



inge HANSCHKE

LEAN IT-MANAGEMENT

EINFACH UND EFFEKTIV

Der Erfolgsfaktor
für ein wirksames
IT-Management

HANSER



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

Bleiben Sie auf dem Laufenden!



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



www.hanser-fachbuch.de/newsletter



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



www.hanser-fachbuch.de/update



Inge Hanschke

Lean IT-Management – einfach und effektiv

Der Erfolgsfaktor
für ein wirksames IT-Management

HANSER

Die Autorin:

Inge Hanschke, München

www.Lean24.com

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

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



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

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

© 2014 Carl Hanser Verlag München, www.hanser.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Herstellung: Irene Weilhart

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Layout: Manuela Treindl, Fürth

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

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

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

Printed in Germany

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

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

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



Tom DeMarco
Als auf der Welt das Licht ausging

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

Hier klicken zur
Leseprobe

Sie möchten mehr über Tom DeMarco und seine Bücher erfahren.
Einfach reinklicken unter www.hanser-fachbuch.de/special/demarco

Inhalt

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

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

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

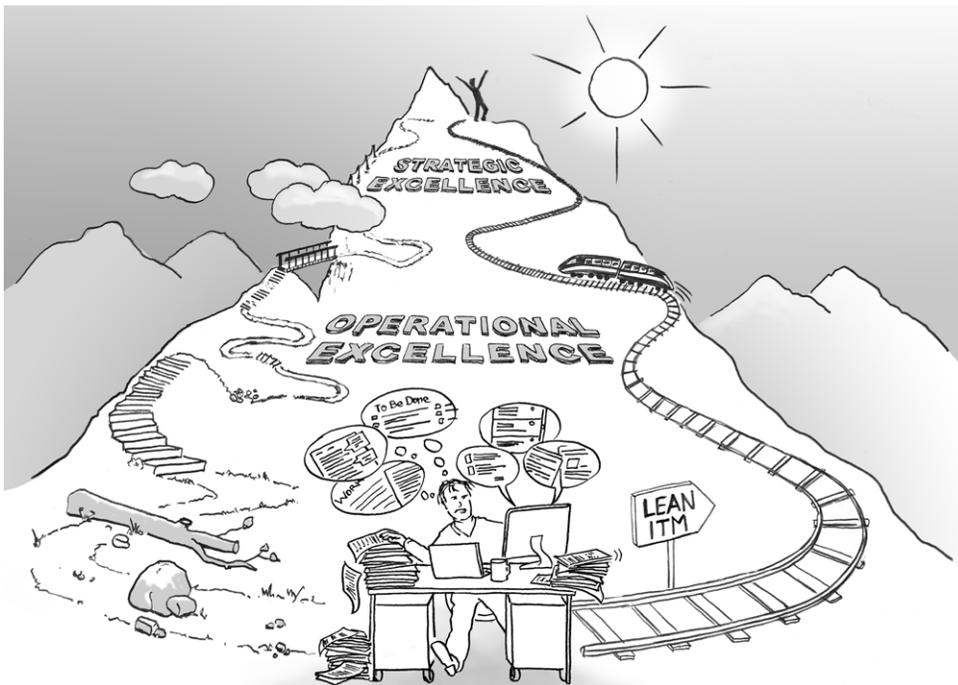
6.3	Best-Practices zur fachlichen Projektportfolio- und Roadmap-Planung	399
6.3.1	Leitfaden für die fachliche Projektportfolio- und Roadmap-Planung	402
6.3.2	Best-Practices zur Identifikation von Features	404
6.3.3	Best-Practices zur Detaillierung und Zerlegung von Features	406
6.3.4	Umgang mit Veränderungen.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

Vorwort

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

München, im Oktober 2014

Inge Hanschke

Danksagung

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

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

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

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

1

Einleitung

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

Thomas L. Friedman: The World Is Flat, 2005

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

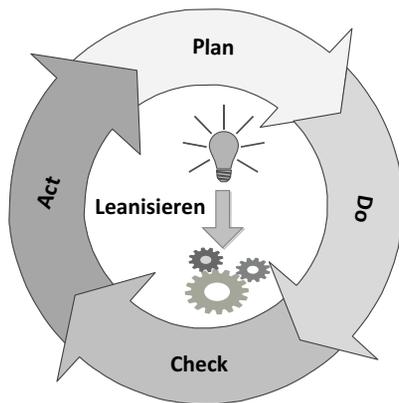
Um vorausschauend agieren und fundierte Entscheidungen treffen zu können, brauchen Sie ein ganzheitliches Instrumentarium, um das IT-Management und die Weiterentwicklung und Transformation des Geschäfts aktiv zu unterstützen. Sie müssen Ihre Ausgangssituation verstehen, Ihre IT auf Veränderungen vorbereiten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

