlichen IT-Lösungen im Rahmen der Vorgaben umsetzt. Letztendlich geht es darum, inwieweit die folgenden Kernaufgaben der IT umgesetzt werden:

- **Operative Sicherstellung des Geschäftsbetriebs:** Ist der IT-Betrieb hinreichend zuverlässig und sicher? Wird ein reibungsloser Geschäftsbetrieb ermöglicht? Werden die gesetzlichen, aufsichtsrechtlichen und regulatorischen Anforderungen umgesetzt?

- **Angemessene und kostengünstige IT-Unterstützung:** Ist die IT-Unterstützung adäquat für die bestehenden Geschäftsanforderungen? Überwiegt der Nutzen die Kosten? Ist die IT-Unterstützung im Vergleich mit externen Dienstleistern kostengünstig?
- **Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit der IT-Landschaft:** Wird die IT-Landschaft an den Unternehmenszielen und Geschäftsanforderungen kontinuierlich ausgerichtet? Sind technologische Standards als Vorgaben für die Weiterentwicklung der IT-Landschaft gesetzt? Sind diese hinreichend tragfähig (siehe Abschnitt 7.6) und etabliert?
- **Optimierung und Enabling des Geschäfts:** Leistet die IT einen Beitrag zur Optimierung des Geschäfts? Kann die IT flexibel und schnell auf veränderte Geschäftsanforderungen reagieren? Gibt die IT Impulse für Business-Innovationen durch IT-Innovationen?

Sie können den Standort der IT bestimmen, indem Sie die Fragen „Wie ist das gegenwärtige Leistungspotenzial der IT?“ und „Welchen Stellenwert hat Ihre IT im Unternehmen?“ beantworten.

Wie ist das gegenwärtige Leistungspotenzial der IT?

Sie können das gegenwärtige IT-Leistungspotenzial auf der Basis des Dienstleistungs- und Produktportfolios einschätzen. Bild 2.8 zeigt ein Beispiel. Hier wird einerseits das Leistungsspektrum der IT dargestellt und andererseits die Bedeutung der IT für die verschiedenen Geschäftsfelder dem relativen IT-Aufwand gegenübergestellt. Beratungsleistungen wie z. B. für sicherheitstechnische Fragestellungen, der IT-Betrieb und die IT-Infrastruktur-Bereitstellung sowie Service- und Support-Leistungen sind hierbei Teil des Leistungsspektrums der IT (siehe auch Abschnitt 2.5.3).

		Geschäftsfelder			
		Vertrieb & Marketing	Produktion	...	
DL- und Produktportfolio	IT-Beratung	10%	5%	...	20%
	IT-Betrieb	15%	25%	...	51%
	IT-Infrastruktur Service / Support	8%	7%	...	17%
	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
		33%	37%	...	100%

Legende:
Farbe – Bedeutung

- Sehr hohe Bedeutung
- Hohe Bedeutung
- Mittlere Bedeutung
- Geringe Bedeutung

Relativer IT-Aufwand in %

Bild 2.8 Aktuelles Leistungspotenzial der IT

Das Dienstleistungs- und Produktportfolio kann anhand der Analyse des Beitrags der IT für die Geschäftsfelder und für deren Wertschöpfungsketten ermittelt werden (siehe [Por85]). Das Dienstleistungs- und Produktportfolio lässt sich nach den verschiedenen organisatorischen Bereichen der IT unterscheiden, wie Bild 2.8 zeigt (siehe auch Abschnitt 8.2). Für die Analyse müssen die konkreten Leistungen der organisatorischen Bereiche der IT für die Geschäftsfelder beziehungsweise Wertschöpfungsketten aufgenommen und deren Bedeutung abgeschätzt werden. Diese ergeben in Summe letztendlich das Dienstleistungs- und Produktportfolio der IT.

Konkrete IT-Leistungen sind z. B. die Bereitstellung eines Außendienstarbeitsplatzes oder aber die Prozessmodellierung. Diese in der Regel durch Interviews ermittelten konkreten IT-Leistungen werden häufig in den verschiedenen Geschäftsfeldern beziehungsweise Wertschöpfungsketten unterschiedlich benannt. Eine Konsolidierung ist erforderlich, um zu einem Leistungskatalog mit definierten IT-Produkten mit klaren Leistungsinhalten und Preisen zu gelangen (siehe [Küt11]).

Um eine Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen herzustellen, sollten Sie standardisierte Modelle wie z. B. Cobit, ITIL oder CMMI verwenden (siehe [Her06], [Joh11], [Foe08] und [Zin04]).

Auf der Basis der konsolidierten IT-Leistungen kann die Einschätzung des Leistungspotenzials für die verschiedenen Geschäftsfelder bzw. Wertschöpfungsketten erfolgen. Zur realistischen Einschätzung des Leistungspotenzials müssen alle IT-Leistungen bewertet werden. Auf der Basis des Leistungskatalogs lässt sich das Leistungspotenzial kontinuierlich überprüfen.



Wichtig: Häufig reicht die relative Bewertung der Bedeutung der IT-Leistungen in z. B. sehr hoch, hoch, mittel und gering aus, um einen Eindruck von der Leistungsfähigkeit zu gewinnen.

Die Einschätzung des gegenwärtigen Leistungspotenzials sollte sowohl von der IT selbst als auch von „außen“ (Anwender und Management) durchgeführt werden. So können das Eigen- und das Fremdbild ermittelt werden. Falls diese voneinander abweichen, müssen Sie die Ursachen ermitteln und geeignete Maßnahmen ergreifen. Häufig ist ein aktiveres Marketing durchzuführen und der Mehrwert der IT deutlicher darzustellen.

Welchen Stellenwert hat Ihre IT im Unternehmen?

Mithilfe des ermittelten Leistungspotenzials können Sie den Stellenwert Ihrer IT im Unternehmen ableiten. Der Stellenwert der IT kann anhand der folgenden vier Stufen beschrieben werden (siehe Bild 2.9 und [Her06]):

- **„IT ist ein Kostenfaktor“.** Die IT ist lediglich interner Dienstleister für IT-Commodity-Produkte, wie z. B. die Auftragserfassung, Rechnungsdruck oder Endgeräteebereitstellung. Analog zu anderen internen Dienstleistern, wie z. B. der Finanzbuchhaltung, wird die IT als ein notwendiges, aber lästiges Übel gesehen und soll so kostengünstig wie möglich sein. Die IT hat keinen Einfluss auf das Geschäft.
- **„IT ist ein Vermögenswert“.** IT-Lösungen werden als ein wesentlicher Bestandteil des Kerngeschäfts und als unabdingbar für die Umsetzung der gesetzlichen, Sicherheits-, Datenschutz- und Compliance-Anforderungen gesehen. „Operational Excellence“ ist die

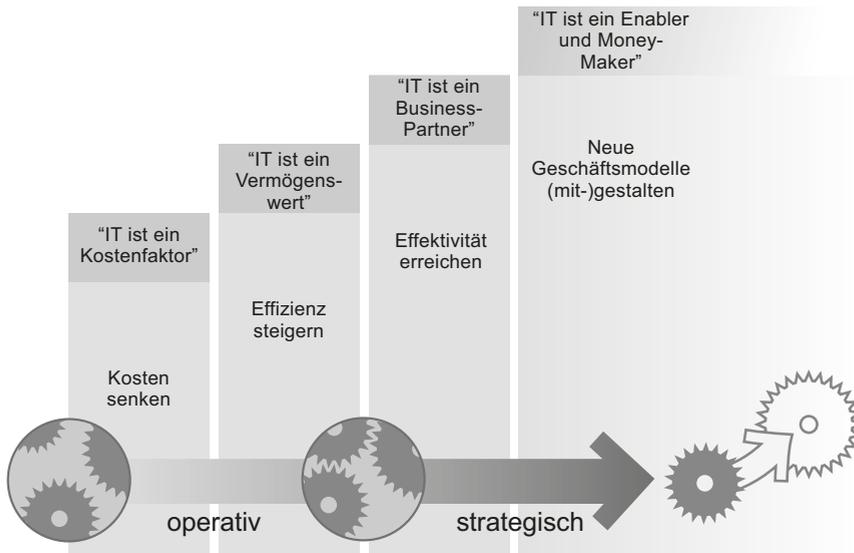


Bild 2.9 Stellenwert der IT

Zielvorgabe für die IT. Der Fokus liegt auf der Steigerung der Effizienz und Qualität in Business durch IT aufgrund von verbesserten Geschäfts- und Entscheidungsprozessen. Die IT stellt einen zuverlässigen und kostengünstigen Basisbetrieb sicher und kann das Business bezüglich effizienzsteigernder Maßnahmen wie z. B. im Kontext der Automatisierung von Geschäftsprozessen beraten. Der Grad der erreichten „Operational Excellence“ definiert den Wertbeitrag der IT.

- **„IT ist ein Business-Partner“.** Die IT schafft in der Wahrnehmung des Business nicht nur einen Wert-, sondern auch einen Strategiebeitrag. Neben dem zuverlässigen und kostengünstigen Geschäftsbetrieb leistet die IT einen wesentlichen Beitrag zur Effektivität, d. h. zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die IT liefert einen fundierten Input für Business-Entscheidungen und zur Optimierung des Geschäfts z. B. durch Standardisierung der IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen. Geschäftsanforderungen werden auf der Basis von konsolidierten, flexiblen und tragfähigen IT-Strukturen schnell und kostengünstig umgesetzt. Durch das Aufzeigen von Auswirkungen und Abhängigkeiten von Business- und IT-Ideen ist die IT ein Gesprächspartner des Business auf Augenhöhe. Die enge Verzahnung von IT- und Business-Planung ist Voraussetzung dafür, dass der Geschäftsnutzen über Investitionen entscheidet und geschäftsorientierte IT-Produkte mit fachbereichsadäquaten SLAs entstehen.
- **„IT ist ein Enabler und Money-Maker“.** Nur wenn in der Wahrnehmung des Business neue Geschäftsmodelle durch die IT aktiv mitgestaltet werden, wird die IT als „Enabler“ für das Geschäft eingeschätzt. Durch eine starke Business-Orientierung und vorausschauendes Agieren entstehen Impulse durch neue Technologien und flexible, tragfähige IT-Strukturen, die eine rasche Veränderung des Geschäfts überhaupt erst ermöglichen. Die IT sieht sich als Teil 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 neue Business-Ideen.

Wenn Ihre IT lediglich als interner Dienstleister für IT-Commodity-Produkte, wie z. B. die Endgerätebereitstellung, gesehen wird, ist der Einfluss der IT niedrig. Die IT-Leistungen könnten ebenso gut von einem externen IT-Dienstleister bezogen werden. Die IT ist ein reiner Kostenfaktor und wird deshalb nur nach Kostenzielen gesteuert. Die Folge sind immer weiter zurückgehende IT-Budgets. Dabei müssen Sie Ihre IT-Services zu einem Preis anbieten, der dem Vergleich mit einem externen Dienstleister standhält. Fixiert auf reine Kostenziele werden der Einfluss und der Gestaltungsspielraum Ihrer IT immer kleiner; auf Dauer verliert sie sogar ihr Innovationspotenzial.

Sie müssen diesen Teufelskreis durchbrechen, um einen höheren Stellenwert im Unternehmen zu erobern. Sie müssen dafür Sorge tragen, dass Sie bei der Planung von IT-Lösungen und Projekten mit den Fachabteilungen an einem Tisch sitzen. Nur so können Sie das „Fremdbild“ über Ihre IT ändern.

Die Eroberung eines höheren Stellenwerts erfordert einen lang andauernden Veränderungsprozess im Unternehmen. Sie müssen konsequent und hartnäckig Schritt für Schritt im Rahmen Ihrer Möglichkeiten Veränderungen herbeiführen. Sie müssen die „Nähe Ihrer Kunden“ suchen, die Sprache des Kunden und dessen Probleme und Wünsche kennenlernen. Hierfür bieten sich insbesondere Projekte und Projektplanungsrounds an. Über das aktive Einbringen bei der Gestaltung der IT-Umsetzung von Geschäftsanforderungen kommen Sie diesem Ziel einen großen Schritt näher.

Um als Vermögenswert betrachtet zu werden, muss die IT vom Business als wesentlicher Bestandteil oder Voraussetzung für das Kerngeschäft gesehen werden. Die IT muss einen nachweisbaren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten. Wichtig ist hier für die IT, dass diese permanent nach Potenzialen für die Optimierung der Geschäftsprozesse sucht und diese dem Business widerspiegelt. Insbesondere durch die Effizienzsteigerung, Vereinfachung und Harmonisierung von Geschäftsprozessen kann ein hoher Wertbeitrag geleistet werden. Alleine schon die Dokumentation von Geschäftsprozessen inklusive deren IT-Unterstützung führt dazu, dass Ansatzpunkte für die Optimierung offensichtlich werden. Durch die Vereinfachung von Berichtspflichten oder aber das Aufzeigen von Konsolidierungspotenzial und Automatisierungsmöglichkeiten in der IT-Landschaft kann zusätzlich schnell Mehrwert geschaffen werden.

Nur wenn die Business-Ausrichtung der IT im Unternehmen deutlich wahrgenommen wird und sich die IT als „nützlich“ erwiesen hat, wird die IT vom Business aktiv involviert. Gleichzeitig darf die IT ihre Basispflichten aber nicht verletzen. Sie muss einen kostengünstigen zuverlässigen und sicheren Geschäftsbetrieb gewährleisten. Wesentlich hierfür ist es in einem Zusammenspiel zwischen IT-Innovationsmanagement, Technologiemanagement und Enterprise Architecture Management, zukunftsfähige und tragfähige Standards zu etablieren und die IT-Landschaft strategisch auszurichten und permanent zu konsolidieren. So bleibt die IT preislich wettbewerbsfähig und handlungsfähig und kann sich auf Veränderungen im Business vorbereiten, um diese möglichst schnell und sicher umzusetzen.

Als Business-Partner haben Sie durch kontinuierliche IT-Konsolidierung die Operational-Excellence-Voraussetzungen geschaffen, um das Business in der Optimierung des Geschäfts zu beraten. Gleichzeitig schaffen Sie die Voraussetzungen, um schnell und sicher auf Veränderungen im Business reagieren zu können. Sie flexibilisieren die IT entsprechend der bestehenden Geschäftsanforderungen durch Komponentisierung und Einführung von Integrationsarchitekturen (siehe Abschnitt 7.4.1). Durch das Zusammenspiel von IT-Innovationsmanagement, Technologiemanagement und Enterprise Architecture Management stellen Sie sicher, dass zukunftsfähige und tragfähige Standards gesetzt und angewendet werden.

Als Enabler oder Money-Maker haben Sie es geschafft. Sie können das Geschäftsmodell mitgestalten, werden in die Business-Planung einbezogen und leisten einen nachweislichen Strategiebeitrag. Das IT-Innovationsmanagement ist auf Business-Innovationen ausgerichtet. Die IT wird businessorientiert gesteuert und ist auf Veränderungen im Business vorbereitet.



