

Liebe IT Manager,
beim Business-IT-Alignment stehen viele Unternehmen noch immer vor dem Problem, dass sie zwar inzwischen Ihre IT-Kosten kennen, es aber häufig noch unklar oder strittig ist, welchen Nutzen das Unternehmen daraus zieht.

In dieser Ausgabe befassen wir uns mit dem Thema Business-IT-Alignment gleich in zwei Artikeln, allerdings mit deutlich unterschiedlichen Akzenten: In einem hat die IT eine aktive, stark gestaltende Rolle bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie inne, im anderen ist die IT in einer rein umsetzenden Rolle, in der sie nur die von den Fachbereichen formulierten Anforderungen unterstützt und sich am Grad der Umsetzung messen lässt.

Ich glaube, beide Ansätze haben ihre Existenzberechtigung – in unterschiedlichen Unternehmenskulturen oder auch unterschiedlichen Reifegraden des IT-Einsatzes. Ja, ich kann mir durchaus vorstellen, dass der anforderungszentrierte Ansatz in manchen Unternehmen sinnvoll als eine Vorstufe des gestalterischen Ansatzes verwendet werden kann.

Ihr

Thomas Wolf
Chefredakteur von „Managing IT“

Requirements Lifecycle Management

Ein neuer Weg zum Business-IT-Alignment und zu zufriedeneren IT-Kunden. Seite 1

Globaler Einkauf sinnvoll!

So bekommen Sie den besten Preis für Ihre Mobilfunkleistungen. Seite 4

Integrierte Geschäfts- & IT-Planung

Kernkompetenzen stärken und die Effektivität Ihrer IT-Organisation erhöhen. Seite 6

Requirements Lifecycle Management

Ein neuer Weg zum Business-IT-Alignment und zu zufriedeneren IT-Kunden

Die IT-Industrie lebt von Innovationen. So gibt es eine ganze Reihe von neuen Wortschöpfungen und Hype-Themen, die oft in den Kreativabteilungen des Marketingsektors entstehen, bei denen aber sowohl die Nachhaltigkeit als auch der konkrete Nutzen der dahinterstehenden Konzepte und Umsetzungen fraglich erscheinen. Parallel dazu steigen die IT-Kosten kontinuierlich, eine konkrete Vorstellung über den daraus gezeigten Nutzen fehlt.

Aus Sicht der Fachabteilungen sieht die Welt ganz anders aus: Die IT wird immer öfter als zum Teil austauschbarer Dienstleister angesehen, der die Bedürfnisse des Business nicht adäquat unterstützt. Im Gegenzug beschwert sich die IT-Abteilung über die Fachabteilungen, d.h. über die „Business-Leute“, die als unfähig angesehen werden, klare Anforderungen zu formulieren und zu kommunizieren, und angesichts der Globalisierung und Schnelligkeit der Weltwirtschaft immer stärker ad hoc agieren.

Hier prallen unterschiedliche Welten aufeinander, Fronten werden aufgebaut: „wir“ und „die“. Solche Aspekte kennen Sie wahrscheinlich auch aus Ihrem Unternehmen.

In diesem Artikel stelle ich Ihnen einen neuen Ansatz zur Lösung dieses Konfliktes vor: das „Requirements Lifecycle Management“. Diesen Ansatz können Sie implementieren, ohne dass Sie Ihr Unternehmen vorher in seinen Grundfesten erschüttern oder die gegebene Aufbauorganisation auf den Kopf stellen müssen.

Der Paradigmenwechsel

Freunden Sie sich mit dem Gedanken an, der Fachabteilung zu lassen, was die Fachabteilung als ihres ansieht. Konzentrieren Sie sich darauf, den Fachabteilungen bei der Erreichung ihrer Ziele zu helfen, verstehen Sie sich als Dienstleister.

Konkret bedeutet das für Sie: Lassen Sie es Sache der Fachabteilungen sein, die Unternehmensstrategie(n) und die daraus und aus dem operativen Geschäft resultierenden eigenen Ziele umzusetzen. Damit obliegt es nicht mehr Ihrer IT, sich selbst jährlich immer wieder eigene Strategien und Ziele aus den Unternehmenszielen abzuleiten und diese gegenüber den Fachbereichen zu rechtfertigen.

Helfen Sie Ihren Fachabteilungen – dem „Business“ – dabei, ihre Ziele zu erreichen, entsteht neue Zufriedenheit und neue Akzeptanz bei Ihren Kunden: „Gemeinsam die eigenen Ziele erreichen“ heißt nun das Motto aus Sicht der Fachabteilungen.

Legen Sie auf dieser Grundlage Ihre langfristige IT-Strategie fest, gewinnt diese einen ganz neuen Charakter. So könnte etwa die Verbesserung der Unterstützung der Fachabteilung dazugehören, indem Sie den Anforderungs-

*Download-Bereich mit allen Artikeln:

www.managing-it.de – Aktuelles Passwort: Performance

unterstützungsgrad für die Fachabteilungen bis zum Jahresende 2011 von x % auf y % erhöhen.

Indirekt werden damit die Fachabteilungen viel mehr in die Verantwortung genommen, die Anforderungen an die IT zu konkretisieren, die aus ihrer Sicht zur Umsetzung der Unternehmensziele notwendig sind.

Anforderungen erheben und die Anforderungsunterstützung messen

Organisieren Sie die erste Sammlung, Analyse, Dokumentation und Bewertung von (Low-Level-)Anforderungen wie im klassischen Anforderungsmanagement.

