

Inhalt

Vorwort	XIII
1 Enterprise IT-Governance – Positionierung, Aufgabenbereiche, Handlungsfelder	1
1.1 Herausforderung „Enterprise IT-Governance“ – eine Einordnung	2
1.1.1 Ausgangspunkte „Corporate Governance“ und GRC	3
1.1.2 IT-Governance – Einordnung und Normen	7
1.1.3 Enterprise IT-Governance – Management und Governance der IT	9
1.2 Einführung und Wertbeitrag von Enterprise IT-Governance	10
1.2.1 Zielsetzungen und Handlungsprinzipien von Enterprise IT-Governance ..	12
1.2.2 Beitrag der Enterprise IT-Governance zum Unternehmens-Value	14
1.2.3 Business IT-Alignment sichern	17
1.3 Enterprise IT-Governance-Aufgaben	19
1.3.1 Planungsaufgaben (Plan)	20
1.3.2 Steuerungsaufgaben (Control)	22
1.3.3 Bewertungs- und Entscheidungsaufgaben (Evaluate, Decide)	24
1.3.4 Überwachungs- und Kontrollaufgaben (Monitor)	25
1.4 Handlungsfelder und Praktiken für Management und Governance der Enterprise IT	26
1.4.1 Unternehmensweite IT-Strategieplanung	29
1.4.2 Enterprise Architecture (EA) – Planung und Governance	31
1.4.3 Digital Planning und Governance	33
1.4.4 Enterprise-IT-Portfoliomanagement	36
1.4.5 Demand- und Investitionsmanagement für die Unternehmens-IT	37
1.4.6 Enterprise IT-Risikomanagement	40
1.4.7 Enterprise IT-Compliance	42
1.4.8 Performance- und Kennzahlen-Management der Unternehmens-IT	46
1.5 Management-Informationssysteme für die Enterprise IT-Governance	47

2	Organisation und Rahmenwerke für die Enterprise IT-Governance	53
2.1	Unternehmens-IT-Organisation – Organisationsformen im Wandel der Zeit	54
2.1.1	Elemente und Konzepte zur Enterprise IT-Organisation	56
2.1.2	Ausrichtung der Unternehmens-IT bzw. der IT-Governance festlegen	59
2.2	Trends und Neuorientierungen der Enterprise-IT-Organisation	63
2.2.1	Kundenorientierung	64
2.2.2	Business-IT-Alignment organisatorisch verankern	66
2.2.3	Partner-/Relationship-Management	67
2.2.4	Digitalisierung und ihr Einfluss auf die Business-IT-Organisation	68
2.3	Unternehmens-IT im Kontext von Enterprise IT-Governance gestalten	71
2.3.1	Vorgehen zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmens-IT	73
2.3.2	Grundsatzausrichtung einer „prozessorientierten Business-IT-Organisation“	75
2.3.3	Kernaufgabenbereiche der Enterprise IT-Governance-Organisation	77
2.3.4	IT-Planungs, Steuerungs- und GRC-Prozesse gestalten	80
2.3.5	Rollenkonzepte für die Enterprise IT-Governance	81
2.3.6	Gremien für die Enterprise IT-Governance	84
2.4	Frameworks zur Enterprise IT-Governance im Überblick	84
2.4.1	Einordnung vorliegender IT-Frameworks	85
2.4.2	COBIT-Framework – Entwicklungsstufen, Elemente, Anwendung	86
2.5	COBIT – Anwendung für die Enterprise IT-Governance und im IT-Management	89
2.5.1	Zielorientierung – die COBIT-Goals-Kaskadierung	89
2.5.2	Governance-Enabler und Ressourcen	90
2.5.3	Governance- und Managementprozesse in COBIT 2019	91
2.5.4	Metriken und Messungen der Zielerreichung in COBIT	94
2.5.5	Anwendungsprinzipien und Stakeholder-Orientierung	95
2.5.6	Design-Faktoren und Design-Prozess zur COBIT-Implementation	96
3	Enterprise IT-Planungen (Strategien) vereinbaren und erfolgreich umsetzen	101
3.1	Business IT-Alignment – ein zentraler Erfolgsgarant der Enterprise IT-Governance	102
3.1.1	Bedeutungswandel der IT	103
3.1.2	Ausrichtung der IT an strategischen Plänen	106
3.1.3	Value Management in der IT – der Beitrag zum Unternehmenserfolg	108
3.2	Strategische Positionsbestimmung der IT-Organisation	111
3.2.1	Erfolgsfaktoren und Assessment	111
3.2.2	Stakeholderanalyse vornehmen	113
3.2.3	IT-Mission, Wertesystem und IT-Vision formulieren	114
3.2.4	IT-Prinzipien als Maßstäbe für strategisches Planen und Handeln	117
3.3	IT-Strategien entwickeln und Umsetzung planen – Prozesse, Methoden, Ergebnisse	118
3.3.1	Entwicklungsschritte und Ergebnisse im Überblick	119
3.3.2	Assessments zur IT-Organisation – interne und externe Analysen (SWOT)	120
3.3.3	Strategische Zielbildung, Zielanalysen und Zielpriorisierung	123