Wichtig: Je größer der Stellenwert der IT ist, desto mehr Einfluss hat die IT. Je „nützlicher“ die IT ist, desto mehr kann sie das Geschäft aktiv mitgestalten. Die IT kann z. B. Input für Business-Entscheidungen durch fundierte Aussagen über Business- und IT-Auswirkungen einbringen oder sogar als „Partner oder Gestalter des Business“ in die Business-Planung einbezogen werden.

Die richtige Einschätzung der Ausgangslage ist Voraussetzung für die Initiierung des Veränderungsprozesses. Die Einschätzung muss von der Unternehmensführung mitgetragen und kommuniziert werden. In Tabelle 2.2 finden Sie typische Kennzeichen der verschiedenen Stufen, die Ihnen helfen, den Stellenwert der IT in Ihrem Unternehmen zu bestimmen.

Tabelle 2.2 Bestimmung des Stellenwerts der IT

IT ist ...			
Kostenfaktor	Vermögenswert	Business-Partner	Enabler und Money-Maker
Dienstleistungs- und Produktspektrum			
IT-Commodity-Produkte wie z. B. Bereitstellung von Endgeräten und standardisierter IT-Basisbetrieb (z. B. Betrieb von Standardsoftware)	Zusätzlich: Sicherstellung des Geschäftsbetriebs durch einen zuverlässigen und kostengünstigen IT-Basisbetrieb (hohes Service-Level) und Umsetzung der Sicherheits-, Datenschutz- und Compliance-Anforderungen IT-Beratungsleistungen gegenüber Fachbereichen	Zusätzlich: Geschäftsrelevante IT-Produkte, z. B. fokussiert auf die Geschäftsprozesse oder Produkte des Unternehmens	Zusätzlich: Business-Impulse durch neue Technologien und geschäftsrelevante IT-Produkte, wie z. B. Datenprodukte
IT-Planung mit Fokus			
Reaktiv Entscheidung: Outsourcing/ Insourcing Effizienz in der IT	Operative IT-Planung auf der Basis der Business-Planung Transparenz über IT-Landschaft Technische Standardisierung Effizienz im Business durch die IT Selektives Outsourcing	Strategische und operative IT-Planung in Abstimmung mit der Business-Planung Mittelfristige und langfristige Soll-Planungen Effizienz und Effektivität im Business durch die IT Selektives Outsourcing	Verzahnung von Business- und IT-Planung Vorausschauende Planung und Prognose, z. B. Zukunftsszenarien Effektivität und Effizienz in Business und IT Selektives Outsourcing

(Fortsetzung nächste Seite)

Tabelle 2.2 (Fortsetzung) Bestimmung des Stellenwerts der IT

IT ist ...			
Kostenfaktor	Vermögenswert	Business-Partner	Enabler und Money-Maker
IT-Steuerung mit Fokus			
Kostensenkung	Kosten/Nutzen und „Operational Excellence“ und Wertbeitrag Benchmarks	Wert- und Strategiebeitrag sowie Kosten/Nutzen	Innovationsgrad sowie Wert- und Strategiebeitrag und Kosten/Nutzen
IT-Organisation und Sourcing-Strategie			
Rumpf-IT-Organisation zur Dienstleistersteuerung Eigenständiger Service-Dienstleister (Shared Service Center) oder Profit-Center Strategie Outsourcing	Für die Nicht-IT-Commodity-Produkte: Abteilung oder Geschäftsbereich im Unternehmen Strategie: Kompetenzaufbau und selektives Outsourcing Für die IT-Commodity-Produkte: Konkurrenzfähige Service-IT inhaus oder außerhalb Strategie: Shared Service Center oder Outsourcing	Abteilung oder Geschäftsbereich im Unternehmen Für die IT-Commodity-Produkte analog wie bei Vermögenswert Aufteilung in Business- und Service-IT; Business-IT ist dem Geschäft entsprechend organisiert Stabsstellen zur strategischen IT-Planung	Geschäftsbereich im Unternehmen Für die IT-Commodity-Produkte analog wie bei Vermögenswert Aufteilung in Business- und Service-IT; Business-IT ist dem Geschäft entsprechend organisiert Stabsstellen zur strategischen IT-Planung und Innovationsmanagement, integriert in Business-Planung
Organisatorische Einbettung			
Steuerung des Service-Dienstleisters über Verträge mit Service-Level-Vereinbarungen (SLAs)	IT-Verantwortlicher berichtet an Mitglied des Executive Board (z. B. Geschäftsleitung oder Bereichsleitung)	IT-Verantwortlicher berichtet direkt an Executive Board oder ist dort vertreten	IT-Verantwortlicher ist im Executive Board vertreten
IT-Kosten-Verrechnung			
Umlage der gesamten IT-Kosten als Pauschale oder aber festgelegte Kosten pro IT-Service	Systeme zur innerbetrieblichen Leistungsverrechnung Für IT-Commodity-Produkte: Umlageverfahren oder Kostenstellen-basierte Zuordnung der festgelegten Kosten pro IT-Service Für Nicht-IT-Commodity-Produkte: Zuordnung zu Kostenstellen und teilweise Kostenträgern	Analog wie bei Vermögenswert, wobei Zuordnung soweit möglich verursachungsgerecht auf Kostenträger z. B. Projekte und Produkte sowie Kostenstellen erfolgt	Analog wie bei Vermögenswert, wobei Zuordnung soweit möglich verursachungsgerecht auf Kostenträger z. B. Projekte und Produkte sowie Kostenstellen erfolgt



Das Wesentliche auf einen Blick:

Das Leistungspotenzial Ihrer IT sollten Sie auf Basis des Dienstleistungs- und Produktportfolios der IT sowie standardisierter Modelle ermitteln.

Der Stellenwert und das Leistungspotenzial der IT müssen richtig eingeschätzt werden, da dies den Ausgangspunkt für die strategische Positionierung bildet. Für die Einschätzung des Stellenwerts können Sie die Tabelle 2.2 als Hilfestellung nutzen.

2.3.2 Strategische Positionierung der IT festlegen

„Wo wollen wir hin?“ oder „Wie will sich die IT zukünftig positionieren?“

Die IT muss sich darüber klar werden, welchen Stellenwert sie zukünftig einnehmen möchte und die Unternehmensführung und die einflussreichen Stakeholder mithilfe der richtigen Argumente davon überzeugen.

Nur: Wie findet man die richtigen Argumente? Wir empfehlen hier eine fundierte Darstellung des Wert- und Strategiebeitrags der IT. Die IT kann, wie in Bild 2.10 gezeigt, auf unterschiedliche Art und Weise ihren Beitrag zum aktuellen und zukünftigen Geschäftsmodell leisten (siehe auch [Kag06]):

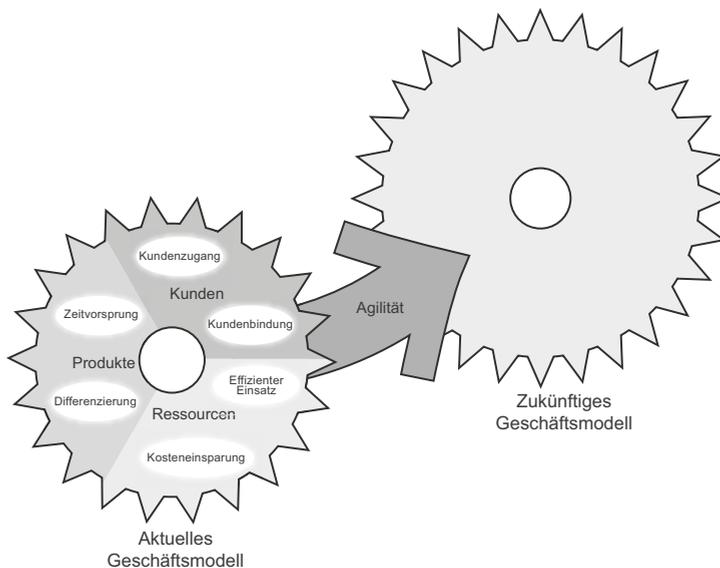


Bild 2.10 Beitrag der IT zum Geschäftsmodell

- Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb durch Individualisierung oder Kostenführerschaft.** Durch leistungsfähige, auf die Geschäftsanforderungen zugeschnittene, effiziente und/oder flexible IT-Lösungen sowie eine gute Informationsversorgung können Sie einen wichtigen Beitrag zur Differenzierung leisten. Wesentlich für eine gute Informationsversorgung ist die zeitnahe Bereitstellung von aussagekräftigen Informationen über Märkte, Kundenbedürfnis, Wettbewerber und Konkurrenzprodukte sowie Kosten und Nutzen der Produkte und der Beschaffungsalternativen der Kunden.

- **Zeitvorsprung vor dem Wettbewerb.** Der Zeitvorsprung vor dem Wettbewerb kann nur durch Business-Innovationen und eine schnelle Produktentwicklung und -bereitstellung erreicht werden. Die IT kann dies durch vorausschauende strategische IT-Planung, flexible und tragfähige Unternehmens- und Softwarearchitekturen sowie technische IT-Innovationen unterstützen.
- **Sicherstellung und Optimierung des Kundenzugangs.** Die IT kann einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung des Kundenzugangs leisten. Beispielsweise können Self-Service-Portale auf die Kundenanforderungen zugeschnittene Vertriebskanäle und Servicezugänge bereitstellen. Ein weiteres Beispiel sind Community- oder Kollaborationsplattformen, die z. B. einen direkten Austausch von Informationen unter Experten ermöglichen.
- **Verbesserung der Kundenbindung bzw. Kundenabhängigkeit.** Durch die Bereitstellung von auf den Kunden zugeschnittenen und kostengünstigen IT-Lösungen kann das Kerngeschäft des Kunden maßgeblich unterstützt und vereinfacht werden. Insbesondere Komfort und Entlastung von z. B. Routinevorgängen führen zu einer hohen Kundenzufriedenheit und emotionalen Bindung. Durch individualisierte Lösungen wird gleichzeitig die Kundenabhängigkeit erhöht. Ein Beispiel hierfür ist die automatische Lieferantenintegration in einer Just-in-time-Fertigung oder aber eine individuelle Informationsbereitstellung durch eine Business-Intelligence-Lösung.
- **Effizienter Ressourceneinsatz.** Der Ressourceneinsatz sollte sowohl in der IT als auch im Business optimiert werden. Ersteres wird im nächsten Punkt unter „Kosteneinsparung“ adressiert. Die Optimierung im Business hat großes Potenzial. Durch eine adäquate IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse, wie z. B. Verschlankung, Cloud-Computing, Edge-Computing oder Automatisierung von Geschäftsprozessen, eine Vernetzung von Lieferketten, elektronische Kooperation über Portale oder die Vermeidung von Medienbrüchen, kann die Effizienz in den Geschäftsabläufen erheblich verbessert und damit der Freiraum für Business-Innovationen geschaffen werden. Die IT kann hier Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial aufzeigen und gemeinsam mit dem Business das Potenzial über Projekte und Wartungsmaßnahmen oder aber über die agile Planung und Umsetzung heben.
- **Kosteneinsparung.** Mithilfe von Standardisierung bzw. Homogenisierung der IT-Landschaft sind enorme Kosteneinsparungen möglich. So können Skaleneffekte genutzt und z. B. Lizenzkosten eingespart werden. Durch kontinuierliche Konsolidierung der IT-Landschaft kann diese vereinfacht werden und damit lassen sich die Betriebs- und Wartungsaufwände reduzieren. Eine Know-how-Bündelung, Konsolidierung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios sowie Konzentration auf die Kerneigenleistungen mit z. B. Outsourcing von Serviceleistungen schaffen darüber hinaus große Einsparungspotenziale.
- **Agilität zur Veränderung des Geschäftsmodells.** Die Agilität, d. h. die Geschwindigkeit der Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen und neue Marktsituationen, ist eine der wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen. Innovative Lösungen differenzieren vom Wettbewerb lediglich so lange, bis die Konkurrenz nachgezogen hat. Die Transformationsgeschwindigkeit wird genauso wichtig wie das Geschäftsmodell selbst. Der IT kommt hier eine Schlüsselrolle zu, da sie heute praktisch alle Geschäftsprozesse unterstützt. Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität der IT sind direkt mit dem Unternehmenserfolg verbunden. Durch eine flexible und tragfähige Unternehmens- und Softwarearchitektur kann schnell auf Veränderungen reagiert werden.



Wichtig: Durch die Analyse, welcher dieser Wertbeitragsaspekte Ihre IT erfüllt oder erfüllen könnte, liefern Sie Argumente für eine höherwertige Positionierung.

Folgende Fragen haben sich bei der strategischen Positionierung bewährt:

- **Wie kann die IT bei der Reduktion von Business-Risiken mitwirken?** Können mithilfe der IT die Business-Risiken auf ein vertretbares Niveau gesenkt oder aber die Geschäftsanforderungen in Bezug auf Compliance, Datenschutz, Business Continuity Management und Sicherheit umgesetzt werden? Ist der Geschäftsbetrieb zuverlässig und sicher?

Beispiel I: Sicherheitsrisiken in Geschäftsprozessen und Informationssystemen transparent machen (siehe Bild 6.5), indem der Schutzbedarf des Geschäftsprozesses dem Sicherheitslevel der geschäftsprozessunterstützenden Informationssysteme gegenübergestellt wird.

Beispiel II: Bereitstellung von vollständigen Applikationslisten mit dedizierten Informationen z. B. über Verantwortlichkeiten und Sicherungsvorkehrungen, anhand derer Compliance-, Sicherheits- oder Datenschutzvorgaben überprüft werden können.

- **Wie kann die IT die Kosten im Basisbetrieb nachhaltig reduzieren?** Liefert die IT durch IT-Konsolidierung, Sourcing und Beratungsleistungen angemessene Kostenstrukturen für einen gleichzeitig zuverlässigen Basisbetrieb? Nachhaltig?

Beispiel I: marktübliche Verrechnungspreise für PC-Infrastruktur-Leistungen oder für die Nutzung eines Auftragsabwicklungssystems wie z. B. die Kosten für Betrieb/Wartung der erforderlichen Infrastruktur.

Beispiel II: Reduzierung der Lizenzkosten sowie Wartungs- und Betriebsaufwände durch Konsolidierung der IT-Landschaft mittels Standardisierung und Homogenisierung von Business-Intelligence-Plattformen (kurz BI-Plattformen) sowie Cloud-Computing. Durch die Homogenisierung fallen insbesondere viele wartungsintensive Schnittstellen zwischen Altsystemen und der nicht mehr notwendigen Vielzahl von BI-Plattformen weg. So werden die Komplexität und damit neben den Lizenzkosten vor allen Dingen auch die Wartungs- und Betriebskosten erheblich reduziert (siehe Abschnitt 6.2). Durch die Verlagerung in die Cloud können interne Betriebskosten eingespart werden.