Viele Anforderungen entwickeln sich aus einer ersten Idee durch fortschreitende Konkretisierung zu einer reifen Geschäftsanforderung.

Andere Anforderungen entstehen im Rahmen von Vorstudien oder auch in frühen Phasen von IT-Projekten als Grundlage für die Software-Entwicklung.

Die Vielzahl unterschiedlicher Geschäftsanforderungen der verschiedenen Fachabteilungen müssen Sie natürlich auch angemessen verwalten, um beispielsweise Abhängigkeiten untereinander festzustellen und zu dokumentieren oder auch Änderungen zu handhaben und gegebenenfalls auch Anforderungen zusammenzufassen. Dies ist die gleiche Aufgabenstellung wie im klassischen „Requirements Management“.

Auf dieser Prozess- und Datenbasis können Sie die Anforderungen bewerten und gemeinsam mit den Fachbereichen entscheiden, welche Anforderungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten im Rahmen von Projekten oder Linienaktivitäten umgesetzt werden sollen. Hauptkriterium für die Entscheidung und Priorisierung ist dabei, wie geschäftskritisch eine Anforderung tatsächlich ist.

Basierend auf der Bewertung, setzen Sie Geschäftsanforderungen in der Regel im Rahmen von Projekten um. Jede Anforderung fließt damit in eine IT-Anwendung ein, etwa in die IT-Anwendung A. Im weiteren Zeitverlauf wird diese durch ihren Nachfolger, etwa die IT-Anwendung B, mittels einer Migration und eventuell einer partiellen zeitlichen Überlappung abgelöst. Zwischenzeitliche inhaltliche Änderungen an der Anforderung fließen spätestens in die Entwicklung der IT-Anwendung B mit ein. In der Regel können nicht alle Änderungen auf die Ablösung der Anwendung A warten, diese werden im Rahmen der Wartung in Form von „Change Requests“ in die Anwendung A eingebaut und in Betrieb genommen.

Anforderungen können aber auch obsolet werden. Wenn eine IT-Anwendung ausschließlich obsoleter Anforderungen unterstützt bzw. abbildet, wird sie dadurch selbst obsolet und kann aus dem Betrieb genommen werden. Dann müssen Sie klären, welche Daten Sie archivieren und welche Abhängigkeiten Sie zwischen IT-Systemen auflösen müssen.

Requirements Lifecycle Management (RLM)

Im klassischen Requirements Management wird die einzelne Anforderung nach der Realisierung der Unterstützung im IT-System nicht mehr verfolgt, sie geht sozusagen im IT-System auf. Will man Geschäftsanforderungen zur Grundlage von „IT-Alignment“ mit den Fachabteilungen machen, reicht obige projektorientierte Sichtweise auf Anforderungen nicht aus.

Deshalb folgt im Requirements Lifecycle Management

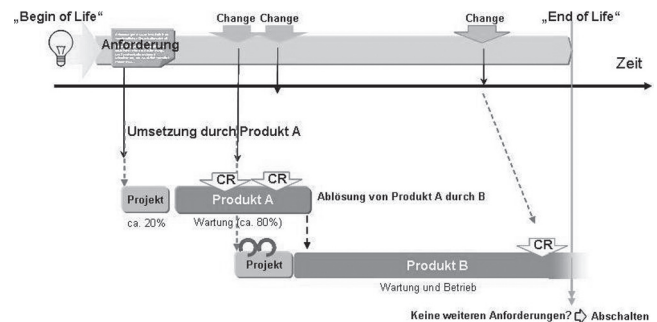


Abb. 1: Die Auswirkungen des Anforderungslebenszyklus auf n Projekte und n Produkte

jede Geschäftsanforderung einem eigenen Lebenszyklus (siehe Abb. 1): von der ersten Idee über die Umsetzung(en) bis zu ihrer Außerkraftsetzung.

Wir sprechen also erst dann von Requirements Lifecycle Management, wenn ein übergreifender IT-Prozess „Anforderungsmanagement“ Anforderungen an die IT unabhängig von einer konkreten Projekt- bzw. Produktlaufzeit während des gesamten Lebenszyklus verwaltet.

Als transparentes und nachvollziehbares Maß der IT-Effektivität kann man dann den umgesetzten Unterstützungsgrad der IT für alle „lebenden“ Geschäftsanforderungen definieren. Durch diese Definition ist für die Fachbereiche nachvollziehbar, was ihre IT leistet bzw. welche Anforderungen umgesetzt wurden. Damit können Sie den Kosten Ihrer IT ihre Leistungsfähigkeit transparent gegenüber stellen – auch für die Fachbereiche.

Anforderungen als Grundlage des IT-Managements

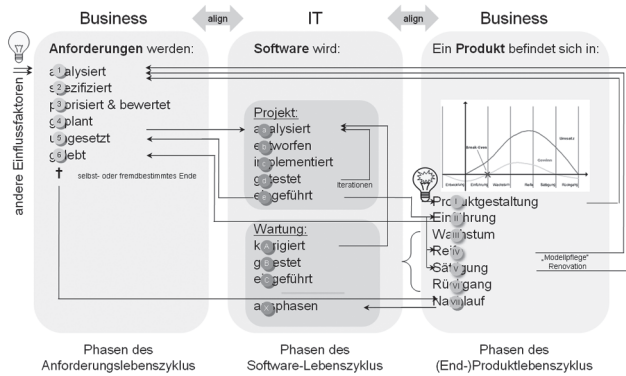
Zusammenhang der Lebenszyklen

Klassischerweise orientiert man sich in der IT am Software-Lebenszyklus, der mit der Einführung einer IT-Lösung beginnt und durch die Migration und Ablösung der IT-Anwendung abgeschlossen wird.

