

# Optimale Prozessorganisation im IT-Management

---

Albert Karer

---

# Optimale Prozessorganisation im IT-Management

Ein Prozessreferenzmodell für die Praxis

 Springer

Albert Karer  
albert.karer@karer.com

ISBN 978-3-540-71557-3 Springer Berlin Heidelberg New York

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. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt 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.

Herstellung: LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig

Umschlaggestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

SPIN 12040308

88/3180YL - 5 4 3 2 1 0

Gedruckt auf säurefreiem Papier

# Vorwort

Wir schreiben das Jahr 1997. Ort: das Sitzungszimmer eines großen, weltweit tätigen IT-Service-Providers. Anwesend: der Autor (als externer Berater) und ein Mitglied des Managements. Beide kennen sich und wissen, was sie voneinander zu halten haben. Das eigentliche Sitzungsthema ist bereits zur beidseitigen Zufriedenheit abgeschlossen, man befindet sich im Smalltalk und beim Fachsimpeln.

Und dann die Frage, die rund 10 Jahre später zu diesem Buch führte: „Wir haben vor ein paar Wochen, wie du ja weißt, ein Business-Process-Re-Engineering-Projekt gestartet. Wir sind meiner Meinung nach in einer Sackgasse gelandet. Wir kommen irgendwie nicht auf einen gemeinsamen Nenner. Wie würdest du an so eine Sache rangehen?“

Geprägt von den Ideen des Prof. August-Wilhelm Scheer (dem Leser wohl am besten im Zusammenhang mit dem Produkt ARIS bekannt), Unternehmensprozesse und gar ganze Unternehmen in Form von Referenzmodellen zu beschreiben, begann ich an der Wandtafel zu zeichnen.

Das Gespräch ging wesentlich länger als geplant. Am Ende stand an der Wandtafel ein erstes rudimentäres Referenzmodell für eine Unternehmung, die Dienstleistungen im IT-Bereich anbietet. Damals gelang dem Projekt damit ein erster Durchbruch, da auf diese Weise die Grundlage für den gesuchten gemeinsamen Nenner geschaffen wurde.

Belohnt wurde der Autor mit Umsetzungsprojekten, die er als Auftragnehmer mit seinen Mitarbeitern unterstützen durfte. Auch sprachen sich mit der Zeit unsere Erfolge herum, so dass immer mehr Menschen mit viel Know-how und Erfahrung immer mehr Prozesse zuerst in unternehmensspezifische Referenzmodelle *gossen* und anschließend ausgewählte Prozesse optimierten und erfolgreich umsetzten.

Wichtig war und ist uns hierbei immer, dass es uns gelingt, die beteiligten *Menschen zu begeistern* und zwar nicht von uns oder der Methodik, sondern von dem Unternehmen, in dem sie arbeiten, denn die meisten lernen so zum ersten Mal ihr Unternehmen in seiner Gesamtheit kennen. *Prozesse gestalten* bedingt Prozesse zu verstehen. Insbesondere das Verständnis der Zusammenhänge der Prozesse untereinander, die Bedeutung ihrer

Schnittstellen und das Finden einer gemeinsamen Sprache sind Erfolgsfaktoren, wenn es gilt, entsprechende *Projekte umzusetzen*.

Aus dem ehemals rudimentären wurde mit der Zeit ein sehr umfassendes Referenzmodell. Die Herausforderung bei der Gestaltung des Buches lag darin, ausgehend von einem virtuellen Unternehmen ein dazu passendes Prozess-Referenzmodell zu beschreiben, das auf die meisten Unternehmen der IT- und Kommunikationsbranche übertragbar ist. Sicher hätte man an der einen oder anderen Stelle mehr schreiben, mehr Prozesse berücksichtigen können, aber der Überblick hatte immer Vorrang vor dem Detail, in dem man sich so gerne verlieren kann.

Das beigelegte Poster ist eine Erfahrung aus der Praxis. Die Visualisierung des Prozess-Referenzmodells auf einer Seite, und wenn diese auch das Format A0 hat, ist für uns immer die Grundlage, die Kommunikation in den Arbeitsgruppen und zum Schluss im gesamten Unternehmen und darüber hinaus in Gang zu setzen, manchmal gar zu erzwingen. Viele von unseren Umsetzungserfahrungen sind in das Buch eingeflossen und ich wünsche mir, dass das eine oder andere auch Sie ein Stück weiterbringt.