- **Wie kann die IT Geschäftsprozesse effizienter gestalten und das aktuelle Geschäftsmodell möglichst optimal unterstützen?** Kann die IT einen Beitrag zur Kosteneinsparung in der IT oder im Business leisten? Kann die IT nachweislich den Business-Nutzen beziehungsweise den Wertbeitrag steigern? Wie kann das Tagesgeschäft durch verbesserte IT-Unterstützung optimiert werden?

Beispiel I: Virtual Reality Technology zur Erstellung von Marketingunterlagen einsetzen

Beispiel II: Redundanzen und Medienbrüche in Geschäftsprozessen aufdecken und beseitigen

Beispiel III: Vereinfachung in der Veränderung von Geschäftsregeln durch den Einsatz einer Rule Engine oder aber mittels einer einfachen durch den Anwender selbst ausführbaren Konfiguration

Beispiel IV: Vereinfachte Informationsbeschaffung für die Fachbereiche durch Bereitstellung eines Data Warehouse mit hoher Datenqualität sowie einer für den Anwender einfach nutzbaren Auswertungsplattform mit vorkonfigurierten Auswertungsbausteinen

- **Wie kann die IT bei der strategischen Ausrichtung des Geschäfts unterstützen?** Leitet sich die IT-Strategie aus den Unternehmenszielen und Geschäftsanforderungen ab? Wie werden die strategischen Vorgaben operationalisiert? Wie wird deren Umsetzung sichergestellt?

Beispiel I: IT-Strategieentwicklung läuft verzahnt mit der Business-Planung. Lösungsszenarien für strategische Unternehmensziele und operative Geschäftsanforderungen werden von der IT zeitnah erstellt und in der Business-Planung berücksichtigt. Die IT ist in Gremien für Investitionsentscheidungen vertreten und kann so an der Gestaltung des Portfolios mitwirken.

Beispiel II: Lean-IT-Management-Instrumentarium verzahnt mit den Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen, wie in Abschnitt 8.5 beschrieben.

- **Wie kann die IT zu einer erhöhten Business-Agilität im Unternehmen beitragen?** Lässt sich mithilfe der IT ein Zeitvorsprung vor dem Wettbewerb erreichen? Kann die IT die Umsetzung von Geschäftsanforderungen und die Transformation des Unternehmens beschleunigen?

Beispiel I: eine agile Vorgehensweise (wie z. B. Scrum [Glo11] und GAME²[HGG16]) und ein explizites Veränderungsmanagement (Change Management) integriert in die Planungs-, Entscheidungs- und insbesondere in die Projektabwicklung gepaart mit einer konsolidierten komponentisierten IT-Landschaft mit einer Integrationsarchitektur unterstützt, um schnell auf veränderte Anforderungen reagieren zu können. Die agile Kultur ermöglicht schnelle Feedback-Zyklen und gleichzeitig die Änderbarkeit von Strukturen.

Beispiel II: flexible IT-Architekturen auf der Basis von flexibel orchestrierbaren Komponenten und standardisierten Schnittstellen wie z. B. SOA bereitstellen.

- **Welchen Beitrag kann die IT zu neuen Geschäftsmodellen leisten?** Welchen Beitrag kann die IT zu attraktiveren Produkten und Dienstleistungen oder zur Erreichung neuer Kundensegmente oder Regionen leisten?

Beispiel: Explizites IT-Innovationsmanagement gekoppelt mit dem Business-Innovationsmanagement, um schnell technologische Möglichkeiten mit neuen Business-Ideen in Einklang zu bringen bzw. neue Business-Ideen in Diskussion in gemischten Teams erst entstehen zu lassen. Beispiele hierfür sind:

- Neue Versicherungsprodukte wie z. B. Familienversicherung einfach und flexibel durch die Bündelung von bestehenden Produkten über einen Produktkonfigurator erstellen.
- Ein Maklerportal für die engere Integration des Außendienstes bereitstellen.
- Einsatz von KI-Konversationsagenten oder Advanced Virtual Assistenten (kurz AVA) und Entlastung der Callcenter-Mitarbeiter.
- Letztendlich muss die Unternehmensführung auf Basis der Argumente, die Sie liefern, über die zukünftige Positionierung der IT (Kostenfaktor, Vermögenswert, Partner oder Enabler) entscheiden. Diese Entscheidung kann jedoch die IT maßgeblich durch Aufzeigen der aktuellen und möglichen zukünftigen Leistungsfähigkeit beeinflussen. Wenn Sie die IT-Verantwortlichen überzeugen, können Sie den Stellenwert der IT erhöhen.

Die IT-Verantwortlichen erreichen jedoch nicht alleine von sich aus einen höheren Stellenwert im Unternehmen. Sie brauchen die Unterstützung der Unternehmensführung, die die Rolle der IT klar festlegt. Insbesondere muss sie alle Entscheidungsrechte und Verantwort-

lichkeiten zu den Schlüsselfragen klar kommunizieren. Die Entscheidungsbefugnisse und -verfahren bzgl. IT-Investitionen und Priorisierung von Geschäftsanforderungen müssen ebenso festgelegt werden wie das Modell zur Zusammenarbeit zwischen Business und IT (siehe Abschnitt 6.2.14).



Wichtig: Wenn die Rolle der IT durch die Unternehmensführung nicht klar festgelegt und kommuniziert ist oder aber keine expliziten Regelungen existieren, werden diese Fragen nur durch das tägliche Handeln oder Unterlassen entschieden. Dann hat die IT wegen fehlender Grundlagen in der Regel keinen nachhaltigen Einfluss auf das Business und ist gleichzeitig nur schwer steuerbar. Das unterstreicht auch das folgende Zitat aus der *Economist-Studie Business 2010* (siehe [Kag06]):

„The question of whether or not IT is a commodity becomes redundant – it will be a commodity for companies with poor business models and organizational processes and a competitive advantage for those companies that use it to support and execute on a strong business model.“

Die strategische Positionierung sollte durch die Formulierung der Mission und der Vision in der IT-Strategie dokumentiert werden. Eine Mission ist der Zweck einer Organisation, der ihre Existenz rechtfertigt. Eine Vision ist die langfristig ausgerichtete Zielsetzung, an der sich sämtliche Aktivitäten orientieren.



Beispiel:

- **Vision: IT als Enabler vom Business.** „Wir sind bis 2025 das für Kunden und Mitarbeiter attraktivste Unternehmen für Robotik in Europa.“
Die IT stellt hierzu KI-Plattformen und -Services zugeschnitten auf die Geschäftsanforderungen flexibel und schnell bereit.
- **Mission: Messbarer Wertbeitrag der IT.** „Wir nutzen digitale Potenziale durch systematische, interdisziplinäre und unternehmensübergreifende Kreativitätsprozesse und agile Feedbackprozesse, um für unsere Kunden den größtmöglichen Wert zu generieren. Wir optimieren und elektrifizieren konsequent alle unsere Geschäftsprozesse, um unsere Produkte und Dienstleistungen wirtschaftlich erbringen zu können.“

Welches zukünftige Leistungspotenzial der IT ist möglich?

Die strategische Positionierung muss durch die Spezifikation des angestrebten zukünftigen Leistungspotenzials der IT untermauert werden. Hierzu muss das zukünftige Dienstleistungs- und Produktportfolio entsprechend der strategischen Positionierung festgelegt werden. Ausgehend vom gegenwärtigen Leistungsspektrum kann durch die Analyse des Veränderungsbedarfs das zukünftige Leistungspotenzial in Schritten entwickelt werden.

In Bild 2.11 werden aufbauend auf dem aktuellen Leistungsspektrum der IT (siehe Abschnitt 2.2) die Veränderungen des Leistungsspektrums der IT durch Wachstumspfeile angegeben.

		Geschäftsfelder			
		Vertrieb & Marketing	Produktion	...	
DL- und Produktportfolio	IT-Beratung	10% ↑↑	5% ↑	...	20%
	IT-Betrieb	15% →	25% ↑	...	51%
	IT-Infrastruktur Service / Support	8% ↓	7% ↓	...	17%
	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
		33%	37%	...	100%

Legende:
Farbe – Bedeutung
 Sehr hohe Bedeutung
 Hohe Bedeutung
 Mittlere Bedeutung
 Geringe Bedeutung
Relativer IT-Aufwand in %
↑↑ hohes Wachstum
↑ Wachstum
→ Stagnation
↓ Reduktion

Bild 2.11 Beispiel zukünftiges Leistungspotenzial der IT

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



Das Wesentliche auf einen Blick:

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

Nach der Standortbestimmung und der strategischen Positionierung der IT kennen Sie deren aktuelle und angestrebte Leistungsfähigkeit. Auf dieser Basis können Sie nun Ihr Instrumentarium für das strategische IT-Management gestalten. Im nächsten Abschnitt erhalten Sie Hilfestellungen hierfür.

■ 2.4 Lean IT-Management-Instrumentarium

Die in Abschnitt 2.2 genannten Herausforderungen an CIOs und IT-Verantwortliche sind gewaltig. Sie müssen einer Operational Excellence näher kommen, die IT auf Veränderungen im Geschäft vorbereiten (Business-Agilität) und diese Veränderungen schnell und angemessen managen sowie versuchen, das Geschäft mitzugestalten. Die hohe Kunst besteht nun darin, die richtigen Schwerpunkte zu setzen, die Organisation und Prozesse passend dazu festzulegen und die Rahmenbedingungen für das Team zu schaffen. In Abhängigkeit von Ihrer Ausgangslage gibt es hierbei unterschiedliche Prioritäten (siehe Abschnitt 2.3).

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

Für die Umsetzung sind die folgenden Aspekte besonders wichtig:

- Die Vision, die strategischen Rahmenbedingungen und die „Pains“ in Business und IT identifizieren und dokumentieren
- Aus der Unternehmensstrategie und aus den wesentlichen Geschäftsanforderungen die Anforderungen an die IT ableiten und diese zu Handlungsfeldern bündeln
- Für die Handlungsfelder möglichst angemessene Lösungen nachvollziehbar gestalten
- Klare und verbindliche Zielvorgaben als Maßstab für das strategische IT-Controlling festlegen und bekannt machen
- Konkretisieren der Zielvorgaben durch ein Ziel-Bild sowie Ableitung einer IT-Roadmap und Einsteuerung konkreter Themenbereiche in die Investitionsplanung sowie das Projektportfolio-Management oder aber in das Lean Portfoliomanagement und die agile Planung und Umsetzung
- Aufbau eines Steuerungsinstrumentariums, in dem der Status und der Fortschritt der Umsetzung der strategischen Vorgaben, insbesondere auch die Entwicklung der Kosten und des Wert- und Strategiebeitrags, transparent werden
- Etablierung einer angemessenen Organisation und von schlanken Prozessen sowie Verankerung dieser, um das Ganze zum Leben zu bringen (siehe Kapitel 8)

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

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

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

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

Im Folgenden werden die wesentlichen Bestandteile eines Lean-IT-Management-Instrumentariums beschrieben. Im Anschluss werden Hilfestellungen für die Anpassung des Instrumentariums entsprechend der unternehmensspezifischen Anforderungen unter Einbezug der Ergebnisse der Standortbestimmung und strategischen Positionierung gegeben.

2.4.1 Bestandteile eines IT-Management-Instrumentariums

Ein IT-Management-Instrumentarium umfasst Disziplinen, Verantwortlichkeiten und Gremien, um einerseits die IT-Komplexität zu beherrschen und andererseits die Veränderungen und Weiterentwicklung der IT-Landschaft zielgerichtet zu planen und zu steuern. Das Enterprise Architecture Management und das Demand Management nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein.

Der wirkliche Nutzen entsteht jedoch nur im Zusammenspiel mit den anderen Disziplinen des strategischen IT-Managements. So nutzt es wenig, wenn transparent ist, dass ein Projekt nicht konform zur Planung ist, wenn die Strategiekonformität nicht als Kriterium in Investitionsentscheidungen eingeht. Die Soll-Bebauungspläne und Standards können nur umgesetzt werden, wenn sie insbesondere über das Projektportfoliomanagement durchgesetzt werden.

Ein Instrumentarium für das strategische IT-Management besteht häufig aus den in Bild 2.12 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 2.12 ist sehr verbreitet.

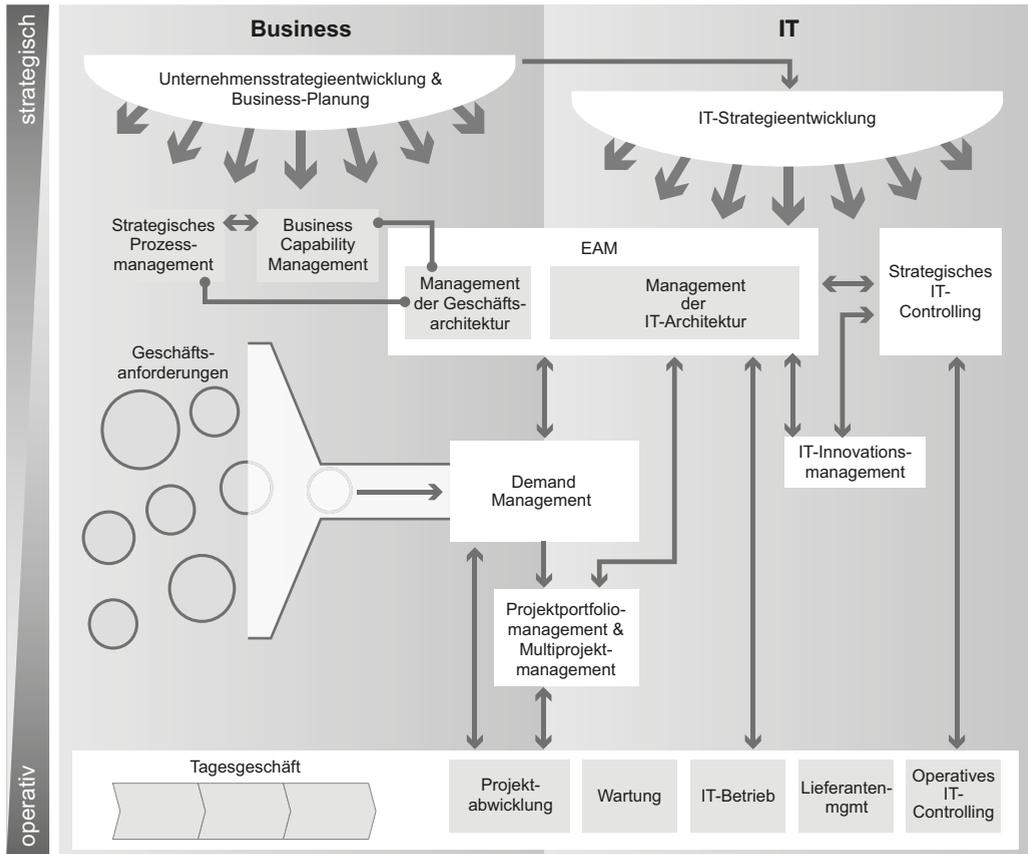


Bild 2.12 IT-Management-Disziplinen in ihrem Zusammenspiel

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 am Ende des Abschnitts weitere Hilfestellungen.