Speziell in der Finanzdienstleistungsindustrie sind (Endkunden-)Produkte stark an IT-Lösungen gekoppelt, deshalb ist hier auch noch der (Endkunden-)Produkt-Lebenszyklus zu betrachten, der den Zeitablauf zwischen der Markteinführung und der Herausnahme eines Produkts bzw. einer Dienstleistung aus dem Markt beschreibt.

Im Requirements Lifecycle Management steuern Sie

über die Anforderungen sowohl die Software-Lösungen als auch die Produkte. Diese Zusammenhänge sind in Abb. 2 dargestellt.



Anforderungen als verbindendes Element der IT-Prozesse

Anforderungen sind die auslösenden und die verbindenden Elemente für die unterschiedlichen IT-Prozesse und deren Management im Unternehmen, wie zum Beispiel das Projekt-, Test-, Release-Management.

Sie müssen jetzt die unterschiedlichen IT-Managementprozesse über die Anforderungen miteinander verknüpfen und einen Sinnzusammenhang herstellen. Das bedeutet, dass die verschiedenen IT-Prozesse nicht nur durch Anforderungen ausgelöst werden, sondern Sie auch dafür sorgen müssen, dass Ergebnisse und Konsequenzen an das Anforderungsmanagement semantisch zurückgespielt werden.

Ein Beispiel hierfür ist das „Business Activity Monitoring“. Hier stellen Sie potenzielle und aktuelle Verletzungen von Service Level Agreements (SLA) in Bezug zu den Geschäftsanforderungen und entwickeln und priorisieren auf dieser Basis Gegenmaßnahmen unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten.

Insgesamt sind die Abhängigkeiten zwischen den unterschiedlichen Geschäftsanforderungen sowohl für Ihr Projekt- als auch für Ihr Release-Management eine wichtige Informationsgrundlage.

Zusammenfassung

Die Fragestellung „Welche konkreten Unternehmensstrategien und -ziele sollen denn durch IT unterstützt werden?“ kann keine IT-Abteilung allein beantworten. In vielen Unternehmen gibt es zwar eine Unternehmensstrategie, diese ist aber kaum dokumentiert und in operative Ziele heruntergebrochen, darüber hinaus im mittleren und unteren Management kaum bekannt.

Stattdessen existieren häufig punktuelle Vorgaben, wie „Internationalisierung“. Dies ist aber weder als Strategie im Sinne der Begriffsdefinition als „ein übergeordnetes Ziel“ noch als beitragendes Unternehmensziel sinnvoll messbar und terminiert: Der IT hilft ein solches Schlagwort gar nicht.

In solchen Fällen ist die klassische Top-down-Vorgehensweise der Strategie „Operationalisierung“ und der darauf aufbauenden Entwicklung einer Soll-Unternehmensarchitektur kaum und schon gar nicht in einem Schritt umsetzbar.

Das Requirements Lifecycle Managements ist eine Methode, um die Fachabteilungen und die IT zusammenzubringen. Es schafft Transparenz an der Schnittstelle zwischen Geschäftsanforderungen und IT-Kosten. RLM wird den Graben zwischen den Fachabteilungen und der IT zwar nicht vollständig aufheben können, aber doch helfen, ihn gemeinsam zu überbrücken.

Frank Polscheit
frank.polscheit@syracom.de

Artikel-ID: THCB

Alle Artikel finden Sie unter www.managing-it.de

Artikel-ID: THBD | Alle Links unter www.managing-it.de

In 8 Stufen zu geringeren Kosten für Mobiltelefonierer

Wie Sie durch globalen Einkauf den besten Preis für die richtigen Mobilfunkleistungen bekommen

Sinkende Preise und permanente Weiterentwicklung sind die prägenden Parameter im Bereich der heutigen Mobiltelefonie. Nichtsdestotrotz stellen die Ausgaben für Telekommunikationstechnologie (TK) einen nicht zu vernachlässigenden Kostenfaktor für Ihr Unternehmen dar. Daher sollten Sie Leistungen und Kosten regelmäßig auf den Prüfstand stellen, um für passgenaue Leistungsbündel die günstigsten Tarife und Konditionen sicherzustellen.

Für kleine und für mittelständische Unternehmen ist diese Aufgabe ohne externe Hilfe kaum noch zu bewältigen, da es oft an Personal, Zeit und einschlägiger Erfahrung fehlt. Global agierende Großunternehmen hingegen haben hier einen enormen Vorteil: Sie verfügen über spezialisierte Teams mit entsprechendem

Know-how, die mit der permanenten Überprüfung der TK-Struktur betraut sind.

So verschieden die Voraussetzungen und die Unternehmen auch sein mögen, der gemeinsame Nenner bleibt der Kostendruck. Ich zeige Ihnen in diesem Artikel, wie

Sie in acht Stufen die richtigen Mobilfunkleistungen zu einem idealen Preis-Leistungs-Verhältnis beschaffen können.

Stufe 1: Detaillierte Vorgehensplanung

Zuerst entscheiden Sie, ob Sie die Ausschreibung eigenständig durchführen oder an einen externen Dienstleister übertragen wollen. Entscheidend hierbei ist die Kosten-Nutzen-Analyse. Sie muss für beide Varianten aufzeigen, was die Ausschreibung kostet und welche Einsparungen erwartet werden.