Wir haben in unseren Projekten gelernt: *Projekte umsetzen, Prozesse gestalten, Menschen begeistern*, eine Erfolgsformel, die zeitlos ist.

Schweiz, Juli 2007

Albert Karer

## Dank

Korreakterweise müsste hier eine Liste all derjenigen stehen, die in diversen Projekten ihr Know-how und ihre Erfahrungen eingebracht haben. Das Risiko, jemanden zu vergessen, wäre viel zu groß, deswegen pauschal all denjenigen, die in irgendeiner Form an einem unserer *Prozessprojekte* mitgearbeitet haben: herzlichen Dank!

Dank auch den Mitarbeitern der Karer-Gruppe, die nicht nur als Multiplikatoren, Projektleiter und *Vorantreiber* tätig waren, sondern selbst eine Quelle für die ständige Weiterentwicklung sind und waren, heute als Vorstände, Geschäftsführer, Berater und Projektleiter tagtäglich ihre Frau respektive Mann stehen und *Projekte umsetzen, Prozesse gestalten* sowie *Menschen begeistern*.

Sodann den guten Geistern, die Texte redigierten, Grafiken zeichneten, meine Launen ertrugen, mich mit Kaffee und Kuchen versorgten und mir sonst irgendwie den Rücken freihielten.

Euch allen einfach danke!

# Geleitwort

Die IT wird auf der Vorstandsetage zunehmend als „Commodity“ und weniger als „strategische Kernfunktion“ des Unternehmens angesehen. Man hat die Probleme mit der IT, die Verzögerungen und Kostenüberschreitungen bei den Projekten, gründlich satt. Themen wie „Business Process Outsourcing“, „IT is a Commodity“, „Offshoring der Entwicklung“, „Konzentration auf Kernkompetenz“ beherrschen seit geraumer Zeit die Diskussion nicht nur in der Presse, sondern auch in den Geschäftsleitungen der Unternehmen. Worauf ist dieser dramatische Umschwung in den letzten 10 Jahren zurückzuführen?

- Die Silostrukturen in den Unternehmen werden zu Gunsten einer Prozess- und Kundenorientierung aufgebrochen.
- Die Kunden sind besser informiert, die Kundentreue hat abgenommen.
- Die Globalisierung stellt neue Anforderungen an die Flexibilität und Produktivität – und erzeugt einen steigenden Kostendruck.
- In der IT steht mit der Verfügbarkeit des Internets, mit dem Preisverfall bei Hardware, Kommunikation und Basissoftware die grundsätzliche Möglichkeit für substanzielle Verbesserungen offen.
- „Unsere IT ist nicht in der Lage diese Möglichkeiten auszuschöpfen. Wir kleben an den Altlasten und alles ist so kompliziert.“

Die Zeiten, in denen selbstständige „Applikationen“ auf einem zentralen Host eingesetzt wurden und zwei Mal im Jahr ein Programm-Update gefahren wurde, sind endgültig vorbei. Die Komplexität im IT-Betrieb hat enorm zugenommen durch gemischte Hard- und Software-Plattformen, durch stetige kurzfristige Änderungen, einen Mix von Technologien, aber auch durch neue Bedrohungen und einen Wust von neuen Vorschriften. Auch die Zeiten, in denen einige wenige Mitarbeiter im „Rechenzentrum“ das Ganze im Kopf und im Griff hatten, sind vorbei.

Eine Flucht aus dieser Situation zu einem „professionellen Serviceanbieter“ scheint sich geradezu aufzudrängen. Stellen wir uns jedoch zuerst die folgenden Fragen:

- Haben wir unser Verbesserungspotenzial ausgeschöpft?
- Wo stehen wir im Vergleich zum Rest der Welt?
- Sind wir reif dafür, Leistungen auszusourcen – und wenn ja, welche?

