



## ERFOLGREICHE PLANUNG IHRER IT-ORGANISATION

# Integrale Business IT-Planung – Kernkompetenz Ihrer IT-Organisation



Mit der wachsenden Durchdringung von Business 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 integrale Business IT-Planung zeigt Ihnen, welche Planungsfunktionen Sie brauchen, um Ihre IT-Organisation fit für die Zukunft zu machen.

In vielen Branchen wachsen Business und IT immer enger zusammen. Konsequenz ist eine zunehmend vernetzte, sich immer schneller wandelnde Unternehmensarchitektur. Gerade die IT-Organisationen sind infolgedessen mit einer steigenden Zahl komplexer fachlich-technischer Projekte konfrontiert.

Viele IT-Organisationen haben auf diese Herausforderungen reagiert und Maßnahmen aufgesetzt, sei es in Richtung Multi-Projektmanagement, Outsourcing oder Setzen auf Standard- statt Individual-Lösungen.

Die Bilanz ist durchwachsen. Nicht immer konnten die Laufzeiten, insbesondere strategischer Projekte, verkürzt werden. Was Sie in einzelnen Projekten an Zeit und Geld spa

ren, müssen Sie in die Integration Ihrer Gesamt-IT stecken. Und der funktionale Mehrwert der

bereitgestellten Lösungen hält sich in Grenzen, hören Sie von Ihren Kunden. Ergebnis ist ein nach wie vor schlechter Quotient von ‚Change the company‘ versus ‚Run the company‘. Mit anderen Worten: Sie investieren nicht genug in die Zukunft Ihrer Unternehmens-IT.

Doch möglicherweise liegen die Ursachen an anderer Stelle als vermutet. Längst ist Ihre IT-Organisation von einem Lastkahn zu einem Hochseefrachter geworden. Da reicht es nicht, den Maschinenraum zu tunen – Sie müssen auch die Kommandobrücke aufrüsten. Denn ein Steuern auf Sicht, wie in

der Vergangenheit, ist nicht mehr möglich, will man ein Kentern in schweren Gewässern vermeiden.

### **Neue Reichweite gewinnen**

Mit der wachsenden Durchdringung von Business und IT rückt die IT-Organisation in den Mittelpunkt der Veränderungen. Längst geht es nicht mehr nur darum, einzelne lauffähige IT-Lösungen bereitzustellen. Die IT-Organisation der Zukunft muss es schaffen, gemeinsam mit der Business-Organisation eine Unternehmensarchitektur zu entwickeln, die sich konsequent am Geschäftsmodell ausrichtet und dazu passgenau eine Unternehmens-IT bereitstellt.

Der Schlüssel zu einer Neuausrichtung Ihrer IT-Organisation liegt in einer Planung, die in wesentlichen Planungsdimensionen eine neue Reichweite gewinnt. Inhaltlich muss die Business-Architektur viel stärker in die Planung einbezogen werden als bisher. Angesichts der steigenden Zahl der Großvorhaben mit unternehmensweitem Impact muss auch zeitlich in neuen

Planungshorizonten gedacht werden. Und schließlich sind – stärker als in der Vergangenheit – die relevanten Partner, Business-Organisation, IT-Organisation und Software-Partner, zu einer substantiellen Mitwirkung an der Planung zu bringen.

### **Business IT Planung – Dualer, mehrstufiger Ansatz**

Der hier vorgestellte Planungsansatz sieht eine Planung in zwei separaten, miteinander verzahnten Planungssträngen vor. Die strategische Planung ist Leitplanke für die lang- bis mittelfristige IT-Entwicklung über alle Unternehmensbereiche. Ihr Ergebnis ist ein fachlich-technischer Bebauungsplan für das gesamte Unternehmen sowie ein strategisches Projekt-Portfolio. 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. umsetzungsfähige fachlich-technische Lastenhefte sowie ein operatives Projekt-Portfolio. Strategische Planung und operative Planung ergänzen dabei einander sinnvoll. Analog zum Tunnelbau gleicht die strategische Planung dem Vortrieb und die operative Planung der Verschalung.