- Unternehmensstrategieentwicklung und Business-Planung:** Die Unternehmensstrategieentwicklung und Business-Planung liefern einen wesentlichen Input für das strategische IT-Management sowie für das Demand Management und alle Planungs- und Entscheidungsprozesse. Wesentliche Ergebnisse sind u. a. ein Business-Plan und eine Unternehmensstrategie. Ein Business-Plan ist das unternehmerische Gesamtkonzept für ein geplantes Geschäftsvorhaben und mündet nach der Verwirklichung in die Unternehmensstrategie beziehungsweise das Geschäftsmodell des Unternehmens. In der Unternehmensstrategie werden die langfristigen Vorgaben, das Geschäftsmodell und die Organisation festgeschrieben. Die Unternehmensstrategie gibt Antwort auf folgende essenzielle Fragen: „Wo stehen wir mit unserem Unternehmen? (Ist-Zustand)“, „Wo wollen wir hin? (Ziel- und Soll-Zustand)“ und „Wie kommen wir dorthin? (Weg zum Ziel)“ (siehe [Tie07]). Die Unternehmensstrategie sollte regelmäßig an die veränderten Rahmenbedingungen im Rahmen des Unternehmensstrategieentwicklungsprozesses angepasst werden.



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

In diesem Fall dokumentieren Sie Ihr Verständnis von 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.

- **IT-Strategieentwicklung:** Die IT-Strategie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Die IT-Strategie gibt den formalen und verbindlichen Rahmen für die verschiedenen Handlungsfelder der IT vor und stellt Planungsprämissen und Leitlinien für die Weiterentwicklung der IT für die nächsten Jahre auf. Insbesondere werden durch die IT-Strategie Prinzipien, wie z. B. „Make-or-Buy“, Strategien und strategische IT-Ziele als Vorgaben für die strategische Planung und Steuerung der IT gesetzt.

Nach initialer Erstellung wird die IT-Strategie in regelmäßigen Zeitabständen an veränderte Rahmenbedingungen angepasst. Die Aktualisierung erfolgt häufig jährlich (siehe Abschnitt 3.5).

- **Strategisches Prozessmanagement:** Das strategische Prozessmanagement definiert die Geschäftsprozesse des Unternehmens und erzeugt Transparenz über deren Verknüpfung untereinander und mit den Geschäftsprozessen von Geschäftspartnern. Der Prozessmanager identifiziert Anforderungen an die Geschäftsprozesse aus der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell und schafft einen langfristigen und unternehmensweiten Plan zur Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse des Unternehmens. Zudem definiert er die dafür erforderlichen Maßnahmen, kontrolliert deren Umsetzung und steuert gegebenenfalls nach, um vorhandenes Erfolgspotenzial zu sichern und neues Erfolgspotenzial aufzubauen.

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

Die durch das strategische Prozessmanagement vorgegebenen übergeordneten fachlichen Strukturen geben einen fachlichen Ordnungsrahmen für die Planung und Steuerung der IT, das Demand Management und alle Entscheidungsprozesse vor. Das strategische Prozessmanagement ist in der Regel ein wesentlicher Aspekt des Management der Geschäftsarchitektur. Das strategische Prozessmanagement ist entweder Bestandteil des Enterprise Architecture Management oder stellt zumindest die Ist- und Soll-Prozesse als fachlichen Bezugsrahmen für das Enterprise Architecture Management bereit. Dies ist in Bild 2.12 durch die Verbindungspunkte zwischen diesen beiden Disziplinen angedeutet. Das Analyse- und Steuerungsinstrumentarium des strategischen und operativen Prozessmanagements kann darüber hinaus für die Gestaltung der fachlichen Lösungsideen im Demand Management genutzt werden.

- **Business Capability Management:** Business Capability Management ist ein systematischer Ansatz zur Identifikation der aktuell oder zukünftig für das Unternehmen relevanten Fähigkeiten (Business Capabilities) und zur schnellen Anpassung des Geschäftsmodells und der Geschäftsprozesse sowie deren IT-Unterstützung an veränderte Marktanforderungen und Wettbewerbsbedingungen. Ergebnis des Business Capability Managements ist eine Business Capability Map, auch funktionales Referenzmodell (siehe Abschnitt 5.6.1) genannt, eine spezifische Ausprägung eines fachlichen Domänenmodells. Die Identifikation und Festlegung der Business Capabilities werden in Abschnitt 7.4.1 ausführlich beschrieben.

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

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

Das Business Capability Management ist ebenso wie das strategische Prozessmanagement ein wesentlicher Aspekt des Managements der Geschäftsarchitektur. Es ist entweder Bestandteil oder stellt zumindest die Ist- und Soll-Capabilities in einem funktionalen Referenzmodell als fachliche Funktionen für das Management der IT-Strukturen bereit (siehe Abschnitt 5.4.1). Das fachliche Domänenmodell bildet einen fachlichen Bezugsrahmen für die Verortung der IT-Systeme. Durch die Zuordnung von Informationssystemen zu den Business Capabilities kann die funktionale Abdeckung durch Informationssysteme (die IT-Funktionen) dokumentiert, analysiert und die IT-Landschaft serviceorientiert gestaltet werden. Dies ist in Bild 2.12 durch die Verbindungspunkte zwischen diesen beiden Disziplinen angedeutet.

Im Demand Management im klassischen Vorgehen oder im Lean Portfoliomanagement im Agilen werden die durch das Business Capability Management Top-down vorgegebenen Strukturen genutzt und anforderungsgetrieben, d. h. Bottom-up, detailliert beziehungsweise justiert. Diese fachlichen Strukturen und Sprache werden auch in den Entscheidungsprozessen, wie z. B. Projektportfoliomanagement (siehe Abschnitt 8.2.2), und im strategischen IT-Controlling genutzt.

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

EAM liefert für das strategische IT-Management Struktur und Inhalt. Es wird eine gemeinsame Sprache und ein Ordnungsrahmen im Idealfall unternehmensübergreifend vorgegeben. So wird festgelegt, welche fachlichen und technischen Domänen, Geschäftsprozesse, Informationssysteme und technischen Bausteine verwendet werden. Es werden die Namen, die Beschreibung und das Zusammenspiel von z. B. Geschäftsprozessen, Informationssys-

temen und technischen Bausteinen dokumentiert. Diese Begrifflichkeiten bilden eine gute Kommunikationsgrundlage für die unterschiedlichen Beteiligten. Dies alleine ist schon ein großer Wert. Häufig gibt es in Unternehmen noch keine abgestimmten Listen von z. B. Geschäftsprozessen oder Informationssystemen.

Neben der Dokumentation der aktuellen Inhalte werden die zukünftigen fachlichen und technischen Inhalte im Enterprise Architecture Management gestaltet. Dies ist neben Analyseergebnissen ein wesentlicher Input für die IT-Strategieentwicklung.

Fachliche oder technische Ordnungsrahmen (siehe Bild 2.3), wie z. B. eine Business Capability Map, eine Prozesslandkarte oder ein Blueprint (siehe Bild 2.13), geben das Bezugssystem für die Planung und Steuerung vor („die Struktur“). Dieses besteht aus fachlichen oder technischen Domänen, wie z. B. Vertrieb oder Produktion in der Capability Map.

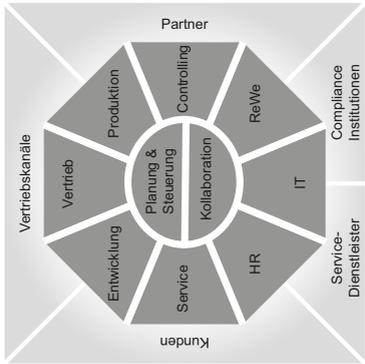
Für die Domänen und für deren Inhalte, wie z. B. Capabilities, Geschäftsprozesse, Informationssysteme und/oder technische Bausteine, werden häufig im Rahmen der IT-Strategieentwicklung Rahmenvorgaben gesetzt oder über ein Ziel-Bild Orientierungshilfe für die mittel- und langfristige Gestaltung und Weiterentwicklung gegeben. Rahmenvorgaben können z. B. fachliche, technische und organisatorische Randbedingungen, Prinzipien, Strategien und technische Standards sein. Weitere Informationen finden Sie hierzu in den Abschnitten 7.4 und 7.6.

EAM stellt für das Demand Management, das Projektportfoliomanagement und das strategische Controlling zudem auf deren Belange zugeschnittene fundierte Informationen aus der Analyse und Planung der IT-Landschaft im Zusammenspiel mit der Geschäftsarchitektur bereit. Das Analyse-, Gestaltungs- und Planungsinstrumentarium des Enterprise Architecture Management (siehe Kapitel 7) wird hierzu genutzt. Entsprechend der organisatorischen Verankerung kann EAM in unterschiedlichem Ausmaß Empfehlungen für die Lösungskonzeption von Projekten und die Gestaltung des Projektportfolios einbringen und die Steuerung dieser aktiv unterstützen. Siehe hierzu Kapitel 8.

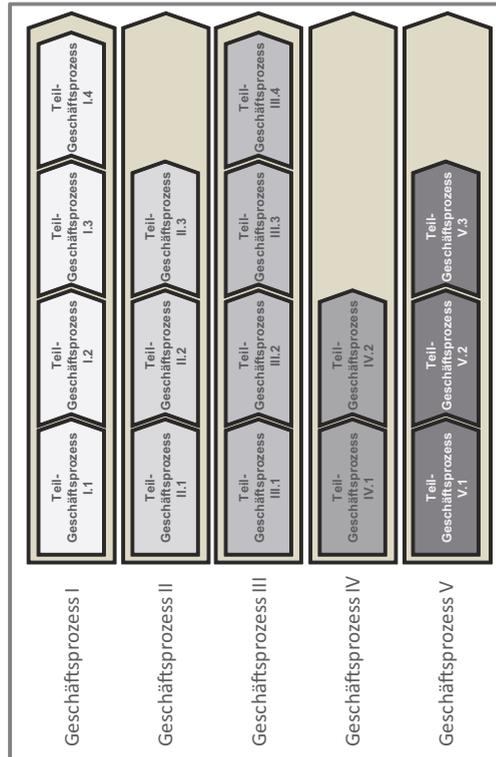


Wichtig: EAM ist, wie in Bild 2.12 dargestellt, die Spinne im Netz des strategischen IT-Managements. Die Informationen und Visualisierungen aus EAM sind unabdingbar für wirksame Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozesse. Über die Integration in diese Prozesse kann EAM Einfluss nehmen. Dabei ist insbesondere die Verankerung in das Projektportfoliomanagement wichtig, da dort Investitionsentscheidungen getroffen werden. Andererseits kann EAM aber nur dann hinreichend aktuelle und qualitativ hochwertige Ergebnisse liefern, wenn die Pflege und Qualitätssicherung der EAM-Datenbasis sichergestellt sind. Auch hierfür ist eine Integration in die Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozesse unabdingbar.

- **IT-Innovationsmanagement:** Durch kontinuierliche Markt- und Trendbeobachtung werden frühzeitig relevante technologische Neuerungen und Trends identifiziert sowie hinsichtlich der technologischen Reife und des Potenzials sowie der damit verbundenen Risiken bewertet. Relevante Trends werden in die technische Standardisierung geordnet eingesteuert. So werden die technischen Standards zukunftsorientiert weiterentwickelt.

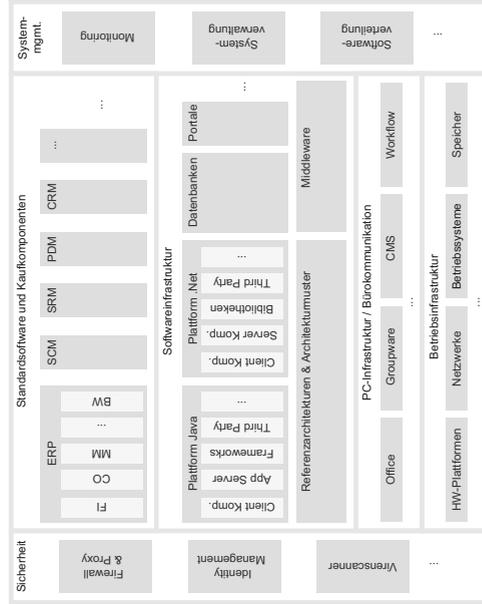


Capability Map



Prozesslandkarte

Bild 2.13 Fachliche und technische Ordnungsrahmen



Blueprint

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. Weitere Informationen hierzu finden Sie in Abschnitt 6.3.6.

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

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

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

Im agilen SAFe[®]-Kontext (siehe [Lef11]) ist die Budgetierung Teil des Lean Portfolio Management. Lean Portfolio Management schlägt die Brücke zwischen Strategie und Umsetzung. Budgetzuweisungen erfolgen im taktischen Planungshorizont flexibel, um den Wertdurchsatz zu maximieren. Durch einen transparenten Umsetzungsstand und Fortschritt (u. a. Backlog, Kanban und Demos neuer Funktionalitäten) sowie Lean-Prinzipien können die Budgetzuweisungen an die jeweiligen Erfordernisse angepasst werden. Die Geschäftschancen mit dem höchsten Wert und die dafür anzupackenden strategischen Themen werden ermittelt und im Portfolio-Backlog priorisiert. Getroffene Entscheidungen und Pläne werden im taktischen Planungshorizont (häufig vierteljährlich) auf der Grundlage von neuem Feedback besprochen. Die Erkenntnisse fließen in die Budgetplanung ein.

- **Demand Management:** Das Demand Management umfasst alle Aufgaben für das Management der strategischen und operativen Geschäftsanforderungen. Es geht darum, im Zusammenspiel zwischen Business und IT die Geschäftsanforderungen möglichst angemessen, kostengünstig und trotzdem tragfähig und zeitgerecht in den Geschäftsprozessen und in der IT-Unterstützung umzusetzen. Eine wesentliche Tätigkeit im Demand Management ist die Business-Analyse, d. h. die Identifikation, Aufnahme, Bündelung, fachliche Planung, Bewertung der Geschäftsanforderungen und Einsteuerung dieser in den Umsetzungsprozess. Das Demand Management muss sich an die jeweiligen gesetzten Methoden und Organisation, wie Wasserfall-Modelle, z. B. V-Modell oder V-Modell XT, oder aber agil, z. B. entsprechend SAFe[®] (siehe [Lef11]), anpassen.

Im Demand Management wird Business-Analyse durchgeführt. Das Demand Management stellt sicher, dass die wirklich relevanten Geschäftsanforderungen erkannt und auch entsprechend der Geschäftserfordernisse umgesetzt werden. Die wesentlichen Aufgaben des Demand Management sind (siehe [HGG16]):

- **Business-IT-Koordination:** Das Demand Management ist eine Schnittstellenfunktion zwischen Business und IT mit starker Businessorientierung und gleichzeitig IT-Sachverstand. Die Business-IT-Koordination ist daher ein wichtiger Querschnittsaspekt, der sich auch der anderen Aufgabenbereiche bedient.
- **Unterstützung bei der Budgetierung durch die fachliche Themenplanung:** Die Budgetierung ist ein Teil des Gesamtplanungsprozesses einer Organisation. Im Idealfall (und bei einem hohen Reifegrad des Demand Management) unterstützt das Demand Management dabei. Die Business-Analysten nehmen dann Budgetpositionen der Fachstellen auf, entwickeln und bewerten grobgranulare Lösungsszenarien sowie schätzen diese monetär im Zusammenspiel mit Lösungsarchitekten ab.