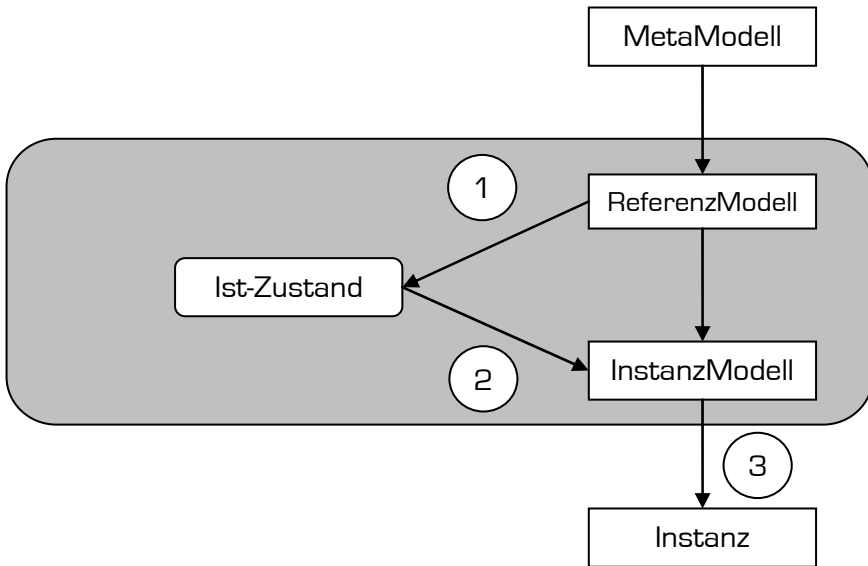
Von der Antwort auf diese Fragen hängt der Erfolg sowohl interner Verbesserungsprojekte als auch eines möglichen Outsourcings ab. Ein Outsourcing ausgehend von einem tiefen Reifegrad (Maturity Level) ist für beide Partner, den Auftraggeber und den Auftragnehmer, ein enormes Risiko und führt zwangsläufig zu Problemen. Als Einstieg in das Thema eignet sich das Process Maturity Framework von ITIL (PMF), das in Anlehnung an CMMI die bekannten fünf Reifegrad-Stufen definiert:

Level	PMF	Focus	Comments
1	Initial	Technology	Technology excellence/experts
2	Repeatable	Product/Service	Operational processes (e.g., Service Support)
3	Defined	Customer Focus	Proper service level management
4	Managed	Business Focus	Business and IT aligned
5	Optimized	Value Chain	Seamless integration of IT into the business and strategy making

Als ersten Schritt gilt es, die allgemeine Akzeptanz für solches Assessment und damit die Basis für die weiteren Schritte zu schaffen. Ausgehend von der Kenntnis der Wichtigkeit und des Reifegrades jedes Bereichs können zielgerichtet Maßnahmen für das weitere Vorgehen geplant und durchgeführt werden. Für diese Arbeit benötigt man einen praktikablen Leitfaden.

Das vorliegende Buch ist ein solcher Leitfaden, entstanden aus jahrelanger Praxis, in dem die Erfahrung vieler Projekte zu einem Modell eingedampft wurde, dem es gelungen ist, den Abstand sowohl zu einem theoretischen Komitee-Produkt als auch einem „How-I-did-it“ zu wahren. Das Schwergewicht im Buch liegt auf der Erläuterung eines Referenzmodells für die Prozesse im IT-Betrieb und dessen Umsetzung.

1. Das Referenzmodell dient zunächst zur Beurteilung des Ist-Zustandes und als Grundlage für eine Sprach- und Konzeptbereinigung. Uneinheitlicher Sprachgebrauch ist bekanntlich ein Hauptgrund für Missverständnisse und Probleme, „etablierte Haussprachen“ mögen einen besonderen Reiz haben, erschweren jedoch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder ein mögliches Outsourcing.



2. Der Abgleich des Ist-Zustandes mit dem Referenzmodell erlaubt die Entwicklung einer Roadmap für die Überführung des Ist-Zustandes in ein dokumentiertes Rahmenwerk. Diese Roadmap definiert konkrete Modelle als Optimierungsziele und erläutert deren Wünschbarkeit (Nutzen, Kosten, Einsparungen, Verbesserungen) und Machbarkeit innerhalb sinnvoller Fristen. Damit werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, von den unteren „Initial“-Regionen des Reifegrades zumindest auf die Ebene „Repeatable“ aufzusteigen.
3. Die konsequente Umsetzung des Modells in die tägliche Praxis kann dann anhand dieser Roadmap erfolgen. Damit wird der Reifegrad schrittweise auf einen angemessenen Level angehoben und nachhaltige Verbesserungen können erreicht werden.

Der Umfang und Detaillierungsgrad des Buchs dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich um eine kondensierte Form eines Referenzmodells handelt. Dem kundigen Leser wird nicht entgehen, dass die Herausforderung für den Autor nicht darin bestand, den Stoff zusammenzutragen, sondern vielmehr darin, das nicht unbedingt Notwendige wegzulassen. Das Buch kann ein Wegbegleiter auf der Reise zu einem höheren Reifegrad sein. Allerdings ist es wohl sinnvoll, darüber hinaus den Rat und die professionelle Begleitung zu suchen, die einem so manchen unnötigen Umweg erspart.