Fällt die Entscheidung für eine Begleitung durch Externe, werden Sie die hier vorgestellten Stufen in dieser oder ähnlicher Form mit einem Berater durchlaufen. Der Nutzen der folgenden Beschreibung liegt dann für Sie in den folgenden beiden Punkten:

- Sie können diesen Stufenplan für die Auswahl des externen Begleiters verwenden. Vergleichen Sie seine vorgeschlagene Methodik mit der hier vorgestellten.
- Sie können die folgenden sieben Stufen zur Qualitätssicherung benutzen.

Fällt die Entscheidung gegen eine externe Unterstützung, sollten Sie einen detaillierten Projektplan erstellen, in dem die einzelnen Vorgehensstufen im Detail ausformuliert werden.

Stufe 2: Zusammensetzung des Teams

Je nach Unternehmensstruktur ist die Beschaffung von TK-Leistungen in den Abteilungen IT oder Einkauf angesiedelt. Ideal ist jedoch eine Kombination von beiden, da auf der einen Seite die Technik und Struktur der Telefonie, auf der anderen Seite das Wissen um die optimalen Beschaffungsmöglichkeiten steht.

Nutzen Sie die Synergien aus den Bereichen IT und Einkauf und lassen Sie keinerlei Kompetenzgerangel aufkommen. Erstellen Sie einen detaillierten Projektplan mit einer klaren Rollenbeschreibung, aus der deutlich hervorgeht, welcher Teil des Teams welche Aufgaben verantwortet.

Stufe 3: Analyse des Telefonieverhaltens und des Bedarfs an mobilen Datendiensten

Legen Sie fest, welche Leistungsmerkmale und welche Anforderungen in den Bereichen

- Voice und
- mobile Datendienste

benötigt werden. Entscheidend dabei ist, dass Sie das Telefonieverhalten Ihrer Nutzer klar analysieren und darüber genaue Angaben machen können.

Beispielsweise stellen Sie bei Ihrer Analyse fest, dass für die Rufnummer von Herrn Meier sehr hohe Kosten aufgelaufen sind. Herr Meier war bislang im Außendienst für den Bereich Deutschland zuständig und auf seine

Mobilfunknummer war eine Flatrate für Deutschland gebucht. Nach einer Organisationsänderung erfüllt er seine Aufgabe nun für den europäischen Raum. Dies bedeutet, er produziert durch den Roaming-Faktor sehr hohe Kosten. Bei ihm ist z. B. eine Option „Flatrate Europa“ zu buchen.

Auf diese Weise müssen Sie Ihren gesamten Kartenbestand überprüfen, um gezielt Veränderungen feststellen und neue Leistungsmerkmale festlegen zu können.

Vier Punkte sollten Sie konkret hinterfragen:

1. Wer benötigt was?
 - Mobiltelefon
 - BlackBerry
 - UMTS-Datenkarte
2. Reisetätigkeit der Mitarbeiter
 - Inland mit Zeiten
 - Ausland mit Zeiten
3. Welche Tarifoptionen?
 - Zeit
 - Volumen
 - Region
4. Netzabdeckung
 - D1
 - D2
 - Etc.

Sicherlich werden Sie weitere unternehmensspezifische Kriterien definieren, deren Analyse die dritte Stufe abschließt.

Stufe 4: Erstellen des Anforderungskatalogs

Aufgrund der in Stufe 3 gewonnenen Erkenntnisse erstellen Sie einen detaillierten Anforderungskatalog, der alle gewünschten Tarife und Optionen enthält. Definieren Sie ebenfalls das von Ihnen erwartete Einsparpotenzial. Verlieren Sie dabei jedoch den Fortschritt im Mobilfunk nicht aus den Augen. Aktuelle Leistungsmerkmale entnehmen Sie der einschlägigen Literatur, den Online-Informationen der einzelnen Provider oder Internet-Portalen wie z.B. www.teltarif.de. Die so definierten Anforderungen stellen Sie den Erkenntnissen Ihrer Analyse gegenüber und entscheiden, welche Kriterien relevant sind. Dieser Anforderungskatalog stellt die Basis für die folgende Ausschreibung dar.

Stufe 5: Auswahl der Ausschreibungsempfänger

Treffen Sie nach den in Stufe 3 festgelegten Kriterien eine Vorauswahl der an der Ausschreibung teilnehmenden Anbieter.

Dies sollte unbedingt erfolgen, da mit Sicherheit nicht jeder Anbieter alle Ihre Anforderungen erfüllt. Falls Sie keine Vorauswahl treffen, schaffen Sie sich einen er-

heblichen Mehraufwand an Zeit und Kosten, weil auch Unternehmen antworten werden, die nicht alle Kriterien abdecken können. Die Anbieter erst auf Basis ihres Angebots zu eliminieren, kostet viel mehr Zeit als eine Vorauswahl.

Wenn Ihr Unternehmen international tätig ist, sollten Sie sicherstellen, dass der Anbieter seine Leistungen länderübergreifend anbieten kann. Dies ist insbesondere bei der Karten- und Leistungsbündelung global agierender Unternehmen von Relevanz.

