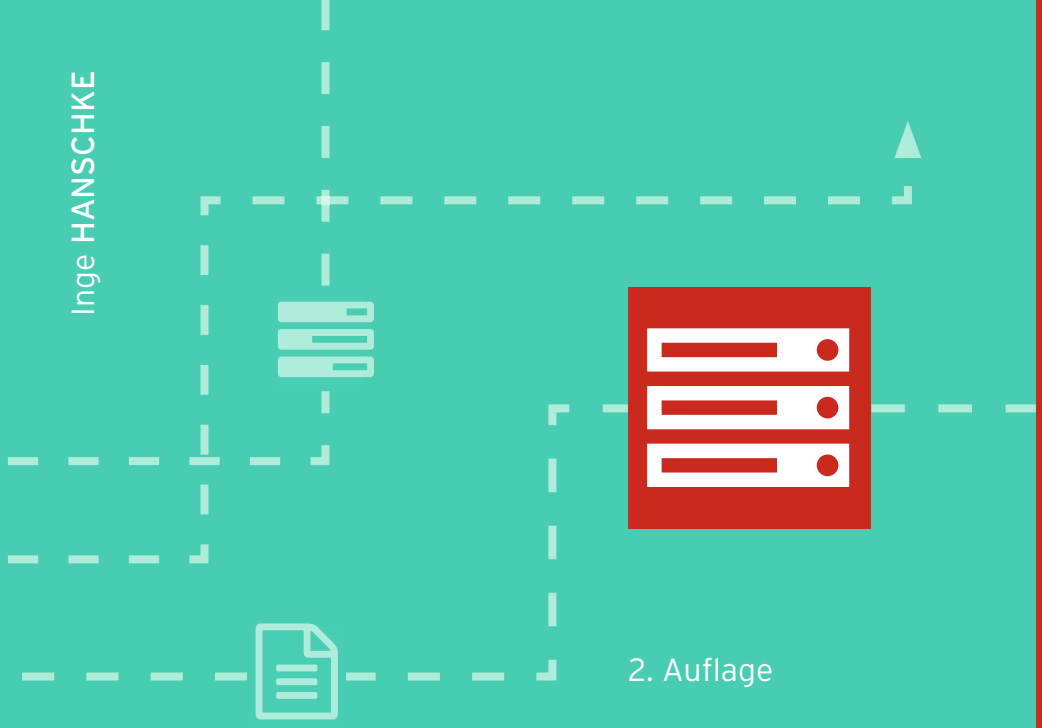
Inge HANSCHKE



2. Auflage

Einfache & effektive strategische IT-Planung

Systematisch und agil den Wandel wirksam managen

Zusatzmaterial unter
plus.hanser-fachbuch.de

HANSER

Hanschke

Einfache & effektive strategische IT-Planung

Ihr Plus – digitale Zusatzinhalte!

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

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

`plus-FreCg-PnM7d`

Bleiben Sie auf dem Laufenden!

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

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Inge Hanschke

Einfache & effektive strategische IT-Planung

Systematisch und agil den Wandel wirksam managen

2., überarbeitete Auflage

HANSER

Die Autorin:

Inge Hanschke, München

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autorin und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autorin und Verlag die Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2024 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München, *https://www.hanser-fachbuch.de*
Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek
Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck
Layout: Manuela Treindl, Fürth
Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, *https://www.rebranding.de*, München
Umschlagrealisation: Max Kostopoulos
Grafiken: Inge Hanschke, München, und Frank Fischer, Ottobrunn
Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH & Co. KG BuchPartner, Gottingen
Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-47676-9

E-Book-ISBN: 978-3-446-47832-9

E-Pub-ISBN: 978-3-446-47967-8

Inhalt

Vorwort . . . . . **IX**

1 Strategische IT-Planung im Überblick **1**
1.1 Einordnung und Abgrenzung 3
1.2 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der strategischen IT-Planung 16
1.2.1 Herausforderungen der Digitalisierung 19
1.2.2 Operational Excellence 35
1.2.3 Strategic Excellence 50
1.3 Stellenwert und strategische Positionierung der IT 64
1.3.1 Den Standort der IT im Unternehmen bestimmen 64
1.3.2 Strategische Positionierung der IT festlegen 71
1.4 Bestandteile der strategischen IT-Planung und Zusammenspiel mit anderen Disziplinen 77
1.4.1 Bestandteile der strategischen IT-Planung 80
1.4.2 Zusammenspiel mit anderen Disziplinen 82
1.4.3 Unternehmensstrategieentwicklung und Business-Planung 86
1.4.4 Prozess-, Daten-, Business Capability Management und weitere fachliche Management-Disziplinen 90
1.4.5 Lean oder agiles Demand Management 93
1.4.6 Entscheidungs- und Steuerungsprozesse 96
1.4.7 Operatives IT-Management 97
1.5 Ergebnisse der strategischen IT-Planung 99
1.5.1 IT-Ziele und Vorgehen zur Ableitung 99
1.5.2 Ziel-Bild und Roadmap zur Umsetzung 105
1.5.3 Leitplanken für die Umsetzung 111
1.5.3.1 Prinzipien 113
1.5.3.2 Strategien zur Absicherung der Zielerreichung 120
1.5.3.2.1 Informationssystemstrategien 123
1.5.3.2.2 Technische Standardisierungsstrategien 133
1.5.3.2.3 Innovationsstrategie 134
1.5.3.2.4 Investitionsstrategie 136
1.5.3.2.5 Sourcing-Strategie 142
1.5.3.2.6 Cloud-Strategie 145
1.5.3.3 Technische Vorgaben 151
1.5.3.4 Fachliche und organisatorische Randbedingungen 152

1.6 IT-Strategie . . . 153
1.6.1 Inhalte einer IT-Strategie . . . 156
1.6.2 IT-Strategiedokument . . . 159
1.7 Agile strategische Planung . . . 162
1.7.1 Agile Planung . . . 162
1.7.2 Agile strategische Planung . . . 173

2 Fachliches Ziel-Bild . . . 179
2.1 Was ist ein fachlichen Ziel-Bild? . . . 181
2.1.1 Visualisierungen des fachlichen Ziel-Bilds . . . 182
2.1.2 Ableitung fachliches Ziel-Bild . . . 194
2.2 Bestandteile und Zusammenspiel der Geschäftsarchitektur . . . 196
2.2.1 Geschäftsarchitektur . . . 200
2.2.2 Geschäftsprozesse und Business Capabilities . . . 212
2.2.3 Management der Geschäftsarchitektur . . . 215
2.3 Prozessmanagement . . . 217
2.4 Business Capability Management . . . 225
2.4.1 Vorgehen zur Erstellung einer Business Capability Map . . . 239
2.4.2 Ableitung von Business-Services . . . 255
2.5 Datenmanagement . . . 281
2.6 Organisation 4.0 und Organisationsentwicklung . . . 302
2.6.1 Digitaler Reifegrad . . . 309
2.6.2 Digital Leadership . . . 315
2.6.2.1 Servant Leadership . . . 317
2.6.2.2 Holacracy . . . 318
2.6.3 Lean als Erfolgsvoraussetzung . . . 321
2.6.4 IT-Organisation 4.0 . . . 341
2.6.5 Change Management . . . 352
2.7 Innovationsmanagement . . . 354
2.7.1 Design Thinking . . . 366
2.7.2 Innovation Labs . . . 367
2.7.3 Open Innovation . . . 368
2.7.4 Netnography . . . 369
2.7.5 Techniken im Innovationsmanagement . . . 371
2.7.6 Trendanalyse . . . 375
2.7.7 MVP und Lean Startup . . . 377
2.8 Geschäftsmodellentwicklung . . . 381
2.8.1 Disruptive und evolutionäre Geschäftsmodelle . . . 392
2.8.2 Muster der Geschäftsmodellentwicklung . . . 396
2.8.3 Produktlebenszyklus . . . 398
2.9 Lean oder agiles Demand Management . . . 401

3 IT-Ziel-Bild . . . 415
3.1 Was ist ein IT-Ziel-Bild? . . . 417
3.1.1 Typische Visualisierungen für das IT-Ziel-Bild im Überblick . . . 417

3.1.2 Planungshorizonte und Granularitäten . . . 421
3.2 IT-Bebauungsplanung und Enterprise Architecture Management . . . 436
3.2.1 Enterprise Architecture Management und Unternehmensarchitektur . . . 437
3.2.2 IS-Portfoliomanagement . . . 449
3.2.3 IS-Bebauungsplanung . . . 460
3.2.3.1 IS-Bebauungsplanung Leitfaden . . . 469
3.2.3.2 Bebauungsplan-Grafik . . . 479
3.2.3.3 Masterplan-Grafik . . . 485
3.2.4 Technologiemanagement . . . 487
3.3 Vorgehen der IT-Ziel-Bild-Gestaltung im Überblick . . . 511