Was ist neu an der dualen, mehrstufigen Planung? Neu ist die Abkehr von einer eindimensionalen Planung, in der alle Vorhaben in einem Abwasch durchgeschleust wurden. Dies führte nicht selten zur Verstopfung der Planungspipeline 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 zemen-

tiert, wo wesentliche Projektparameter – insbesondere der Leistungsumfang – noch gar nicht feststehen.

### **Strategie-Operationalisierung – Von einer abstrakten Strategie zu konkreten Business-Zielen**

Kein Unternehmen, in dem es keine Business-Strategie gäbe. Doch liegt diese oft nicht hinreichend dokumentiert oder nicht in einer für die IT-Organisation brauchbaren, d.h. als Input für die weitere Planung verwendbaren Struktur vor.

Deshalb kommt der Operationalisierung der Business-Strategie bis zu messbaren Business-Zielen eine hohe Bedeutung zu. Der Planungsansatz sieht hier eine Strukturierung der Business-Ziele, etwa in Marktziele, gesetzliche Anforderungen oder Effizienzziele, vor, sowie eine Verortung der Business-Ziele in den definierten Strukturen, beispielsweise in den Business-Prozessen oder Business-Produkten etc.

Somit werden frühzeitig wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung der gesamten Unternehmens-IT gesetzt, die später – aus der Vielzahl von Einzelzielen – nicht rekonstruiert werden und damit für die IT-Entwicklung verlorengehen würden.

### **Bebauungsplanung – Treiber Businessarchitektur**

In der Bebauungsplanung werden auf Basis der Ergebnisse der Strategieoperationalisierung alle notwendigen Veränderungen in der Unternehmensarchitektur durchgespielt, bewertet und dokumentiert. Dies erstreckt sich von der Business-Architektur über die Applikationsarchitektur bis hin zur Infrastruktur- und Systemarchitektur. Es werden neue Business-Prozesse oder neue Business-Produkte definiert, genauso wie die Beseitigung weißer Flecken oder Redundanzen in der

Applikationslandschaft. Außerdem werden nicht-funktionale Anforderungen bereits in der Business-Architektur aufgenommen und in der Applikations- und in der Infrastrukturarchitektur berücksichtigt.

Der entstehende, rollierend fortgeschriebene fachlich-technische Bebauungsplan zeigt auf sehr kompakte Art alle Abhängigkeiten und alle Baustellen innerhalb der Unternehmensarchitektur auf. Damit er diese Funktion erfüllen kann, ist auf die richtige Flughöhe, sprich eine hohe Aggregation der dargestellten Inhalte, zu achten. Denn für den Bebauungsplan gilt: Breite vor Tiefe. Dabei wird einer massiven Visualisierung von Architekturen – analog zu etablierten Architekturinstrumenten wie Grund- oder Aufrissen - in Zukunft eine wichtige Funktion insbesondere in der Kommunikation mit den Fachseiten zukommen.

### **Strategisches Portfolio-Management – Verbindlichkeit durch „Strategie-Budgets“**

Viele IT-Organisationen lassen es mit der Bebauungsplanung bewenden, ohne den letzten Schritt, das Aufsetzen von strategischen Projekten, zu machen. Grund hierfür ist die Aversion, frühzeitig Budgets zu allokatieren für Projekte, die möglicherweise durch die spätere operative Planung obsolet werden. Aber hier liegt genau das Problem. Nur eine Budgetallokation am Ende der strategischen Planung („Strategiebudget“) sichert Verbindlichkeit und Vorgabecharakter für die nachfolgende operative Planung. Hier könnte man sich Belohnungsmechanismen vorstellen, die Bereiche begünstigen, deren operative Projekte zu einem Großteil mit den zuvor verab-

schiedeten strategischen Projekten konvergieren.