Stufe 6: Erstellen und Versenden der Ausschreibungsunterlagen

In den zu erstellenden Ausschreibungsunterlagen sollten alle in Stufe 3 definierten Leistungsmerkmale enthalten sein. Weiterhin sollten aus den Unterlagen folgende Informationen hervorgehen:

1. Unternehmensprofil
2. Ansprechpartner in Ihrem Team für Rückfragen
3. Projekt-Zeitleiste
4. Service-Level-Anforderungen
5. Generelle Service-Anforderungen

Detaillierte Angaben ersparen Ihnen zeitintensiven Abstimmungsbedarf und mögliche Missverständnisse. Durch eine konkrete Definition Ihrer Erwartungen vermeiden Sie, dass Anbieter einseitig portfolioorientierte Interessen einbringen, welche eklatant von Ihren Anforderungen abweichen können. Trotz detaillierter Ausschreibungsunterlagen wird es gelegentlich zu Rückfragen kommen. Zu deren Beantwortung sollte das in Stufe 2 definierte Team zur Verfügung stehen.

Um sicherzustellen, dass die Projekt-Zeitleiste eingehalten wird, sollten Sie beim Versand der Unterlagen den vorselektierten Anbietern eine vorab definierte Frist zur Rücksendung ihrer Angebote setzen.

Stufe 7: Bieterauswahl

Nach Eingang der Angebote werden diese mit dem Anforderungskatalog verglichen. Sollte ein Bieter nicht in der Lage sein, die spezifizierten Anforderungen genau zu erfüllen, entscheiden Sie im Team, ob Sie das Angebot trotzdem akzeptieren können. Hinterfragen Sie jede Abweichung. Nach Eingang der Angebote wird entschieden, mit welchem der Anbieter Vertragsverhandlungen aufgenommen werden.

Laden Sie dazu die in die engere Wahl gekommenen Anbieter zu einer Präsentation des Angebotes in Ihrem Hause ein. Lassen Sie sich zusätzlich Referenzkunden nennen, mit denen Sie Kontakt aufnehmen können.

Stufe 8: Vertragsverhandlung und Entscheidung

Führen Sie die Vertragsverhandlungen mit jedem Anbieter separat, denn auch hier werden sich noch über-

raschende Veränderungen in Struktur oder Preis des Angebotes ergeben.

Bestehen Sie auf eine Blocklaufzeit. Dies bedeutet für Sie, dass Sie bei zukünftigen Verhandlungen in der Lage sind, Ihren kompletten Kartenbestand auf einmal zu kündigen und in einen neuen Vertrag zu überführen. Ohne eine solche Vereinbarung können Sie nur jede Karte einzeln nach der individuellen Restlaufzeit in den neuen Vertrag übernehmen. Mit der Vereinbarung einer Blocklaufzeit sinkt der Aufwand für einen Anbieterwechsel drastisch. Damit profitieren Sie zweifach: durch niedrigere eigene Kosten und günstigere Angebote bei der nächsten Ausschreibung.

Bei einem Provider-Wechsel sollten Sie alle Ihre bestehenden Rufnummern portieren, da diese Nummern Ihren Geschäftspartnern bekannt sind. Bestehen Sie in den Vertragsverhandlungen darauf, dass sämtliche Portierungskosten vom neuen Partner übernommen werden. Diese Kosten lassen sonst Ihre gesamte Kosten-Nutzen-Rechnung hinfällig werden. Weigert sich der Anbieter, die Kosten zu übernehmen, kann hier das Projekt noch scheitern.

Schließen Sie Rahmenverträge ab, bei der Sie alle Optionen einer globalen Karten- und Leistungsbündelung nutzen können, die aber jedem Land die Möglichkeit lassen, selbst über seine speziellen Bedürfnisse zu entscheiden.

Gestalten Sie Ihre Verträge so variabel, dass sie an aktuellen Preisreduzierungen während der Vertragslaufzeit partizipieren und die Tarife nicht, wie bei den Mobilfunkanbietern üblich, für zwei Jahre festgeschrieben sind.

Treffen Sie erst nach Abschluss aller Verhandlungen Ihre Entscheidung. Orientieren Sie diese nicht nur am Preis, sondern auch an der Zukunftssicherheit des Technologieangebotes der Anbieter. Es bringt nichts, Kosten zu sparen, wenn Ihre Nutzer anschließend Probleme, etwa bei der Netzabdeckung, haben.

Zusammenfassung

Nach Berücksichtigung aller acht Stufen, sollten Sie einen Vertrag in Händen halten, der Ihnen eine Reduzierung der Mobilfunkkosten, die neueste Technologie und Ihren Mobilfunktelefonierern eine optimale Netzabdeckung mit allen benötigten Optionen bietet.

*Richard P Lang
richard_p_lang@t-online.de*

Artikel-ID: THBD

Alle Artikel finden Sie unter
www.managing-it.de

Integrierte Geschäfts- und IT-Planung

Stärken Sie Ihre Kernkompetenz und erhöhen Sie die Effektivität Ihrer IT-Organisation

Mit der wachsenden Durchdringung von Geschäft und IT rückt Ihre IT-Organisation in den Mittelpunkt der Veränderungen im Unternehmen. Dabei geht es nicht mehr nur um einzelne IT-Lösungen, sondern um eine Unternehmensarchitektur, die sich konsequent am Geschäftsmodell ausrichtet und dazu passgenau eine Unternehmens-IT bereitstellt. Bisherige Planungsverfahren und -instrumente reichen hierfür oft nicht aus. Die integrierte Geschäfts- und IT-Planung zeigt Ihnen, welche Planungsfunktionen Sie brauchen, um Ihre IT-Organisation fit für die effektive Unterstützung der Zukunft Ihres Unternehmens zu machen.