4 Leitfäden für die strategische IT-Planung . . . 521
4.1 Leitfaden IT-Strategieentwicklung . . . 522
4.1.1 Sammlung und Konsolidierung der Geschäftstreiber . . . 524
4.1.2 Erfassung der Ausgangslage . . . 526
4.1.3 Standortbestimmung . . . 527
4.1.4 Strategische Positionierung und Setzen strategischer Vorgaben . . . 529
4.1.5 Gestaltung des Soll-Zustands und der Roadmap . . . 532
4.1.6 Steuerungsinstrumentarium festlegen . . . 535
4.1.7 Organisation und Prozesse festlegen . . . 535
4.1.8 Maßnahmen- und Investitionsplanung . . . 536
4.2 Leitfaden für die Ziel-Bild-Erstellung . . . 540

5 IT-Governance & Steuerungsinstrumentarium . . . 549
5.1 Einordnung und Abgrenzung der IT-Governance . . . 551
5.2 Organisatorische Aspekte der IT-Governance . . . 553
5.2.1 IT-Organisationsform . . . 553
5.2.2 Rollen, Verantwortlichkeiten und Skills . . . 563
5.2.3 Entscheidungsfelder und Gremien . . . 571
5.2.4 Veränderung der IT-Organisation . . . 578
5.3 Steuerungsinstrumentarium . . . 580
5.3.1 Strategisches IT-Controlling . . . 580
5.3.2 Steuerungssichten für die verschiedenen Stakeholder-Gruppen . . . 585
5.3.3 Steuerungsgrößen entsprechend der Steuerungsaufgaben . . . 592
5.3.4 Einführung eines Steuerungsinstrumentariums . . . 602
5.4 Verankerung in der Organisation . . . 606

Glossar . . . 615

Abkürzungen . . . 661

Literatur . . . 663

Stichwortverzeichnis . . . 673

Vorwort

Am besten erledigt man die Dinge systematisch.

Hesiod von Böotien (um 700 v. Chr.)

Der Digitale Wandel, die Pandemie, die Energiekrise, der zunehmende Wettbewerb mit neuen Marktteilnehmenden, steigende Vernetzung, immense regulatorische Vorgaben und kürzer werdende Innovations- und Time-to-Market-Zyklen stellen hohe Anforderungen an die Effizienz und die Agilität der Unternehmen. So müssen sich Organisation, Prozesse und IT-Landschaften in kürzester Zeit an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und für zukünftige Entwicklungen vorbereitet werden.

Innovative maßgeschneiderte Produkte und Time-to-market entscheiden über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Kunden erwarten maßgeschneiderte und einfach zu benutzende Produkte und Leistungen über alle für sie interessanten Kanäle (Omnikanalfähigkeitpassend zu ihren sich im Verlauf ihrer Customer Journey verändernden Anforderungen. Das Unternehmen muss flexibel und schnell diese Produkte und Leistungen zur Verfügung stellen.

Dieser rasante, scheinbar unaufhaltbare Wandel in allen Lebensbereichen, die „VUCA-Welt“ („Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity“) gilt es zu beherrschen. Bestehende Produkte, Wertschöpfungsketten und etablierte Geschäftsmodelle verändern sich. Die Corona-Krise beschleunigte die digitale Transformation und zwang sowohl Unternehmen und Mitarbeitende als auch die ganze Gesellschaft, schnell gerade im Umfeld Kommunikation digital zu werden. Die Energiekrise und der Ukrainekrieg verändern die Ökonomie tiefgreifend und zwingen Unternehmen, ihre Strategie und Prozesse in vielen Bereichen zu überprüfen. Eine konsequente Kundenorientierung (Customer Experience), Innovationsfähigkeit und Effizienzsteigerung durch insbesondere „Elektrifizierung“, Automatisierung, Datenorientierung, Vernetzung/IoT, Smart und KI/ML sind notwendig, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen (siehe [Han18]). Dies ist in Bild 1 dargestellt.

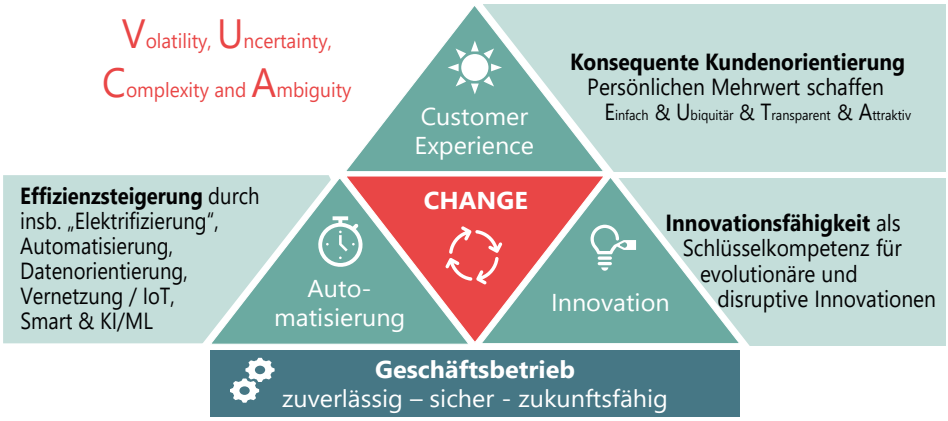


Bild 1 „VUCA“ (siehe [Han24])

Die Wettbewerbsfähigkeit gepaart mit Wirtschaftlichkeit sichert das Überleben des Unternehmens. Für eine ausreichende Wirtschaftlichkeit muss das Unternehmen seine End-to-end-Prozesse optimieren und soweit möglich automatisieren sowie insbesondere für die Business-Agilität mit IT-Mitteln enablen. Nur so kann schnell auf Veränderungen reagiert werden.

Die strategische IT-Planung ist essenziell für den Erfolg eines Unternehmens, da sie die Zukunft vorbereitet. Sie gibt vor, in welche Richtung sich die IT in den nächsten drei bis fünf Jahren entwickeln soll. Die strategische IT-Planung ist die IT-Managementdisziplin zum Festlegen einer grundlegenden Ausrichtung sowie von Strategien und Leitplanken für die Operationalisierung und einer Roadmap zur Umsetzung. Ziel der strategischen IT-Planung ist es, die IT-Landschaft an den Kundenbedürfnissen, den Unternehmenszielen und geschäftlichen Erfordernissen auszurichten und auf den ständigen Wandel des Unternehmens und des Marktes vorzubereiten.

Die strategische IT-Planung im Zusammenspiel mit einem passgenauen Steuerungsinstrumentarium (Cockpit) schafft die Grundlage, Entscheidungen zeitnah und fundiert zu treffen. Die erforderlichen Informationen müssen prägnant bereitgestellt werden. Handlungsoptionen mit ihren Auswirkungen, verbundenen Chancen und Risiken müssen systematisch bewertet werden. Vorausschauendes Handeln und fundierte Entscheidungen sind nur auf Basis einer ganzheitlichen Sicht auf das Geschäft und die IT in ihrem Zusammenspiel möglich. Wesentliche Risiken und Entscheidungsbedarfe müssen zeitnah, idealerweise realtime, prägnant und situativ angemessen dem jeweiligen Stakeholder bereitgestellt werden.

Eine wirksame strategische Planung in Business und IT ist die Basis für eine schnelle und proaktive Anpassung an die rasanten Veränderungen im digitalen Wandel und aufgrund der fundamentalen Umbrüche infolge von Pandemie, Energiekrise, Ukrainekrieg und weiteren veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen. Strategische Handlungsfelder, häufig auch strategische Themen genannt, werden aus der Strategie sowie aus strategischen Geschäftsanforderungen, relevanten Trends und Pains identifiziert und visualisiert. Für diese strategischen Handlungsfelder werden Lösungen gestaltet, operationalisiert und über das Lean oder Projektportfoliomanagement in die Umsetzung eingesteuert.

Eine lean, agile und systematische strategische IT-Planung gibt Orientierung und passt sich schnell an die verändernden Rahmenbedingungen an. So können schnell und intelligent

neue Wege auf Basis fundierter Entscheidungen gegangen und Fehlentscheidungen reduziert werden. Die Transformation wird so überhaupt erst ermöglicht, gleichzeitig beschleunigt sowie plan- und steuerbar.

Hier setzt dieses Buch an. Es liefert Ihnen eine Orientierung und Bausteine sowie einen Schritt-für-Schritt-Leitfaden für die systematische und agile strategische IT-Planung und das Management der Transformation. Mit Hilfe der Best-Practice-Bausteine können Sie schnell und werthaft eine strategische IT-Planung in Ihrem Unternehmen einführen, operationalisieren und verankern.

München, im Januar 2024

Inge Hanschke

Danksagung

Vielen Dank an die vielen Strategischen IT-Planungs-Experten und Kollegen aus befreundeten Unternehmen für den intensiven Austausch.

