



Demand Management in der Praxis – Von der Idee zur wertstiftenden Umsetzung

Whitepaper | März 2026

KERNIDEE DEMAND

- Übersetzt **Business- Bedarf in IT-Handlung**
- Entscheidet über **ob, wann und wie** eine Initiative verfolgt wird
- Brücke zwischen **Idee und Umsetzung**
- Fokus auf **strategischen Mehrwert**, statt operative Aktivität

ZIELE & NUTZEN

-  Sicherstellung von **Business-Alignment**
-  **Priorisierung** strategischer Initiativen
-  **Filterung** nicht-strategischer Anforderungen
-  **Effiziente Ressourcennutzung** in IT und Business
-  Erhöhte **Transparenz** im IT-Portfolio

FLUT AN ANFORDERUNGEN

In einer Welt, die von Digitalisierung, regulatorischen Veränderungen und wachsendem Effizienzdruck geprägt ist, stehen Unternehmen vor einer Flut an Anforderungen aus den Fach-bereichen. Diese reichen von Ideen zur Prozessoptimierung über gesetzliche Anpassungen bis hin zu strategischen Innovations-initiativen.

Ohne ein systematisches Vorgehen droht die IT jedoch, im operativen Tagesgeschäft zu versinken, anstatt die Rolle des strategischen Partners einzunehmen. Genau hier setzt Demand-Management an. Es ist der Filter, der aus einer Vielzahl ungeordneter Anfragen die wichtigen, wertstiftenden Initiativen herauslöst, priorisiert und den Weg in die Umsetzung steuert.

KERNIDEE DES DEMAND-MANAGEMENTS

Demand-Management entscheidet darüber, *ob, wann und in welchem Umfang* eine Initiative verfolgt wird. Es schafft die Brücke zwischen Geschäfts-Idee und Umsetzung – sei es in Form eines Projekts, einer Produktevolution oder einer Programminitiative. Anforderung, die keinen strategischen Mehrwert bieten oder lediglich operative Optimierungen darstellen, werden gezielt in andere Prozesse geleitet, wie etwa Service Management oder Change-Management.

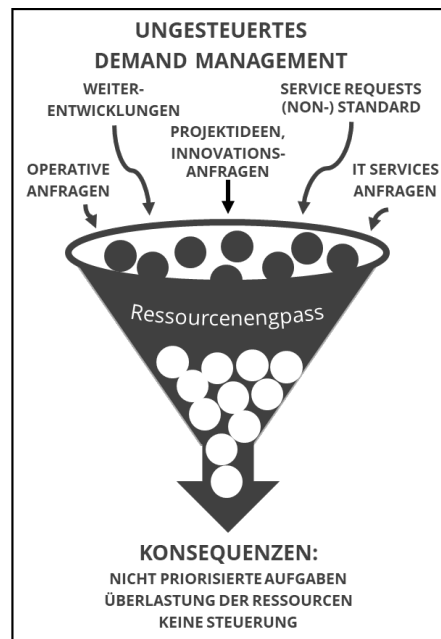


Abb. 1: UNGESTEUERTES DEMAND MANAGEMENT

Vorprogrammierte Engpässe im Bereich Ressourceneinsatz durch fehlende Klassifizierung und Priorisierung.

ABGRENZUNG DER ANFORDERUNGEN

Eine klare Abgrenzung ist entscheidend. In Abb. 1 sind gängige Anforderungen, die in Unternehmen auftreten, dargestellt.

Operative Anfragen sind kurzfristige, wiederkehrende oder unkritische Aufgaben, die typischerweise keinen strategischen Charakter haben (z.B. Freischaltung von Benutzerrechten, Änderungen kleiner Systeminstellungen, etc.).

Weiterentwicklungen sind gezielte funktionale oder technische Anpassungen bestehender IT-Systeme, Anwendungen oder Infrastrukturen, die den Nutzen erhöhen, Prozesse verbessern oder neue fachliche Anforderungen abbilden sollen – ohne dabei ein vollständig neues System einzuführen (z.B. Anpassung von Buchungslogiken in SAP).

Service Requests (nach ITIL 4) sind standardisierte, vorab genehmigte Anfragen eines

Nutzers an die IT, um eine definierte Leistung aus dem Servicekatalog zu beziehen (z.B. Installation einer Standardsoftware).

Non-Standard Service Requests sind eine nicht standardisierte, einmalige oder komplexere Anforderung, die nicht im Servicekatalog definiert sind (z.B. Erweiterung einer bestehenden Funktion in einer Applikation oder Hardware, die nicht standardmäßig zur Verfügung steht).

IT Service Anforderungen sind neue oder geänderte Anforderungen an IT-Services. Es handelt sich hierbei aber auch um standardisierte, wiederkehrende Anforderungen von Nutzern.

