



Leseprobe

Inge Hanschke

Strategisches Management der IT-Landschaft

Ein praktischer Leitfaden für das Enterprise Architecture Management

ISBN (Buch): 978-3-446-43509-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-43585-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43509-4>

sowie im Buchhandel.

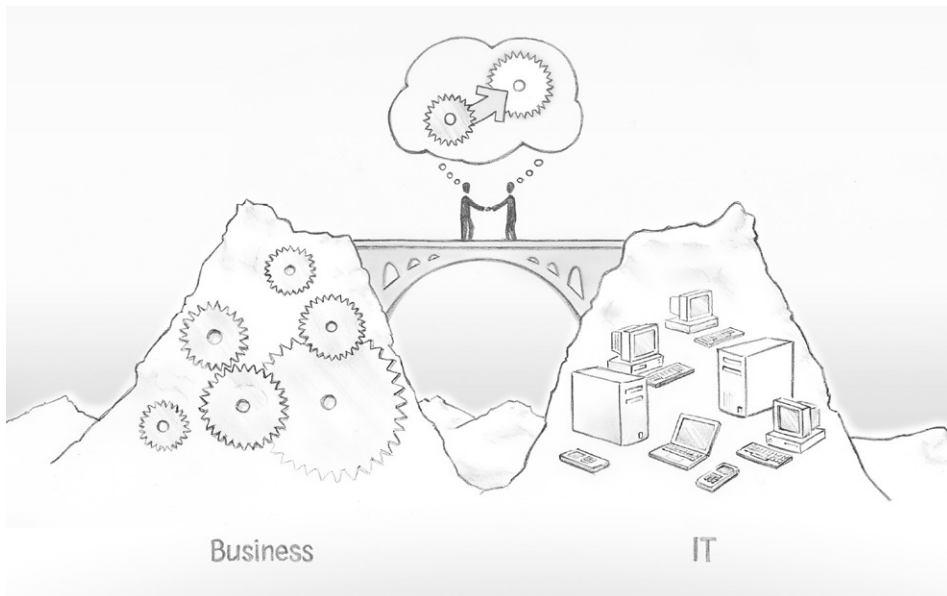
# 4

## EAM-Leitfaden für den CIO

*Was für den einfachen Menschen ein Stein ist, ist für den Wissenden eine Perle.*

Dschelal ed-Din Rumi (1207–1273), persischer Mystiker und Dichter

Eine Unternehmensarchitektur (Enterprise Architecture) schafft eine ganzheitliche Sicht auf das Geschäft und die IT in ihrem Zusammenspiel. Sie führt die verstreuten Informationen aus den fachlichen und technischen Bereichen und Projekten zu einem Ganzen zusammen und zeigt die Vernetzung zwischen den Informationen auf. Sie erzeugt durch die Festlegung von fachlichen und technischen Strukturen eine gemeinsame Sprachbasis zwischen Business und IT, „eine Brücke“ (siehe Bild 4.1). Abhängigkeiten und Auswirkungen von Veränderungen in Business und IT werden transparent. Auf dieser Basis können Sie vorausschauend agieren und fundierte Entscheidungen treffen. So hilft Ihnen das Enterprise Architecture Management, den Stellenwert Ihrer IT im Unternehmen zu steigern und zum Partner oder sogar Gestalter des Business zu werden.



**BILD 4.1** Brücke zwischen Business und IT

Transparenz über die Strukturen im Unternehmen und deren Zusammenhänge ist Voraussetzung, um die immer weiter steigende Komplexität zu beherrschen, die Compliance- und Sicherheitsanforderungen zu erfüllen, das Business Continuity Management und das übergreifende Risikomanagement (siehe [Rom07]) sicherzustellen. Erst durch die Übersicht, d. h. die Kenntnis der Bestandteile und deren Verknüpfungen sowie der Auswirkungen von Veränderungen, können die Geschäftsanforderungen adäquat bedient werden.