Danke an meine Diskussionspartner, Reviewer und Unterstützer, die durch wertvolle Kommentare und Feedback das Buch maßgeblich mitgestaltet haben. Hier sind insbesondere Sebastian Hanschke und auch Frau Brigitte Bauer-Schiewek sowie Frau Irene Weilhart vom Hanser-Verlag für ihr wertvolles Feedback und ihre Unterstützung zu nennen.

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

Wegweiser durch dieses Buch

Die Gliederung des Buchs ist in Bild 2 dargestellt. Sie können die Kapitel in der genannten Reihenfolge oder aber auch selektiv lesen. Sie sind inhaltlich in sich abgeschlossen.

Kapitel 1 führt in die strategische IT-Planung ein. Sie finden hier Begriffsdefinitionen, die Herausforderungen und Treiber der strategischen IT-Planung. Einen Schwerpunkt bilden die Einordnung in das strategische (IT-)Management sowie die Abgrenzung und das Zusammenspiel mit relevanten Disziplinen, wie das Projektportfoliomanagement und das Demand Management.

Kapitel 2 adressiert die Geschäftsarchitektur und die Geschäftstreiber sowie das fachliche Ziel-Bild, das den fachlichen Ordnungsrahmen für das IT-Ziel-Bild bildet. Die Geschäftstreiber sind im fachlichen und IT-Ziel-Bild umzusetzen. In diesem Kapitel finden Sie auch die wesentlichen Disziplinen im Kontext der fachlichen Ziel-Bild-Gestaltung, wie z. B. Prozessmanagement, Business Capability Management und Datenmanagement sowie Disziplinen, wie die Geschäftsmodell- oder Organisationsentwicklung.

Kapitel 3 präsentiert alle Ergebnistypen und Beispiele für IT-Ziel-Bilder inklusive Roadmap zur Umsetzung. Darüber hinaus finden Sie die Methoden für die IS-Bebauungsplanung und das Technologiemanagement eingebettet in das Enterprise Architecture Management.

Kapitel 4 liefert Schritt-für-Schritt-Leitfäden für die IT-Strategieentwicklung und einen übergreifenden Leitfaden für die Ziel-Bild-Gestaltung, der sich der Methoden aus Kapitel 2 und 3 bedient.

Kapitel 5 liefert Ihnen Hilfsmittel für die Verankerung der strategischen IT-Planung. Schwerpunkte bilden dabei die IT-Governance und Steuerungsinstrumentarien zur erfolgreichen Operationalisierung der strategischen IT-Planung und Umsetzung der digitalen Transformation.

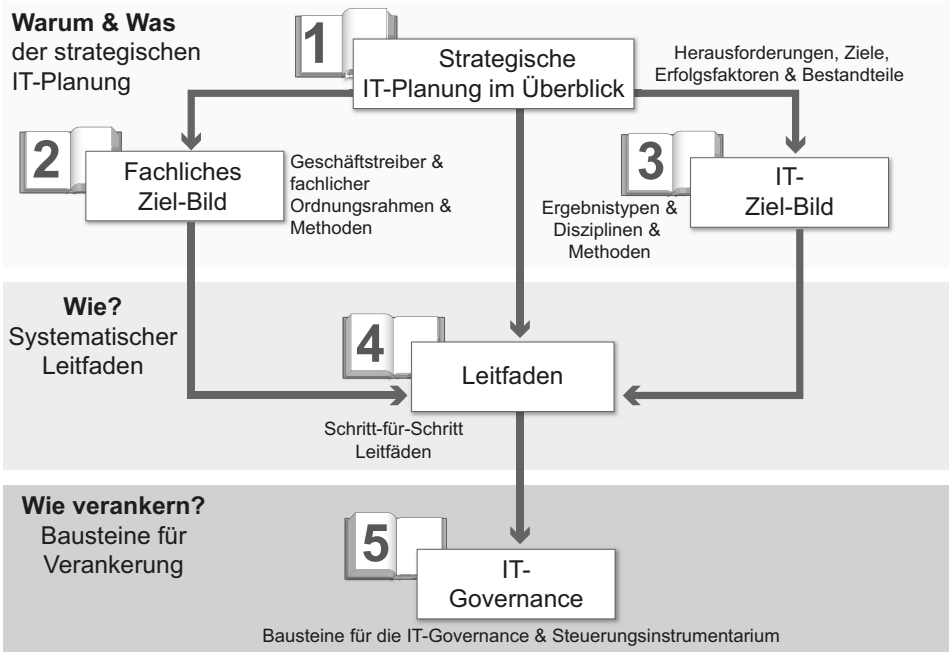


Bild 2 Kapitelstruktur

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

Wer sollte dieses Buch lesen?

Das Buch adressiert alle Personengruppen in Business und IT, die strategisch planen oder aber die digitale Transformation gestalten oder von ihr betroffen sind.

- *Chief Digital Officer sowie Management*
  - Welches sind die wichtigsten digitalen Trends und Technologien, die das Geschäft aktuell und in der Zukunft beeinflussen?
  - Welcher Handlungsdruck entsteht durch Digitalisierung? Welche Kundengruppen werden aktuell und zukünftig adressiert? Welche Bedürfnisse? Wettbewerb?
  - Welche Geschäftsmodelle sind möglich und welche passen zum Unternehmen?
  - Wie ist der digitale Reifegrad des Unternehmens? Ist das Unternehmen digitalen Themen gegenüber aufgeschlossen und bereit, sich zu verändern?
  - Welche Auswirkung hat die Digitalisierung auf die Kultur, Organisation, Prozesse und die Mitarbeiter(führung) des Unternehmens?
  - Wie kann die digitale Transformation systematisch angegangen werden?
  - Wie kann die unüberschaubare Komplexität beherrscht werden?
  - Wie kann das Datenmanagement wirksam durchgeführt werden?

- *Leiter Organisation und Führungskräfte*
  - Welche organisatorischen Voraussetzungen müssen für eine agile Planung und eine agile digitale Transformation geschaffen werden? Welche Fähigkeiten sind notwendig und wie können diese aufgebaut werden?
  - Welche Anforderungen stellt dies an Führungskräfte? Wie können diese unterstützt werden?
  - Welche Veränderungen sind in Organisation, Prozessen und Führung im Zeitalter der Digitalisierung und Industrie 4.0 notwendig? Wie kann die digitale Transformation organisationsverträglich erfolgen?
  - Wie erfolgt die strategische IT-Planung und welche organisatorischen Voraussetzungen müssen geschaffen werden?
  - Wie werden sich Unternehmen, Management und Führung im digitalen Zeitalter verändern (müssen)?
  - Was ist Management 4.0? Welche Auswirkungen hat dies auf mich?
- *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?
- *Strategische (IT-)Planer*
  - Wie erfolgt eine strategische (IT-)Planung systematisch, effizient und nachhaltig?
  - Wie kann sichergestellt werden, dass die strategische (IT-)Planung wirksam ist?
  - Welche Best-Practices gibt es für Ergebnisdarstellungen und auch für effiziente Vorgehensweisen?

Webseite zum Buch

Weitergehende Informationen finden Sie auf *http://Hanschke-Consulting.com* sowie unter *plus.hanser-fachbuch.de* (dort geben Sie den Code `plus-FreCg-PnM7d` ein).

1 Strategische IT-Planung im Überblick

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

Veränderungen in den Geschäftsmodellen durch den digitalen Wandel und die fundamentalen Umbrüche infolge von z. B. Energiekrise und Pandemie sowie kürzer werdende Innovations- und Produktlebenszyklen stellen neben einem zuverlässigen Geschäftsbetrieb hohe Anforderungen an IT-Verantwortliche. Effizienz und Qualität in der Leistungserbringung, Time-to-market, Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind die zentralen Herausforderungen, die gleichzeitig mit zunehmender IT-Komplexität bewältigt werden müssen. Die IT muss strategisch ausgerichtet und auf Veränderungen vorbereitet werden, um den Wertbeitrag der IT signifikant zu erhöhen. Die strategische IT-Planung gewinnt daher immer mehr an Bedeutung.

Ziel der strategischen IT-Planung ist es, das Unternehmen und die IT-Landschaft an den Unternehmenszielen und geschäftlichen Erfordernissen auszurichten und auf den ständigen Wandel des Unternehmens und des Marktumfelds vorzubereiten. Ausgangspunkt hierbei sind sowohl ein klares Verständnis der strategischen und fachlichen Herausforderungen im Planungskontext sowie im Ist-Zustand als auch eine gemeinsame Vision. Es gilt die Geschäftstreiber mit den strategischen Geschäftsanforderungen, den Pains, die zu berücksichtigenden fachlichen und technischen Trends und die gesetzten Randbedingungen, wie z. B. Compliance-Vorschriften, zu ergründen und daraus ein fachliches Ziel-Bild abzuleiten. Das fachliche Ziel-Bild bildet den Rahmen für die Ableitung des IT-Ziel-Bilds innerhalb der strategischen IT-Planung.

