

# Demand-Management

## Die Spreu vom Weizen trennen ... den Wertbeitrag von IT-Anforderungen feststellen

**Stetig werden an die IT neue Anforderungen gestellt. Für die Unternehmen ist es der entscheidende Faktor, dass die wesentlichen von den unwesentlichen Anforderungen getrennt werden. Das Demand-Management stellt sicher, dass nur Anforderungen mit einem positiven Wertbeitrag umgesetzt werden.**

Häufig dient das Gros der Anforderungen nicht den langfristigen Unternehmenszielen. Die Wunschlisten mit Anforderungen von Business und IT ohne kritische Komponenten und meist geringem Wertbeitrag sind häufig in der Überzahl. Stärkere Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben Initiativen (Anforderungen zur Erfüllung akuter Handlungsbedarfe) und in dem Businessplan geplante Anforderungen zur Erfüllung der kurzfristigen Unternehmensziele. Die strategischen Anforderungen zur Erfüllung langfristiger Unternehmensziele sollten jedoch immer im Fokus des Demand-Management bleiben, da sie den höchsten und nachhaltigsten Wertbeitrag versprechen. Daher empfiehlt es sich, dass jeder neue Demand von Business und IT auf die Kompatibilität zu den strategischen Zielen überprüft wird.

### Auf Augenhöhe mit Business und IT

Um diese zentrale Aufgabe wahrzunehmen ist die Einbindung des Demand-Management und deren organisatorische Eingliederung, ein wichtiger Erfolgsfaktor im Anforderungsmanagement.

In den Unternehmensorganisationen wird das Demand-Management häufig dem IT-Bereich zugeordnet. Ursache hierfür sind die meist umfassenden Prozessverfahren im Rahmen von Realisierungsprojekten. Wichtig jedoch ist, dass das Demand-Management als gleichberechtigter Partner zwischen Business und IT agiert.

Die Verantwortungsbereiche des Demand-Management sind hierbei vielfältig:

Es stimmt detaillierte Rollenbeschreibung und Steuerungsstrukturen (*Governance*) mit der Unternehmensleitung ab und sichert die Einhaltung.

Etabliert für die Kommunikation zwischen Business und IT eindeutig definierte Prozesse (*detaillierte Prozesse*).

Zur Sicherstellung der Prozesseffizienz werden umfassenden Instrumente durch das Demand-Management bereitgestellt (*Methoden & Tools*).

Es führt für die Bewertung der Kosten und zur Ermöglichung einer angemessenen Entscheidung eine Weiterbelastungsstruktur ein (*Pricing & Incentives*).

Über das Demand-Management erfolgt eine effektive und effiziente Priorisierung auf Basis der Business- und IT-Strategien mittels etablierter Prozesse, Methoden und Tools (*Flexibilität und Geschwindigkeit*). Hierbei stellt es den Überblick über alle Aktivitäten durch ein professionelles Projektmanagement sicher (*Transparenz*).

Somit hat das Demand-Management eine zentrale Aufgabe als Bindeglied zwischen Business und IT:

- Das Demand-Management unterstützt die Ermittlung der Kriterien zum Projekterfolg (monetär, Qualität, Kundenziele etc.),
- priorisiert Anforderungen auf Basis strategischer Vorgaben,
- koordiniert die Abstimmung zu einer Projektentscheidung mit den Entscheidungsgremien,
- plant die Realisierung mit den Projektbeteiligten,
- führt die Portfoliosteuerung durch,
- dient als Schnittstelle zum Projektmanagement und
- unterbindet die unkoordinierte und unkontrollierte Umsetzung von Anforderungen.

Da alle neuen Anforderungen das Demand-Management durchlaufen, kann sichergestellt werden, dass Anforderungen mit einer hohen strategischen Bedeutung und einem hohen Wertbeitrag für das Unternehmen erkannt, bewertet

und realisiert werden. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen den organisatorischen Einheiten ist der Garant für einen erfolgreichen Anforderungsprozess.

## Das Zusammenspiel von Business, IT und Demand-Management im Anforderungsprozess

Nach Identifikation des Business-Demand erstellt der Fachbereich eine detaillierte Beschreibung der Anforderung. Die fachliche Leistungsbeschreibung dokumentiert *WAS* der Fachbereich von der Anforderung erwartet. Sie beschreibt das Ergebnis! Hierunter fallen auch die Kriterien, die für eine erfolgreiche Abnahme herangezogen werden.

Durch das Business sollte zusammen mit den fachlichen Aspekten eine Kosten- und Erlöskalkulation erstellt werden (ohne Erstellungskosten). Ziel sollte es sein, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welchen Wert hat die Anforderung für das Business?
- Welche Kosteneinsparungen können erzielt werden?
- Sind zusätzliche Erlöse durch die Änderung zu erwirtschaften?

Schon in der frühen Anforderungsphase sind von dem Business diese Kosten- und Erlösinformationen zu evaluieren, um frühzeitig die gewinnbringenden Anforderungen zu identifizieren, die anschließend den gesamten Demand-Prozess durchlaufen.