# Inhaltsverzeichnis

- Motivation ..... 1**
  - Und täglich grüßt das Murmeltier..... 1
  - Übersicht..... 3
  - Abgrenzung ..... 4
  
- Rahmenbedingungen ..... 5**
  - Der Fluch einer Basistechnologie ..... 5
  - Der Zwang zur Produktivitätssteigerung ..... 7
    - Die Stellschrauben ..... 10
    - Der Lösungsansatz: Schwerpunkt Prozessoptimierung..... 14
  - ITIL ..... 16
  - ... und andere..... 18
    - BS 15000 / ISO 20000 ..... 18
    - CMMI – Capability Maturity Model Integration ..... 18
    - CobiT ..... 19
    - HP IT Service Management ..... 20
    - MOF Microsoft Operations Framework..... 20
  
- Modellkonzept und Methodik..... 21**
  - Was ist ein Modell? ..... 21
    - Vielfältige Modelle in der täglichen Praxis..... 22
    - Abgrenzung: Ist-, Soll- und Referenzmodell..... 24
    - Anforderungen an ein Prozess-Referenzmodell ..... 29
  - Das Referenzmodell in der Praxis ..... 31
    - Das eigene Prozess-Referenzmodell ..... 31
    - Was ein Referenzmodell ist..... 32
    - Was ein Referenzmodell nicht ist..... 33
  - Prozessverständnis..... 34
    - Prozessdefinition ..... 34
    - Schachtelung von Prozessen ..... 38
    - Abgrenzung von Prozessen ..... 39

Ordnungs- und Klassifizierungssystem .....	42
Gliederungsebenen .....	42
Nummerierungssystem .....	45
Die wichtigsten Prozesselemente .....	46
Grundstrukturen .....	48
Struktur des Top-Levels .....	49
Darstellung von Prozessketten .....	50
End-to-End-Betrachtung .....	54
Leseübung Prozess-Referenzmodell .....	57
Anglizismen im Prozess-Referenzmodell .....	57
<b>ICT Company .....</b>	<b>59</b>
Fiktives Unternehmen .....	59
Die Leistungen / Produkte der ICT Company .....	60
Struktur der ICT Company .....	63
Kontext der ICT Company .....	65
Aufbauorganisation .....	67
Ein schematisches Modell .....	67
Die Aufbauorganisation der ICT Company .....	69
Begriffswelt der ICT Company .....	71
Weitere Faktoren .....	73
<b>Ausgewählte Geschäftsvorfälle .....</b>	<b>75</b>
End-to-End-Betrachtung .....	75
Geschäftsvorfall 1: Kunde kauft PC .....	76
Geschäftsvorfall 2: Betrieb einer ICT-Infrastruktur .....	81
Geschäftsvorfall 3: Individual-Software-Entwicklung .....	87
Geschäftsvorfall 4: Kunde meldet Störung .....	93
<b>Prozessbereiche und Prozesskategorien .....</b>	<b>99</b>
Einführung .....	99
Prozessbereich Management .....	101
ICT Supplier Management .....	102
ICT Program Management .....	110
ICT Marketing .....	116
ICT Finance & Controlling .....	123
ICT Human Resource Management .....	126
ICT Quality & Risk Management .....	130
Prozessbereich Sales .....	139

---

ICT Sales Planning & Execution Management.....	143
ICT Customer Contract Management .....	151
Prozessbereich Project & Development .....	159
ICT Project Management .....	164
ICT Consulting & System Development.....	182
ICT Release Management .....	186
Prozessbereich Support.....	198
ICT Change Management .....	201
ICT Problem Management.....	212
ICT Configuration Management .....	216
Prozessbereich Operations.....	229
ICT Operations Planning.....	233
ICT Operations Control Management.....	241
Prozessbereich Customer Services .....	248
ICT Customer Services Planning and Monitoring .....	251
ICT Customer Contact Management.....	254
ICT On-Site Services .....	267
ICT Customer Education Management.....	274
Prozessbereich Logistics & Infrastructure.....	280
ICT Continuity Management .....	281
ICT Methodic Development & Knowledge Management .....	287
ICT Security & Technology Management .....	292
ICT Logistics & Facility Management.....	298
<b>Anhang .....</b>	<b>305</b>
Geschäftsvorfall 1: Kunde kauft PC .....	305
Geschäftsvorfall 2: Betrieb einer ICT-Infrastruktur .....	307
Geschäftsvorfall 3: Individual-Software-Entwicklung.....	310
Geschäftsvorfall 3: Kunde meldet Störung.....	313
Prozessliste des ICT-Prozess-Referenzmodells.....	315
Prozessbereich 1 Management.....	315
Prozessbereich 2 Sales .....	315
Prozessbereich 3 Project & Development .....	316
Prozessbereich 4 Support .....	316
Prozessbereich 5 Operations .....	317
Prozessbereich 6 Customer Services.....	317
Prozessbereich 7 Logistics & Infrastructure.....	318
Ereignisliste .....	319
Schnittstellen zum Kontext.....	340