Das fachliche Ziel-Bild (siehe Kapitel 2) wird im Rahmen z. B. der Geschäftsmodell-, Strategieentwicklung, des Business Capability Management oder strategischen Prozessmanagements abgeleitet. Das fachliche Ziel-Bild sowie weitere strategische Vorgaben wie Ziele, Prinzipien, Strategien und weitere Leitplanken geben den Rahmen für die Ableitung des IT-Ziel-Bilds und Operationalisierung der Umsetzung vor (siehe Kapitel 3).

Das Ziel-Bild ist letztendlich der angestrebte Zustand der Landschaft in circa drei bis fünf Jahren, mit disruptiven und evolutionären Innovationen und Weiterentwicklungen. In Bild 1.1 wird das IT-Ziel-Bild über die Zielscheibe und die Operationalisierung der Umsetzung über den Pfeil mit den kurzfristigen Maßnahmen (Projekte oder aber agile Umsetzung) und der

Roadmap (taktischer grober Plan zur Erreichung der Vision) symbolisiert. Mit einer einfachen und effektiven strategischen IT-Planung kann systematisch und agil der Wandel wirksam gemanagt werden.

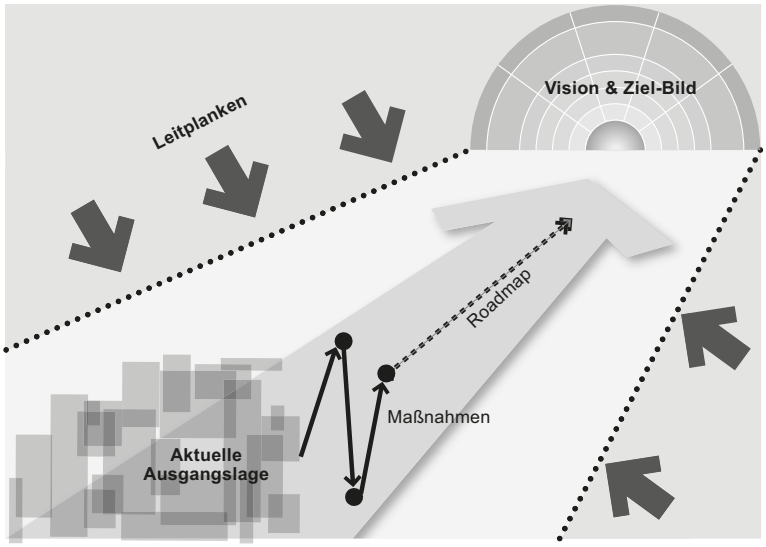


Bild 1.1 Strategische IT-Planung im Überblick

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die strategische IT-Planung, ihre Herausforderungen, Erfolgsfaktoren, Bestandteile und das Zusammenspiel mit anderen Disziplinen, wie z. B. die IT-Strategieentwicklung und das (Lean) Projektportfoliomanagement.

In diesem Kapitel finden Sie die Antworten auf folgende Fragen:

- Was ist eine strategische IT-Planung? Wie spielt dies mit der übergreifenden strategischen Planung und weiteren Disziplinen zusammen?
- Welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren hat die strategische IT-Planung?
- Was sind die wesentlichen Ergebnisse und Bestandteile der strategischen IT-Planung und wie spielen diese zusammen?
- Wie können IT-Ziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden? Welche Prinzipien und Strategien sind für Sie passend?
- Welche Inhalte hat eine IT-Strategie? Wie sieht ein IT-Strategiedokument aus?
- Wie kommen Sie zu einer angemessenen IT-Strategie?

1.1 Einordnung und Abgrenzung

Die strategische IT-Planung schafft ein ganzheitliches Verständnis des Geschäftsmodells, der Unternehmensstrategie, der strategischen Positionierung der IT und der IT selbst. Die strategische IT-Planung gibt eine Vision und ein Ziel-Bild vor und setzt Planungsprämissen und Leitplanken für IT-Entscheidungen. Es werden die erforderlichen Informationen 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 verdeutlich dies gut (siehe Bild 1.2).

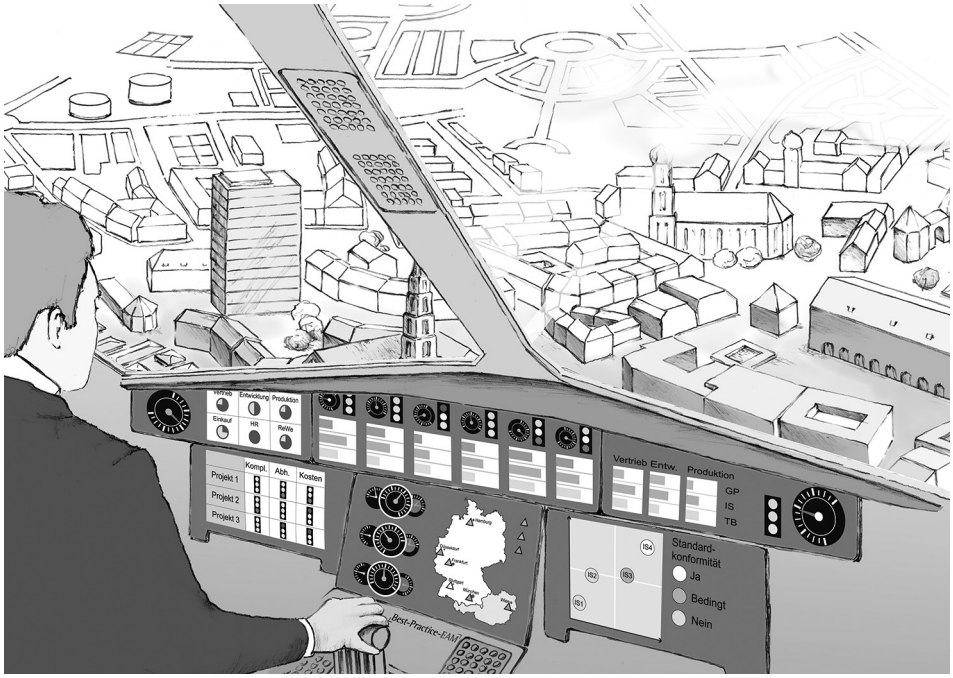


Bild 1.2 Flugzeug-Cockpit (siehe [Han23])

Sie als „Pilot“ des Unternehmens, von fachlichen Domänen oder der IT benötigen ein wirkungsvolles und ausbaubares Instrumentarium, um

- auf einen Blick die aktuelle Ausgangslage und insbesondere situativ mögliche Risiken schnell zu erfassen,
- fundierte Entscheidungen zeitnah zu treffen,

- die Zukunft zielgerichtet kunden- und businessorientiert zu gestalten (den richtigen Weg zu finden) und
- sicherzustellen, dass die Soll-Vision auch wie geplant umgesetzt wird.

Definition Strategische IT-Planung

Ziel der strategischen IT-Planung ist es, die IT an den Unternehmenszielen und geschäftlichen Erfordernissen auszurichten und auf den ständigen Wandel des Unternehmens und seines Marktumfelds vorzubereiten. Sie schafft ein ganzheitliches Verständnis des Geschäftsmodells, der Unternehmensstrategie, der strategischen Positionierung der IT und von der IT selbst. Die strategische IT-Planung gibt eine Vision und ein Ziel-Bild vor und setzt Planungsprämissen und Leitplanken für IT-Entscheidungen, deren Einhaltung über das strategische IT-Controlling und die IT-Steuerung sichergestellt werden muss.

In der strategischen IT-Planung wird die IT-Landschaft im Überblick lang- und mittelfristig geplant und Leitplanken für die Umsetzung werden gesetzt. Ausgangspunkt der strategischen IT-Planung ist hierbei ein klares Verständnis der strategischen und fachlichen Herausforderungen im Planungskontext. Die Unternehmensvision, das Geschäftsmodell, die Unternehmensstrategie, die Geschäftsanforderungen, die fachlichen Trends und die fachlichen Pains sowie gesetzten Randbedingungen müssen ergründet und dafür dann passgenau mit „IT bebaut“ werden. Die strategische IT-Planung liefert eine Soll-Bebauung und eine Roadmap für die Umsetzung für die IT-Landschaft, um alle diese Geschäftstreiber zu erfüllen. Für die IT-Bebauung ist ein fachlicher Ordnungsrahmen notwendig, der über das fachliche Ziel-Bild aufgespannt wird. Das fachliche Ziel-Bild ist eigentlich nichts anderes als eine strukturierte Form der Geschäftstreiber z. B. in Form einer Business Capability Map (siehe Bild 2.6). Aus dem fachlichen Ziel-Bild wird dann das IT-Ziel-Bild abgeleitet.