All diese Anforderungen sind operativer Natur und von den strategischen Anforderungen abzugrenzen. Anpassungen bestehender IT-Systeme, Anwendungen oder Infrastrukturen, die den Nutzen erhöhen,

Prozesse verbessern oder neue fachliche Anforderungen abbilden sollen – ohne dabei ein vollständig neues System einzuführen (z.B. Anpassung von Buchungslogiken in SAP).

Projektideen oder Innovationsanfragen sind erste, oft noch unscharfe Vorschläge für neue Vorhaben, Produkte oder Technologien, die potenziell einen strategischen oder wirtschaftlichen Mehrwert für das Unternehmen schaffen. Solche Ideen sind der erste Schritt im Demand- Management-Prozess – sie werden gesammelt, beschrieben

und anschließend bewertet, priorisiert und qualifiziert.

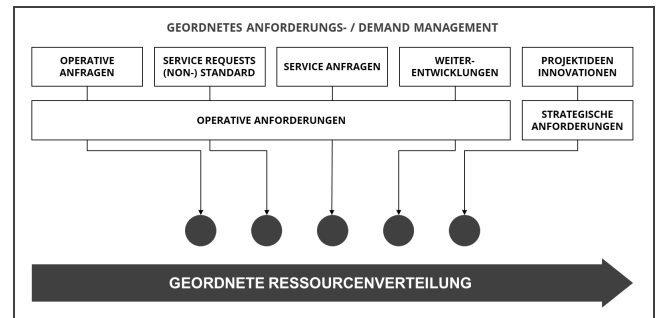


Abb. 2: GEORDNETES ANFORDERUNGS- / DEMAND MANAGEMENT

Vorprogrammierte Engpässe im Bereich Ressourceneinsatz durch fehlende Klassifizierung und Priorisierung.

DEMAND VS. REQUIREMENTS

Besonders wichtig ist zudem die Abgrenzung zum Requirements Engineering (RE). Während Demand-Management im Kern eine Portfoliosteuerung darstellt und die Entscheidung über Investition und Priorität trifft, beschäftigt sich Requirements Engineering mit der inhaltlichen Ausgestaltung. Erst wenn ein Demand als relevant und umsetzbar eingestuft wurde, beginnt die Arbeit der Requirements Engineers: Sie ermitteln,

analysieren und spezifizieren die fachlichen und technischen Anforderungen und stellen sicher, dass diese testbar und umsetzbar sind. In der Praxis bedeutet dies: Demand-Management beantwortet die Frage, „ob“ eine Initiative verfolgt wird, Requirements Engineering die Frage „was“ konkret umgesetzt werden soll. Die inhaltliche Konkretisierung erfolgt dabei in der Praxis oft in sogenannten Vor-Projekten.

WIE GEHT ES NUN WEITER?

Der Demand-Management-Prozess beginnt mit der Erfassung einer Idee, die in einem standardisierten Format dokumentiert wird, zum Beispiel in einem Opportunity Canvas, einem Epic oder einem Demand Charter (z.B. Word, Excel Basis). Nach einer ersten

Sichtung und Konsolidierung ähnlicher Anforderungen erfolgt die Qualifizierung. Hier werden Nutzen, Aufwand, Risiken und Abhängigkeiten betrachtet und in einem Lean Business Case zusammengeführt.

ENTSCHEIDUNG TREFFEN UND SPEZIFIKATIONEN IM NACHGANG VERVOLLSTÄNDIGEN!

Auf dieser Basis trifft das Portfolio Board eine Entscheidung: umsetzen, verschieben, zusammenführen oder verwerfen. Kommt es zu einem „Go“, erfolgt die Übergabe an die Delivery-Organisation, wo das Requirements Engineering die fachliche

Ausgestaltung übernimmt. Wichtig ist, dass Demand-Management nicht mit zu hoher Detailtiefe arbeitet – es geht um Entscheidungen, nicht um vollständige Spezifikationen.

ROLLEN, GREMIEN UND GOVERNANCE

Ein professionelles Demand- Management benötigt klar definierte Rollen und Gremien. Der Demand Manager koordiniert den Prozess, Business Owner verantworten den Nutzen, Enterprise Architects stellen die Ausrichtung an Zielbildern sicher, und das

Portfolio Board trifft die strategischen Entscheidungen. Unterstützt wird dies durch standardisierte Vorlagen, Bewertungsmatrizen und transparente Governance-Strukturen. Es geht um Entscheidungen, nicht um vollständige Spezifikationen.

DEMAND MANAGEMENT IM KONTEXT VON ITIL 4

ITIL 4 beschreibt Demand- Management als Disziplin, die Verständnis, Antizipation und Steuerung des Servicebedarfs ermöglicht. Ziel ist, dass die richtigen Services zur richtigen Zeit mit passenden Kapazitäten bereitgestellt werden. Damit ergänzt ITIL 4 die operative Dimension der hier beschriebenen, strategisch-portfoliobasierten Demand-Steuerung.