ITIL-Disziplinen im ICT-Prozess-Referenzmodell .....	342
FAQs.....	344
Literaturhinweise .....	352
Glossar .....	358
Abkürzungen.....	358
Begriffe .....	359

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.</b>	Typische Darstellung eines Ablaufes als Flussdiagramm .....	23
<b>Abb. 2.</b>	Lebenszyklen von Modellen am Beispiel eines Organigramms .....	24
<b>Abb. 3.</b>	Position eines Referenzmodells im Lebenszyklus von Modellen.....	27
<b>Abb. 4.</b>	PC-Bestellprozess, Aufgabenkette .....	35
<b>Abb. 5.</b>	PC-Bestellprozess, erweiterte Aufgabenkette .....	36
<b>Abb. 6.</b>	PC-Bestellprozess, erweitert um Ereignisse.....	37
<b>Abb. 7.</b>	Prinzip der Schachtelung von Prozessen.....	39
<b>Abb. 8.</b>	Vernetzung des Bestellprozesses.....	40
<b>Abb. 9.</b>	Prozessnetzwerk .....	41
<b>Abb. 10.</b>	Gliederungsebenen .....	42
<b>Abb. 11.</b>	Darstellung des Top- und des Makro-Levels .....	43
<b>Abb. 12.</b>	Vergleich Darstellung Makro-, Mikro-Level .....	44
<b>Abb. 13.</b>	Prozesselemente für die grafische Darstellung.....	46
<b>Abb. 14.</b>	Kontextdiagramm.....	49
<b>Abb. 15.</b>	Prozessbereiche ICT-Unternehmen (Top-Level) .....	51
<b>Abb. 16.</b>	Prozessbereiche und ihre Prozesskategorien (Top-Level).....	51
<b>Abb. 17.</b>	Darstellung der Prozess-Verknüpfungen.....	52
<b>Abb. 18.</b>	Darstellungsform Makro-Level .....	53
<b>Abb. 19.</b>	Ergänzung mit Leistungen, Rollen und Entscheidungen .....	54
<b>Abb. 20.</b>	Position einer End-to-End-Betrachtung im Modell.....	55
<b>Abb. 21.</b>	Leistungen / Produkte der ICT Company .....	60
<b>Abb. 22.</b>	Das M.I.S.S.O-Haus, Grundstruktur einer Unternehmung.....	64
<b>Abb. 23.</b>	Erweiterte Grundstruktur der ICT Company.....	65
<b>Abb. 24.</b>	Schnittstellen der ICT Company .....	66