Durch das Analyse- und Gestaltungsinstrumentarium des Enterprise Architecture Management können darüber hinaus die Geschäftsarchitektur und die IT-Landschaft in ihrem Zusammenspiel gestaltet und deren Weiterentwicklung aktiv gesteuert werden. Siehe hierzu das folgende Zitat von der Gartner Group [Gar08]:

*„Enterprise architecture management is the process of translating business vision and strategy into effective enterprise change by creating, communicating and improving key principles and models that describe the enterprise's future state and enable its evolution.“*

In diesem Kapitel finden Sie einen Überblick über das Enterprise Architecture Management sowie Hilfestellungen für die Argumentation für EAM sowie die Initiierung Ihres EAM-Vorhabens.



#### **In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:**

- Was ist Enterprise Architecture Management?
- Welchen Beitrag leistet EAM zur Bewältigung der CIO-Herausforderungen?
- Was müssen Sie bei der Einführung und dem Betrieb von EAM beachten?
- Wie können Sie EAM in Ihrem Unternehmen verargumentieren?

## ■ 4.1 Was ist EAM überhaupt?



#### **Definition EAM:**

EAM ist ein systematischer und ganzheitlicher Ansatz für das Verstehen, Kommunizieren, Gestalten und Planen der fachlichen und technischen Strukturen im Unternehmen. Es hilft dabei, die Komplexität der IT-Landschaft zu beherrschen und die IT-Landschaft strategisch und businessorientiert weiterzuentwickeln. EAM ist ein wesentlicher Bestandteil des strategischen IT-Managements und beinhaltet alle Prozesse für die Dokumentation, Analyse, Qualitätssicherung, Planung und Steuerung der Weiterentwicklung der IT-Landschaft und der Geschäftsarchitektur.

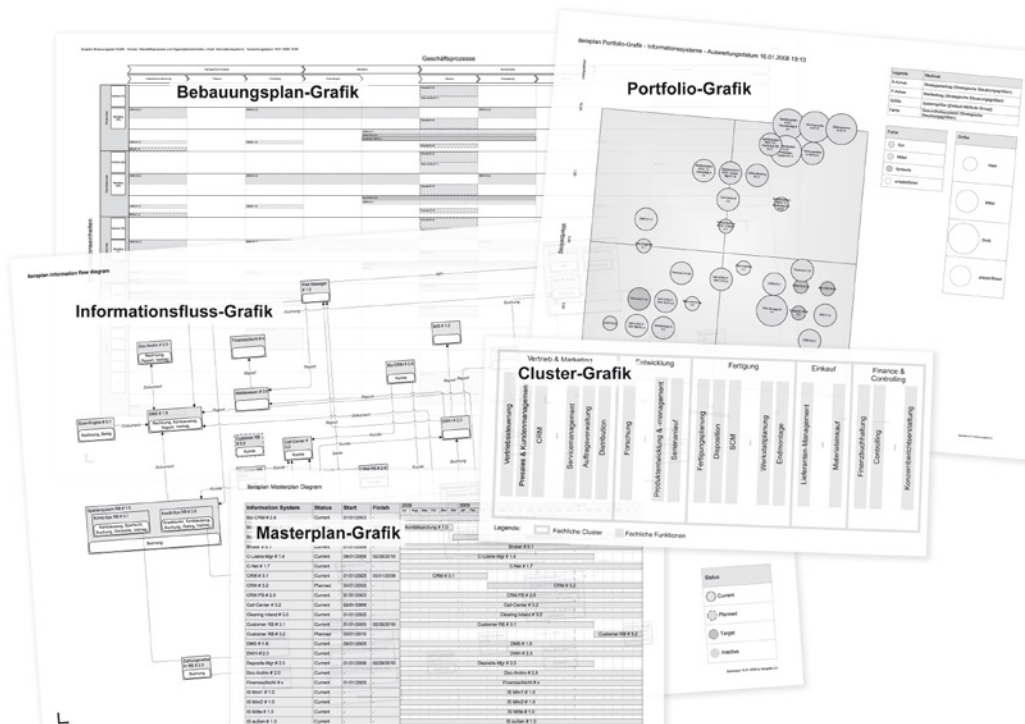
Die Bedeutung von EAM wächst mit der Unternehmensgröße und der Anzahl der IT-Systeme. Dies gilt insbesondere für das strategische Management der IT-Landschaft. Mit jedem neuen Informationssystem, jeder neuen Schnittstelle oder Technologie wächst die Komplexität.

