

# Business Engineering

Agiles Projektmanagement in der Praxis  
eines Internetkonzerns

Hanno Hensing, 1&1 Internet AG

Hanno Hensing

[www.business-engineer.de](http://www.business-engineer.de)

## Einleitung

1. IT-Umfeld



2. Projekte und Projektmanagement



3. Prozesse und Prozessmanagement



4. Business Engineering



5. Business Engineering Managementprozess

Hanno Hensing

[www.business-engineer.de](http://www.business-engineer.de)

## Die IT Organisation und ihr Umfeld

### Auftraggeber

- ▶ Weltweite Konkurrenz
- ▶ Produkte werden komplexer
- ▶ Releasezyklen werden kürzer
- ▶ Time to Market
- ▶ Verlässlichkeit, Planbarkeit

Lastenheft

Schnelligkeit, Agilität, Flexibilität

### Organisatorische Absprachen

Qualität, Skalierung, Sicherheit

- ▶ Betriebsqualität
- ▶ Hohes Entwicklungstempo
- ▶ Viele Alternativen
- ▶ hohe Komplexität
- ▶ Systemaufbau - ein sensibler Prozess

Pflichtenheft

### Entwicklung

Hanno Hensing

www.business-engineer.de

## Projekt und Projektmanagement

### Projekt

- ▶ Einmalig in der Gesamtheit der Bedingungen
- ▶ Keine Abwicklung in der bestehenden Aufbauorganisation
- ▶ Kein Betrieb der Systeme innerhalb des definierten Projektes
- ▶ Realisierungen von Änderungen/Erweiterungen innerhalb eines neu definierten Projektes

### IT-Projektmanagement

- ▶ Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes
- ▶ Durch die Einmaligkeit des Vorhabens und des Realisierungsteams liegt ein Schwerpunkt im PM auf der Koordination der unterschiedlichen Organisationseinheiten und auf der Steuerung und dem Transparentmachen der Aktivitäten
- ▶ Beim Multiprojektmanagement besteht die zusätzliche Herausforderung darin, kritische Ressourcen über mehrere und konkurrierende Projekte hinweg zu koordinieren

Hanno Hensing

www.business-engineer.de

## Projekt und Projektmanagement

### Das Projekt

- ▶ bekommt einen Projektleiter
- ▶ bekommt dedizierte Ressourcen
- ▶ bekommt eine Deadline
- ▶ wird mit den im Konzern gängigen Projektmanagementprozessen abgebildet

### Der Fachbereich

- ▶ definiert den Scope des Projektes
- ▶ beschreibt den Inhalt des Projektes (Lastenheft)
- ▶ definiert die Abnahmekriterien

### Die Entwicklung

- ▶ analysiert die Anforderungen auf ihre technische Machbarkeit
- ▶ schreibt das technische Konzept für den beauftragten Geschäftsvorfall
- ▶ realisiert das Projekt
- ▶ übergibt die Software Artefakte an den Auftraggeber

### Der Betrieb

- ▶ bekommt die Softwareartefakte zur Installation
- ▶ betreibt die Software

Hanno Hensing

www.business-engineer.de

## Prozess – Hinter den Anforderungen

### Sicherung des langfristigen Erfolgs

- ▶ Die Ebene „hinter den konkreten Anforderungen“ wird von den Geschäftsprozessen gebildet, die die Grundfunktionen des Unternehmens beschreiben
- ▶ Wenn diese Geschäftsprozesse richtig definiert, beschrieben und technisch abgebildet werden, entsteht eine IT Landschaft, die langfristig ausgelegt ist und die in nahezu allen Fällen die heutigen sowie zukünftigen Anforderungen aus den Produktbereichen logisch, in sich schlüssig und konsistent abbilden kann
- ▶ Weiterentwicklungen müssen konsequent als Geschäftsprozesserweiterungen und nicht als eigenständige, abgekapselte Projekte verstanden werden

### Fokussieren der Geschäftsprozesse

- ▶ Finden der Gemeinsamkeiten von jetzigen und zukünftigen Anforderungen
- ▶ IT-seitige Übersetzung und Realisierung
- ▶ Finden der Ebene „hinter den konkreten Anforderungen“
- ▶ Überführung in die Technik

In diesem Verständnis verliert das Projekt als Beauftragungsäquivalent an Bedeutung

