

Gerhard Friedrich stand ganz am Anfang meiner Auseinandersetzung mit IT, als wir im Österreichischen Institut für Berufsbildungsforschung an Forschungsprojekten arbeiteten. Er als Projektleiter und ich als Projektassistent. Es ist daher keine Übertreibung festzustellen, dass er zu Beginn meiner beruflichen Tätigkeit Lehrmeister und Mentor zugleich war. Während ich danach den Versuchungen der Politik erlag und später in die Medienbranche wechselte, blieb Gerhard seiner Leidenschaft für das Projektmanagement und den erfolgreichen Einsatz der Informationstechnologie treu. Zuerst beim ORF und dann auch bei RTL hat er mich als Berater unterstützt und bei Fachkonferenzen lernte ich ihn auch als fachkundigen Moderator und Interviewer kennen. Ich freue mich, dass er uns mit diesem Buch über die Erfolgsgeheimnisse des Managements von IT-Projekten hinter die Kulissen seiner Erfolge blicken lässt.

**Gerhard Zeiler, Chief Revenue Officer, WarnerMedia & President, WarnerMedia International Networks**

Im Rahmen eines interdisziplinären Forschungsprojekts an der TU Wien in den 70er-Jahren bin ich Gerhard Friedrich das erste Mal begegnet. In den folgenden Jahren habe ich durch ihn überzeugend das Faktum bestätigt bekommen, dass Sozialwissenschaften und Technik nur im Verbund brauchbare Konzepte und Lösungen liefern: So hat Gerhard durch sein umfassendes Wissen Aspekte wie Führung, Teammanagement, Gruppendynamik, Motivation beigetragen, von meiner Seite kamen vor allem Aspekte der Systemtechnik sowie des Projektmanagements. Dem Buch, in dem Gerhard Friedrich seine Erfahrungen betreffend Erfolgsfaktoren von Projekten, speziell im IT-Bereich, der Öffentlichkeit zur Verfügung stellt, wünsche ich eine hohe Wirksamkeit!

**Univ. Prof. i.R. Dipl. Ing. Dr. Gerold Patzak**

Gerhard Friedrich und ich sind uns am Anfang meiner beruflichen Laufbahn zuerst an der TU Wien und dann als Kollegen in einem Beratungsunternehmen begegnet. Als ich in die Generali-Gruppe wechselte, war Gerhard bei einem meiner größten und herausforderndsten Projekte, der Anpassung aller Bestandsführungssysteme an den Euro als Projektmanager an vorderster Front dabei. Dass er ein Produktdefinitionssystem für Versicherungen konzipiert hatte, bot uns Gelegenheit, unsere interdisziplinäre Zusammenarbeit aus Universitätszeiten weiter auszubauen. Daraus entstand ein internationales erfolgreiches IT-Produkt. Nach vielen Jahren, die wir in mehr privater als beruflicher Verbindung standen, hat er 2018 für msg Plaut ein herausforderndes Projekt übernommen und erfolgreich zum Go-Live geführt. So sind wir nun wieder erfolgreich Kollegen geworden. Wenn Gerhard über seine Erfahrungen als Manager von höchst anspruchsvollen IT-Projekten berichtet, ist das nicht nur für mich eine spannende und praxisbezogene Lektüre.

**Dipl.Ing. Dr. Raimund Binder, Vorstand der msg Plaut AG**

GERHARD FRIEDRICH 12 HALBWAHRHEITEN ÜBER IT-PROJEKTE

12

# HALB WAHRHEITEN ÜBER IT-PROJEKTE

GERHARD  
FRIEDRICH

HALB



## Impressum

© 2020 Gerhard Friedrich

1. Auflage 2020

Design: Michael Köditz ([www.koeditz.com](http://www.koeditz.com))  
Lektorat: Bianca Weirauch ([lektorat-weirauch.de](http://lektorat-weirauch.de))  
Christine Friedrich  
Review: Christopher Wielach ([uptrend.at](http://uptrend.at))  
Dominic Horinek ([bit.ly/DomHo](http://bit.ly/DomHo))  
Alexander Seger ([seger.at](http://seger.at))  
Paul Friedrich ([bit.ly/PaulFrie](http://bit.ly/PaulFrie))  
Verlag: 360PM Dr. Friedrich und Partner KG  
Altmannsdorferstraße 89/7 · A-1120 Wien  
[www.360pm.eu](http://www.360pm.eu)