3.4	Strategische IT-Planungen – IT-Services, IT-Sourcing, Data & Analytics, Cloud ...	126
3.4.1	Enterprise IT-Servicestrategien	126
3.4.2	IT-Sourcing-Strategie	132
3.4.3	Daten- und Analytics-Strategien	133
3.4.4	Cloud-Strategie	136
3.5	Business-IT-Strategien umsetzen	138
3.5.1	Business-IT-Roadmaps (Roadmapping)	138
3.5.2	IT-Masterplan und IT-Projektportfolio vereinbaren	141
3.5.3	IT-Strategien erfolgreich kommunizieren	143
4	Enterprise-Architecture – EA-Organisation, Planungen und EA-Governance	145
4.1	Einordnung von Enterprise Architecture und Architecture Management	146
4.1.1	Von der IT-Architektur zur Enterprise Architecture (= EA)	146
4.1.2	EA-Management und EA-Governance – Herausforderungen und Handlungsbedarfe	148
4.1.3	Bedeutung, Rolle und Nutzen von EAM	151
4.2	EA-Organisation – Handlungsfelder, Aufgaben, EA-Rollen, Teams, Gremien	153
4.2.1	EA-Handlungsfelder im Überblick	154
4.2.2	EA-Aufgaben vereinbaren und professionell organisieren	156
4.2.2.1	EA-Dokumentations- und Modellierungs-Aufgaben	157
4.2.2.2	EA-Planungs-, Entwurfs- und Entscheidungsaufgaben	158
4.2.2.3	EA-Transformationsaufgaben	159
4.2.2.4	EA-Steuerungs-Aufgaben	160
4.2.3	EA-Personalfragen – Rollen und Teams	162
4.2.4	EA-Gremien und Einbezug von Stakeholdern	165
4.2.5	Handlungsweisen und Verfahren im EAM	167
4.3	EA-Dokumentationen – Basis für Reports, EA-Planungen und Steuerungsprozesse	168
4.3.1	Applikationsarchitektur	170
4.3.2	Geschäftsarchitektur (Business Architecture)	171
4.3.3	Daten- und Informationsarchitektur	174
4.3.4	Technologiearchitektur	179
4.3.5	EA-Integrationsarchitektur	182
4.4	EA-Planungen, architekturelle Entwürfe und EA-Prozesse	190
4.4.1	Planungs- und Entwurfsprozesse zur Entwicklung von Ziel-Business-IT-Architekturen	190
4.4.2	Architekturelle Prinzipien und Lösungsentwürfe für datengetriebene Unternehmen	193
4.4.3	Transformationsprozesse zur Umsetzung einer Ziel-Business-IT-Architektur	196
4.5	EA weiterentwickeln – Assessment und Handlungskonzept	199
4.5.1	EA-Assessment zur Maturitätsbestimmung	200
4.5.2	Handlungskonzept vereinbaren	203
4.5.3	EA-Visioning und Zielbestimmung für das EAM	204