### **Demand Management – Business-Anforderungen statt vorweggenommene IT-Lösungen**

Das Demand Management ist Ausgangspunkt der operativen Planung, des zweiten Planungsstrangs der dualen Planung. Im Demand Management findet eine Aufnahme sowohl von Business- als auch IT-Demands aus allen Teilen des Unternehmens statt. Alle Anforderungen müssen einem formalen Qualitätsstandard genügen. Es erfolgt eine Klassifizierung, ggf. eine Bündelung oder auch Stückelung von Demands, und eine systematische elektronische Erfassung für die nachfolgende Solution-Planung.

Wichtig sind Fokussierung und Disziplinierung der Business-Organisation auf das Einreichen von Business-Anforderungen. Denn fehlende oder nicht nachvollziehbare Business-Anforderungen sind in späteren Phasen – gerade bei externen Software-Partnern, die nur eingeschränkt Kenntnis des Unternehmens haben – häufigste Ursache für das Scheitern von Projekten.

### **Solution Planung – IT-Lösungen bereits vor Projektbeginn planen**

Die Solution Planung plant auf Basis der erfassten Demands einzelne IT-Lösungen im Vorfeld eines möglichen Projektes, also vor Aufsetzen eines Projektes. Mit der Referenzierung auf erfasste Demands bietet die Solution Planung IT-Lösungskonzepte an, die von der Business-Seite tatsächlich nachgefragt werden. Die Solution Planung bündelt alle fachlichen, betriebswirtschaftlichen und umsetzungstechnischen Parameter für eine valide Entscheidung pro oder contra Durchführung eines Projektes. Dies hat zwei Vorteile. Die

Anzahl der Projekte wird drastisch reduziert, einerseits durch Wegfall von Projekten, andererseits durch besseren Zuschnitt der Projekt-Scopes. Und die tatsächlich entschiedenen und aufzusetzenden Projekte sind hinreichend mit Ressourcen ausgestattet und werden „On time and in budget“ durchgeführt.

### **Operatives Portfolio-Management – Grundlage für ein verschlanktes und leistungsfähiges Projekt-Portfolio**

Das operative Projekt-Portfolio-Management (PPM) sammelt die Projektanträge aus der Solution Planung, führt eine Konsolidierung und Harmonisierung durch und erstellt eine priorisierte Liste von (beantragten) Projekten. Dabei erfolgt insbesondere eine Konvergenzprüfung gegen das strategische Projekt-Portfolio und es werden die Optionen bzw. Restriktionen hinsichtlich Budgets und Ressourcen geprüft. Auf Basis eines festen Planungskalenders erfolgt dann – im Rahmen mehrerer Planungsrounds – die Ableitung und Verabschiedung des operativen Projekt-Portfolios.

Mit der Auslagerung der Anforderungs- und Lösungsdefinition in vorgelagerte Prozesse (Demand Management und Solution Planung) wird das operative PPM entschlackt und auf seine wesentliche Aufgabe reduziert: die Ableitung eines gesamtvertraglichen, kosten-nutzen-optimierten Projekt-Portfolios auf Basis einheitlicher, nicht durch subjektive Bereichsegoismen gefärbter Kriterien.

Nachfolgend werden drei - aus der Erfahrung zahlreicher Projekte gewonnene - Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer Business IT-Planung vorgestellt.

### **Erfolgsfaktor Business-Architektur**

Business IT-Planung ist nicht einfach die herkömmliche IT-Planung ergänzt um eine vorgelagerte Business-Planung. Sondern Business- und IT-Planung durchdringen einander von Anfang an. Die Business-Architektur ist Ausgangs- und Zielpunkt der Planung. Jede durch die IT-Organisation bereitgestellte Lösung muss sich am Wertbeitrag für das Business messen (Business Value of IT). Voraussetzung hierfür ist ein weitgehendes Verständnis seitens der IT-Organisation für Business-Architektur und die Fähigkeit, Zusammenhänge im Business darzustellen und zu gestalten. Und zweitens die Ausrichtung der IT-Organisation auf die Akteure in der Business-Organisation, ihre Denk- und Arbeitsweise und ihre Art zu kommunizieren.