Über den Autor:



Dr. Gerhard Friedrich ist spezialisiert auf organisatorische Veränderungsprojekte, in denen der IT eine Schlüsselrolle zukommt. Er hat Psychologie studiert und in interdisziplinären Forschungsprojekten mit der TU Wien, ETH Zürich und TU Dresden die Rolle der Informationstechnologie als Treiber und Träger von Change-Projekten in Unternehmen verschiedener Branchen analysiert und gestaltet. Er war und ist Gründer und Geschäftsführer mehrerer Beratungsunternehmen und publiziert seine Erfahrungen und Praxistipps in seinem Blog [enjoyprojects.net](http://enjoyprojects.net).

## Inhaltsverzeichnis 12 Halbwahrheiten

Prolog: Wahrheit?	10		
<b>1.</b> Projektmanagement-Standards unterstützen die Projektarbeit	14		
<b>2.</b> Je detaillierter die Planung, umso sicherer der Projekterfolg	28		
<b>3.</b> Zuerst die Geschäftsprozesse optimieren, dann erst die Anforderungen an die IT definieren	46		
<b>4.</b> Eine detaillierte Anforderungsdefinition erlaubt eine zuverlässige Aufwandsschätzung	62		
<b>5.</b> Qualitätsmanagement steigert die Qualität	84		
<b>6.</b> Risikomanagement senkt das Risiko	96		
		<b>7.</b> Mit Projektcontrolling hat man alles im Griff	112
		<b>8.</b> IT-Projekte sind primär Organisationsprojekte	124
		<b>9.</b> Der Projekterfolg steht und fällt mit der Qualifikation des Projektmanagers	140
		<b>10.</b> Die IT ist ein Dienstleister	158
		<b>11.</b> Das Gold-Plating der Anwender sprengt das Budget	172
		<b>12.</b> Wasserdichte Verträge schützen vor Mehrkosten	184
		Epilog: Schere, Stein, Papier?	198

all  
you  
need  
is  
lol

Prolog: Wahrheit?

---





Die Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners." Das ist einer dieser wunderbaren paradoxen Sätze, mit denen Heinz von Foerster unsere gewohnten Denkbahnen erschüttert hat. Ich hatte 1997 die Gelegenheit, ihn zuerst in seinem Haus in Pescadero zu sehen, wo er einer kleinen Gruppe von Österreichern ein Seminar gab. Am 13. November 1997 wurde ihm die Ehrenmedaille in Gold der Bundeshauptstadt Wien verliehen, eine Anerkennung für besondere Verdienste um Wien auf kulturellem, wissenschaftlichem oder wirtschaftlichem Gebiet. An diesem Tag stellte er auch sein neues Buch vor. Ein Exemplar mit seiner Widmung nimmt einen Ehrenplatz in meiner Bibliothek ein. Seine starken Argumente gegen Wahrheitsansprüche aller Art haben mich davor bewahrt, an sichere Methoden zu glauben oder auch nur nach Erfolgsgarantien zu suchen. Das ist für jemanden, der in der Beratungsbranche arbeitet, oft schwer durchzuhalten. Dass ich seine Anregungen immer in seinem Sinne umgesetzt habe, wage ich nicht zu behaupten; ich habe es jedenfalls versucht.