Die Gefahr von redundanten und inkonsistenten Daten steigt. Änderungen können nur selten an einzelnen Informationssystemen vorgenommen werden. Die Auswirkungen einer Änderung sind unvorhersehbar. Die Entwicklungs-, Wartungs- und Betriebskosten steigen. Ohne EAM lässt sich die IT-Landschaft nicht mehr beherrschen.

Enterprise Architecture Management stellt Hilfsmittel bereit, um die Komplexität der IT-Landschaft zu beherrschen und die IT-Landschaft strategisch und businessorientiert weiterzuentwickeln. Eine gut entwickelte Unternehmensarchitektur ermöglicht es Ihnen, rasch und effektiv auf die Herausforderungen des sich immer schneller verändernden Markts und Technologieumfelds zu reagieren.

**Transparenz** über die IT-Landschaft ist die Voraussetzung für die Beherrschung der IT-Komplexität. EAM stellt diese Transparenz her. In der EAM-Datenbasis werden die wesentlichen fachlichen Strukturen wie z. B. Geschäftsprozesse und Capabilities in ihrem Zusammenspiel mit den IT-Strukturen wie z. B. Informationssysteme abgelegt. Über die Analyse der EAM-Datenbasis und anschauliche Visualisierung der Ergebnisse (siehe Bild 4.2) können viele Fragestellungen beantwortet werden. Beispiele für Fragestellungen sind:

- Welche Geschäftsprozesse sind vom Ausfall eines IT-Systems betroffen?
- Wer ist verantwortlich für welche Geschäftsprozesse oder IT-Systeme?
- Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen IT-Systemen?
- Welche Auswirkungen haben Business- oder IT-Ideen?