Die Business-Analysten können zudem Vorschläge für Investitionsthemen durch die Ableitung von strategischen Geschäftsanforderungen aus der Unternehmensstrategie den Fachstellen unterbreiten.

- **Projektanträge und Roadmap-Planung:** Auf einer taktischen Planungsebene geht es darum, inhaltlich angemessen und zeitgerecht die Vorschläge für Investitionsentscheidungen auf einer groben Ebene vorzubereiten. Ein Vorschlag kann entweder im klassischen Vorgehen ein Projektantrag oder aber eine Produkt-Roadmap sein. Die eigentlichen Investitionsentscheidungen werden dann z. B. im Projektportfoliomanagement oder im Agilen im Portfoliomanagement (siehe Abschnitt 8.23) oder im Produktmanagement-Board (siehe Abschnitt 8.23) getroffen. Abhängig von der Unternehmensorganisation und -kultur muss eine adäquate Art und Weise festgelegt werden.
- **Fachliche Projekt- und Iterationsplanung:** Die auf der taktischen Planungsebene festgelegten Initiativen werden im Detail geplant und so weit heruntergebrochen, dass sie in Inkremente oder Iterationen des Projekts oder aber in der agilen Produktlieferung eingeplant werden können.
- **Fachliches Steuern der Umsetzung:** Der Business-Analyst muss sicherstellen, dass die Geschäftsanforderungen wirklich umgesetzt werden. Er stellt Transparenz über den Grad der Umsetzung der Geschäftsanforderungen z. B. über fachliche Tests und Reviews her. Entsprechend der organisatorischen Einbettung kann dies unterschiedlich ausgestaltet sein.

Das klassische Demand Management gewinnt zunehmend insbesondere in der IT als wichtige Disziplin der „CIO-Organisation“ an Bedeutung. Das Demand Management kann aber auch im Business oder aber verteilt in Business und IT angesiedelt sein. In jedem Fall orientiert sich die Organisationsstruktur im Demand Management an der Organisation im Business, da die Geschäftseinheiten möglichst optimal bei der Umsetzung deren Geschäftsanforderungen unterstützt werden sollen. Im agilen Kontext ist ein Verschmelzen zwischen Business und IT anzustreben (siehe Abschnitt 3.3).



Wichtig: Das klassische und auch das agile Demand Management ist eine, wenn nicht sogar die wesentliche Disziplin für das Management von Veränderungen. Ziel ist es, im Zusammenspiel zwischen Business und IT die veränderten Rahmenbedingungen und Geschäftsanforderungen möglichst angemessen, kostengünstig und trotzdem tragfähig zeitgerecht umzusetzen. Ein gutes Demand Management wird zum Differenzierungsmerkmal im Hinblick auf Business-Agilität.

- **Strategisches IT-Controlling:** Der Leitsatz des strategischen IT-Controllings lautet: „Die richtigen Dinge tun.“ So werden Effektivität und damit die Zielsetzung des strategischen Controllings salopp umschrieben. Das strategische IT-Controlling sichert die Erreichung der langfristigen Ziele und Rahmenbedingungen ab, unter denen der operative Leistungsprozess erfolgt. Es unterstützt das IT-Management bei der Formulierung, Umsetzung und Überwachung der strategischen Vorgaben und Planungen. Mittels Frühindikatoren werden Abweichungen frühzeitig erkannt.

Beim strategischen IT-Controlling werden insbesondere Status und Fortschritt der Umsetzung der strategischen Vorgaben und Planungen transparent gemacht. Basis bilden die Zielvorgaben aus der Unternehmens- und IT-Strategie sowie aus den Entscheidungsprozessen, wie z. B. Projektportfoliomanagement, sowie die Zielzustände und Strukturen aus EAM. Es wird ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt und auf adäquate Steuerungsgrößen zurückgegriffen (siehe Abschnitt 8.3.4), die mit operativen Messgrößen aus der Projektabwicklung und dem Betrieb in Beziehung gesetzt werden.

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

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

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

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

Wesentliche Kernaktivitäten der Projektabwicklung sind das Anforderungsmanagement, der Softwarearchitekturentwurf, die Entwicklung, das Testen, das Qualitäts- und das Pro-

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

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

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

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

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

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

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

- **Lieferantenmanagement:** Die Beziehungen zu den Lieferanten werden systematisch geplant und gesteuert. Bei niedriger Fertigungstiefe kommt dem Lieferantenmanagement eine große Bedeutung zu. Das Lieferantenmanagement ist häufig organisatorisch im Einkauf beheimatet.



Wichtig: Nicht alle in Bild 2.12 aufgeführten Disziplinen sind für jeden Unternehmenskontext notwendig. Legen Sie Ihr Instrumentarium entsprechend Ihrer Ziele und Rahmenbedingungen aus und wählen Sie die Disziplinen in der für Sie geeigneten Ausbaustufe aus. Hilfestellungen hierfür finden Sie in den folgenden Abschnitten.

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

2.4.2 Ableitung Ihres IT-Management-Instrumentariums

Gestalten Sie Ihr strategisches IT-Management-Instrumentarium in Abhängigkeit von Ihrer Ausgangslage und Positionierung (siehe Abschnitt 2.3) sowie Ihrem organisatorischen Kontext und Reifegrad. Das Instrumentarium muss auf Ihr Unternehmen maßgeschneidert sein, um wirkungsvoll zu sein. Im Folgenden erhalten Sie Hilfestellungen für die individuelle Gestaltung.



Leitfaden für die Ableitung Ihres IT-Management-Instrumentariums im Überblick

1. **Ermitteln Sie Ihren organisatorischen Kontext.** (Unternehmensgröße, Organisationsform und Unternehmenskultur)
Dies ist ein wesentlicher Input für die Festlegung der Planungs- und Steuerungsprozesse sowie der Gremienlandschaft. Für unabhängige oder sehr heterogene Geschäftseinheiten können zudem durchaus verschiedene Ausbaustufen des IT-Management-Instrumentariums zum Einsatz kommen.
2. **Analysieren Sie Ihren aktuellen und legen Sie Ihren angestrebten Stellenwert der IT fest.** Hiermit legen Sie bereits grundlegende Rahmenbedingungen für die Gestaltung Ihres IT-Management-Instrumentariums, da nicht alle Disziplinen in Vollausbau insbesondere bei niedrigem Stellenwert praktikabel oder sinnvoll sind.
3. **Analysieren Sie Ihren Reifegrad pro Disziplin.** Ermitteln Sie den aktuellen Reifegrad pro Disziplin und gegebenenfalls pro Geschäftseinheit, falls hier unterschiedliche Reifegrade zu erwarten sind. Hier werden Aspekte wie Sponsoren, Skills, organisatorische Einheit, Reife und organisatorische Verankerung der Prozesse, Methodenreife, Wirksamkeit und Werkzeugunterstützung analysiert.
4. **Legen Sie Ihr strategisches IT-Management-Instrumentarium einhergehend mit Ihrer IT-Organisation und IT-Governance fest.** Auf der Basis des Stellenwerts und der Reifegrade können Sie eine Entscheidung darüber treffen, welche Disziplinen Sie überhaupt und in welcher organisatorischen Einheit zusammenfassen oder aufteilen sowie wie Sie die IT-Governance gestalten. Achten Sie hierbei auf schlanke und wirksame Prozesse und Gremien.

In den folgenden Abschnitten werden die Schritte im Detail ausgeführt und konkrete Hilfestellungen für die Ausführung gegeben.

Für alle Schritte im Leitfaden finden Sie im Folgenden separate Abschnitte.

2.4.2.1 Ermittlung des organisatorischen Kontextes

Der organisatorische Kontext gibt ebenso wie der aktuelle und zukünftige Stellenwert der IT Rahmenvorgaben für die Gestaltung des strategischen IT-Management-Instrumentariums vor. Er wirkt sich insbesondere auf die Planungs- und Steuerungsprozesse sowie die Gremienlandschaft aus. So müssen z. B. bei dezentralen Organisationen in der übergreifenden Planung und Steuerung der IT die dezentralen Geschäftseinheiten eingefangen werden. Gremien mit Vertretern der dezentralen Geschäftseinheiten sind notwendig. Die Entscheidungskompetenzen und -verfahren müssen klar geregelt werden, was nicht immer einfach ist, da in der Regel Interessenkonflikte bestehen.

Daneben müssen Kultur, Reife und Interessen der einzelnen Einheiten analysiert und berücksichtigt werden, da diese sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können und damit das notwendige Instrumentarium auch sehr unterschiedlich gestaltet werden muss.

Wesentliche Aspekte bei der Ermittlung des organisatorischen Kontextes sind:

- **Unternehmensgröße:** Die Anzahl und Heterogenität der Themenstellungen steigen mit der Größe von Unternehmen. Daher hat die Unternehmensgröße auch einen wichtigen Einfluss auf die Ausgestaltung des strategischen IT-Management-Instrumentariums.

Für die Einschätzung der Unternehmensgröße bilden die Bilanzsumme, Umsatzerlöse und Beschäftigtenzahl die entscheidenden Maßstäbe. Die EU hat zur Klassifizierung folgende Einteilung der Unternehmensgröße getroffen (siehe [Gün09]):

- Kleinstunternehmen: 19 oder weniger Mitarbeiter
- Kleine Unternehmen: 20 bis 99 Mitarbeiter
- Mittlere Unternehmen: 100 bis 499 Mitarbeiter
- Große Unternehmen: mehr als 500 festangestellte Mitarbeiter

Firmen bis zur Klassifikation „mittlere Unternehmen“ werden oft unter „KMU“ zusammengefasst; die Abkürzung steht für Kleine und Mittlere Unternehmen.

- **Organisationsform** (zentral, dezentral oder Mischformen): In dezentralen IT-Organisationen sind Einflussnahme und Durchsetzung von strategischen Vorgaben ungleich schwieriger als in zentralen IT-Organisationen. Der Trend geht aber zu dezentralen IT-Organisationen und dezentralen Governance-Modellen (siehe Kapitel 8).

Wesentlich ist hier insbesondere auch das Sourcing-Modell, d. h. insbesondere auch „Wo sind welche IT-Einheiten angesiedelt (Business/unternehmensinterne IT-Einheit/externe IT-Einheit und individuelle Datenverarbeitung im Business)?“. Siehe hierzu Abschnitt 8.2.

- **Unternehmenskultur:** Die Unternehmenskultur lässt sich durch eine Tendenz in Richtung entweder einer offenen Leistungskultur oder einer angstgeprägten Absicherungskultur charakterisieren. Eine **offene Leistungskultur** basiert auf Vertrauen, Respekt, Toleranz, Fairness und Integrität. In einem engen Austausch zwischen allen Beteiligten werden kollaborativ Ergebnisse erarbeitet. Dies vereinfacht die Zusammenarbeit und führt zu mehr Effizienz und Effektivität.

Im Gegensatz hierzu findet man bei einer **angstgeprägten Absicherungskultur** formale Prozesse, wo es im Wesentlichen auf die Einhaltung von Regeln ankommt. Menschen sind

nicht bereit, Entscheidungen zu treffen, weil sie Angst vor den Konsequenzen haben, wie z. B. ein Tobsuchtsanfall eines cholерischen Chefs, der sie in Meetings vor dem Kollegenkreis zusammenfallen könnte. Verantwortung wird nur ungerne übernommen oder auf möglichst viele Schultern verteilt. Anzeichen hierfür sind eine Mail-Flut von Bandwurm-Mails, in der viele Personen per cc oder bcc angesprochen werden, und viele Problemmeetings.

- **Leistungsverrechnung:** Die Leistungsverrechnung kann tendenziell über eine **Umlage von Gemeinkosten** oder **verursachungsgerecht** erfolgen. Entsprechend der Ausprägung muss insbesondere das Steuerungsinstrumentarium unterschiedlich ausgestaltet werden.

Die IT-Kosten können in vielen Unternehmen nicht verursachungsgerecht zugeordnet und damit nicht wirklich gesteuert werden. Sie sind häufig nur ein intransparenter Gemeinkostenblock. Durch die Definition von IT-Produkten und -Dienstleistungen mit klar definierten Leistungsinhalten, Service-Levels und Preisen kann hier Abhilfe geschaffen werden. Der Weg dahin ist aber sehr lang.

Ermitteln Sie Ihren organisatorischen Kontext. Beim Aspekt Unternehmenskultur reicht eine grobe Einschätzung der Tendenz gegebenenfalls pro Geschäftseinheit aus.

2.4.2.2 Festlegung des Stellenwerts der IT

Bestimmen Sie die aktuelle Ausgangslage und die strategische Positionierung der IT. Der aktuelle und zukünftige Stellenwert der IT bestimmen maßgeblich den Einfluss der IT im Unternehmen insbesondere in den fachlichen Planungs- und Entscheidungsprozessen. So nimmt mit zunehmendem Stellenwert auch das Top-Management-Commitment zum strategischen IT-Management-Instrumentarium zu. Dies vereinfacht dessen Etablierung und Ausbau.

Die Disziplinen, wie z. B. das Enterprise Architecture Management und das Projektportfoliomanagement, müssen entsprechend der Rahmenbedingungen gestaltet werden. Wenn die IT nicht in die fachliche Planung und das Projektportfoliomanagement eingebunden wird, kann z. B. das Enterprise Architecture Management auf der IT-Seite nur in der operativen Umsetzung wirken.

Nutzen Sie für die Einschätzung des aktuellen und zukünftigen Leistungspotenzials die Hilfestellungen aus Abschnitt 2.3.1.



Wichtig: Zeigen Sie das aktuelle und zukünftige Leistungspotenzial anhand des geplanten Dienstleistungs- und Produktportfolios auf. So kommen Sie zu einer realistischeren Einschätzung Ihres aktuellen und angestrebten Stellenwerts. Nutzen Sie diese Einschätzung für die Ableitung Ihres strategischen IT-Management-Instrumentariums (siehe Tabelle 2.2).

Auf Basis der Einschätzung des aktuellen und angestrebten Stellenwerts der IT kann bereits ein erstes Grundkonfigurieren des strategischen IT-Management-Instrumentariums erfolgen. Nutzen Sie hierzu die Tabelle 2.3. Ein „-“ steht hier für keine Beteiligung der IT oder nicht vorhanden.

Lediglich für die Disziplinen, die im angestrebten Stellenwert sinnvollerweise etabliert werden sollten, müssen Sie den aktuellen Reifegrad ermitteln.