### **Erfolgsfaktor Verzahnung der Planungsschritte**

In jeder IT-Organisation gibt es eine mehr oder weniger etablierte IT-Planung. Doch häufig fehlen Planungsschritte oder es ermanget einer konsequenten Verzahnung. Infolgedessen verpuffen auch die vorhandenen Planungsaktivitäten. Die duale Business IT-Planung gewährleistet eine Vollständigkeit und Verzahnung aller Planungsschritte. Dies wird über explizite Konvergenzkriterien erreicht. Konkret bedeutet dies, dass im strategischen Projekt-Portfolio für jedes strategische Projekt die ursprünglichen Business-Ziele (aus der Strategieoperationalisierung) und die Ergebnisse der Gap- und Impact-Analyse (aus der Bebauungsplanung) nachvollziehbar sind. Andererseits ist nachprüfbar, welche operativen Projek-

te welche – früher definierten – strategischen Projekte realisieren. Dies sichert die Konvergenz von operativer und strategischer Planung. Auch dies ist heute eher die Ausnahme als die Regel, denn die strategische Planung wird zwar regelmäßig durchgeführt und fortgeschrieben, ihre Umsetzung aber oft nicht nachgehalten.

### **Erfolgsfaktor**

#### **Planungskompetenzen**

Die integrale Business IT-Planung steht und fällt mit einem New Deal der Planungskompetenzen. Es geht im Kern um die Frage: Wer ist Bauherr, wer Generalunternehmer und wer ist Bauträger bei der Bereitstellung der Unternehmensarchitektur bzw. der Unternehmens-IT. Und es geht um's Geld. Wer hat, faktisch und treuhänderisch, die Hoheit über die IT-Budgets – die Business-Organisation oder die IT-Organisation?

Akzeptiert man die bisherige Argumentation, so spricht vieles dafür, dass die 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 wird, ist mehr als nur eine Frage der Wortwahl. Denn es ist klar, dass die Business-Kompetenz nur zu Teilen aus der klassischen IT-Organisation, zu wesentlichen Teilen jedoch aus der Business-Organisation kommen muss.

#### **Fazit: Vom Dienstleister zum Gestaltungspartner der Business-Organisation**

Warum sollten die Verantwortlichen in der Business-Organisation ihrerseits eine Kompetenzbeschneidung hinnehmen? Nun, die Fokussierung auf Partialinteressen einzelner Business-Units hat in der Vergan-

genheit im besten Fall zu guten Einzellösungen geführt, aber nicht zu einer kosten- und leistungs-optimalen Gesamt-IT für das Unternehmen. Umgekehrt schafft der hier favorisierte Planungsansatz genau diesen Spagat zwischen der Bereitstellung optimaler Einzellösungen und einer insgesamt trag- und ausbaufähigen Unternehmensarchitektur.

Dies ist das entscheidende Argument für eine integrale Business IT-Planung und kann nur an der Unternehmensspitze, oberhalb von Bereichsegoismen und oberhalb der organisatorischen Trennung von IT- und Business-Organisation entschieden werden.

Wer aber alten Denkmustern verhaftet bleibt – „Business-Organisation kümmert sich um das Business, IT-Organisation kümmert sich um die IT“ – wird langfristig keinen Erfolg haben, das Zusammenwachsen von Business und IT zu befördern und somit eine neue Stufe der IT-Produktivität für das Unternehmen zu realisieren.

### **Über den Autor**

Andreas Krupinski ist Principal Consultant bei der SYRACOM Consulting AG und im Bereich Strategisches IT Management, IT-Controlling und EAM tätig. Er veröffentlicht regelmäßig Artikel in Fachzeitschriften und ist Autor des Buchs ‚Unternehmens-IT für Banken‘, erschienen im Vieweg-Verlag, 2. Auflage 2008.

#### **Contact Details:**

##### **SYRACOM AG**

**Andreas Krupinski**

Parkring 4

85748 München

Germany

Phone: +49 (0) 175 826 92 49

[andreas.krupinski@syracom.de](mailto:andreas.krupinski@syracom.de)

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