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

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

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

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

**BILD 1.1**

„Leanisieren“ im PDCA-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung

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

Nun stellen sich Ihnen wahrscheinlich zu Recht die folgenden Fragen:

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

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

■ 1.1 Wegweiser durch dieses Buch

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

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

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

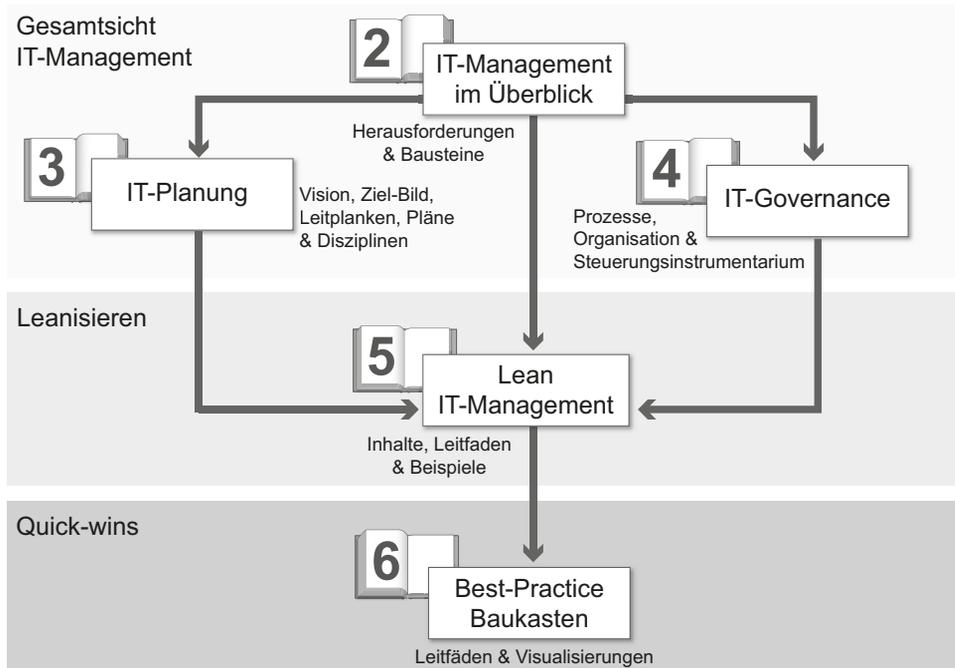


BILD 1.2 Kapitelstruktur

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

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

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

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

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

■ 1.2 Wer sollte dieses Buch lesen?

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

- CIO und IT-Verantwortliche sowie IT-Stabsstellen
 - Welche Abhängigkeiten und Zusammenhänge bestehen in und zwischen den Business- und IT-Strukturen?
 - Welchen Handlungsbedarf und welches Potenzial für die Optimierung der IT und der Business-Unterstützung gibt es?
 - Welche Abhängigkeiten und Auswirkungen haben geplante Veränderungen?
 - Wie standardkonform ist Ihre IT-Landschaft?
 - Welche Möglichkeiten zur IT-Konsolidierung haben Sie?
 - Wie können Sie Ihre IT strategisch auf zukünftige Veränderungen vorbereiten?
 - Wie können Sie die Weiterentwicklung Ihrer IT-Landschaft strategisch planen?
 - Wie steuern Sie die Weiterentwicklung der IT-Landschaft wirksam?
 - Wie können Sie den Beitrag der IT zum Unternehmenserfolg darstellen?
 - Welches Instrumentarium ist für Sie angemessen? Welche Kosten fallen an?
 - Wie können Sie den Nutzen des Instrumentariums verargumentieren?
- Business-Verantwortliche, Business-Planer und Personen aus dem Umfeld Prozessmanagement oder Geschäftsprozessoptimierung
 - Wie sehen mein Geschäftsmodell und meine Prozesslandschaft heute und in der Zukunft aus? Wie plane und steuere ich Business-Transformationen erfolgreich?
 - Muss ich mein Geschäftsmodell ändern und warum? Wie setze ich dies einfach und effektiv um?
 - Wie finden Sie Handlungsbedarfe und Optimierungspotenziale für die Optimierung der Business-Unterstützung der IT?
 - Wie können Sie erkennen, ob die IT-Landschaft hinreichend zukunftssicher, einfach und robust für die zuverlässige Gewährleistung des Geschäftsbetriebs ist?
 - Wie decken Sie Abhängigkeiten und Auswirkungen von Business-Veränderungen auf?
- Verantwortliche für Business-Transformationen wie z. B. Fusionen oder Umstrukturierungen
 - Wie identifizieren Sie fachliche und IT-Anteile, die lose oder eng gekoppelt sind? Wie können Sie die Auswirkungen einer Umstrukturierung analysieren und bewerten?
 - Wie können Sie Planungsalternativen inhaltlich analysieren und gegenüberstellen?
 - Wie planen und steuern Sie den Veränderungsprozess?