Tabelle 2.3 Typische Grundkonfiguration des Instrumentariums in Abhängigkeit vom Stellenwert der IT

	Kostenfaktor	Vermögenswert	Business-Partner	Enabler und Money-Maker
Unternehmensstrategieentwicklung und Business-Planung	–	IT wird über Ergebnis informiert	Eingebunden	Aktive Teilnahme auch bei der Geschäftsmodell-(weiter-)entwicklung
Strategisches Prozessmanagement	–	IT wird über Ergebnis informiert; Informationen von der IT werden selektiv eingeholt	Entweder strategisches Prozessmanagement oder Business Capability Management	Entweder strategisches Prozessmanagement oder Business Capability Management
Business Capability Management	–	IT wird über Ergebnis informiert	Capability Management	
IT-Strategieentwicklung	Rudimentär	Schwerpunkt Technologiemanagement, Sourcing und IT-Betrieb	Abgedeckt	Zusätzlich Erweiterung in Richtung Innovationsmanagement
EAM-Management der Geschäftsarchitektur	–	Rudimentäre Befüllung entsprechend Zulieferung aus dem Business sowie IT-Annahmen	Abgedeckt	Abgedeckt
EAM-Management der IT-Architektur	Falls überhaupt, dann Fokus auf IT-Basisbetrieb	Fokus auf Business-IT-Alignment, Technologiemanagement und Betrieb	Vollumfänglich	Vollumfänglich
Demand Management (klassisch oder agil)	Operativer Schwerpunkt; Fokus auf IT-Service-management	Operativer Schwerpunkt; Unterstützung bei der Budgetierung im Hinblick auf die IT-Kosten	Vollumfänglich	Vollumfänglich; Ausbau im Kontext strategische Planung und Programm-/Produktplanung
Projektportfolio-management	IT-internes Projektportfolio-management	IT-internes Projektportfolio-management	Gemeinsam Business und IT	Gemeinsam Business und IT
Strategisches IT-Controlling	–	Rudimentär mit Schwerpunkt auf zuverlässiger kostengünstiger Geschäftsbetrieb	Schwerpunkt auf Operational und Strategic Excellence	Schwerpunkt auf Operational und Strategic Excellence sowie Innovationsmanagement

2.4.2.3 Ermittlung des Reifegrads pro Disziplin

Analysieren Sie Ihren Reifegrad für alle von Ihnen aktuell praktizierten Einzeldisziplinen. Falls in den unterschiedlichen Geschäftseinheiten (siehe organisatorischer Kontext) unterschiedliche Reifegrade zu erwarten sind, betrachten Sie diese einerseits unabhängig voneinander und andererseits übergreifend in ihrem Zusammenspiel mit den anderen Geschäftseinheiten.



Definition Reifegradmodell:

Ein Reifegradmodell gibt verschiedene Reifegradstufen vor. Jede Reifegradstufe beschreibt Anforderungen oder Qualitätsniveaus, die erfüllt sein müssen, damit diese Stufe als „erreicht“ gilt. Die Einstufung erfolgt mit Hilfe eines definierten Assessment-Verfahrens. Reifegradmodelle dienen der systematischen Analyse der Ist-Situation, der Definition der Soll-Situation und der Roadmap zur Umsetzung.

Typischerweise gibt es drei oder fünf Reifegradstufen (siehe [Joh07], [itS08], [Luf00], [HGG16] oder in Abschnitt 7.1). Im Folgenden wird von drei Reifegradstufen (Einstieg, Fortgeschritten, Experte) ausgegangen. Diese bauen aufeinander auf und lassen sich wie folgt grob charakterisieren.

- **Einstieg:** Die Disziplin ist im Unternehmen noch nicht wirklich etabliert. Es gibt nur wenige Sponsoren; häufig auch nicht im Top-Management. Es gibt in der Regel keine separate organisatorische Einheit, Organisationseinheit oder (Teilzeit-)Stabstelle für diese Disziplin. Die Skills müssen erst noch aufgebaut werden. Bislang existiert noch wenig Erfahrungswissen. Es kommen grundlegende methodische Konzepte und Ergebnistypen zum Einsatz, mit denen Erfahrungen gesammelt und die schrittweise mit zunehmendem Erkenntnisgewinn optimiert werden. Schwerpunkt bildet dabei oft die Schaffung von Transparenz, häufig auch nur für einen Ausschnitt des Unternehmens. Entsprechend Ihrer aktuellen Fragestellungen erweitern Sie das Repertoire an Ergebnistypen, das Sie einsetzen, um die Informationsbeschaffung besser zu unterstützen. Die Prozesse und deren Governance sind einfach gestaltet. Die Notwendigkeit der organisatorischen Verankerung und Werkzeugunterstützung ist erkannt, wird erprobt und in Schritten etabliert.
- **Fortgeschritten:** Ihr Unternehmen hat eine organisatorische Einheit für diese Disziplin mit den erforderlichen Skills aufgebaut und verfügt bereits über erste Erfahrungen in der Disziplin und deren organisatorischen Verankerung. Die Disziplin ist zunehmend bekannter und hat ihren Mehrwert gezeigt und vermarktet. Es gibt zumindest einige Sponsoren. Es besteht ein Management-Commitment auf Topmanagement-Ebene. Transparenz über z. B. Geschäftsanforderungen im Demand Management oder über die Ist-Bebauung im Enterprise Architecture Management wurde geschaffen, die Prozesse und die organisatorische Verankerung hierzu sind etabliert. Schwerpunkt bilden die strategische Planung und deren organisatorische Verankerung in die Entscheidungs- und Durchführungsprozesse sowie in die anderen Planungsprozesse. Der Mehrwert für insbesondere Investitionsentscheidungen (u. a. Projektportfoliomanagement und Projektsteuerung) wird gezeigt und so wird schrittweise die Planung als separater Teilprozess in der Disziplin mit Werkzeugunterstützung aufgesetzt und etabliert sowie mit den Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen verzahnt. Es gibt in der Regel aber noch viele Widerstände bei der organisatorischen Verankerung der Disziplin. Diese nehmen jedoch zunehmend ab.

Häufig wird in einem Teilbereich des Unternehmens gestartet und die Disziplin schrittweise auf das Gesamtunternehmen ausgerollt. Die Disziplin ist zunehmend akzeptiert und wirkt übergreifend.

- **Experte:** Die Disziplin ist etabliert und in der Organisation verankert. Sie haben ein durchgängiges systematisches Instrumentarium, mit dem Sie die Transparenz schaffen und die zukünftige IT-Unterstützung des Geschäfts wirkungsvoll aktiv planen. Übergreifende Synergiepotenziale werden gehoben. Schwerpunkt des Methodenausbaus bildet die effektive und effiziente Steuerung der Weiterentwicklung der IT. Der Fortschritt in der Umsetzung ist einfach ersichtlich. Veränderungen können schnell eingesteuert und deren Auswirkungen fundiert analysiert und bewertet werden. Die Disziplin ist in der Organisation etabliert, wirkt unternehmensweit und wird als „unentbehrlich“ wahrgenommen.

Hinweis: Im EAM-Reifegradmodell (siehe Abschnitt 7.1) gibt es fünf Stufen. Die ersten drei Stufen werden auf „Einstieg“ abgebildet.

Für die Bewertung der Einzelaspekte lassen sich eine Systematik und ein einheitliches Bewertungsschema angeben. So können Bewertungen objektiviert und auch unternehmensübergreifend verglichen werden. Hierzu ordnet man den einzelnen Aspekten mögliche Ausprägungen zu, aus denen man dann im Rahmen der Bewertung auswählt. Die Bewertungen der Einzelaspekte lassen sich zu einer Gesamtbewertung zusammenfassen. Das Ergebnis wird häufig in Form eines Spider-Diagramms dargestellt (siehe [Mül05]).

Eine qualitative Bewertung reicht jedoch völlig aus, um Ihren Reifegrad zu bestimmen. Für die Einschätzung können Sie die Tabelle 2.5 auf Basis der Aspekte aus Tabelle 2.4 heranziehen.

Tabelle 2.4 Wesentliche Aspekte zur Einschätzung des Reifegrads

Aspekt	Beschreibung
Sponsor	<p>Sponsoren sind die Auftraggeber oder gegebenenfalls andere nutznießende Stakeholder. Sie geben bei der Einführung der Disziplin Rückendeckung. Sie haben Einfluss und sorgen initial für die entsprechenden Budgets und dafür, dass die richtigen Personen im Einführungsprojekt und später in der Linie mitwirken. Später machen sie aktiv Marketing mit den Erfolgen und helfen, die Disziplin „zum Fliegen zu bekommen“.</p> <p>Ermitteln Sie die Sponsoren und schätzen Sie deren Einfluss und Interesse an der Disziplin ein. Sponsoren können mittels einer Stakeholder-Analyse (siehe Abschnitt 7.2) anhand eines Organigramms ermittelt werden. In der Regel wissen Sie genau, wer von den potenziell relevanten Entscheidern Nutzen aus der Disziplin ziehen könnte und gleichzeitig aufgeschlossen dafür ist. Wichtig ist dabei, die Ziele und auch die „hidden Agenda“ der möglichen Sponsoren zu verstehen.</p>
Anzahl und Skills der Hauptakteure	<p>Hauptakteure sind z. B. die Business-Analysten im Demand Management oder die Unternehmensarchitekten im Enterprise Architecture Management. Für alle diese Rollen müssen Sie im Unternehmen Skill-Profile erstellen. Ein Skill-Profil für Unternehmensarchitekten finden Sie in Abschnitt 8.2.1, für das Demand Management in [HGG16], für das Prozessmanagement in [HLo21], für das Projektportfoliomanagement in Abschnitt 8.2, für die IT-Strategie in Abschnitt 3.5 und für das strategische IT-Controlling in Abschnitt 8.3.4.</p> <p>Bestimmen Sie die Anzahl und Skills der Hauptakteure pro Disziplin und ggf. pro Geschäftseinheit.</p>

(Fortsetzung nächste Seite)

Tabelle 2.4 (Fortsetzung) Wesentliche Aspekte zur Einschätzung des Reifegrads

Aspekt	Beschreibung
Organisatorische Einheit	Eine organisatorische Einheit kann entweder eine Organisationseinheit oder (Teilzeit-) Stabstelle sein. Für jede relevante Disziplin muss deren organisatorische Zuordnung festgelegt werden. Es kann entweder eine eigene organisatorische Einheit existieren oder geschaffen oder die Aufgaben einer anderen Einheit zugeordnet werden.
Reife der (Teil-) Prozesse	<p>Über Reifegradmodelle, wie z. B. [Joh07], [itS08] und [Luf00] sowie [HGG16] und Abschnitt 7.1 für EAM, kann das Potenzial in den Prozessen der Disziplin ermittelt werden. So lassen sich Lücken insbesondere in den kritischen Prozessen identifizieren und gegenüber dem Management aufzeigen.</p> <p>Bei der Festlegung des strategischen IT-Management-Instrumentariums muss insbesondere auch dem (Teil-)Prozessreifegrad der einzelnen Disziplinen Rechnung getragen werden. Wenn z. B. die Fähigkeiten für die strategische IT-Planung noch nicht vorhanden sind, dann sollte dies noch nicht versucht werden, firmenübergreifend zu etablieren.</p> <p>Analysieren Sie daher den Prozessreifegrad für die Disziplin bzw. deren Teilprozesse, wie beim Enterprise Architecture Management (siehe Abschnitt 7.1) und Demand Management (siehe [HGG16]). Wichtige Aspekte hierbei sind die Vollständigkeit, die Dokumentation bzw. Kenntnis über die Prozesse und die Durchführbarkeit der Prozesse.</p> <p>Eine grobe Einschätzung in „Einstieg“, „Fortgeschritten“ und „Experte“ reicht völlig aus. Sicherlich kann man sich auch an detaillierteren Reifegradmodellen, siehe oben, orientieren.</p>
Organisatorische Verankerung der Prozesse	Die Disziplinen müssen mit den Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen verzahnt sein, um Wirkung zu entfalten. Diese Verzahnung müssen Sie für alle Disziplinen einschätzen. Als Hilfestellung können Sie die Kanten in Bild 2.12 heranziehen. Dokumentieren Sie, welche Verzahnung wie aktuell umgesetzt ist, und schätzen Sie deren Reife und Vollständigkeit ein. Dokumentieren Sie die Lücken, um die Wirksamkeit zu entfalten. Für diese Lücken müssen Sie dann andere Governance-Mechanismen bereitstellen.
Systematische Methode	Schätzen Sie ein, inwieweit die Methode (Ergebnistypen und Vorgehen) systematisch, verständlich, angemessen und durchgängig ist. Überprüfen Sie hierbei, ob es konsistente und einfach verständliche vollständige Vorgaben für die Dokumentation gibt. Wesentliche Aspekte für die Angemessenheit sind die Granularität der Elemente und deren Beziehungen und die Wartbarkeit/Pflegbarkeit und der damit verbundene Aufwand von z. B. Datenbasen oder Dokumentationen. Schreiben Sie die Verbesserungsbedarfe auf.
Wirksamkeit	Die Vollständigkeit der Umsetzung in der Organisation (die Reichweite), der Einfluss auf die Planung und Steuerung und die Einhaltung von strategischen Vorgaben, wie z. B. die Überprüfung auf Standardkonformität, sollten bei der Einschätzung der Wirksamkeit der Disziplin adressiert werden. Zusätzlich kann über ein geeignetes Performance-Management eine Effektivitäts- und Effizienzkontrolle durchgeführt werden (siehe [Haf04]).
Werkzeugunterstützung	Schätzen Sie auch den Umfang der Werkzeugunterstützung, deren Handhabbarkeit, Automation und Integration sowie Anpassbarkeit an die unternehmensspezifischen Bedürfnisse ein.