**BILD 4.2** Typische EAM-Visualisierungen

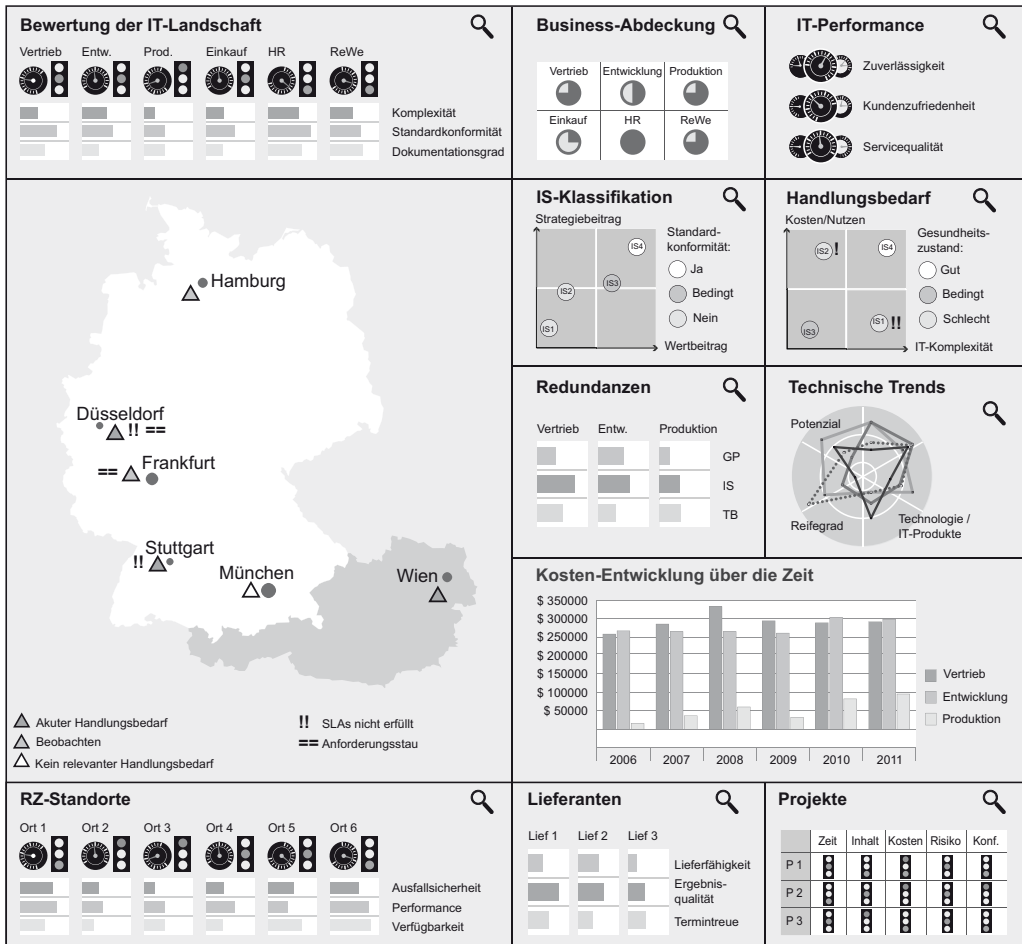


BILD 4.3 Beispiel für ein CIO-Cockpit

Die IT-Komplexität wird durch z. B. Visualisierung der IT-Systeme und deren Schnittstellen offensichtlich. Die wesentlichen EAM-Transparenzsichten sind:

- „Typische“ EAM-Visualisierungen (siehe Bild 4.2)  
Erläuterungen zu diesen Grafiktypen mit Beispielen finden Sie in Kapitel 5.
- Listen mit ggf. Hervorhebungen, wie z. B. Liste der Applikationen und deren Verantwortlichkeiten
- Typische Steuerungssichten, wie z. B. Torten-, Balken- oder Spider-Diagramme (siehe Bild 4.3)

Durch die systematische und überschaubare Darstellung der Geschäftsarchitektur und der IT-Landschaft in ihrem Zusammenspiel werden Zusammenhänge und Abhängigkeiten sichtbar und letztendlich häufig erst verstanden („Glauben durch Wissen ersetzen“). Das Überblickswissen ist allgemein zugänglich (keine „Kopfmonopole“). Trends werden leichter erkannt. Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial sowie Ansatzpunkte für Tiefenbohrun-

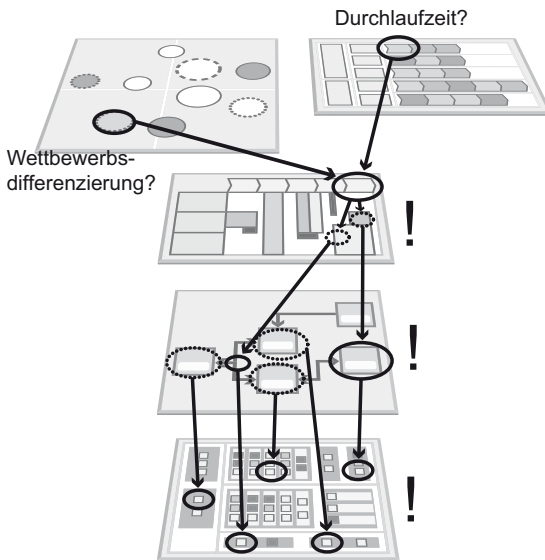
gen lassen sich ableiten. Berichtspflichten z. B. im Kontext von Sicherheit oder Compliance werden vereinfacht. Fundierte Aussagen zu Auswirkungen und Machbarkeit von Business- und IT-Ideen sind möglich. EAM liefert Ihnen zeitnah und zielgruppengerecht die relevanten Informationen als Input für fundierte IT-Entscheidungen.