**Abb. 25.** Der Kontext der ICT Company ..... 67

**Abb. 26.** Basismodell der Aufbauorganisation der ICT Company ..... 69

**Abb. 27.** Organigramm der ICT Company ..... 70

**Abb. 28.** Detailorganigramm der ICT Company..... 70

**Abb. 29.** Fachbegriffsmodell 1 der ICT Company..... 71

**Abb. 30.** Fachbegriffsmodell 2 der ICT Company..... 72

**Abb. 31.** GV1: Relevanter Ausschnitt Order Management..... 77

**Abb. 32.** GV1: Relevanter Ausschnitt Contract Administration..... 78

**Abb. 33.** GV1: Relevanter Ausschnitt Licence Management ..... 78

**Abb. 34.** GV1: Relevanter Ausschnitt Service Charging..... 79

**Abb. 35.** GV1: Relevanter Ausschnitt Distribution Planning ..... 79

**Abb. 36.** GV1: Relevanter Ausschnitt Material & Inventory  
Management ..... 80

**Abb. 37.** GV1: Relevanter Ausschnitt HW / SW Distribution ..... 80

**Abb. 38.** GV1: Relevanter Ausschnitt On-Site Dispatching..... 81

**Abb. 39.** GV1: Relevanter Ausschnitt Installation & Relocation  
Management ..... 81

**Abb. 40.** GV2: Relevanter Ausschnitt Sales Management ..... 82

**Abb. 41.** GV2: Relevanter Ausschnitt Bid Management ..... 82

**Abb. 42.** GV2: Relevanter Ausschnitt Production Planning..... 83

**Abb. 43.** GV2: Relevanter Ausschnitt Contract Definition..... 83

**Abb. 44.** GV2: Relevanter Ausschnitt Contract Administration..... 84

**Abb. 45.** GV2: Relevanter Ausschnitt Service Charging..... 85

**Abb. 46.** GV2: Relevanter Ausschnitt Production Planning..... 85

**Abb. 47.** GV2: Relevanter Ausschnitt Production Control (1) ..... 85

**Abb. 48.** GV2: Relevanter Ausschnitt Output Management..... 86

**Abb. 49.** GV2: Relevanter Ausschnitt Production Control (2) ..... 86

**Abb. 50.** GV2: Relevanter Ausschnitt Service Charging..... 86

**Abb. 51.** GV2: Relevanter Ausschnitt Contingency Planning ..... 87

**Abb. 52.** GV3: Relevanter Ausschnitt Sales Management ..... 88

**Abb. 53.** GV3: Relevanter Ausschnitt Bid Management ..... 88

**Abb. 54.** GV3: Relevanter Ausschnitt Project Planning ..... 89

**Abb. 55.** GV3: Relevanter Ausschnitt Program Planning..... 89

---

<b>Abb. 56.</b>	GV3: Relevanter Ausschnitt Bid Management .....	90
<b>Abb. 57.</b>	GV3: Relevanter Ausschnitt Contract Definition.....	90
<b>Abb. 58.</b>	GV3: Relevanter Ausschnitt Contract Administration.....	90
<b>Abb. 59.</b>	GV2: Relevanter Ausschnitt Service Charging .....	90
<b>Abb. 60.</b>	GV3: Relevanter Ausschnitt Approval Procedure .....	91
<b>Abb. 61.</b>	GV3: Relevanter Ausschnitt Project Planning .....	91
<b>Abb. 62.</b>	GV3: Relevanter Ausschnitt System Development .....	92
<b>Abb. 63.</b>	GV3: Relevanter Ausschnitt Operations Acceptance Test.....	92
<b>Abb. 64.</b>	GV3: Relevanter Ausschnitt Project Finalisation.....	93
<b>Abb. 65.</b>	GV4: Relevanter Ausschnitt Contact Management (1).....	93
<b>Abb. 66.</b>	GV4: Relevanter Ausschnitt Incident Management.....	94
<b>Abb. 67.</b>	GV4: Relevanter Ausschnitt Problem Handling .....	94
<b>Abb. 68.</b>	GV4: Relevanter Ausschnitt Error Control .....	95
<b>Abb. 69.</b>	GV4: Relevanter Ausschnitt Change Handling.....	95
<b>Abb. 70.</b>	GV4: Relevanter Ausschnitt Release Planning .....	96
<b>Abb. 71.</b>	GV4: Relevante Ausschnitte Entwicklung bis Release- Package Bildung.....	96
<b>Abb. 72.</b>	GV4: Relevanter Ausschnitt Release Package Management.....	97
<b>Abb. 73.</b>	GV4: Relevanter Ausschnitt Error Control .....	97
<b>Abb. 74.</b>	GV4: Relevanter Ausschnitt Contact Management (2).....	97
<b>Abb. 75.</b>	Die Prozessbereiche und ihre Prozesskategorien .....	99
<b>Abb. 76.</b>	Darstellung der Prozesskategorien und ihre Verknüpfungen.....	100
<b>Abb. 77.</b>	Der Prozessbereich Management .....	102
<b>Abb. 78.</b>	ICT Supplier Management .....	104
<b>Abb. 79.</b>	ICT Program Management.....	111
<b>Abb. 80.</b>	ICT Marketing.....	117
<b>Abb. 81.</b>	ICT Finance & Controlling .....	124
<b>Abb. 82.</b>	ICT Human Resource Management .....	127
<b>Abb. 83.</b>	ICT Quality & Risk Management .....	131
<b>Abb. 84.</b>	Prozessbereich Sales.....	142
<b>Abb. 85.</b>	ICT Sales Planning & Execution Management.....	143