■ 1.3 Webseite zum Buch

Auf der Webseite zum Buch

www.Leanize.de

und unter

<http://downloads.hanser.de>

finden Sie weitergehende Informationen.

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

■ 1.4 Abgrenzung und weiterführende Literatur

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

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

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

2

IT-Management im Überblick

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

Heraklit (535–475 v. Chr.)

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

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

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

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

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

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



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

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

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



In diesem Kapitel finden Sie Antworten auf folgende Fragen:

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

■ 2.1 Einordnung und Abgrenzung

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



Definition IT-Managementinstrumentarium

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

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

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

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

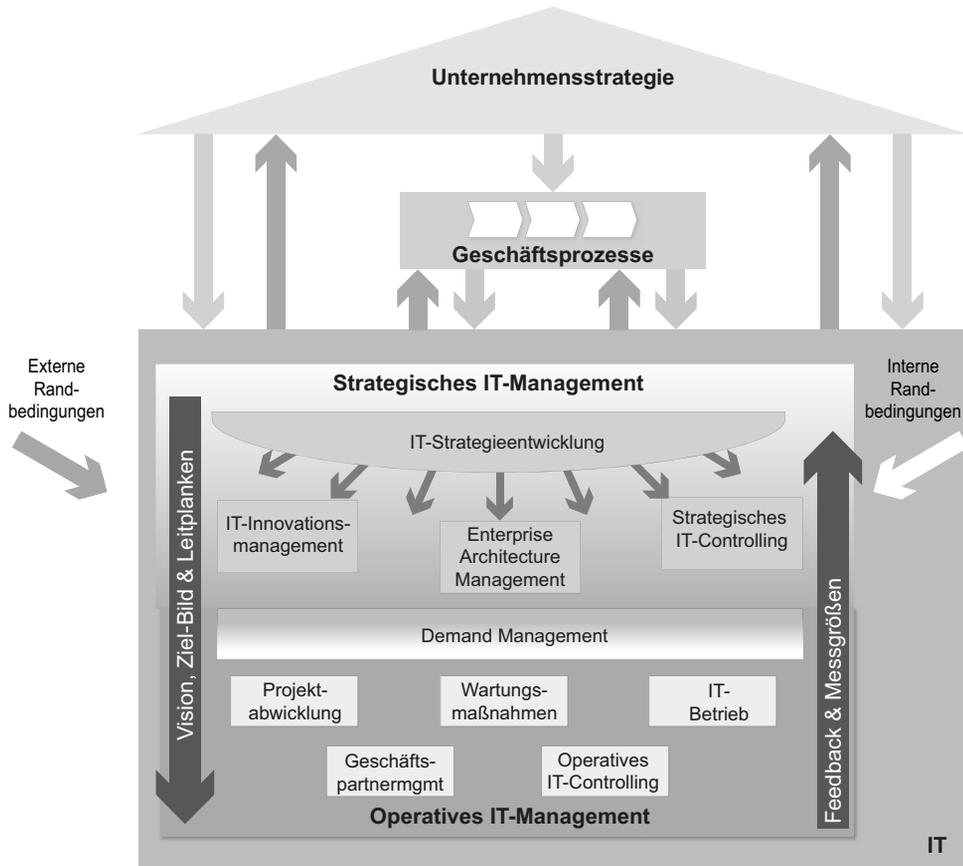


BILD 2.2 IT-Management im Überblick

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

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

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

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

Granularitäten

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

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

TABELLE 2.1 Beispiele für unterschiedliche Granularitäten

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



Wichtig

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

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

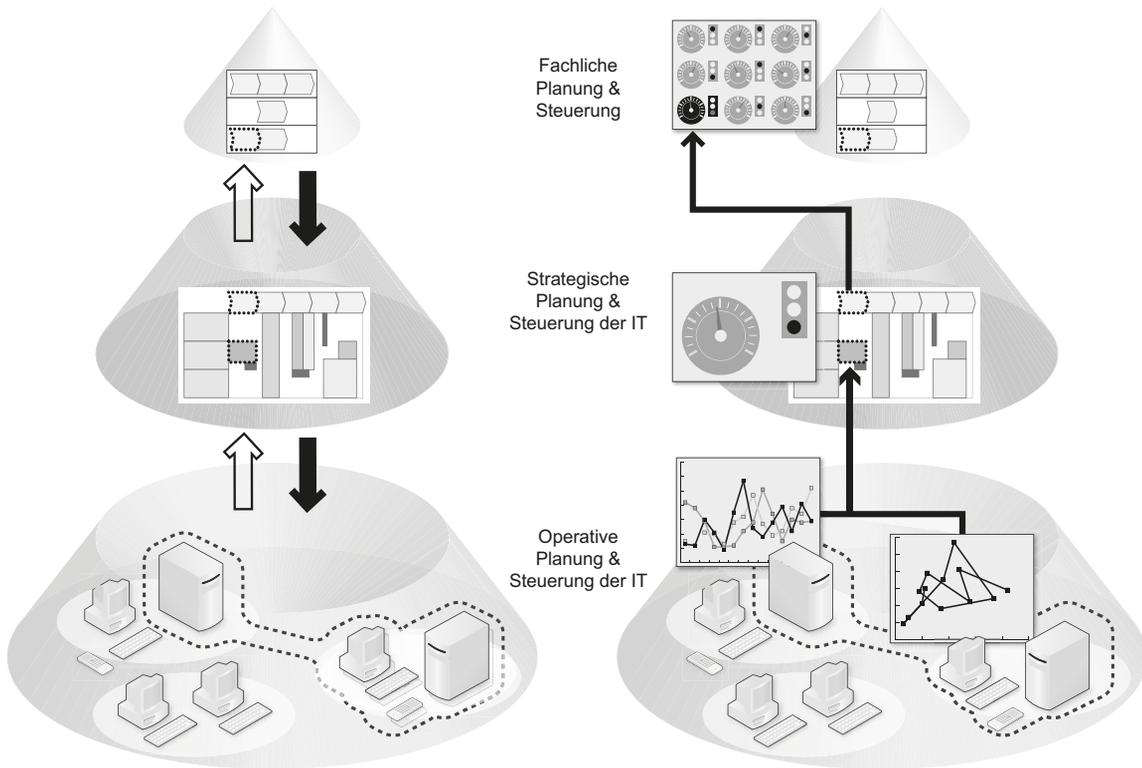


BILD 2.3 Zusammenspiel zwischen Planungs- und Steuerungsebenen

