

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 Projekt-Portfolios.

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 Projekt-Portfolio 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 Projekt-Portfolio 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