Das Business wird in dieser Phase durch den Bereich Demand-Management unterstützt. Das Demand-Management bietet strukturierte Anforderungsbeschreibungen und fachliche Hilfestellungen zum Beispiel durch den Einsatz von Business-Analysten. Hierbei erfolgt durch das Demand-Management eine erste Bewertung der Anforderung,

um schon im Ansatz nicht-relevante Anforderungen auszusortieren.

Der fachlichen Leistungsbeschreibung folgt die Erstellung des technischen Pflichtenheftes durch die IT mit der Unterstützung des Demand-Management.

Das technische Pflichtenheft beschreibt *WIE* die Anforderung umgesetzt wird. Es dient zur Übersetzung der fachlichen Anforderung in eine technische Beschreibung. Das Pflichtenheft beschreibt die technische Anforderung an die Gesamtlösung. Es wird dokumentiert, welche Systemkomponenten eingebunden werden und wie das Design der Lösungsarchitektur ausgestaltet ist.

Auch hier kann das Demand-Management mit entsprechenden Vorlagen und klaren Prozessvorgaben unterstützen. Der Lead dieser Aufgabe ist abhängig von der Unternehmensorganisation, liegt jedoch häufig bei dem Demand-Management und dem ihm zugehörigen Business-Analysten. Alternativ kann das technische Pflichtenheft durch die IT erstellt werden.

Die Spezifikationen für die einzelnen Systemkomponenten/Applikationen werden durch die IT erstellt. Neben den technischen Details erfolgt im Rahmen der Spezifikationserstellung eine Budget-, Zeit- und Ressourcenplanung zur Umsetzung der Anforderung.

## Ressourcen-Commitment als Basis für die erfolgreiche Umsetzung

Eine erfolgreiche Implementierung kann nur mit einem klaren Ressourcen-Commitment von IT und Business erfolgen. Basis für das Commitment sind die jeweiligen Strategien von IT und Business, von denen sich die einzelnen Schwerpunkte der verfügbaren Ressourcen ableiten.

Hierbei zeigt sich, wie erfolgreich das Business-Alignment der IT ist. Nur wenn die IT-Strategie auf die Business-Strategie aufbaut, bestehen gleiches Verständnis bezüglich der Prioritäten und des Ressourceneinsatzes.

Das Demand-Management nutzt Budget- und Zeitplanungen zusammen mit den beiden Ressourcen-Commitments und bewertet, gewichtet und priorisiert die Anforderung auf Basis der vorliegenden Business- und IT-Strategie.

Hierbei werden unterschiedliche Anforderungen zusammengeführt, Synergien zwischen einzelnen Anforderungen ermittelt und Alignment- und Government-Aspekten berücksichtigt.

Als Ergebnis erstellt das Demand-Management einen Projektplan für die

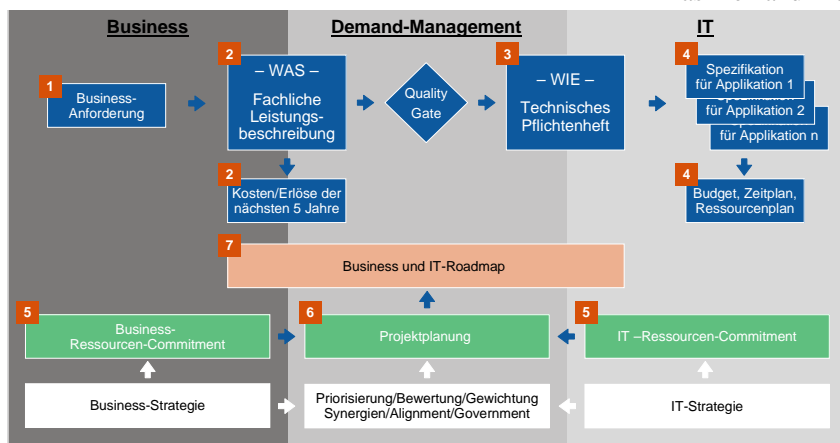



Abbildung 1: Im Anforderungsprozess hat das Demand-Management eine zentrale Steuerungs- und Supportfunktion



einzelnen Anforderungen sowie für Business und IT eine Roadmap, welche unterschiedliche Anforderungen zusammenfasst.

Die einzelnen Projekte werden anschließend dem Projektmanagement zur Umsetzung übergeben. Die Steuerung des Projektportfolios erfolgt jedoch in der Regel durch das Demand-Management.

Nur wenn Anforderungen im Rahmen eines etablierten Prozesses professionell bewertet werden, ist sichergestellt, dass die begrenzt verfügbaren Unternehmensressourcen nur für die wertbringenden Anforderungen eingesetzt werden. Fehlt ein Anforderungs-Management besteht das Risiko, dass an Stelle des Weizens die Spreu bearbeitet wird.



Autor Gerrit-Leonhard Stein ist Senior Manager bei der Helbling Management Consulting GmbH in Eschborn  
[www.helbling.de](http://www.helbling.de)