Die IT-Organisation im Unternehmen ist mit einer steigenden Zahl komplexer fachlich-technischer Projekte konfrontiert. Viele haben auf diese Herausforderungen reagiert und Maßnahmen aufgesetzt, sei es in Richtung Multi-Projektmanagement oder Outsourcing oder durch das Setzen auf Standard- statt auf Individual-Lösungen.

Die Bilanz ist durchwachsen. Nicht immer konnten die Laufzeiten, insbesondere strategischer Projekte, verkürzt werden. Was man in einzelnen Projekten an Zeit und Geld sparte, musste man in die Integration der Gesamt-IT stecken. Ergebnis ist ein nach wie vor schlechter Quotient: „Change the company“ durch „Run the company“.

Neue Reichweite gewinnen

Für eine effektive Unterstützung des Geschäftes reicht es längst nicht mehr, einzelne lauffähige IT-Lösungen bereitzustellen. Vielmehr müssen Sie es in Ihrem Unternehmen – die IT und Geschäftsbereiche gemeinsam – schaffen, eine Unternehmensarchitektur zu entwickeln, die sich konsequent am Geschäft und seiner prognostizierten Entwicklung ausrichtet und dazu passgenau eine Unternehmens-IT bereitstellt. In dieser Integration zwischen Planung der Unternehmensarchitektur und der IT liegt der Schlüssel zu einer neuen Reichweite Ihrer IT-Planung, trotz und angesichts einer steigenden Zahl von Großvorhaben mit unternehmensweisem Impact.

Schließlich sind das gesamte Unternehmen, aber auch externe Partner, wie wesentliche Zulieferer oder Software-Partner, zu einer substantiellen Mitwirkung an der Planung zu verpflichten.

Stufe 1: Festlegung der Grundsystematik

Wir empfehlen Ihnen einen Planungsansatz, der aus zwei separaten, miteinander verzahnten Planungssträngen besteht:

1. Die **strategische Planung** ist Leitplanke für die lang- bis mittelfristige IT-Entwicklung über alle Unternehmensbereiche. Ihr Ergebnis sind ein fachlich-technischer Bebauungsplan für das gesamte Unternehmen sowie ein strategisches Projekt-Portfolio.

2. Die **operative Planung** plant einzelne IT-Lösungen (Solutions) und schafft die Voraussetzungen für einen optimalen Zuschnitt der anschließend aufzusetzenden Projekte. Ihr Ergebnis sind ausschreibungs- bzw. umset-

zungsfähige fachlich-technische Lastenhefte sowie ein operatives Projekt-Portfolio.

Neu an der dualen, mehrstufigen Planung... Es ist die Abkehr von einer eindimensionalen Planung, in der alle Vorhaben in einem Abwasch durchgeschleust wurden. Dies führte nicht selten zur Verstopfung der Planungs-Pipeline und infolgedessen zur Schwächung der Projektumsetzung. Neu ist auch die Abkehr von einer stufenlosen Planung, die bereits mit vorweggenommenen IT-Lösungen seitens der Business-Bereiche aufsetzt und Projekte zu einem Zeitpunkt zementiert, wo wesentliche Projektparameter – insbesondere der Leistungsumfang – noch gar nicht feststehen.

Stufe 2: Strategieoperationalisierung – von abstrakten Strategieaussagen zu konkreten Geschäftszielen

Zunächst sollten Sie dafür sorgen, dass die Unternehmensstrategie hinreichend dokumentiert und in eine für die IT-Planung brauchbare Form gebracht wird. Deshalb kommt der Operationalisierung der Unternehmensstrategie bis zu messbaren Geschäftszielen eine hohe Bedeutung zu. Zu den Geschäftszielen gehören u.a.:

- Marktziele,
- die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen,
- Effizienzziele für Geschäftsprozesse und auch
- Kostenziele für Produkte.

Damit werden frühzeitig auf hoher Abstraktionsebene die generellen Geschäftsziele definiert, an denen sich die IT zu orientieren hat. Dies kann keinesfalls aus der Vielzahl von Einzelanforderungen rekonstruiert werden, die in vielen Unternehmen immer noch Grundlage der IT-Planung sind. In solchen Unternehmen geht die Strategie als Grundlage der IT-Entwicklung verloren.

Stufe 3: Planung der Unternehmensarchitektur

In dieser Stufe spielen Sie auf Basis der Ergebnisse der Strategieoperationalisierung alle notwendigen Veränderungen in der Unternehmensarchitektur durch, bewerten und dokumentieren diese. Insgesamt entwickeln Sie eine Soll-Unternehmensarchitektur mit den Komponenten:

- Geschäftsprozessarchitektur,
- Geschäftsobjektarchitektur,
- Aufbauorganisation,

- Applikationsarchitektur inklusive Bebauungsplan (welche Applikationen unterstützen welche Geschäftsprozesse und verwenden welche Geschäftsobjekte)
- Infrastrukturarchitektur.

Hier werden neue Produkte ebenso geplant wie neue Geschäftsprozesse oder auch die Beseitigung weißer Flecken oder Redundanzen in der Applikationslandschaft. Außerdem sollten Sie nicht funktionale Anforderungen bereits in die Soll-Geschäftsarchitektur aufnehmen und in der Applikations- und in der Infrastrukturarchitektur berücksichtigen. Dazu könnte etwa eine Vorgabe gehören, dass die Ein- und/oder Ausgliederung von Unternehmen oder Unternehmensteilen einfach sein muss.