4.5.4	EA-Handlungsfelder priorisieren und valueorientiert ausrichten	205
4.5.5	Neues architekturelles Denken und Handeln verankern	206
4.5.6	New EA-Leadership und EA-Teamentwicklung	207
4.6	EA-Governance – Organisation, Guidelines, EA-Verfahren und KPIs	209
4.6.1	EA-Governance organisieren	210
4.6.2	Standards, Manuals und Leitlinien (Architekturprinzipien)	211
4.6.3	Maturitätsanalyse und Decision Guidelines für EA-Planungen	214
4.6.4	Transformationsprozesse mit EA steuern	215
4.6.5	EA-Steuerung mittels Impact- und Gap-Analysen	216
4.6.6	Architektur-Risikomanagementprozesse	217
4.6.7	EA-Steuerung mit KPIs	218
5	Digitale Transformationen planen, umsetzen und steuern	225
5.1	Herausforderungen, Treiber und Handlungsbereiche für die digitale Transformation	226
5.1.1	Wandel der Geschäftstätigkeit durch Digitalisierung	226
5.1.2	Digitalisierung planen und umsetzen – Kern-Aktionsfelder	228
5.1.3	Steuerung und Weiterentwicklung digitaler Lösungen (Produkte, Prozesse)	232
5.1.4	Managementbereiche und Governance-Aufgaben im Kontext der digitalen Transformation	232
5.2	Digitale Assessments, Digitalisierungsstrategien und Change Management	236
5.2.1	Digitale Assessments	238
5.2.2	Digitalisierungsstrategien	240
5.2.3	Digital Change – Roadmapping, Masterplanung und Umsetzungsinitiativen	241
5.2.4	Datengetriebene Digitalisierung – Big Data und Data Analytics	243
5.2.5	Innovative Anwendungsformen der digitalen Transformation – KI, AR/VR, Blockchain	245
5.3	Strategische Handlungsfelder für die digitale Transformation vereinbaren	247
5.4	Digitale Portfolios in datengetriebenen Organisationen umsetzen und steuern ...	250
5.4.1	Digitale Geschäftsmodelle implementieren und weiterentwickeln	251
5.4.2	Digitale Geschäftsprozesse kontrollen und kontinuierlich optimieren	252
5.4.3	Digitale Kundenschnittstellen servicieren und integrieren	258
5.5	Strategische Steuerung digitaler Transformation	260
5.5.1	Handlungsfelder, Building Blocks zur Lieferung von Digital Value	260
5.5.2	Kultureller Wandel – Digital Leadership, Digital Teams	261
6	IT-Portfoliomanagement und Enterprise Governance – Konzepte und Lösungen	267
6.1	Einordnung von IT-Portfoliomanagement	268
6.1.1	IT-Portfoliovarianten	268
6.1.2	Ursprünge des Portfoliomanagements und Übertragung auf die Enterprise IT	270
6.1.3	Der IT-Portfoliomanagement-Lifecycle	273

6.1.4	IT-Portfolios als Planungs- und Analyseinstrument	274
6.1.5	IT-Portfolios als Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsinstrumente ..	275
6.1.6	Organisatorische Verankerung des ITPortfoliomanagements	276
6.2	IT-Projektportfoliomanagement	279
6.2.1	Projektideen generieren und beurteilen	282
6.2.2	Projektvorschläge bewerten und einordnen	284
6.2.3	IT-Projektportfolio zusammenstellen und vereinbaren	286
6.2.4	Projektbeauftragung und IT-Projektportfolio kommunizieren	287
6.2.5	IT-Projektportfolio steuern	288
6.3	IT-Applikationsportfoliomanagement	291
6.3.1	IT-Applikationsmanagement ganzheitlich betreiben	291
6.3.2	Das Applikationsportfolio als zentrales Management- und Steuerungsinstrument	293
6.3.3	Inventur zum Applikationsportfolio	295
6.3.4	Applikationsportfolio zusammenstellen und vereinbaren	296
6.3.5	Applikationsportfolio-Assessments durchführen	296
6.3.6	Entscheidungsfindung zum Soll-Applikationsportfolio (inklusive Action Planning)	297
6.3.7	Organisation der kontinuierlichen Weiterentwicklung des IT-Applikationsportfolios	299
6.4	Informationstechnologie-Portfoliomanagement	300
6.5	IT-Serviceportfoliomanagement	304
6.5.1	Einordnung von IT-Serviceportfolios für das Enterprise IT-Servicemanagement	304
6.5.2	IT-Serviceportfolio bestimmen und implementieren	307
6.5.3	IT-Servicequalität über SLAs steuern	310
6.5.4	Nutzen des IT-Serviceportfoliomanagements	311
6.6	Integriertes und agiles IT-Portfoliomanagement	312
6.6.1	Praktiken für effektives IT-Portfoliomanagement	312
6.6.2	Entscheidungsnotwendigkeiten und Vorteile im integrierten Portfoliomanagement	314
6.6.3	Neue Formen des IT-Portfoliomanagements – agiles und Lean Portfoliomanagement	315
7	IT-Finanz- und Investitionsmanagement und wertorientiertes Controlling	319
7.1	Strategisches IT-Finanzmanagement – Handlungsrahmen für die Enterprise IT-Governance	320
7.2	Finanz- und Budgetplanungen für die Unternehmens-IT	321
7.2.1	Budgetverteilung nach Organisationseinheiten	322
7.2.2	IT-Beschaffungen budgetieren	324
7.2.3	IT-Projekte budgetieren – Projektkostenpläne erstellen und überwachen ..	325
7.3	IT-Investitionsmanagement in der Enterprise IT-Organisation	328
7.3.1	IT-Investitionsentscheidungen im strategischen Kontext	328
7.3.2	Intelligente IT-Investitionen und Kostensenkungen	329