In Bild 1.3 finden Sie die Einordnung der strategischen IT-Planung. Die strategische IT-Planung ist wesentlicher Bestandteil des strategischen IT-Managements. Die strategische IT-Planung gibt einerseits eine Vision und ein Ziel-Bild als Orientierung sowie eine Roadmap für die Umsetzung und andererseits Leitplanken für die Umsetzung vor. Wesentliche Ergebnisse der strategischen IT-Planung sind im Kontext der folgenden IT-Planungsprozesse:

- **IT-Strategieentwicklung: strategische IT-Vorgaben**, wie IT-Ziele, Prinzipien oder Strategien (siehe Abschnitt 1.5)
- **IT-Bebauungsplanung: Ziel-Landschaft** (kurz IT-Ziel-Bild) mit der zukünftigen IT-Bebauung (u. a. Applikationen, Lösungsportfolio und IT-Betriebsinfrastruktur) sowie deren Roadmap zur Umsetzung (siehe Kapitel 3)

Die Geschäftstreiber und das daraus abgeleitete fachliche Ziel-Bild bilden einen wesentlichen Input und Rahmenvorgaben für die strategische IT-Planung. Die strategische IT-Planung setzt umgekehrt die strategischen IT-Vorgaben und umzusetzende Standards sowie die Ziel-Bebauung als Leitplanken für das operative IT-Management und auch für das IT-Controlling.

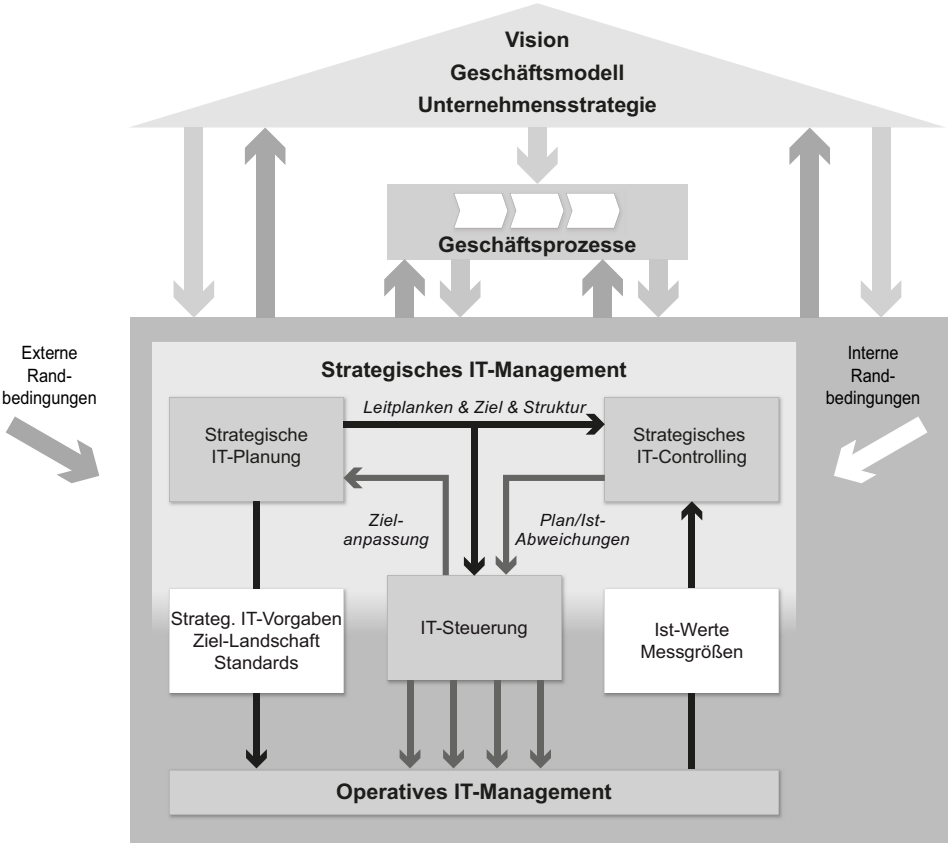


Bild 1.3 Einordnung Strategische IT-Planung

Hinweise

- Das fachliche Ziel-Bild (siehe Kapitel 2) wird häufig im Rahmen oder nachgelagert zu der Geschäftsmodellentwicklung oder Business-Planung (siehe [Han23]) sowie in der (IT-)Strategieentwicklung, im Business Capability Management (siehe Abschnitt 2.4) und/oder Prozessmanagement (siehe Abschnitt 2.3) erstellt. Hier wird die Geschäftsarchitektur strategisch und vorausschauend entsprechend der Geschäftstreiber weiterentwickelt.

  Falls dies noch nicht verankert ist, muss eine grobe Planung der fachlichen Landschaft als Bezugsrahmen im Rahmen der strategischen IT-Planung erstellt werden.

- Die Planung und Weiterentwicklung der Betriebsinfrastruktur werden in diesem Buch dem operativen IT-Management zugeschlagen. Hilfestellungen für diesen Kontext finden Sie in [Han23] in Kapitel 4 bei den EAM-Einsatzszenarien zur Unterstützung des operativen IT-Managements.

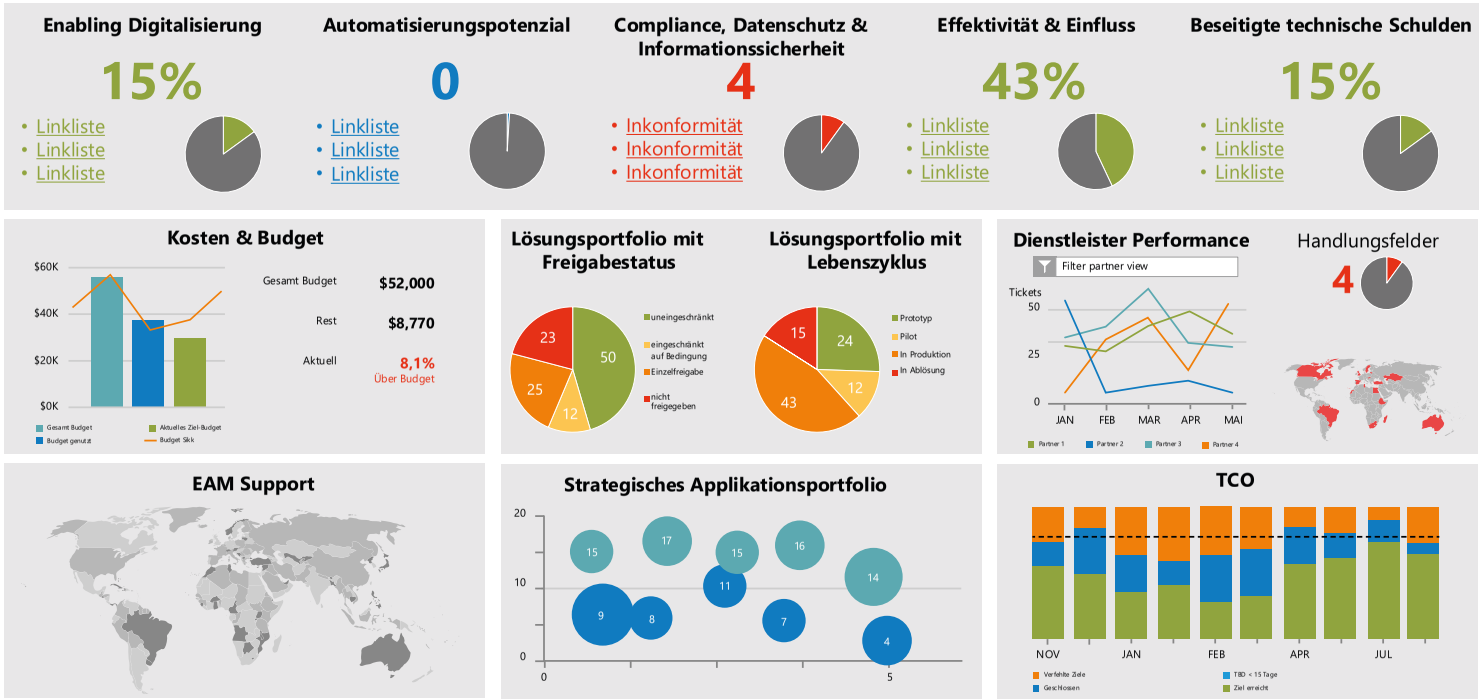


Bild 1.4 Beispiel CIO-Cockpit (siehe [Han22])

In Bild 1.3 wird der Regelkreis, bestehend aus der strategischen IT-Planung („PLAN“), dem operativen IT-Management („DO“), dem strategischen IT-Controlling („CHECK“) und der IT-Steuerung („ACT“) dargestellt. Dieser Regelkreis ist das universelle Grundmuster jeder Steuerung. Es besteht aus den Schritten Planung, Umsetzung, Analyse und Korrektur und wird so lange durchlaufen, bis das Steuerungsziel erreicht wurde oder aber eine vorgegebene Zeitspanne verstrichen ist (siehe [KüM07]).