Ich berichte hier von meinen Erfahrungen aus mehr als 30 Jahren mit IT-Projekten verschiedener Größe und Ausrichtung. In den letzten Jahren haben sich agile Vorgehensmodelle in der Projektmanagement-Community als State of the Art durchgesetzt. In Verbindung mit der Transformation der Unternehmen im Sinne der „Digitalisierung“ hat auch die Rolle der IT eine Aufwertung erfahren, die meinen Überzeugungen entgegenkommt. Trotzdem traf und treffe ich im Alltag der Projektabwicklung immer wieder auf unreflektierte Wahrheitsansprüche, wie man IT-Projekte richtig managt und was die Gründe für das Scheitern solcher Projekte sind. Auf solche „Wahrheiten“ trifft der Aphorismus von Georg Christoph Lichtenberg in seinen Sudelbüchern zu: „Die gefährlichsten Unwahrheiten sind Wahrheiten mäßig entstellt.“

Die 12 „Wahrheiten“, die ich ausgewählt habe, sind auch nicht gefeilt vor mäßigen Entstellungen. Ich habe mir erlaubt, die Resultate solcher Entstellungen salopp als Halbwahrheiten zu bezeichnen. Die Grenze ist ohnehin fließend.

Es war mir schon lange ein Bedürfnis, meine Erfahrungen mit diesen „Wahrheiten“ zu beschreiben. Manchmal war es befreiend, sich unerfreuliche Erfahrungen in Projekten von der Seele zu schreiben. In den allermeisten Fällen war es allerdings schön, Erinnerungen an positive Projekterfahrungen wieder in Erinnerung zu rufen, darüber zu berichten und zu reflektieren. Natürlich erhebe ich keinen Wahrheitsanspruch. Ich sehe gespannt Kontroversen entgegen, die dazu beitragen, dass ich meinen Prozess des lebenslangen Lernens weitertreiben kann. Wenn ich mit diesem Buch Anstöße geben kann, die Erfolgsquote von IT-Projekten zu erhöhen, habe ich mein Ziel erreicht.

# 10. \_\_\_\_\_

**Die IT ist ein Dienstleister**

---



*Was die Herrn tun, ist alles recht,  
Unrecht hat nur der Knecht.*

**(Deutsches Sprichwort)**

---

*Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen,  
hätten sie gesagt: schnellere Pferde.*

**(Henry Ford)**



## FALLBEISPIELE

---

### Fall 1:

#### Das Bestellerprinzip

**E**in großes Dienstleistungsunternehmen plante die Erneuerung seiner Anwendungslandschaft in großem Stil und orientierte sich dabei an den Best Practices des Prozessmanagements, der IT-Architektur und des Projektmanagements. Anforderungen an die IT sollten in Form von Aufträgen konkretisiert werden, also einer detaillierten Beschreibung dessen, was zu liefern sei, vergleichbar einer Bestellung. Die herrschende Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und IT war zunehmend dadurch geprägt, dass die IT als Hemmschuh für die Unternehmensentwicklung wahrgenommen wurde. Das lag zu einem guten Teil an den veralteten und daher unflexiblen IT-Systemen.

Ein anderer Grund aber war der Kommunikationsstil der IT-Mitarbeiter gegenüber den Mitarbeitern der Fachbereiche, der dort als „Nein-Sagerei“ wahrgenommen wurde. Dieser Zustand wurde, unterstützt von hochrangigen Beratungsunternehmen, als Ursache vieler Missstände erkannt und sollte rasch und nachhaltig geändert werden. Zur Absicherung dieses Kulturwandels holten sich die Fachbereiche bei der Anforderungsdefinition nun nicht mehr die Unterstützung der eigenen IT-Abteilung, sondern beauftragten dafür externe Berater ihrer Wahl.