Schreiben Sie diese Soll-Unternehmensarchitektur rollierend fort. Das können Sie, eventuell in einer späteren Ausbaustufe, in zwei Zeithorizonten tun: konkret als Soll-Unternehmensarchitektur oder mit längerer Reichweite und weniger tief ausformuliert als Ideal-Unternehmensarchitektur. Damit zeigen Sie auf sehr kompakte Weise alle Abhängigkeiten und Baustellen innerhalb der Unternehmensarchitektur auf.

Achten Sie dabei auf die richtige Flughöhe, d.h. eine hohe Aggregation der dargestellten Inhalte. Denn für die Unternehmensarchitektur gilt: Breite vor Tiefe. Denn der Unternehmensarchitektur wird eine immer wichtigere Funktion in der Kommunikation mit den Fachabteilungen zukommen. Deshalb sind Visualisierungen – analog zu etablierten Architekturinstrumenten wie Grund- oder Aufrissen – von zentraler Bedeutung.

Stufe 4: Strategisches Portfolio-Management – Verbindlichkeit durch frühzeitige Budgetallokation

Machen Sie nicht den Fehler vieler IT-Organisationen und lassen es bei der Bebauungsplanung bewenden. Gehen Sie auch den letzten Schritt des ersten Planungsstrangs und setzen Sie strategische Projekte auf. Überwinden Sie die Aversion, frühzeitig Budgets für Projekte zu allokalieren, die möglicherweise durch die spätere operative Planung obsolet werden. Genau hier liegt der Nutzen: Eine Budgetallokation am Ende der strategischen Planung („Strategiebudget“) sichert Ver-

bindlichkeit und hat Vorgabecharakter für den nachfolgenden Planungsstrang, die operative Planung.

Insgesamt sollte durch die Umsetzung der Gesamtheit der Projekte des strategischen Portfolios die Soll-Unternehmensarchitektur erreicht werden.

Stufe 5: Anforderungsmanagement statt vorweggenommener IT-Lösungen

Das Anforderungsmanagement ist Ausgangspunkt der operativen Planung. Hier nehmen Sie Anforderungen sowohl aus dem Geschäft als auch aus der IT aus allen Teilen des Unternehmens auf. Achten Sie darauf, dass alle Anforderungen einem formalen Qualitätsstandard genügen. Danach folgen eine Klassifizierung sowie gegebenenfalls eine Bündelung oder auch Stückelung und Sie erfassen alle Anforderungen systematisch und elektronisch.

Achten Sie ebenfalls darauf, dass die Projekte des strategischen Projekt-Portfolios einfließen. Hier könnte man sich Belohnungsmechanismen – etwa eine vereinfachtes oder beschleunigtes Genehmigungsverfahren – vorstellen, die Projekte oder Bereiche begünstigen, deren operative Projekte zu einem Großteil mit den zuvor verabschiedeten strategischen Projekten konvergieren.

Wichtig sind die Fokussierung und Disziplinierung der Organisation auf das Einreichen von Geschäftsanforderungen zur Erreichung von Geschäftszielen. Fehlende oder nicht nachvollziehbare Geschäftsanforderungen sind in späteren Phasen – gerade bei externen Software-Partnern, die nur eingeschränkte Kenntnisse des Unternehmens haben – häufigste Ursache für das Scheitern von Projekten.

Stufe 6: Solution-Planung – IT-Lösungen bereits vor Projektbeginn planen

Im Rahmen einer Solution-Planung planen Sie auf Basis der erfassten Anforderungen IT-Lösungen im Vorfeld eines möglichen Projektes, also vor Aufsetzen eines Projektes. Sie bündeln dabei alle fachlichen, betriebswirtschaftlichen und umsetzungstechnischen Parameter für eine valide Entscheidung für oder gegen die Durchführung eines Projektes. Dies hat zwei Vorteile:

Impressum

Managing IT (ISSN 1868-4416)
Verlag: Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn
Vorstand: Helmut Graf

Chefredaktion: Prof. Dr. Thomas Wolf, Berlin (verantwortlich)
Autoren: Frank Polscheit; Richard P. Lang;
Andreas Krupinski
Objektleitung: Christiane Klein, Bonn
Herstellungsleitung: Dipl.-Ing. Monika Graf, Bonn
Herstellung: Sebastian Gerber, Bonn
Satz: MedienUniversum GmbH, Warendorf

Bezug: beim Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG und im gut sortierten Fachbuchhandel

Adresse: Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG,
Theodor-Heuss-Str. 2-4, 53177 Bonn (Bad Godesberg),
Großkundenpostleitzahl: 53095
Telefon: 0228/9550190, Telefax: 0228/3696001 (Kundenservice)
Internet: www.managing-it.de
E-Mail: redaktion@managing-it.de (Redaktion)
info@computerwissen.de (Kundenservice)
Eingetragen: Amtsgericht Bonn HRB 8165

Die Beiträge in „Managing IT“ wurden mit Sorgfalt recherchiert und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Daher ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – ausgeschlossen. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlags gestattet.

© 2009 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG
Bonn • Berlin • Salzburg • Zürich • Warschau • Bukarest • Moskau • London • Manchester • Madrid • Johannesburg

- Die Anzahl der Projekte wird drastisch reduziert, einerseits durch Wegfall von Projekten, andererseits durch besseren Zuschnitt der Projektumfänge.
- Die tatsächlich aufzusetzenden Projekte sind hinreichend mit Ressourcen ausgestattet und erfüllen damit alle Voraussetzungen für die Einhaltung der Zeit- und Kostenpläne.

Durch die Referenzierung auf Anforderungen der Fachabteilungen schafft die Solution-Planung IT-Lösungskonzepte, die von der Geschäftsseite tatsächlich als Antwort auf Ihren Bedarf akzeptiert werden.