Durch die strategische IT-Planung werden die strategischen IT-Vorgaben und das IT-Ziel-Bild als Orientierung und Leitplanken für das operative IT-Management und das strategische IT-Controlling vorgegeben. Dies sind die Zielvorgaben zum Abgleich mit den realen Ist-Werten und Messgrößen. Mithilfe z. B. eines Kennzahlensystems müssen die realen Messgrößen und Ist-Werte aus dem operativen Management und Betrieb in Verbindung mit den Steuerungsgrößen gebracht und Abweichungen transparent werden. So wird eine gesamthafte Sicht auf die IT-Performance bereitgestellt. Der Wert der IT wird sichtbar und kann nachhaltig gesteigert werden.

Über das strategische IT-Controlling, auch strategische IT-Steuerung genannt, wird sichergestellt, dass die strategischen, fachlichen und IT-Vorgaben und -Pläne wirklich erreicht werden. Für jedes Steuerungsziel muss eine entsprechende Steuerungsgröße festgelegt werden. Integriert in ein passgenaues Steuerungsinstrumentarium für alle relevanten Stakeholder-Gruppen kann dies wirksam gesteuert werden.

In Bild 1.4 finden Sie ein Beispiel eines CIO-Cockpits. Hier werden einerseits strategische Steuerungsgrößen wie z. B. die Business-Abdeckung und IS-Klassifikation verwendet. Andererseits werden sowohl operative Steuerungsgrößen – wie z. B. die IT-Performance, die Kostenübersicht, der Lieferanten- und Projektstatus – als auch die SLAs für die Betriebsstandorte überwacht. Mithilfe der „Lupe“ kann der CIO einzelne Bereiche genauer ansehen. So erhält er ein gutes Hilfsmittel für die IT-Steuerung und kann bei Veränderungen schnell reagieren. Voraussetzung ist aber, dass die richtigen Steuerungsgrößen identifiziert und bereitgestellt werden.

Granularitäten

Die strategische Planung und Steuerung der IT erfolgen auf unterschiedlichen Granularitäten. Auf **strategischer Ebene** werden grobgranular Eckwerte und Orientierungshilfen für einen langfristigen Planungszeitraum gesetzt. Dies sind insbesondere, wie schon ausgeführt, die Vision, das grobe Ziel-Bild und die Leitplanken.

Darüber hinaus werden auf der strategischen Planungsebene die Budgets für die nähere Zukunft (in der Regel ein Jahr) im Rahmen einer Investitionsplanung initial festgelegt und rollierend an die jeweiligen Geschäftsanforderungen und Randbedingungen angepasst. Es wird auf Unternehmens- und Geschäftseinheitenebene festgelegt, in welche Themenfelder in einer Planungsperiode vorrangig investiert werden soll. Die (in der Regel beschränkten) finanziellen und personellen Ressourcen werden auf mehrere Investitionsthemen verteilt. Im Ergebnis sind damit für eine Planungsperiode die einzelnen Investitionsthemen und eine Budget-Obergrenze je Investitionsthema festgelegt. Um diese Festlegung treffen zu können, können vom Business-Analysten im Demand Management Kandidaten für Investitionsthemen ermittelt, grob bewertet und priorisiert werden. Für die Bewertung und Priorisierung müssen Investitionsthemen ggf. in einzelne Themenbereiche heruntergebrochen werden, da erst dadurch die Inhalte „greifbar“ werden (siehe [HGG16]). Die Budgets bilden eine Rahmenvorgabe für die taktische Planungsebene.

Die in der strategischen Planungsebene vorgegebene Vision, die Leitplanken und Investitionsthemen werden in der **taktischen Ebene** weiter detailliert. Es wird das Ziel-Bild konkretisiert, die Roadmap für die Umsetzung detailliert und für einen planbaren und überschaubaren Zeitraum in der Zukunft[1] aus Geschäftsanforderungen Projekte, Produkt-Releases, Umsetzungs-Backlogs geformt oder angepasst. Produkte können sowohl Fertigungserzeugnisse oder Dienstleistungen als auch IT-Kaufprodukte und Individualsoftware sein.

Wichtig

Diese taktische Planungsebene ist von besonderer Bedeutung, da hier frühzeitig und mit verhältnismäßig geringem Aufwand sichergestellt werden kann, dass das Richtige getan wird. So können Fehlinvestitionen vermieden und die relevanten Geschäftsanforderungen schnell und angemessen umgesetzt werden. Die strategische IT-Planung erhält Bodenhaftung. Die strategischen Vorgaben werden fassbar und damit auch umsetzbar.

Wenn man von der strategischen IT-Planung spricht, umfasst dies daher in der Regel sowohl die strategische als auch die überwiegenden Anteile der taktischen Planungsebene. So wird der Begriff auch in diesem Buch gebraucht.

Empfehlung

- Berücksichtigen Sie, dass für die unterschiedlichen Planungsebenen unterschiedliche zeitliche Planungshorizonte gelten. Eine Detaillierung von Geschäftsanforderungen oder strategischen und logischen IT-Systemen über diese Planungshorizonte hinaus kann zu unnötigem Planungs-, Änderungs- und Verwaltungsaufwand führen und ist damit wirtschaftlich nicht sinnvoll. Die Planungshorizonte sind unternehmensspezifisch, in einem Unternehmen teilweise auch produktspezifisch, ausgeprägt.

  Bei einer agilen Vorgehensweise sind typische Planungshorizonte:

  - Produktvision: mehrere Jahre
  - Unternehmensplanung: ein Jahr
  - Produkt- und Portfolioplanung: die nächsten Monate
  - Projekt- und Iterationsplanung: die nächsten Wochen
- Detaillieren Sie Geschäftsanforderungen und IT-Systeme in den einzelnen Planungsebenen jeweils nur so weit, dass Sie ausreichend Informationen haben, um den jeweils „nächsten Schritt“ gehen zu können.
- Ein Plan ist eine auf dem aktuellen Kenntnisstand und bestimmten Annahmen nach bestem Wissen getroffene Aussage zu einer möglichen Entwicklung in der Zukunft. Es gibt keine Garantie, dass ein Plan zu 100 % „erfüllt“ wird. Nutzen Sie Pläne, um Abweichungen zu erkennen. Wenn es Abweichungen gibt, suchen Sie die Ursachen dafür. Passen Sie die Planung aufgrund der neu gewonnenen Erkenntnisse in enger Abstimmung mit Ihren Stakeholdern hinsichtlich Inhalten, Terminen und Kosten an.

[1] Im wasserfallorientierten Umfeld ist der Planungszeitraum hier deutlich größer als im agilen Umfeld.

- Planänderungen sind eher die Regel als die Ausnahme. Etablieren Sie Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, in denen festgelegt ist, wie bei Planänderungen vorzugehen ist.

Die für die strategische IT-Planung 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 1.1 zeigt Beispiele für die unterschiedliche Granularität.

Tabelle 1.1 Beispiele für unterschiedliche Granularitäten

Strategisches IT-Management	Operatives IT-Management
Strategische und taktische Geschäftsanforderungen (Investitionsthemen, Themenbereiche/Schwerpunkte und Features (siehe [HGG16])	Operative Geschäftsanforderungen (User Storys und Tasks siehe [Lef11]) mit Verbindung zu den strategischen und taktischen Geschäftsanforderungen
Prozesslandkarte und Geschäftsprozesse auf Wertschöpfungskettenebene	Geschäftsprozesse auf Aktivitätenebene und detaillierte Prozessbeschreibungen
Business Capability Map auf Level 1 bis maximal 3	Detaillierte Fähigkeits- oder Geschäftsfunktionsbeschreibungen ab Level 3
Geschäftsobjekte als fachliche Begriffe, z. B. Kunde oder Vertrag	Datenmodelle mit Attributen und Umsetzungsinformationen, wie Indizes
Überblick über die IT-Landschaft und deren Business-IT-Alignment	Details zu allen IT-Systemen und deren Zusammenspiel Anforderungen an den Geschäftsbetrieb, z. B. detaillierte SLAs
Informationssysteme, z. B. SAP im Überblick	Deployment-Pakete, Klassendiagramme, Configuration Items (CMDB)
Technische Standards wie z. B. eine Business-Analytics-Referenzarchitektur	Patches von technischen Komponenten wie z. B. Oracle Version 12 Patch 4
Grobgranulare Betriebsinfrastrukturen, z. B. Lieferantenintegrationsinfrastruktur	Bestandteile der IT-Systeme, Hardwareeinheiten wie z. B. Server und Netzwerkkomponenten und ihr Zusammenspiel sowie ihre Topologie Configuration Items (CMDB)
Kennzahlen im Kontext der Effektivität „Die richtigen Dinge tun“ wie z. B. Strategie- und Wertbeitrag, Geschäftskritikalität, Standard- oder Strategiekonformität	Kennzahlen im Kontext der Effizienz „Die Dinge richtig tun“ z. B. SLA-Erfüllung inkl. der Verfügbarkeit, Antwortzeiten und Zuverlässigkeit für die verschiedenen IT-Systeme
Grobgranulare Fortschrittskennzahlen	Messwerte für operative Kennzahlen und Ist-Werte zu Plan-Werten

Wichtig

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

Um dies zu verdeutlichen, finden Sie in Bild 1.5 das Zusammenspiel zwischen der fachlichen, strategischen und operativen IT-Planungs- und Steuerungsebene dargestellt. In der fachlichen Planung wird eine Prozesslandkarte (siehe Abschnitt 5.4.1) abgebildet.