Als schließlich die Anforderungsdefinitionen an die interne IT-Abteilung übermittelt wurden, erwiesen sich diese als unvollständig, unklar, in sich widersprüchlich, mit den verfügbaren Technologien nicht umsetzbar etc. Dieses Feedback, wenn auch nur vorsichtig vorgetragen, wurde als Bestätigung der unveränderten Rolle der IT als Bremsklotz empfunden, die Konflikte eskalierten und das Klima der Zusammenarbeit verschlechterte sich noch über das ursprüngliche Maß hinaus. Es dauerte einige Jahre, er-

forderte den Austausch zahlreicher Führungskräfte und den Einsatz beachtlicher Budgetmittel, um ein im Vergleich zu den ambitionierten Zielen sehr bescheidenes Ergebnis zu erzielen.

### Fall 2:

#### Die IT gestaltet die Prozesse

**E**in Finanzdienstleistungsunternehmen hat schon seit mehr als zehn Jahren bei allen Branchen-Benchmarks die Nase vorn. Der steile Aufstieg dieses Unternehmens hat mit der Übernahme der Leitung durch einen neuen Vorstandsvorsitzenden begonnen, der zwar aus der Branche kam, vorher allerdings bei verschiedenen deutlich größeren Unternehmen gearbeitet hatte. Er brachte Produkt-, Prozess- und Kostenmanagement-Ansätze ins Unternehmen ein, die für ein Unternehmen dieser Größenordnung untypisch sind. Der Erfolg gab ihm allerdings recht. Die schon vorher als gut geltenden Kennzahlen entwickelten sich nochmals steil nach oben; das umso mehr, als die erzielten Kostenvorteile nicht in einen Preiswettbewerb investiert wurden, sondern in Kundenbindung und Servicequalität. Ein Blick in das Innenleben des Unternehmens zeigt eine ebenfalls untypische Konstellation. Prozess-, aber auch Produktinnovationen werden in enger Abstimmung mit dem IT-Chef getroffen, der frühzeitig in solche Entwicklungen einbezogen wird und dort eine aktiv gestaltende Rolle einnimmt. Das enge Zusammenspiel von Business und IT unter der Ägide des Vorstandsvorsitzenden erweist sich als das zentrale Erfolgsgeheimnis des Unternehmens. Die IT nimmt zwar die Rolle eines Service-Providers ein, allerdings ist sie gleichzeitig als Enabler an der Entwicklung der Unternehmensstrategie aktiv, gestaltend und oft dominierend beteiligt. Dem Erfolg des Unternehmens hat das offensichtlich gutgetan.



## **RICHTIG IST ...**

---

**D**er Erfolg des IT-Einsatzes ist gegeben, wenn die Anwender damit effektiver und effizienter arbeiten können als vorher. Alle IT-Systeme sind in diesem Sinne Werkzeuge, die im Rahmen der Geschäftsprozesse angewendet werden. Dass die IT diese Werkzeuge entwickelt und betreibt, ist eine Dienstleistung gegenüber den Anwenderbereichen.

Die Anwenderbereiche selbst nutzen die IT-Unterstützung zur Herstellung von Produkten und zur Erbringung ihrer Dienstleistungen für die Kunden des Unternehmens. Auch andere Bereiche eines Unternehmens erbringen Dienstleistungen für unternehmensinterne Leistungsempfänger, zum Beispiel das Rechnungswesen, der Personalbereich, das Facility Management. Modernes Prozessmanagement sieht jeden Geschäftsprozess aus der Perspektive des Leistungsempfängers und es macht keinen Unterschied, ob dieser Teil desselben Unternehmens oder ein „echter“ Kunde ist. Jedes Unternehmen, jede Organisationseinheit, jede Person ist gleichzeitig Dienstleister und Empfänger von Dienstleistungen, also Kunde und Dienstleister je nach Situation. Insofern folgt aus einer Dienstleistungsbeziehung nicht automatisch ein generelles Autoritäts- und Prestigegefälle. Am Verhältnis von Vertrieb und Produktion kann man einen dauerhaft schwebenden und unauflösbaren Konflikt beobachten, welcher Bereich nun wessen Dienstleister ist.