Hanno Hensing

www.business-engineer.de

# Geschäftsprozess und -management

## Geschäftsprozess

- ▶ Permanente Aufgaben, die den Grundfunktionen des Unternehmens entsprechen
- ▶ Wiederkehrende Abläufe, die eine Spezialisierung zulassen
- ▶ Aktivitäten, die in der Aufbauorganisation abgebildet werden können
- ▶ Weiterentwicklungen werden als Geschäftsprozesserweiterungen verstanden, nicht als eigenständige Vorhaben

## Geschäftsprozessmanagement

- ▶ Beschäftigt sich mit dem Herausfinden, Gestalten, Dokumentieren und Verbessern von Geschäftsprozessen
- ▶ Synchronisiert die Bereiche Planung, Entwurf, Erstellung, Betrieb, Nachverfolgung und Anpassung in einer Organisation
- ▶ Fokussiert nicht auf einzelne Projekte, sondern auf die Gestaltung der Zusammenhänge und die Weiterentwicklung der Prozesse
- ▶ Ist eine ständige Aufgabe, die kein definiertes Ende kennt
- ▶ Beinhaltet den Betrieb der IT-seitig abgebildeten Geschäftsprozesse

Hanno Hensing

www.business-engineer.de

# Projekt oder Prozess?

- ▶ Aufbau eines CRM Systems
- ▶ Erweiterung einer Mail Applikation um Secure Email
- ▶ Aufbau eines Usermanagements
- ▶ Erstellen eines Prototyps für einen PDF Generator
- ▶ Erstellen eines Templates für ein neues Rechnungslayout
- ▶ Das Mandantenfähig machen des Geschäftssystems

Projekt

Prozess



Hanno Hensing

www.business-engineer.de

## Vom Prozessmanagement zum Business Engineering

### Das Business Engineering...

- ▶ Ist in der IT angesiedelt und hat das Ziel, das Geschäft (Business) des Kunden fachlich und organisatorisch in die gegebenen Geschäftsprozesse zu übersetzen
- ▶ Bildet die Geschäftsprozesse und deren Betrieb konsequent IT-seitig ab (Engineering) und entwickelt diese weiter
- ▶ Verantwortet nicht nur das Geschäftsprozessmanagement, sondern alle Maßnahmen und Methoden, die nötig sind, um die bestmögliche Unterstützung dieser Geschäftsprozesse durch die IT Organisation zu erreichen
- ▶ Setzt auf ein IT Geschäftsprozessmanagement auf
- ▶ Inkludiert den fachlichen Entwurf und das Change Management
- ▶ Gestaltet, steuert und begleitet aus einer sehr hohen Fachlichkeit
- ▶ Ist IT Consulting and Solution Providing

Hanno Hensing

www.business-engineer.de

## Verankern Business Know How in der IT

### Der Projektmanager

- ▶ ist ein Project Owner
- ▶ verantwortet primär die Realisierung

### Der Business Engineer

- ▶ Ist ein Process Owner
- ▶ verantwortet die strategische Prozessweiterentwicklung
- ▶ hat die Verantwortung ab Auftrag



**Die IT übernimmt die Verantwortung für das Fachkonzept**

Hanno Hensing

www.business-engineer.de

## Business Engineering – Verbinden von Fachlichkeit, Technik und Betrieb

### Sicht der Entwicklung

- ▶ Regel oder Ausnahme
- ▶ Einfach oder schwierig

### Sicht des Kunden

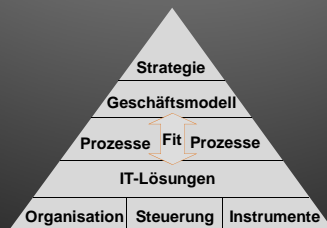
- ▶ Businessziel
- ▶ Der Weg des Kunden

### Sicht des Betriebs

- ▶ Betriebbarkeit
- ▶ Standards

### Business Engineering verbindet früh die Sichten aus Fachlichkeit, Technik und Betrieb

- ▶ Fachkonzept berücksichtigt alle Sichten
- ▶ Synergiepotential wird genutzt
- ▶ Kreatives Potential in der IT wird genutzt
- ▶ Effektivität und Effizienz werden gesteigert



Hanno Hensing

www.business-engineer.de

## Business Engineering in der Organisation

### Aufbauorganisation: Ausrichtung nach Fähigkeiten

- ▶ Oft werden IT-Fähigkeiten wie Entwicklung und Betrieb unterschiedlichen Fachbereichen als allgemeine Dienstleistung zur Verfügung gestellt
- ▶ In dieser Konstellation ist eine fachliche Spezialisierung nicht oder kaum möglich