EAM ist aber auch der Schlüssel für das **Business-Alignment der IT**, der Ausrichtung der IT an den Zielen und Anforderungen des Unternehmens. Durch abgestimmte Begriffe für Geschäftsprozesse, fachliche Funktionen (Capabilities) und Geschäftsobjekte wird eine gemeinsame Sprache als Grundlage für die Kommunikation zwischen Business und IT geschaffen. Dies ist letztendlich das gemeinsame Glossar. Die Semantik der Begriffe z. B. von „Vertriebsprozess“ oder „Kundenauftrag“ wird festgelegt. Durch ein gemeinsames Verständnis werden Missverständnisse vermieden.

Über die abgestimmten Begriffe kann zudem der Bezug zu IT-Strukturen hergestellt werden. So können Abhängigkeiten und Auswirkungen analysiert und auch dargestellt werden. Die Fragestellung „Welche Applikationen unterstützen welche Geschäftsprozesse?“ kann beantwortet werden. Auf dieser Basis kann die Geschäftsunterstützung optimiert und die IT businessorientiert gesteuert werden.

In Bild 4.4 finden Sie ein Beispiel für eine Analyse der Geschäftsunterstützung. Ein Handlungsbedarf („Pain“) bei einem Geschäftsprozess mit zu langen Durchlaufzeiten und gleichzeitig niedriger Wettbewerbsdifferenzierung ist der Ausgangspunkt für die Analyse. Die für den Geschäftsprozess genutzten Applikationen und deren Abhängigkeiten sowie technischen Bausteine werden ermittelt. Auf dieser Basis können Anhaltspunkte für die Reduzierung der Durchlaufzeiten identifiziert werden.

EAM unterstützt insbesondere auch bei der **strategischen Planung und Steuerung der IT**. EAM liefert Ihnen zeitnah und zielgruppengerecht die relevanten Informationen als Input für fundierte IT-Entscheidungen und für die strategische Planung und Steuerung Ihrer IT. Auf dieser Grundlage können Sie die zukünftige IT-Landschaft im Zusammenspiel mit der Geschäftsarchitektur aktiv gestalten und die Weiterentwicklung steuern.