Das Paradigma der Dienstleistung hat sich auch in Bereichen durchgesetzt, von denen man dies vor nicht so langer Zeit nicht erwartet hätte. Die österreichischen Finanzämter sehen zum Beispiel die Steuerzahler als Kunden. Sogar die Betriebsprüfung und die Finanzpolizei legen ihrer Arbeit ein solches Verständnis zugrunde, wenn auch in diesem Fall der Kunde nicht die starke Position hat, wie wir dies mit der Kundenrolle verbinden. Aber es verändert trotzdem den Umgang dieser Ämter mit den Bürgerinnen und Bürgern in eine positive Richtung.

Interessant sind Dienstleister-Kunden-Modelle bei qualifizierten Berufen, zum Beispiel Ärzten, Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern. Hier wird klar, dass die Anordnungsbefugnis des Kunden an Grenzen stößt, weil es um die Verfügbarkeit von spezifischem Know-how geht, das dem Kunden fehlt. Der Kunde muss also in gewissen Bereichen den Empfehlungen des Dienstleisters folgen, will er nicht Schaden erleiden. Andererseits kann der Kunde (auch Klient oder Patient) diesem Dienstleister das Mandat entziehen und letztlich auch gegen dessen Rat handeln. Tut dies etwa ein Patient, so muss er ausdrücklich und nachweislich über die damit verbundenen Risiken aufgeklärt werden.

Die Dienstleistungsrolle der IT kann nach dem Muster qualifizierter Beratungsberufe gestaltet werden und ist so ein sinnvolles Konstrukt zum allseitigen Vorteil.

## **ZU BEDENKEN IST ALLERDINGS ...**

---

**I**n den Anfängen des IT-Einsatzes waren viele IT-Abteilungen alles andere als Dienstleister. Sie sagten den Anwendern, was zu tun sei, wie es zu tun sei und insbesondere was nicht möglich sei. Auch heute noch gibt es IT-Abteilungen, die von ihren Anwendern in erster Linie als Nein-Sager und Innovationshemmnis gesehen werden. Ein Übriges trägt dazu die bekannte Unzuverlässigkeit bei der Erfüllung von Terminen und bei der Einhaltung von Budgets bei, die in IT-Projekten geradezu regelmäßig auftritt. Die Quote an gescheiterten IT-Projekten, von der die Standish Group jedes Jahr im Chaos Report berichtet, bestärkt mit statistischen Daten dieses Image. Das Verständnis der IT als Dienstleister war in vielen Unternehmen daher ein Versuch, sich aus dieser Abhängigkeit zu befreien. Wie so oft führen auch hier Befreiungsversuche oft zu überzogenen Reaktionen, die der IT eine nur ausführende Rolle zuschrieben. Dieses Verständnis der Dienstleisterrolle kann für Commodity-Services wie den Betrieb



eines Data-Centers oder die Wartung der Arbeitsplatzausstattung durchaus ohne Schaden für das Ergebnis praktiziert werden. Nicht zufällig werden solche IT-Leistungen outsourct und die Leistungserbringung wird über standardisierte Verträge mit Service Level Agreements und mengenabhängigen Fixpreisen geregelt.

Eine zu weit gehende Reduktion der Dienstleisterrolle kann auch für die Kunden negative Folgen haben. Wird genau das geliefert, was bestellt wurde und wurden Änderungsvorschläge des Dienstleisters als unzulässige Einmischung und Kompetenzüberschreitung zurückgewiesen, so trifft den Dienstleister auch keine Verantwortung für das Scheitern eines Projektes. Aus eigener Erfahrung, glücklicherweise nur als Gutachter, kenne ich große Projekte, die genau aus diesem Grund gescheitert sind oder nur mit enormen Budgetüberschreitungen zu Ende gebracht wurden. Und ich kenne andererseits eine Reihe von Projekten, die durch eine sehr aktive Rolle der IT auch in der Anforderungsdefinition mit bemerkenswert guten Budgetwerten zu befriedigenden Ergebnissen geführt haben.