Stufe 7: Operatives Projekt-Portfolio-Management – Grundlage für ein schlankeres Portfolio

Im Rahmen eines operativen Projekt-Portfolio-Managements (PPM) sammeln Sie die Projektanträge aus der Solution-Planung, führen eine Konsolidierung und Harmonisierung durch und erstellen eine priorisierte Liste von (potenziellen) Projekten. Dabei prüfen Sie insbesondere die Konformität mit dem strategischen Projektportfolio. Ferner berücksichtigen Sie die Optionen bzw. Restriktionen, die durch Budgets und Ressourcen gegeben sind. Auf Basis eines festen Planungskalenders erfolgt dann – im Rahmen mehrerer Planungsrunden – die Ableitung und Verabschiedung des operativen Projektportfolios.

Mit der Auslagerung der Anforderungs- und Lösungsdefinition in die vorgelagerten Stufen (Anforderungsmanagement und Solution-Planung) wird das operative PPM entschlackt und auf seine wesentliche Aufgabe reduziert: Sie können anhand von einheitlichen, nicht durch subjektive Bereichsegoismen gefärbten Kriterien, ein gesamtverträgliches und kosten- und nutzenoptimiertes Projektportfolio schnüren und entscheiden.

Erfolgsfaktoren

Nachfolgend stelle ich Ihnen drei wichtige Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer integrierten Geschäfts- und IT-Planung vor:

1. Erfolgsfaktor „Geschäftsarchitektur“

In dem vorgestellten Planungsansatz ergänzen Sie nicht einfach nur die herkömmliche IT-Planung um eine vorgelagerte Geschäftsplanung, vielmehr durchdringen Geschäfts- und IT-Planung einander von Anfang an. Die Unternehmensarchitektur ist Ausgangs- und Zielpunkt Ihrer Planung. Jede durch die IT bereitgestellte Lösung wird am Wertbeitrag für das Geschäft gemessen („Business Value of IT“). Voraussetzungen hierfür sind:

- tiefes Verständnis der IT-Organisation für die Unternehmensarchitektur,
- die Fähigkeit, geschäftliche Zusammenhänge zu verstehen, darzustellen und zu gestalten,
- Verständnis für die Denk- und Arbeitsweisen der Akteure auf der Geschäftsseite sowie für ihre Art zu kommunizieren.

2. Erfolgsfaktor „Verzahnung der Planungsschritte“

In jeder IT-Organisation gibt es eine mehr oder weniger etablierte IT-Planung. Doch häufig fehlen Planungsschritte oder eine konsequente Verzahnung. Infolgedessen verpuffen dann die vorhandenen Planungsaktivitäten. Die duale Geschäfts- und IT-Planung gewährleistet Vollständigkeit und Verzahnung aller Planungsschritte. Dies erreichen Sie durch explizite Kriterien. Konkret bedeutet dies, dass im strategischen Projektportfolio für jedes strategische Projekt die ursprünglichen Geschäftsziele (aus der Strategieoperationalisierung) und die Ergebnisse der Gap- und Impact-Analyse (aus der Soll-Unternehmensarchitektur) nachvollziehbar sind. Andererseits ist nachprüfbar, welche operativen Projekte welche früher definierten strategischen Projekte realisieren. Dies sichert die Konformität von operativer und strategischer Planung.

3. Erfolgsfaktor „Planungskompetenzen“

Die integrierte Geschäfts- und IT-Planung steht und fällt mit einer neuen Strukturierung der Planungskompetenzen. Es geht im Kern um die Frage: Wer ist Bauherr, wer ist Generalunternehmer und wer ist Bauträger bei der Bereitstellung der Unternehmensarchitektur bzw. der Unternehmens-IT? Und es geht um Geld. Wer hat – faktisch und treuhänderisch – die Hoheit über die IT-Budgets, die Geschäftsorganisation oder die IT-Organisation?

Akzeptiert man die bisherige Argumentation, so spricht vieles dafür, dass Ihre IT-Organisation künftig wesentlich stärker in die Rolle eines Generalunternehmers hineinwachsen wird. Ob Sie dies unter dem Namen „IT-Organisation“ oder „Business Technology Organisation“ tun, ist mehr als nur eine Frage der richtigen Wortwahl. Denn es ist klar, dass die Geschäftskompetenz nur zu Teilen aus der klassischen IT-Organisation, zu wesentlichen Teilen jedoch aus der Geschäftsorganisation kommen muss.

Fazit: Vom Dienstleister zum Gestaltungspartner der Geschäftseinheiten

Die Fokussierung einzelner Geschäftseinheiten auf Partialinteressen hat in der Vergangenheit im besten Fall zu guten Einzellösungen geführt, aber nicht zu einer kosten- und leistungsoptimalen Gesamt-IT für das Unternehmen. Der hier vorgestellte Planungsansatz schafft genau diesen Spagat zwischen der Bereitstellung optimaler Einzellösungen und einer insgesamt trag- und ausbaufähigen Unternehmensarchitektur.

Dies ist das entscheidende Argument für eine integrierte Geschäfts- und IT-Planung. Über diese kann nur an der Unternehmensspitze, oberhalb von Bereichsegoismen und oberhalb der organisatorischen Trennung von IT- und Geschäftsorganisation, entschieden werden.

Andreas Krupinski
andreas.krupinski@syracom.de

Artikel-ID: THBF

Alle Artikel finden Sie unter
www.managing-it.de