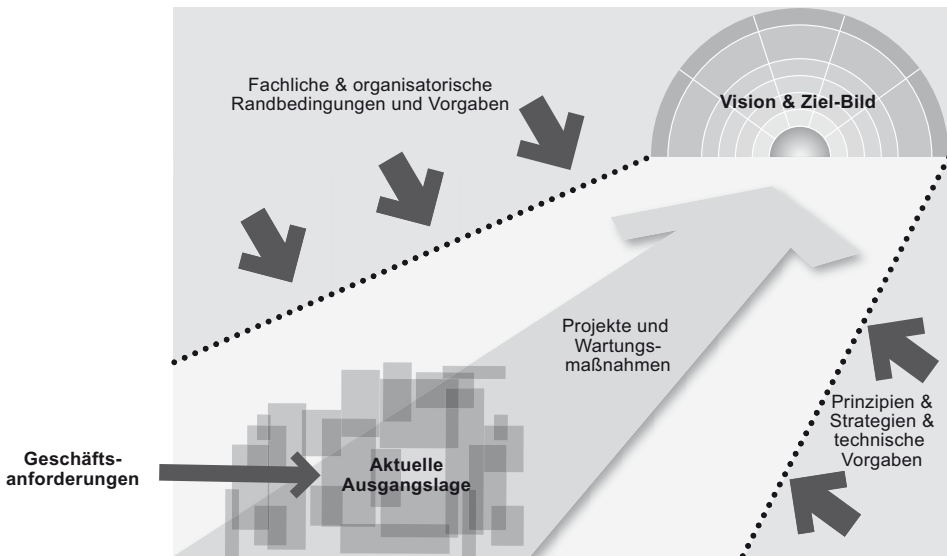
**BILD 4.4**

Beispiel für Analysen im Kontext des Business-Alignment der IT

### Wie sieht der Beitrag von EAM zur strategischen IT-Planung aus?

Mithilfe von EAM werden die zukünftige Soll-Landschaft (technische Standards, Informationssystemlandschaft und Betriebsinfrastruktur) und die IT-Roadmap zur Umsetzung gestaltet. Ausgehend von den strategischen Vorgaben und aktuellen Handlungsbedarfen („Pains“) werden Planungsszenarien erstellt und analysiert. Analyse- und Gestaltungshilfsmittel unterstützen den kreativen Planungsprozess. Die Ableitung und Analyse von Lösungsideen und deren Bündelung zu Planungsszenarien werden erleichtert. Schnell und fundiert gelangen Sie zu Ihrer Soll-Landschaft und IT-Roadmap.

Ihre Vision und Ihr Ziel-Bild werden entlang der grob geplanten Roadmap im Rahmen von Projekten und Wartungsmaßnahmen umgesetzt. Prinzipien, wie „Best-of-Breed“, und Strategien, wie „Ablösungsstrategie“, und technische Vorgaben setzen ebenso Rahmenbedingungen für die Umsetzung der aktuellen Geschäftsanforderungen (siehe Bild 4.5) wie die Unternehmensstrategie und fachliche oder organisatorische Randbedingungen. Details und Beispiele hierzu finden Sie in Kapitel 3.



**BILD 4.5** Vom Ist zur Soll

Das EAM-Instrumentarium leistet zudem wertvolle Dienste im Kontext von Business-Transformationen, wie Merger & Acquisitions oder gravierende Umstrukturierungen im Unternehmen. Bei Merger & Acquisitions müssen verschiedene bestehende IT-Landschaften zusammengeführt werden. Ein gemeinsamer fachlicher Bezugsrahmen (z. B. Geschäftsprozesse oder Capabilities) für die verschiedenen IT-Landschaften muss festgelegt und die IT-Landschaften im gemeinsamen Bezugsrahmen müssen einheitlich dokumentiert werden. Erst auf dieser Basis können die verschiedenen IT-Landschaften im Hinblick auf Business-Abdeckung sowie Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial vergleichend analysiert werden. Alternative Soll-Planungsszenarien können erstellt, analysiert und bewertet werden. Business-Transformationen werden schneller und vor allen Dingen risikoärmer durchgeführt, da das inhaltliche Fundament vorhanden ist.

## Wie unterstützt EAM die strategische IT-Steuerung?

EAM liefert einerseits wertvollen Input zur strategischen IT-Steuerung und nutzt andererseits strategische Steuerungsgrößen, um die Weiterentwicklung der IT-Landschaft wirksam zu steuern.

EAM liefert folgende Beiträge für die strategische IT-Steuerung:

- Der Soll-Zustand der IT-Landschaft und technische Standards werden vorgegeben. Projekte können so auf ihre Konformität zum Soll-Zustand und zu technischen Standards bewertet werden. Dies sind wichtige Kriterien für die Bewertung und Priorisierung von Projekten im Projektportfoliomanagement, um das Portfolio strategisch auszurichten. Durch einen Plan-Ist-Abgleich können der Status und der Fortschritt der Umsetzung der Zielvorgaben sichtbar gemacht werden.
- Die Unternehmensarchitektur gibt über ihre Strukturen und Beziehungen ein Denkmodell für die strategische IT-Steuerung vor. Die verschiedenen Bebauungselemente, wie Geschäftsprozesse oder Informationssysteme, sind wichtige Steuerungsobjekte im strategischen IT-Controlling. Die Verknüpfungen zwischen den Bebauungselementen können zudem in der strategischen IT-Steuerung genutzt werden. So kann z. B. über die Zuordnung von Informationssystemen zu Geschäftsprozessen der Grad der Business-Unterstützung aufgezeigt werden.