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

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

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

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

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

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



Wichtig

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

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

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

■ 2.2 Aktuelle Herausforderungen im IT-Management

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

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



BILD 2.4 Herausforderungen für das IT-Management im Überblick

2.2.1 Operational Excellence

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

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

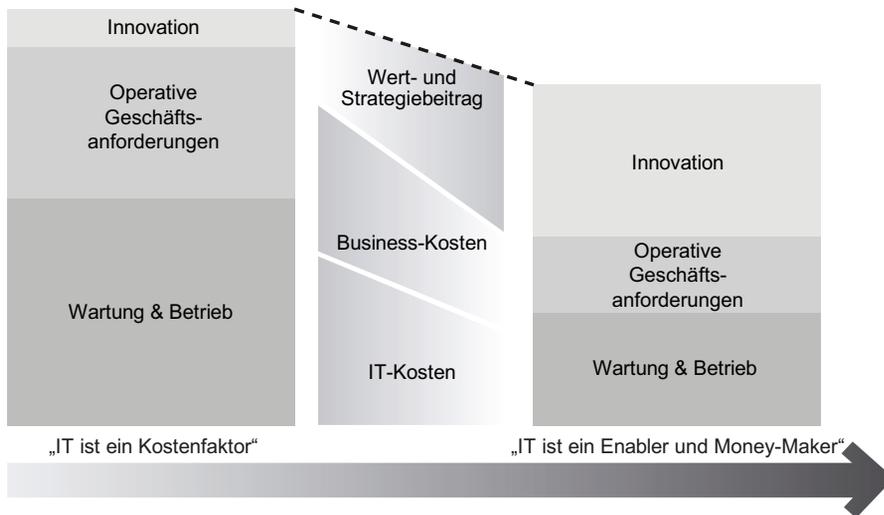


BILD 2.5 Durch Operational Excellence Freiraum für Veränderungen schaffen

Wesentliche Aspekte der Operational Excellence sind:

- **Sicherstellung des Geschäftsbetriebs**

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

- **Kostenreduktion im IT-Basisbetrieb**

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

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

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

- **Optimierung des Tagesgeschäfts**

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

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

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

Sicherstellung des Geschäftsbetriebs

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

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

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

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

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

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

Kostenreduktion im IT-Basisbetrieb

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

- **Servicemanagement**

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

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

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

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