### Matrixorganisation: Ausrichtung nach Fähigkeiten und Fachlichkeit

Die IT Organisation verantwortet einen zusammengehörenden fachlichen Themenkomplex

- ▶ Aufteilung der Fachlichkeit in fachlich sinnvolle und abgrenzbare Teilbereiche
- ▶ Abbildung diese Teilbereiche als virtuelle Teilorganisationen (Säulen)
- ▶ Verantwortung der Fachorganisation über das gesamte operative Geschäft, strikte Trennung von der Linienorganisation

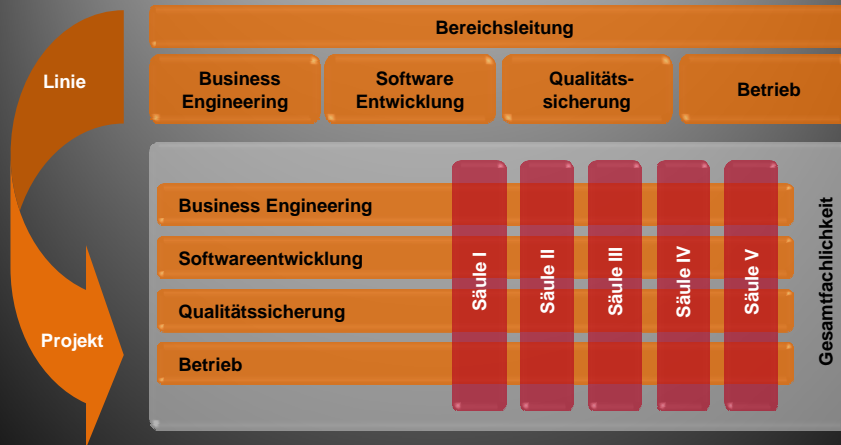
Zusammenführung von Fähigkeiten zur Weiterentwicklung und Betrieb des Themenkomplexes

- ▶ Aufteilung der Fähigkeiten nach dem klassischen Entwicklungsprozess (BE, SE, QM, Betrieb)
- ▶ Die Fähigkeiten werden in Linienabteilungen abgebildet
- ▶ Die Abteilungen können sich auf ihre Fähigkeit spezialisieren

Hanno Hensing

www.business-engineer.de

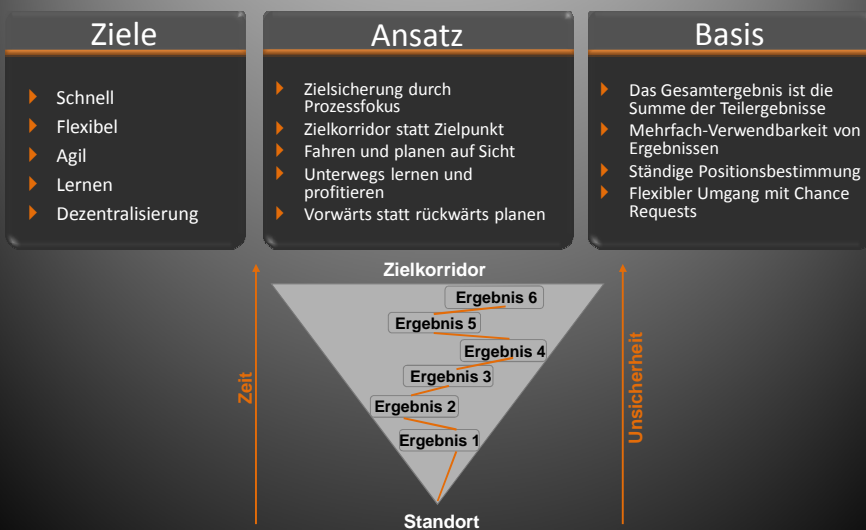
## Business Engineering Matrix Organisation