Mit der „Digitalisierung“ hat sich die Positionierung der IT in den Unternehmen wesentlich gewandelt. IT wurde erstmals zur Sache des Top-Managements, sie ist nicht mehr nur ein Werkzeug zur Effizienzsteigerung oder gar nur ein Kostenfaktor, der so weit wie möglich zu reduzieren ist. Der IT-Einsatz ist zur unabdingbaren Voraussetzung für die Weiter- und Neuentwicklung von Geschäftsmodellen geworden.

Unternehmen wie Amazon, Uber, Airbnb und natürlich Google und Facebook beruhen in ihrem Kern auf der Nutzung der Potenziale der Informationstechnologie. Hier ist offensichtlich der IT-Einsatz keine standardisierbare Dienstleistung, die man von einem zum Befehlsempfänger degradierten Dienstleister erbringen lässt, den man nach dem Kriterium des günstigsten Preises

auswählt. IT ist hier die unverzichtbare Grundlage der gesamten Geschäftstätigkeit.

Mittlerweile gilt in immer mehr Branchen, dass die Nutzung der IT nicht mehr einseitig von den Anwenderbereichen definiert und dann angeordnet bzw. bestellt werden kann. Der Einsatz der IT muss im Dialog aller Unternehmensbereiche konzipiert werden. Es gibt keine Einbahnstraßen mehr: Die IT orientiert sich am Geschäftsmodell und den damit verbundenen Geschäftsprozessen. Die Anwenderbereiche wiederum reagieren auf Potenziale der IT und integrieren diese in neue Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle. Ein Vorgehen gemäß einem Wasserfall-Modell ist in solchen Settings kontraproduktiv.

#### **DARAUS FOLGT ...**

---

**A**nwenderbereiche und IT müssen auf Augenhöhe gemeinsam an der Umsetzung der Unternehmensziele arbeiten. Die IT muss dafür sorgen, dass immer mehr Bereiche der IT-Services als standardisierte Services bereitgestellt werden. Diese Dienstleistung wird in einem optimierten Mix aus Eigen- und Zukaufleistungen erbracht. Durch das professionelle Management dieser Dienstleistungen schafft sich die IT die notwendigen Freiräume zur kreativen Mitwirkung an der Weiterentwicklung des Unternehmens. Durch eine hohe Qualität ihrer Beiträge schafft sich vor allem die unternehmensinterne IT-Organisation die notwendige Akzeptanz, um als Partner wahrgenommen zu werden. Alle Beteiligten nehmen ihre ureigenen Aufgaben mit Engagement und Qualität wahr und übernehmen dafür gegenüber der Geschäftsleitung gemeinsam die Verantwortung.

Das Gesamtbild der Aufgaben, die in der Zusammenarbeit von Anwendern und IT zu erledigen sind, zeigt folgende Inhalte:



## Geschäftsarchitektur

Die Geschäftsprozesse und ihre Umsetzung in der Organisation entsprechend dem Geschäftsmodell des Unternehmens werden strukturiert und definiert. Die Geschäftsarchitektur entsteht in einem kreativen Entwurfsprozess, der mit der Entwicklung der Facharchitektur iterativ und rekursiv ablaufen muss.

## Facharchitektur

Die Use-Cases zur Unterstützung der Geschäftsprozesse und die Strukturierung der dafür bereitzustellenden IT-Anwendungssysteme werden definiert. Auch die Facharchitektur entsteht in einem kreativen und interaktiven Entwurfsprozess, sie kann nicht aus der Geschäftsarchitektur „abgeleitet“ werden.

## Anwendungssysteme (Make and/or Buy)

Softwarelösungen zur Unterstützung der Facharchitektur werden auf Grundlage von Standard-Software (mit entsprechendem Customizing), durch Eigenentwicklungen oder Kombination der beiden Realisierungsmodelle entwickelt.