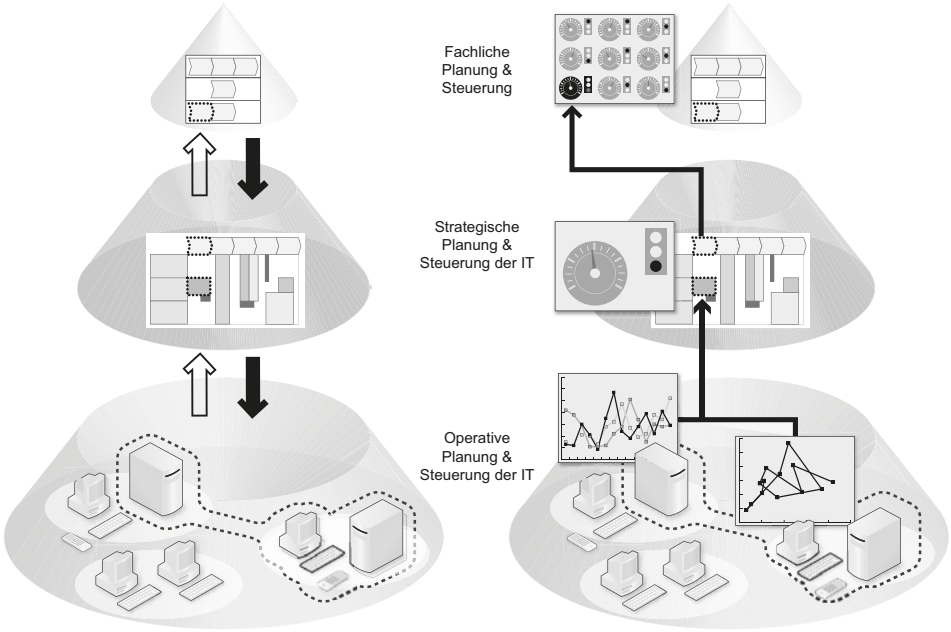


Bild 1.5 Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Planungs- und Steuerungsebenen

Die fachlichen Einheiten werden in der strategischen IT-Planung beplant. Es werden sowohl Rahmenvorgaben als auch eine Vision und ein Ziel-Bild für die Umsetzung für eine bestmögliche Unterstützung der fachlichen Einheiten entwickelt. In Bild 1.5 ist das Ziel-Bild in Form einer Bebauungsplan-Grafik (siehe Abschnitt 5.4.3) dargestellt. Die Verbindung zwischen der fachlichen und strategischen IT-Ebene wird über die Beziehung der IT-Elemente zu den fachlichen Elementen, in diesem Fall den Prozessen, hergestellt. Im Rahmen der strategischen IT-Planung wird die „ideale“ Geschäftsunterstützung gestaltet.

In der strategischen IT-Planungsebene wird die IT-Landschaft im Überblick lang- und mittelfristig geplant. Zur operativen IT-Planungsebene gibt es dann eine Verfeinerungsbeziehung, die in Bild 1.5 über die Detaillierung von Informationssystemen in die Infrastrukturelemente angedeutet ist.

Über die Verbindungen zwischen den Ebenen können Sie businessorientierte Vorgaben an die IT weitergeben (siehe Bild 1.5, Bild 1.3 und Bild 1.6). So lassen sich z. B. die mit den

Geschäftsprozessen verbundenen Ziele als Vorgaben für die diese Geschäftsprozesse unterstützenden Informationssysteme verwenden.

Durch die Verknüpfung der Kennzahlen der strategischen IT-Steuerungsebene mit den Messgrößen auf der operativen Steuerungsebene entsprechend der aufgezeigten Verbindungen wird die Basis für eine fundierte Steuerung der IT geschaffen. Die Messgrößen können z. B. über das System-Monitoring auf Ebene der Betriebsinfrastruktur erfasst, zu sinnvollen Informationen aggregiert, auf einige wenige Kennzahlen verdichtet und in einem Cockpit zugeschnitten auf die jeweilige Sicht des Stakeholder verfügbar gemacht werden. Siehe hierzu Abschnitt 5.3.

In Bild 1.6 finden Sie das strategische IT-Management im Zusammenspiel mit der Business-Planung und dem operativen IT-Management. Die Unternehmensarchitektur spannt sowohl bei der Business-Planung als auch beim strategischen IT-Management den fachlichen und technischen Ordnungsrahmen auf. Weitere Informationen hierzu finden Sie in den Kapiteln 2 und 3.

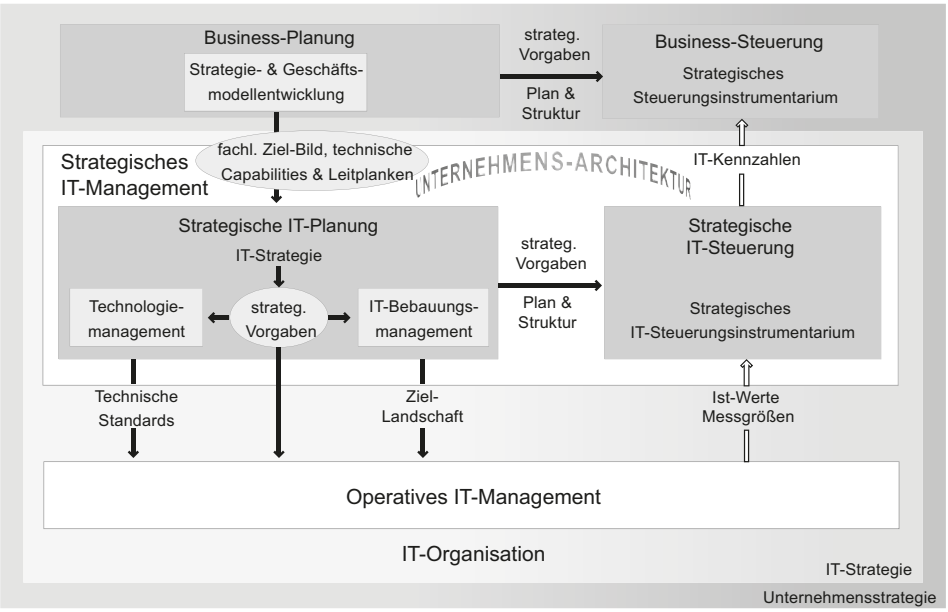


Bild 1.6 Strategisches IT-Management im Zusammenspiel mit der Business-Planung und dem operativen Management

Wichtig

Fachliche und technische Strukturen sind eine wesentliche Grundlage für die fachliche sowie die strategische und operative IT-Planung und -Steuerung. Auf dieser Basis werden sowohl die Bezugspunkte und Verknüpfungen zwischen den Ebenen gesetzt als auch eine gemeinsame Sprache geschaffen. Verknüpfen Sie die Informationen aus dem strategischen IT-Management mit den detaillierteren Informationen des operativen IT-Managements.

Nur so können Sie einen Plan/Ist-Vergleich zwischen den strategischen Vorgabewerten und den Ist-Werten für die Messgrößen aus dem operativen IT-Management durchführen.

Etablieren Sie ein strategisches Steuerungsinstrumentarium für den Plan-Ist-Vergleich und die IT-Steuerung (siehe Abschnitt 5.3). Sie wissen nur dann, wo Sie stehen, wenn Sie die Abweichungen der realen Ist-Werte von den strategischen Vorgabewerten kennen.

Nun schauen wir uns das Wesen der Planung und der strategischen Planung im Speziellen etwas näher an.

Planung und strategische Planung

Die Planung ist wesentlicher Bestandteil des Managements. Durch die Planung sollen das künftige Verhalten und Entscheidungen beeinflusst werden. Das Gegenstück zur Planung ist im Management die Kontrolle, wo im Rückblick über Zielerreichungsanalysen und Soll-Ist-Vergleiche die Einhaltung der Planung sowie insbesondere die Zielerreichung überprüft werden. Dies bildet wichtigen Input für zukünftige Planungen.