Strategische Vorgaben aus dem Business können in Beziehung zu IT-Strukturen gebracht werden, um so die IT businessorientiert zu steuern.

Umgekehrt sind für die strategische Planung der IT-Landschaft sowohl Kennzahlen aus EAM heraus als auch eine ganze Reihe von Kennzahlen aus anderen Quellen wichtig, die im strategischen IT-Controlling zusammenlaufen sollten. Hierzu zählen Strategie- und Wertbeitrag, Wettbewerbsdifferenzierung, IT-Performance, Kosten, Nutzen und die Risikobewertung der verschiedenen Steuerungsobjekte. Beispiele für wichtige Kennzahlen, die direkt aus einem EAM-Datenbestand ermittelt werden können, sind z. B. Standardisierungsgrad, Bebauungspalkonformität, Anzahl von Informationssystemen und Anteil fehlender Verantwortlichkeitszuordnungen.

Steuerungsgrößen werden aber auch für die eigentliche Weiterentwicklung von EAM genutzt. So kann z. B. anhand des Dokumentationsgrads und der Dokumentationsqualität eine Einschätzung bezüglich der Aussagekraft der EAM-Datenbasis getroffen werden.

Weitere Details zur strategischen IT-Steuerung und zum Beitrag von EAM finden Sie in Kapitel 8.



### **Wichtig:**

EAM ist ein wesentlicher Baustein im strategischen IT-Management. Es schafft das inhaltliche Fundament für die Beherrschung der IT-Komplexität und für die strategische Planung und Steuerung der IT.

## ■ 4.2 Welchen Beitrag leistet EAM zur Bewältigung der CIO-Herausforderungen?

Die wesentlichen Beiträge von EAM für das IT-Management sind:

- **Transparenz** über die IT-Landschaft im Zusammenspiel mit der Geschäftsarchitektur herstellen
- **Business-Alignment der IT** durch eine gemeinsame Sprache, die Verknüpfung zwischen Business- und IT-Strukturen und eine businessorientierte Steuerung der IT erreichen
- **Strategische Planung und Steuerung der IT** durch die Erstellung von Vorschlägen für die Soll-Bebauung (technische Standards, Informationssystemlandschaft und Betriebsinfrastruktur) und die IT-Roadmap unterstützen sowie durch fundierten Input über den Status und Fortschritt der Umsetzung zur inhaltlichen Steuerung befähigen

Wie aber hilft EAM konkret bei der Bewältigung der in Abschnitt 2.2 beschriebenen CIO-Herausforderungen?

Von der IT wird in Abhängigkeit von ihrem Stellenwert der IT (siehe Abschnitt 2.3) neben Operational Excellence ein hoher Beitrag zur Wettbewerbsdifferenzierung und Agilität erwartet. Differenzierende Geschäftsmodelle mit innovativen Produkt-, Marktzugangs- und Kundenbindungsstrategien sind mitzugestalten. Merger & Acquisitions, neue Kooperationsmodelle und Umstrukturierungen sind schnell und sicher zu bewältigen (siehe [Gau09]).

Dies stellt hohe Anforderungen an das IT-Management, da die IT-Verantwortlichen alleine schon durch das Tagesgeschäft unter einem hohem Zeitdruck stehen. Strategische Aufgaben kommen daher häufig zu kurz. EAM kann im Zusammenspiel mit einem Lean-IT-Management-Instrumentarium (siehe Abschnitt 2.4) hier Abhilfe schaffen. Durch die mittels EAM erzeugte Transparenz werden operative Aufgaben, wie z. B. Berichtspflichten, vereinfacht und so Freiraum für strategische Aufgaben geschaffen. Durch das Planungs- und Steuerungsinstrumentarium von EAM wird die strategische und taktische Planung und Steuerung der IT häufig erst überhaupt ermöglicht. Dies wird im Folgenden weiter ausgeführt.