## Systemarchitektur

Grundsätze zur Entwicklung von Anwendungssystemen hinsichtlich der eingesetzten Technologien, der Entscheidungsregeln für den Einsatz von Individual- und Standard-Software, wiederverwendbarer Komponenten und Eigenentwicklungen werden festgelegt. Es wird entschieden, mit welchen Infrastruktur-Systemen und Services (zum Beispiel Betriebssysteme, Datenbanken, Entwicklungsumgebungen) die Anwendungssysteme entwickelt und betrieben werden.

Anwenderbereiche und IT arbeiten gemeinsam im Auftrag der Geschäftsleitung an der Umsetzung der Unternehmensziele. Das Modell der Zusammenarbeit beruht auf einem Austausch von Informationen und Ideen. Jeder Bereich respektiert die Kompe-

tenz des anderen Bereiches. Kompetenz wird dabei im doppelten Sinne von Qualifikation und Verantwortung verstanden (siehe Grafik):

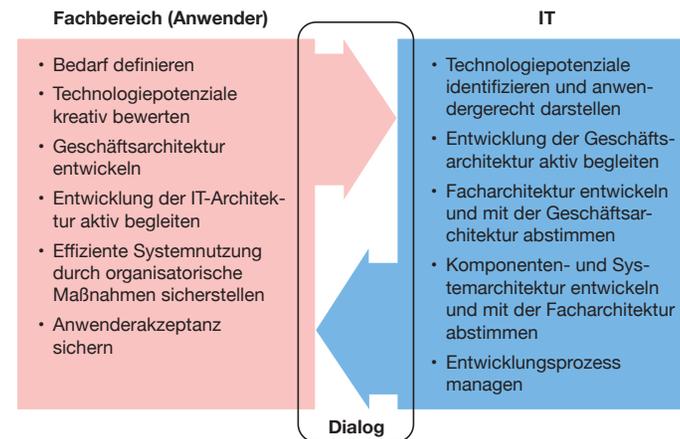


Abbildung 4: Rollenmodell für Fachbereich und IT

Jede Variante des Wasserfallmodells scheitert am Kommunikationsproblem zwischen Anwendern und IT. Anwender und IT arbeiten, denken und kommunizieren in unterschiedlichen Bezugssystemen, auch wenn sie in einem Unternehmen arbeiten.

Nehmen wir als Modell zur Veranschaulichung solcher komplementärer Sichtweisen ein alltägliches Beispiel. Betrachten wir eine Autofahrt aus Sicht der KFZ-Technik und aus Sicht des Fahrers. Es handelt sich um gleichzeitig ablaufende Vorgänge. Bewegungen des Lenkrades, des Gas- und des Bremspedals sind Überlappungsbereiche der beiden Welten. Wie das Auto die Steuerungsmaßnahmen des Fahrers in Bewegungen des Autos umsetzt, also wie die Antriebssysteme, Getriebe, Bremsen, Hydraulik etc. funktionieren, ist dem Fahrer nicht transparent und interessiert ihn frühestens, wenn ein technisches System versagt. Auch das ist eine Parallele zum IT-Einsatz. Zudem ist die Funktionsweise des

Autos nicht relevant dafür, wie der Fahrer zu einer Entscheidung kommt, wohin er auf welchem Weg wie schnell er fahren will und welchen Zweck diese Fahrt hat. Auch die Ausbildung ist eine völlig andere. Fahrer besuchen eine Fahrschule, das geforderte Verständnis der KFZ-Technik beschränkt sich auf elementare, sicherheitsrelevante Kenntnisse. KFZ-Techniker hingegen erwerben Kenntnisse der Mechanik und Elektronik, die für das Nutzen eines Fahrzeuges irrelevant sind. KFZ-Techniker müssen keineswegs besonders gute Autofahrer sein, um ihren Beruf auszuüben. Es handelt sich also um zwei völlig unterschiedliche Sichten auf denselben Gegenstand. Wer ein technisches Problem mit seinem Auto hat und mit einem KFZ-Techniker in der Werkstätte spricht, wird oft genau dieses Auseinanderklaffen erleben.