Planung ist notwendig, um Entscheidern eine Orientierung durch Größenordnungen von Kosten- und Zeitabschätzungen zu geben. Gerade im konventionellen Umfeld ist dies häufig eine Voraussetzung für die Beauftragung eines Projekts (siehe [Han17]).

Definition

Planung (siehe [Han24]) ist ein systematisches Vorgehen zur Entwicklung eines Handlungsplans, um Ziele zu erreichen. Planung beinhaltet alle Aktivitäten zur Festlegung von Zielen und Strategien zur Zielerreichung. Am Ende jeder Planungsaktivität steht eine Entscheidung, welches Ziel in welchem Zeitraum wie erreicht werden soll.

Planung ist eine Daueraufgabe, da Pläne fast immer von der Wirklichkeit überholt werden. Folgende Fragen werden bei der Planung gestellt:

- Welche Ziele werden verfolgt?
- Welche Maßnahmen führen zum Ziel?
- Sind die Inhalte und Meilenstein- sowie Release-Termine noch realistisch?
- Wo bestehen Risiken? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um Risiken zu vermeiden bzw. zu reduzieren?

Planung erfordert ein systematisches Vorgehen zur Entwicklung eines Handlungsplans, um Ziele zu erreichen. In der Planung werden aus den Zielen unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen Maßnahmen abgeleitet. Planung ist eine Daueraufgabe, da Pläne fast immer von der Wirklichkeit überholt werden.

Folgende Fragen werden bei der Planung gestellt:

- Welche Ziele werden verfolgt?
- Welche Lösungsszenarien gibt es? Wie sehen das jeweilige Ziel-Bild und die Roadmap zur Umsetzung aus?

- Welche Maßnahmen führen zum Ziel? Welche Rahmenbedingungen oder Leitplanken müssen gesetzt werden?
- Sind die Inhalte und Meilenstein- sowie Release-Termine bestehender Planungen (noch) realistisch? Wie müssen diese angepasst werden?
- Wo bestehen Risiken? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um Risiken zu vermeiden bzw. zu reduzieren?
- Wie kann die Wirksamkeit von Maßnahmen über Kennzahlen überprüft werden?
- Durch welche Maßnahmen, wie z. B. Zielvereinbarungen oder Lieferantenverträge, kann die Umsetzung der Planung unterstützt werden?

Bei der Planung kann, wie oben bereits ausgeführt, zwischen der strategischen, taktischen und operativen Ebene unterschieden werden (siehe [Han24]):

- Die **strategische Planung** wird erstellt, um die strategischen Ziele des Unternehmens fassbar und damit umsetzbar zu machen. Vom Top-Management werden eine Vision, Mission, Ziele, strategische Stoßrichtungen und strategische Leitplanken für die Operationalisierung vorgegeben. Strategische Handlungsfelder, häufig auch strategische Themen genannt, werden aus der Strategie sowie strategischen Geschäftsanforderungen, relevanten Trends und Pains identifiziert, visualisiert, durch die Unternehmensführung verabschiedet. Dies gibt den Rahmen für die taktische Planung vor.

  Die strategische Planung betrifft einen langfristigen Zeithorizont von mehr als drei oder in der Regel mehr als fünf Jahren. Zielvorgaben und Planungen weisen einen hohen Abstraktionsgrad auf und sind überwiegend noch sehr unkonkret.
- Die **taktische Planung**, auch Mittelfristplanung genannt, hat einen mittelfristigen Planungshorizont von ein bis drei oder ein bis fünf Jahren. Von den Führungskräften der mittleren Hierarchieebenen, wie z. B. Bereichs- oder Abteilungsleiter, wird diese in der Regel im Rahmen der Investitionsplanung oder Budgetierung erstellt. Sie konkretisiert die strategischen Zielvorgaben für den mittelfristigen Planungszeitraum; insbesondere als Basis für Investitions- oder Finanzplanungen. Sie ist aber weniger detailliert als die operative Planung. In der Mitarbeiterführung kann sich die taktische Planung z. B. in Form von mittelfristigen Zielvereinbarungen manifestieren.
- Die **operative Planung** betrifft das Tagesgeschäft und einen kurzfristigen Planungshorizont von einem Jahr oder weniger, den Zeitraum für die Investitionsplanung, Budgetierung oder Haushaltsplanung. Die operativen Zielvorgaben konkretisieren die Mittelfristplanung, sind sehr detailliert und sollten den SMART-Kriterien folgen. Über den Zielen zugeordnete Kennzahlen sollte eine Output-/Wirkungssteuerung erfolgen.

  In der Regel wird die operative Planung vom operativen Management, wie z. B. Projektleitern oder der unteren Führungsebene, ausgeführt. Die operative Planung wird häufig über (einjährige) Zielvereinbarungen für die Führung von Mitarbeitern genutzt.

Im Rahmen der strategischen Planung wird in der Regel auch eine taktische Planung erstellt, da nur durch eine grobe Planung der Umsetzung Planungsszenarien bzgl. der Machbarkeit und Kosten-Nutzen bewertbar werden.

Typische Bewertungskriterien für Planungsszenarien sind:

- **Strategisches Alignment (Strategiebeitrag):** Wie strategiekonform sind die Planungsszenarien?

- **Business-Alignment (Wertbeitrag):** Wie groß ist der Abdeckungsgrad der Geschäftsanforderungen?
- **Kosten- und Nutzenanalyse (Kosten, Nutzen, TCO):** Welche Maßnahmen sind notwendig und stehen welchem Nutzen gegenüber?
- **Technischer Zustand (Gesundheitszustand):** Ist ein zuverlässiger, sicherer und zukunftsfähiger Geschäftsbetrieb sichergestellt?
- **Risiken (Risiko):** Welche Risiken bestehen aktuell und bei der Umsetzung (oder Nichtumsetzung)? Hier werden auch Abhängigkeiten und Auswirkungen der geplanten Maßnahmen einbezogen.

Nun schauen wir uns die **strategische Planung** etwas genauer an. Die strategische Planung ist ein Managementprozess zum Setzen von Rahmenvorgaben zur Orientierung und als Leitplanken für die Operationalisierung und Umsetzung der mittel- und langfristigen strategischen Ziele des Unternehmens. Sie agiert vorwiegend auf strategischer und taktischer Ebene.

Wichtig

Die taktische Planungsebene ist von besonderer Bedeutung, da hier frühzeitig und mit verhältnismäßig geringem Aufwand sichergestellt werden kann, dass das Richtige getan wird. So können Fehlinvestitionen vermieden und die relevanten Geschäftsanforderungen schnell und angemessen umgesetzt werden. Die strategische IT-Planung erhält Bodenhaftung. Die strategischen Vorgaben werden fassbar und damit auch umsetzbar.

Ziel der strategischen IT-Planung ist es, das Unternehmen und die IT-Landschaft an den Kundenbedürfnissen, den Unternehmenszielen und geschäftlichen Erfordernissen auszurichten und auf den ständigen Wandel des Unternehmens und des Markts vorzubereiten.

Ausgangspunkt hierbei ist ein klares Verständnis der Kundenbedürfnisse sowie der strategischen und fachlichen Herausforderungen im Planungskontext. Für eine erfolgreiche Digitalisierung müssen ausgehend von den Bedürfnissen der externen und internen Kunden adäquate Produkte und Dienstleistungen festgelegt und bereitgestellt und der Automatisierungsgrad ebenso wie Sicherheit und Zuverlässigkeit des Geschäftsbetriebs kontinuierlich erhöht werden. Für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit müssen disruptive und evolutionäre Innovationen sowohl in Produkten und Dienstleistungen als auch in Prozessen einbezogen werden (siehe [Han18]).

Es gilt die Geschäftstreiber mit den strategischen Geschäftsanforderungen, den Pains, die zu berücksichtigenden fachlichen und technischen Trends und die gesetzten Randbedingungen, wie z. B. Compliance-Vorschriften, zu ergründen und daraus ein fachliches Ziel-Bild abzuleiten. Das fachliche Ziel-Bild bildet wiederum den Ordnungsrahmen für das IT-Ziel-Bild oder aber andere Domänen-Ziel-Bilder.

Die strategische Planung (siehe [Han18]) schafft ein ganzheitliches Verständnis des zukünftigen Geschäftsmodells, der Ziele und der strategischen Positionierung und der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Die strategische Planung gibt eine Vision und ein Ziel-Bild als Orientierung vor und setzt Leitplanken für Entscheidungen und die Umsetzung, deren Einhaltung über die strategische, taktische und operative Steuerung sichergestellt werden muss. Die eigentliche Umsetzung der strategischen Planung erfolgt im Rahmen von