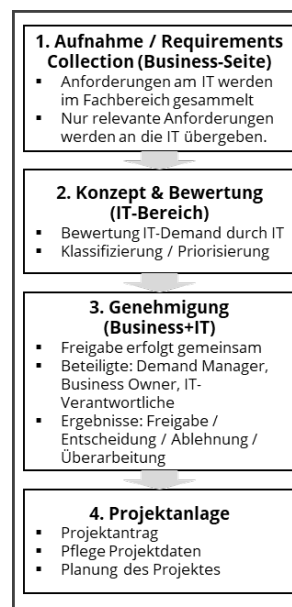


Abb. 3: STRATEGISCHE UND OPERATIVE PERSPEKTIVE
Demand Management (Portfolio-Sicht) vs. Demand Management (ITIL 4- Sicht)

EINFÜHRUNG, PILOTIERUNG UND FALLSTRICKE

Die Einführung von Demand- Management sollte schrittweise erfolgen. Zunächst empfiehlt sich ein Pilot in einem aus-gewählten Geschäftsbereich.

Mit ersten Erfahrungen kann der Prozess dann skaliert und schließlich im Unternehmen verankert werden. Dabei ist es wichtig, typische Fallstricke zu vermeiden:

Häufig werden zu viele operative Themen in den Demand-Prozess gezogen, die dort nichts verloren haben. Ebenso kann es passieren, dass Entscheidungen ohne architektonische Prüfung getroffen werden oder dass detaillierte Anforderungen erhoben

werden, bevor eine Investitionsentscheidung gefallen ist.

Die größte Herausforderung liegt jedoch in der kulturellen Veränderung. Fachbereiche und IT müssen lernen, gemeinsam zu priorisieren und zu akzeptieren, dass nicht jede Anforderung sofort umgesetzt werden kann.

Ein funktionierendes Demand- Management schafft Transparenz, fördert die Zusammenarbeit und stellt sicher, dass knappe Ressourcen in die strategisch wichtigsten Initiativen fließen.

ENTSCHEIDUNG TRIFFT UMSETZUNG

Requirements Engineering ergänzt diesen Prozess, indem es die inhaltliche Qualität sicherstellt. Gemeinsam bilden Demand-Management und Requirements Engineering

eine starke Achse: Das eine sorgt für die richtige Entscheidung, das andere für die richtige Umsetzung.

IN 4 SCHRITTEN ZUM ERFOLGREICHEN DEMAND MANAGEMENT

STRATEGISCHE UND OPERATIVE PERSPEKTIVE (KURZÜBERBLICK)		
Ebene	Prozess	Ziel
Strategisch	Demand Management (Portfolio)	Bewertung & Priorisierung von Business-Initiativen
Operativ	Demand Management (ITIL 4 Services)	Steuerung der Service-Nachfrage & Kapazitätsabgleich

Abb. 4: In 4 Schritten vom Demand zum Projekt

DIE BEDEUTUNG EINES ETABLIERTEN DEMAND MANAGEMENTS

In meiner beruflichen Praxis habe ich in zahlreichen Unternehmen Demand- Management-Prozesse eingeführt – teils auf vorhandenen Strukturen aufbauend, teils völlig neu. In vielen Fällen fehlte ein geregelter Prozess vollständig: Ressourcensteuerung.

Anforderungen gelangten unstrukturiert in die IT – ohne Bewertung, Priorisierung oder Ressourcensteuerung. Ein professionelles Demand- Management schafft hier Abhilfe.

Ziel ist ein einheitlicher, klar kommunizierter Eingangskanal, über den Anforderungen strukturiert aufgenommen und bewertet werden. So wissen Fachbereiche genau, wie sie ihre Anforderungen formulieren müssen, damit diese in der IT korrekt ankommen und bearbeitet werden können.

Demand-Management ist dabei nicht nur ein Prozess, sondern ein Kulturwandel.

Es verändert das Zusammenspiel von Business und IT, schafft Transparenz über Projekte und fördert eine gemeinsame Priorisierung entlang der Unternehmensstrategie. In vielen Organisationen wird Demand-Management noch nicht konsequent gelebt – mit negativen Folgen für Effizienz, Transparenz und strategische Zielerreichung. Ein strukturierter Prozess sorgt hingegen dafür, dass Anforderungen objektiv bewertet, Ressourcen gezielt eingesetzt und Projekte strategiekonform und im Zeit- und Budgetrahmen umgesetzt werden.

So wird Demand-Management zum zentralen Steuerungsinstrument, das sicherstellt, dass IT-Leistungen messbar auf die strategischen Unternehmensziele einzahlen.

KONTAKT



Michael Brzoska | Senior Manager
michael.brzoska@axxcon.com

AXXCON GmbH & Co.KG

Büro Frankfurt
Katharina-Paulus-Straße 8
65824 Schwalbach im Taunus
+49 6196 9549376

Büro Düsseldorf
Taubenstraße 22
40479 Düsseldorf

www.axxcon.com

info@axxcon.com