Lange hat die Zusammenarbeit zwischen Anwenderbereichen und IT auch so funktioniert: Man wusste voneinander wenig und hatte Mühe, miteinander zu kommunizieren und einander zu verstehen. Während aber die Anwender wie ein Autofahrer weiterhin erwarten dürfen, mit den Problemen der technischen Umsetzung ihrer Anforderungen nur in Ausnahmefällen behelligt zu werden, muss sich die IT heute sehr wohl für die Ziele der Anwender interessieren. Im Dialog können nicht nur neue Prozesse, sondern auch neue Geschäftsmodelle entwickelt werden, die bei einer separierten Lösungsentwicklung (hier Anforderung, dort Umsetzung) nicht zu erzielen sind.

Ich empfehle für die Zusammenarbeit von Business und IT auf Augenhöhe die „Regel vom ersten und letzten Wort“. Wenn es um die Geschäftsprozesse geht, haben die Anwender das erste und das letzte Wort. Wenn es um IT geht, dann gilt das für die IT. In der Erarbeitung der Entscheidungsgrundlagen kann jeder zu jedem Thema Beiträge leisten und Meinungen äußern. Es wird Fälle geben, wo die Entscheidung der anderen Seite nicht bewertet werden kann und daher vertrauensvoll akzeptiert wird. Die IT wird sich zum Beispiel bei Annahmen über die Produkt- und

Marktentwicklung an die Aussagen der Anwender halten. Die Anwender werden Technologie- und Architekturentscheidungen nur hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die möglichen Lösungen hinterfragen, sich in die konkrete Auswahlentscheidung der IT aber nicht einmischen.

Diese Kultur einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit muss erarbeitet werden, sie erfordert Organisations- und Personalentwicklung.





## QUELLEN UND ERGÄNZENDE LITERATUR

---

*Dieses Buch beschreibt die wohl beste Methodik zur Entwicklung und Darstellung von Geschäftsmodellen. Kern des Modells ist der sogenannte „Business Model Canvas“, eine standardisierte Struktur zur Darstellung von Geschäftsmodellen.*

*Ergänzend zu diesem Buch gibt es noch als Vertiefung von den gleichen Autoren die Bücher „Value Proposition Design“ und ganz neu „The Invincible Company“. In dieser Methodik ist der Einsatz von IT ein Element, das nicht im Vordergrund steht, jedoch alle Bereiche beeinflusst und vieles erst ermöglicht.*

*Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. (<https://amzn.to/3bcwGzz>)*

\*

*Eine Anleitung zur systematischen Entwicklung von Innovationen in Unternehmen unter der Prämisse des offensiven Einsatzes von IT als integrierter Bestandteil des Geschäftsmodells.*

*Mario Herger: Foresight Mindset. Wie das Silicon Valley die Zukunft designt und Trends und Geschäftsideen frühzeitig erkennt und bestimmt. (<https://amzn.to/2KdeV7n>)*

\*

*Eine kompakte und für Leser ohne Informatik-Ausbildung geeignete Darstellung der wesentlichen Inhalte des Phänomens „Digitalisierung“ für verschiedene Branchen und der daraus resultierenden Anforderungen an das Management von Unternehmen.*

*Ernest Wallmüller: Praxiswissen digitale Transformation. Den Wandel verstehen, Lösungen entwickeln, Wertschöpfung steigern. (<https://amzn.to/3ai5pLa>)*

Das Buch gibt es als Kindle, Softcover oder Hardcover bei Amazon:

Hier der Link: [ejp.coach/12HW](http://ejp.coach/12HW)