7.3.3	IT-Investmentportfolios im Hinblick auf Business Value managen	331
7.3.4	IT-Innovationen und Investmententscheidungen	332
7.4	IT-Investitionsplanung und strategisches Finanzmanagement	333
7.4.1	Systematisierung von IT-Investitionen	333
7.4.2	Verfahren zur Entscheidung über IT-Investitionen	334
7.5	Strategisches IT-Controlling und Valuemanagement in der Unternehmens-IT	340
7.5.1	Unternehmensweites IT-Controlling verankern – Teilgebiete	340
7.5.2	Valuemanagement und Governance der Unternehmens-IT	342
7.6	Fazit	345
8	Enterprise IT-Risikomanagement – Prozesse, Anwendungsformen, Einführung	349
8.1	IT-Risikomanagement – eine Einordnung aus Governance-Sicht	350
8.1.1	Anlässe zur Verankerung von IT-Risikomanagement	350
8.1.2	Umsetzungsaktivitäten für ein IT-Risikomanagement	351
8.2	Prozesse im IT-Risikomanagement	352
8.2.1	IT-Risiken identifizieren und dokumentieren	354
8.2.2	IT-Risiken analysieren	355
8.2.3	IT-Risiken bewerten und darstellen	356
8.2.4	IT-Risiken „behandeln“ (Maßnahmen ergreifen)	357
8.3	Anwendungsfall „IT-Systemrisiken und System-Risikomanagement“	359
8.3.1	Risiken zu IT-Systemen systematisieren	359
8.3.2	Risiken zu IT-Systemen analysieren und bewerten	362
8.3.3	Risikobehandlung zu IT-Systemen	365
8.4	IT-Projektrisiken erfolgreich managen	366
8.4.1	IT-Projekterfolg und Notwendigkeit eines Risikomanagements	367
8.4.2	IT-Projektrisiken erkennen und dokumentieren	369
8.4.3	IT-Projektrisiken analysieren und bewerten	372
8.4.4	Maßnahmen planen und umsetzen	374
8.5	Einführung von IT-Risikomanagement	376
8.5.1	Positionierung und Ziele für die Einführung von IT-Risikomanagement	376
8.5.1.1	Risikokultur etablieren	378
8.5.1.2	Risikopolitische Grundsätze vereinbaren	378
8.5.1.3	Stakeholderanalyse und Vereinbarungen zum Stakeholdermanagement	379
8.5.2	Organisatorische Festlegungen	380
8.5.2.1	IT-Risikomanagement-Domänen festlegen	380
8.5.2.2	Risikokultur aufbauen	382
8.5.2.3	Risikopolitische Grundsätze vereinbaren	383
8.5.2.4	Gefahrenpotenziale ermitteln	384
8.5.2.5	Stakeholder einbeziehen	384
8.5.2.6	Rollen und Verantwortlichkeiten vereinbaren	384
8.5.2.7	Instrumente zur Identifikation, Analyse und Dokumentation von IT-Risiken	385

9	Unternehmens-IT-Steuerung und Key Performance Management	391
9.1	Management strategischer IT-Steuerung – Aufgaben und Instrumente (KPIs, Benchmarks)	391
9.1.1	IT-Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsprozesse im Zusammenhang	392
9.1.2	Performance Measurement und KPIs als Grundlage der Unternehmens-IT-Steuerung	395
9.1.3	Enterprise IT-Benchmarking	398
9.2	Enterprise IT-Governance-Scorecard einführen	401
9.2.1	Balanced Scorecard als Ausgangspunkt der Überlegungen	401
9.2.2	Auswahl und Entwicklung von IT-Governance-Scorecards	403
9.2.3	Kennzahlen anhand eines Kennzahlenformblatts definieren	407
9.2.4	Aufbau und Nutzung eines Management-Cockpits für die Enterprise IT-Governance	409
9.2.5	Steuerung der IT-Governance-Prozesse	412
	Index	415