Hanno Hensing

www.business-engineer.de

## Planung und Steuerung im Business Engineering



Hanno Hensing

www.business-engineer.de

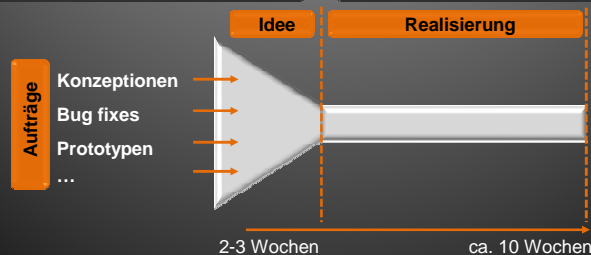
## Ausgangspunkte des BE Managementprozess im Konzernkontext

### Dedizierte Beauftragungszeitpunkte

- ▶ Machbarkeitsanalysen kosten immer zwei Mal Zeit
- ▶ Transparenteres Priorisieren
- ▶ Erkennen von Dopplungen und Vergleichbarkeiten
- ▶ Zusammenführen, was zusammen gehört

### Definition fester Realisierungszeiträume

- ▶ Synchronisieren von Aktivitäten
- ▶ Gleichverteilung von Aktivitäten
- ▶ Vermeiden von Lastspitzen
- ▶ Begrenzen von Langläufern und Großvorhaben
- ▶ Erhöhen Planungssicherheit



Hanno Hensing

www.business-engineer.de

## Der Business Engineering Management Prozess

### Ideenphase

- ▶ Definierter Zeitraum (ca. 2 bis 3 Wochen)
- ▶ Aufträge richtig schneiden
- ▶ Optimierungspotential erkennen
- ▶ Aufträge zusammenführen
- ▶ Aufträge in Teilaufträge aufteilen
- ▶ Aufträge und Teilaufträge den fachlichen Teilorganisationen (Säulen) zuordnen

### Ergebnis der Ideenphase

- ▶ Gemeinsames Verständnis (Auftraggeber und Auftragnehmer) von Ziel und Inhalt aller Aufträge
- ▶ Gesamtaufwandsabschätzung pro Säule
- ▶ Ablaufplanung
- ▶ Liste der von der IT zugesagten Vorhaben (evtl. mit back log)

Hanno Hensing

www.business-engineer.de



# Der Business Engineering Management Prozess

## Realisierungsphase

- ▶ Definierter Zeitraum
- ▶ Keine dedizierten Konzeptions- oder Entwicklungsphasen
- ▶ Realisierung von unterschiedlichsten Vorhaben (Konzepten, Bug fixes, Prototypen etc.)
- ▶ Iterativ
- ▶ Wöchentliche Taktung
  
- ▶ Tollgate als Planungsartefakt
  - ▶ Teilergebnisplanung
  - ▶ Ressourcenzuordnung
  - ▶ Statusüberprüfung
  - ▶ Keine Meilensteinplanung
  
- ▶ Reporting als Controlling-Artefakt für IT und Auftraggeber
  - ▶ Vorhabenstatus
  - ▶ Aufwandsstatus
  - ▶ Kostenstatus

Hanno Hensing

www.business-engineer.de

# Fazit - Positionierung Business Engineering



Hanno Hensing

www.business-engineer.de

## Fazit - Vorteile Business Engineering

### Hohe Innovationskraft

- ▶ Richtige Fokussierung durch Prozessbetrachtung
- ▶ Einbringen technischer Kreativität
- ▶ Aufzeigen von alternativen Möglichkeiten
- ▶ Business Sparring für den Auftraggeber

### Hohe Effektivität und Effizienz

- ▶ Vermeiden nicht realisierbarer Konzepte
- ▶ Vermeiden von Fehlentwicklungen
- ▶ Verringern von Implementierungsaufwänden
- ▶ Weiterentwicklung ist zugleich ein Redesign

### Kurze + sichere Time-to-Market

- ▶ Kürzere Entwicklungsprozesse
- ▶ Planungssicherheit durch hohen Erfahrungsstand
- ▶ Change Request friendly
- ▶ Hohe Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit durch Fachverständnis

### Hohe Qualität

- ▶ Einschätzen der Auftragsqualität
- ▶ Lücken in der Beauftragung zielführend schließen
- ▶ Sichern der Vogelperspektive durch Prozessfokus
- ▶ Schützen der Systeme durch technisches Know How

Hanno Hensing

[www.business-engineer.de](http://www.business-engineer.de)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Hanno Hensing  
E-Mail: [hanno.hensing@webde.de](mailto:hanno.hensing@webde.de)  
Telefon: +49 (0) 721 91374 - 4849

1&1 Internet AG  
Brauerstraße 48  
76135 Karlsruhe