Tabelle 2.5 Anhaltspunkte für eine qualitative Bewertung des Reifegrads

	Einstieg	Fortgeschritten	Experte
Sponsor	Mindestens ein Sponsor mit hinreichendem Einfluss	Mehrere Sponsoren; mindestens einer im Top-Management	Top-Management und ggf. mehrere weitere Sponsoren
Anzahl und Skills der Hauptakteure	Mindestens ein Hauptakteur für jede separat zu berücksichtigende Geschäftseinheit Hauptakteure haben die grundlegenden Voraussetzungen. Einige Teil-Skills müssen noch auf- oder ausgebaut werden.	Mehrere Hauptakteure für jede separat zu berücksichtigende Geschäftseinheit Hauptakteure verfügen über einen Großteil der erforderlichen Skills. Alle Hauptakteure (pro Geschäftseinheit) haben gesamthaft die erforderlichen Skills.	Mehrere Hauptakteure für jede separat zu berücksichtigende Geschäftseinheit Hauptakteure verfügen über alle wesentlichen Skills.
Organisatorische Einheit	Separate Rolle(n) in einer bereits etablierten organisatorischen Einheit	Separate organisatorische Einheit	Separate organisatorische Einheit
Reife der (Teil-)Prozesse	Erste Versuche/Lernphase	Erprobt und optimiert	Etabliert und kontinuierlich verbessert
Organisatorische Verankerung der Prozesse	Notwendigkeit erkannt Einbindung, weil es sein muss („sanfter Druck“)	Verzahnt mit den Planungsprozessen Einbindung als akzeptierter Partner	Verzahnt mit den Planungs- und Steuerungsprozessen Einbindung als unentbehrlich empfunden
Systematische Methode	Einfache Ergebnistypen z. T. noch ohne Erfahrung damit Schwerpunkt auf Transparenz herstellen	Erfahrung mit einfachen Ergebnistypen; schrittweiser Ausbau entsprechend der Fragestellungen Schwerpunkt auf Planung	Durchgängige und systematische Auswahl der Ergebnistypen Beherrschung aller Ergebnistypen Schwerpunkt auf Planung und Steuerung
Wirksamkeit	In einzelnen Projekten Noch kein oder wenig Einfluss auf die Planung	In einigen Geschäftseinheiten projektübergreifend Einfluss auf die Planung	Unternehmensweit Einfluss auf die Planung und Steuerung
Werkzeugunterstützung	Partielle Werkzeugunterstützung; ggf. nicht integriert	Integrierte Werkzeugunterstützung für die wesentlichen Teilprozesse, ausgerichtet auf die Hauptakteure	Durchgängige Werkzeugunterstützung für die Hauptakteure und für Nutznießer sowie Datenlieferanten

Schätzen Sie den aktuellen Reifegrad für alle entsprechend des Stellenwerts der IT relevanten Disziplinen ein. Dies ist eine wichtige Grundlage für die Festlegung des strategischen IT-Management-Instrumentariums. Die Ableitung dieses Instrumentariums wird im Folgenden erläutert.

2.4.2.4 Festlegung Ihres strategischen IT-Management-Instrumentariums

Mit Hilfe Ihres strategischen IT-Management-Instrumentariums wollen Sie eine deutliche Steigerung der Kundenorientierung sowie von Effizienz und Effektivität in der IT erreichen. Hierfür müssen Sie auf Basis Ihrer Rahmenbedingungen (organisatorischer Kontext und Stellenwert sowie gegenwärtiger Reifegrad in den Disziplinen) die richtigen Ansatzpunkte identifizieren.

Ausgangspunkt können die folgenden typischen Szenarien in Abhängigkeit vom Stellenwert der IT bilden. Auf dieser Basis können Sie unter Berücksichtigung Ihres organisatorischen Kontextes und Ihrer Ziele Ihr strategisches IT-Management-Instrumentarium ableiten.

IT ist ein Kostenfaktor

Ein typisches Szenario sieht wie folgt aus: Die IT hat keinen Einfluss auf das Geschäft und wird auch nicht fachlich in die Unternehmensstrategieentwicklung, Business-Planung und das Management der Geschäftsanforderungen eingebunden. Definierte IT-Services für IT-Commodity-Produkte, wie z. B. „Bereitstellung eines Vertriebsarbeitsplatzes“, werden zu festgelegten Konditionen und Service-Level-Vereinbarungen (SLA) angefordert. Vorgaben und Anforderungen, die über den festgelegten IT-Leistungskatalog hinausgehen, werden „über den Zaun“ zur Schätzung der Kosten geworfen. Häufig werden auch Vergleichsangebote eingeholt, da ein Misstrauen gegenüber der IT herrscht. Nach Leistungserbringung erfolgt eine formale Abnahme. Aufgrund der eingeschränkten Kommunikation gibt es häufig Missverständnisse. Das Ergebnis erfüllt die Erwartungen nicht und die Teufelsspirale dreht sich weiter.

Das strategische IT-Management-Instrumentarium fokussiert also stark nach innen. D. h., es gibt eine mehr oder weniger formale Schnittstelle zwischen Business und IT. Wenn die IT externer Service-Dienstleister ist, dann gibt es formale Verträge mit Service-Level-Vereinbarungen. In Bild 2.14 finden Sie ein Beispiel eines IT-Management-Instrumentariums. Business und IT sind hier strikt getrennt. Es gibt eine klare Schnittstelle zum Business über ein Kunden-, Auftrags- oder/und Servicemanagement. Dies ist eine Art „formales“ Demand Management mit stark operativem Fokus. Lediglich die Teilaufgaben „Business-IT-Koordination“ und „Fachliches Steuern der Umsetzung“ sind im Wesentlichen relevant. Ggf. darf die IT noch den Aufwand für die Umsetzung von Geschäftsanforderungen abschätzen. Damit erschöpft sich aber in der Regel die Einbindung. Durch ein professionelleres Demand Management (Reifegrad „Fortgeschritten“ oder „Experte“), das auch die strategischen Aufgaben abdeckt, kann das Business durch Kompetenz überzeugt und so schrittweise der Stellenwert der IT erhöht werden. Dies ist aber ein sehr kraftzehrender und langandauernder Prozess, der durch das Management auf beiden Seiten unterstützt und gewollt sein muss.

Die anderen Disziplinen sind auch strikt getrennt. Die IT-Strategieentwicklung bekommt zwar gegebenenfalls einen Input aus der Unternehmensstrategie. Dies sind aber in der Regel eher nur Rahmenbedingungen und strategische Vorgaben. EAM fokussiert sich auf das Management der IT-Architektur und macht maximal Annahmen über die Geschäftsarchitektur,

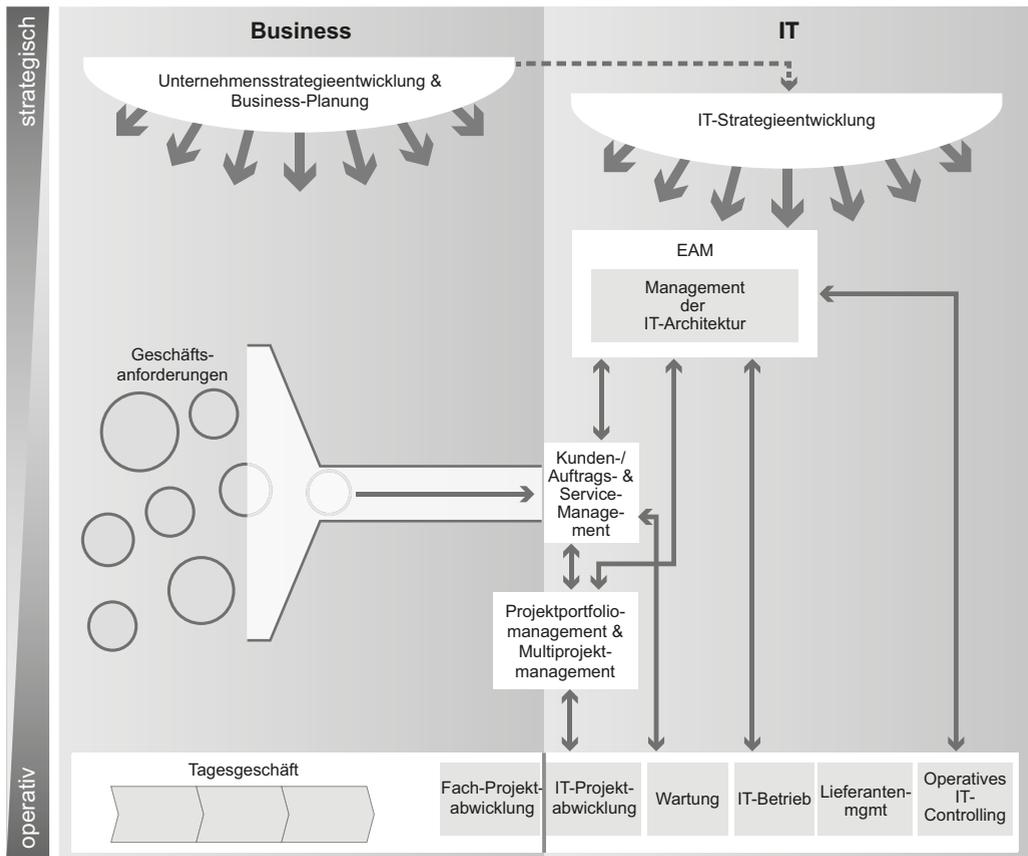


Bild 2.14 Beispiel eines IT-Management-Instrumentariums im Stellenwert „Kostenfaktor“

die in der Regel nicht mit dem Business abgestimmt sind. Das Projektportfoliomanagement adressiert nur die IT-Projekte. Strategisches IT-Controlling gibt es häufig gar nicht, da die IT eigentlich nur operative Ziele hat.

Dies spiegelt sich auch in der IT-Organisation und in der Gremienstruktur und -zusammensetzung wider. Siehe hierzu Abschnitt 8.2.



Wichtig: Wenn die IT nur als Kostenfaktor gesehen wird, hat sie keinen Einfluss auf das Business. Die IT muss effizient und kostengünstig im Wettbewerbsvergleich agieren und die Einhaltung der Verträge mit dem Business sicherstellen. Der Schwerpunkt liegt auf der technischen Standardisierung und der Optimierung des IT-Basisbetriebs. Das strategische IT-Management-Instrumentarium muss daraufhin ausgerichtet werden.

Je formaler die Grenze zwischen Business und IT ist (Beispiel verschiedene Unternehmen), desto schwieriger ist es für die IT, sich einen höheren Stellenwert zu erobern (siehe Abschnitt 2.3).

IT ist ein Vermögenswert

Ein typisches Szenario bei diesem Stellenwert sieht wie folgt aus: Die IT wird als wichtige und unverzichtbare Voraussetzung für einen funktionierenden und kostengünstigen Geschäftsbetrieb und die IT-technische Sicherstellung der gesetzlichen, Compliance- und Sicherheitsanforderungen gesehen. In der Unternehmensstrategieentwicklung, in der Business-Planung und in fachlichen Investitionsentscheidungen wird die IT vom Business nur als Informationslieferant eingebunden. Der Fokus der IT liegt auf Effizienz und Zuverlässigkeit sowie insbesondere eine möglichst gute Business-Unterstützung.

Das strategische IT-Management-Instrumentarium kann dann wie in Bild 2.15 dargestellt aussehen. Die IT und das Business sind noch stark getrennt. Es gibt aber schon mehr Zusammenarbeit insbesondere im Demand Management sowie im Projektportfoliomanagement und in der Projektabwicklung. Der Grad der Zusammenarbeit variiert zwar unternehmensspezifisch, tendenziell wird die IT aber als Gesprächspartner zumindest für die Umsetzung geschätzt. Die IT wird zwar immer noch nicht in die Unternehmensstrategieentwicklung und Business-Planung einbezogen. Sie erhält aber, soweit überhaupt vorhanden, diese

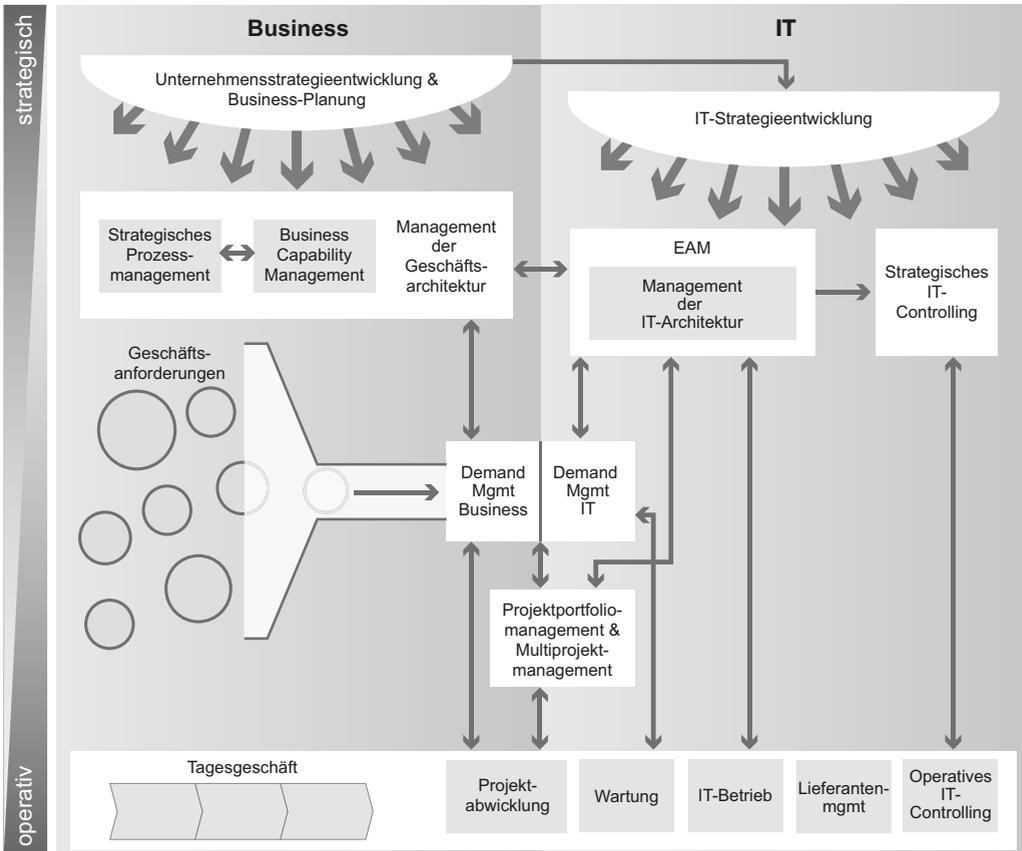


Bild 2.15 Beispiel eines strategischen IT-Management-Instrumentariums im Stellenwert „Vermögenswert“

Informationen für die IT-Strategieentwicklung und Gestaltung der IT-Architektur im Enterprise Architecture Management. Die Gestaltung der Geschäftsarchitektur läuft in der Regel komplett im Business ab. Die IT unterstützt hier lediglich gegebenenfalls methodisch und durch Werkzeuge. Häufig gibt es im Business Prozessmanagement-Organisationseinheiten, die z. B. in einer Organisationsabteilung oder aber als Stab in den Geschäftseinheiten angesiedelt sind. Business Capability Management ist zwar anstelle des Prozessmanagements auch möglich. Man findet es in der Praxis aber eher selten.

Das Prozessmanagement oder Business Capability Management tauscht sich in der Regel zumindest mit dem Enterprise Architecture Management auf der IT-Seite, falls vorhanden, aus. Das Prozessmanagement hat die Hoheit über die Geschäftsprozesse und deren Zuordnung zu Organisationseinheiten und häufig auch die Zuordnung der IT-Systeme, die diese Geschäftsprozesse unterstützen. Die Liste der Informationssysteme erhält das Prozessmanagement vom Enterprise Architecture Management. Umgekehrt nutzt das Enterprise Architecture Management für die Analyse und Gestaltung der IT-Landschaft im Kontext des Business-IT-Alignments die Geschäftsprozess- oder Business-Capability-Informationen.

Das Enterprise Architecture Management fokussiert sich neben dem Technologiemanagement und Management der Betriebsinfrastruktur auf das Business-IT-Alignment. Im Kontext des Business-IT-Alignment wird Transparenz über die IT-Unterstützung des Geschäfts geschaffen und gegebenenfalls Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial für die Geschäftsunterstützung aufgezeigt. Die zukünftige Gestaltung der IS-Landschaft wird in der Regel jedoch durch konkrete strategische oder operative Geschäftsanforderungen aus dem Business angestoßen. Da die IT noch nicht aktiv bei der Weiterentwicklung des Geschäfts einbezogen wird, hat sie für eine aktive Gestaltung der IS-Landschaft keine fachliche Grundlage und Autorität. Schwerpunkt im Enterprise Architecture Management bildet neben tragfähigen, zuverlässigen und sicheren Strukturen in der Anwendungsentwicklung und im Betrieb die IT-Konsolidierung, um die IT-Kosten nachhaltig zu senken und sich so Freiraum für Innovationen zu schaffen.

Das Enterprise Architecture Management ist in der Regel im Reifegrad „Einstieg“ bis „Fortgeschritten“.

Das Demand Management ist beim Stellenwert „Vermögenswert“ in der Regel organisatorisch zwischen Business und IT aufgeteilt. Die Schnittstellenfunktion wird also jeweils durch Vertreter im Business und in der IT wahrgenommen. Im Business sind dies Fachbereichsvertreter sowohl im Management als auch Schlüsselpersonen mit dem fachlichen Know-how. Die Schlüsselpersonen im Business werden häufig IT-Koordinatoren oder auch IT-Beauftragte genannt. Sie sind klar einem Fachbereich (z. B. Vertrieb) zugeordnet und dem Fachbereichsverantwortlichen disziplinarisch unterstellt. Sie sind die Vermittler zwischen dem Fachbereich, z. B. Vertrieb, und der IT. Diese Zuordnung bringt den Vorteil mit sich, dass der IT-Koordinator organisatorisch eng mit dem Fachbereich verdrahtet und von diesem akzeptiert ist. Er hat so das Mandat, die Interessen des Fachbereichs zu vertreten.

Die IT-Beratung und gegebenenfalls auch die IT-Projektentwicklung und die Durchführung von Wartungsmaßnahmen sind häufig entsprechend der Business-Organisation aufgestellt. So gibt es z. B. jeweils eine separate Einheit für den Vertrieb und die Fertigung. Business-Analysten sind dann die Vermittler für eine zugeordnete Business-Einheit (oder eines Teilausschnitts daraus) zu den Applikationsverantwortlichen der entsprechenden Umsetzungseinheit. Sie werden z. B. Kunden- oder Fachbereichsverantwortliche genannt. Die Umsetzungsnähe ist der Vorteil dieser Zuordnung.

Diese typische Konstellation wird auch in Bild 2.16 beschrieben. So kann sowohl eine Fachbereichs- als auch eine Umsetzungsnähe erreicht werden. Bei kleineren und mittleren Organisationen sollten möglichst wenige Organisationseinheiten geschaffen werden, da die „Grenzen“ dieser Einheiten immer Aufwand nach sich ziehen.

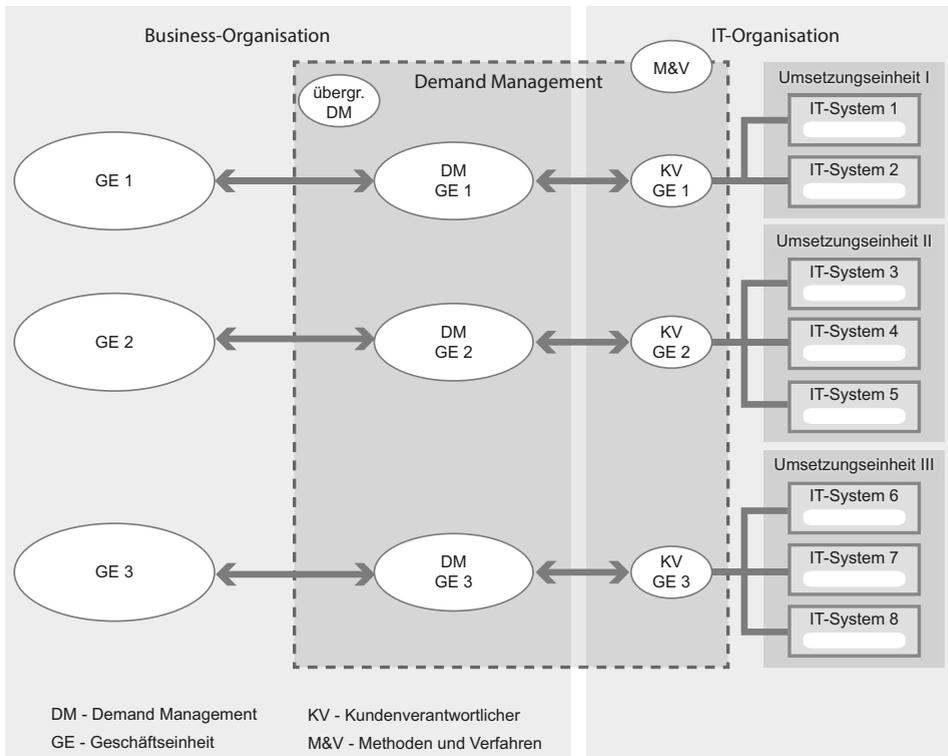


Bild 2.16 Best-Practice-Ansatz für die organisatorische Zuordnung der Demand-Management-Einheiten

In Bild 2.16 sind die IT-Koordinatoren in der Demand-Management-Einheit für die Geschäftseinheiten vorzufinden. Im Bild finden Sie zudem noch übergreifende Querschnittsrollen und ggf. auch Organisationseinheiten für Methoden und Verfahren auf der IT-Seite und ein geschäftseinheitenübergreifendes Demand Management, um Synergieeffekte übergreifend heben zu können und die Methoden zu standardisieren.

Für die übergreifende Abstimmung von Geschäftsanforderungen wird häufig ein IT-Koordinatoren-Gremium installiert. Auf diese Weise können übergreifende Synergiepotenziale identifiziert und letztendlich gehoben werden. Ein Beispiel hierfür sind gleiche oder ähnliche Bedarfe ähnlicher Dringlichkeit verschiedener Fachbereiche. Diese können gegebenenfalls zusammengefasst werden.

Inhaltlich unterstützen die Demand-Management-Vertreter auf Business- und IT-Seite bei der Budgetierung, beim Aufnehmen, Gestalten und fachlichen Planen von Geschäftsanforderungen sowie beim fachlichen Steuern der Umsetzung. Der Fokus liegt sowohl beim fachlichen Gestalten und Planen als auch bei der fachlichen Steuerung eher auf der operativen Projektebene. Die strategische Planung und die Projektportfolio- und Roadmap-Planung (siehe

Abschnitt 3.2) sind noch nicht stark ausgeprägt. Das Demand Management ist in der Regel im Reifegrad „Einstieg“ bis „Fortgeschritten“.

Beim Stellenwert „Vermögenswert“ findet aber auch eine Zusammenarbeit in Projekten statt. Die Art der Zusammenarbeit hängt stark vom verwendeten Vorgehensmodell ab. Bei klassischer wasserfallorientierter Vorgehensweise (siehe [Hes92]) gibt es häufig eine Aufteilung, in der die Fachbereiche für die Fachkonzeption verantwortlich sind und die IT für die Umsetzung. Die Fachbereiche reviewen und nehmen die Umsetzung dann nach Fertigstellung ab. Bei agilen Vorgehensmodellen (wie z. B. Scrum [Glo11]) gibt es engere Feedback-Schleifen und damit eine intensivere Zusammenarbeit.

Entscheidend ist jedoch die Zusammenarbeit im Projektportfolio- und Multiprojektmanagement, da hier letztendlich über das, was umgesetzt wird, entschieden wird. Im Stellenwert „Vermögenswert“ gibt es hier zumindest schon in vielen Unternehmen ein übergreifendes Projektportfoliomanagement, in dem auch die IT vertreten ist. Die IT hat bei diesem Stellenwert aber häufig lediglich beratende Funktion.

Ein strategisches IT-Controlling verfolgt, wenn überhaupt vorhanden, vorrangig die Einhaltung der IT-Ziele, wie z. B. Standardisierung oder IT-Performance.

IT ist ein Business-Partner

Ein typisches Szenario sieht wie folgt aus: Die IT wird bei der Unternehmensstrategieentwicklung, Business-Planung und bei Investitionsentscheidungen mit einbezogen. Die IT leistet neben Ihrer Pflichtaufgabe „Operational Excellence“ (siehe Abschnitt 2.2.1) auch einen wesentlichen Strategiebeitrag. Sie zeigt nicht mehr nur Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial auf, sondern macht aktiv Gestaltungsvorschläge. Das Ziel dabei ist, die Effizienz und Effektivität im Business durch eine möglichst gute IT-Unterstützung zu steigern. Zudem geht es darum, die IT auf Veränderungen im Business vorzubereiten.

Das strategische IT-Management-Instrumentarium kann dann wie in Bild 2.17 dargestellt aussehen. Die IT und das Business sind miteinander verzahnt. Die Unternehmensstrategieentwicklung und die IT-Strategieentwicklung sind eng miteinander verzahnt. Dies ist durch den Doppelpfeil zwischen den Disziplinen dargestellt.

Das Enterprise Architecture Management wird unternehmensübergreifend im Zusammenspiel zwischen der Geschäfts- und der IT-Architektur betrachtet. Häufig wird hierbei ein anderer Name als EAM verwendet, da der Architekturbegriff oft sehr technisch belegt ist. In Abhängigkeit vom organisatorischen Kontext kann es durchaus noch verschiedene organisatorische Einheiten mit unterschiedlichen Schwerpunkten (wie z. B. Prozessmanagement oder Technologiemanagement) geben, die aber eng über Gremien und z. B. Kompetenzzentren (z. B. CoC) zusammenarbeiten. EAM übernimmt zunehmend eine Gestaltungs- und ggf. auch eine Steuerungsfunktion. Es wird als essenziell für die Umsetzung von größeren Geschäftsanforderungen und Business-Transformationen gesehen. Der Reifegrad ist in der Regel mindestens „Fortgeschritten“ oder „Experte“.

Das Demand Management ist eine zentrale Disziplin, da hierdurch die Veränderungen im Geschäft geplant und die Umsetzung inhaltlich gesteuert werden. Alle Teilaufgaben des Demand Management auf strategischer, taktischer und operativer Ebene sind dafür notwendig. Der Reifegrad ist mindestens „Fortgeschritten“ oder „Experte“. Insbesondere die vorausschauende Planung im Kontext der Budgetierung und Projektportfolio- und Roadmap-Planung (siehe Abschnitt 3.2) gewinnt an Bedeutung.

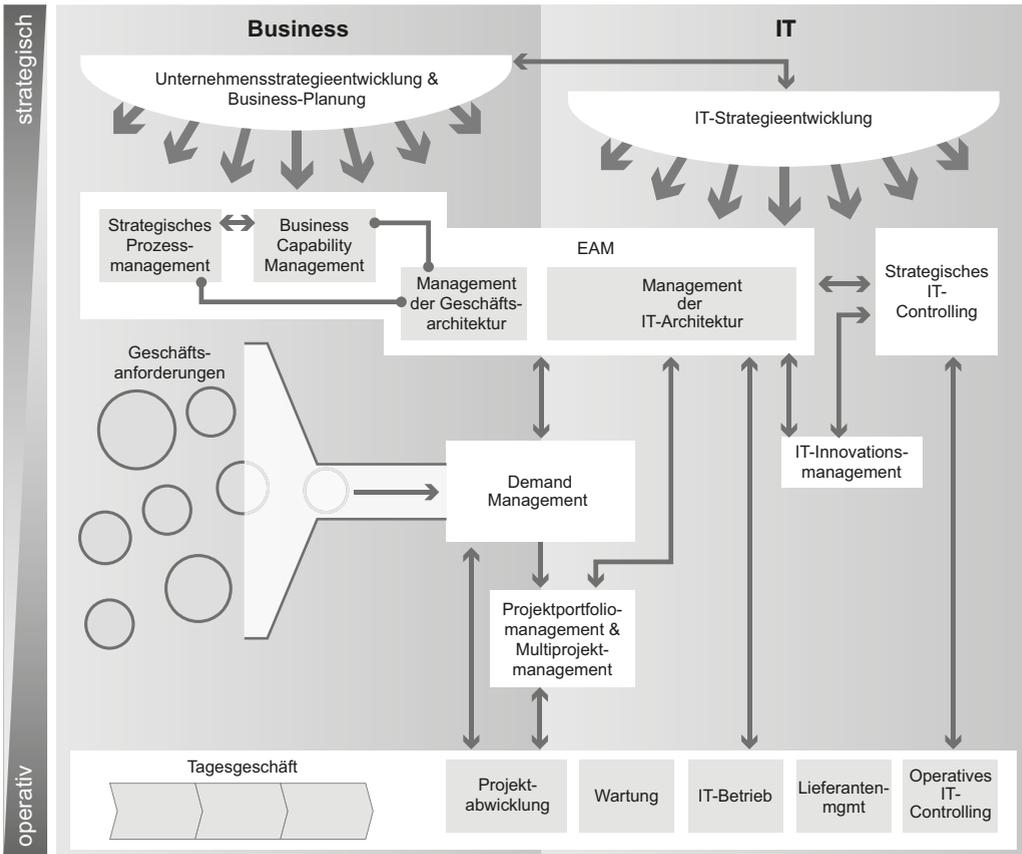


Bild 2.17 Beispiel eines strategischen IT-Management-Instrumentariums für den Stellenwert „Vermögenswert“

Organisatorisch ist das Demand Management häufig, wie beim Stellenwert „Vermögenswert“ beschrieben, zwischen Business und IT aufgeteilt. Durch entsprechende Prozesse und Gremien agiert es aber wie eine Einheit, die die Vorteile der fachlichen und technischen Nähe kombiniert. Das Projektportfolio- und Multiprojektmanagement ist bei diesem Stellenwert typischerweise eine gemeinsame Disziplin zwischen Business und IT, in die die IT auch z. B. reine IT-Vorhaben einbringt. Die IT ist im entsprechenden Gremium (siehe Abschnitt 8.2.2) gleichberechtigter Partner. So bekommt die IT einen tieferen Einblick in die geschäftlichen Erfordernisse und die Vertreter verdrahten sich persönlich, was insbesondere zu mehr Akzeptanz führt.

Das IT-Innovationsmanagement ist ein wesentlicher Bestandteil des Instrumentariums, um die IT auf Veränderungen im Business vorzubereiten und technologisch fit für die hereinströmenden Geschäftsanforderungen zu sein (siehe Abschnitt 2.2.2). Dieses findet aber vorwiegend in der IT lokal statt und ist noch nicht mit dem Business-Innovationsmanagement verzahnt. Das strategische IT-Controlling fokussiert neben den IT-Zielen, wie z. B. Standardisierung oder IT-Performance, insbesondere auch Ziele im Kontext der Effektivität und Strategiebeitrag. Die Projektabwicklung erfolgt partnerschaftlich. Vom Grundmodell her gelten aber die Aussagen beim Stellenwert „Vermögenswert“.