In Tabelle 4.1 wird der Beitrag von EAM weiter detailliert und den Herausforderungen von CIOs (siehe Abschnitt 2.2) zugeordnet. Transparenz ist der entscheidende Faktor insbesondere im Kontext von Operational Excellence. Die verschiedenen operativen und strategischen Fragestellungen, wie z. B. bei welchen Applikationen technischer Handlungsbedarf besteht, müssen zugeschnitten auf die jeweilige Fragestellung beantwortet werden. Auf dieser Basis kann die IT-Landschaft schrittweise konsolidiert werden. Wesentlich sind hierfür die technische Standardisierung und die Gestaltung der Informationssystemlandschaft und der Betriebsinfrastruktur.

Voraussetzung für die Steigerung des IT-Wertbeitrags ist das Business-Alignment der IT. Nur durch eine gemeinsame fachliche Sprache und die Verknüpfung zwischen Business- und IT-Strukturen kann die Business-Unterstützung überhaupt analysiert und optimiert werden.

Für die Flexibilität der IT ist es wichtig, die IT-Landschaft entsprechend der fachlichen Strukturen, wie z. B. Capabilities oder Geschäftsprozesse zu gestalten. Hierzu müssen einerseits die Capabilities oder Geschäftsprozesse als gemeinsame fachliche Sprache festgelegt sein

und andererseits muss deren IT-Unterstützung dokumentiert sein. Fachliche Redundanzen und Redundanzen in der IT-Unterstützung können so ermittelt und beseitigt werden. Auf dieser Basis kann durch das evolutionäre Zerschlagen von bestehenden Applikationen (Komponentisierung) oder aber durch neue serviceorientierte Applikationen die IT-Landschaft schrittweise serviceorientiert gestaltet werden.

**TABELLE 4.1** Beitrag von EAM zur Bewältigung der Herausforderungen von CIOs

| Beiträge von EAM:                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transparenz                                                                                                                                                                                                                                                              | Business-Alignment der IT                                                                                                                                           | Strategische Planung und Steuerung der IT                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Operational Excellence</b><br>Operational Excellence ist die Fähigkeit, das aktuelle Geschäft kostenangemessen und zuverlässig mithilfe der IT zu unterstützen und dabei die IT-Unterstützung kontinuierlich zu verbessern.                                           |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Risiken angemessen managen (Zuverlässigkeit)</b><br>Gewährleistung eines zuverlässigen IT-Betriebs und Erfüllung der wachsenden Sicherheits- und Compliance-Anforderungen                                                                                             |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Informationsbedarf abdecken</b><br>Im Wesentlichen Listen in Bezug auf Sicherheits- und Compliance-Abdeckung sowie Abhängigkeitsanalysen im Kontext vom Business-Continuity                                                                                           | <b>Business-IT-Alignment fördern</b><br>Beschränkt auf die fachlichen Strukturen, die in Bezug auf Business-Continuity, Compliance und Sicherheit erforderlich sind | <b>Entscheidungs- und Planungssicherheit erhöhen</b><br>Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial, wie z. B. fehlende Verantwortlichkeitszuordnungen im Kontext von Sicherheit und Compliance sowie Analysen im Kontext des Business-Continuity |
| <b>Kostenreduktion im IT-Basisbetrieb</b><br>Die Kosten im IT-Basisbetrieb müssen nachhaltig durch Konsolidierung der Betriebsinfrastruktur und angemessene Sourcing-Entscheidungen reduziert werden, um Freiraum für Innovationen zu schaffen.                          |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Informationsbedarf abdecken</b><br>Schwerpunkt liegt auf Informationen über die technische und Betriebsarchitektur                                                                                                                                                    | Bedingt notwendig:<br><b>Business-IT-Alignment fördern</b><br>Business-Relevanz als Priorisierungskriterium                                                         | <b>Hebung von technischen Einspar- und Qualitätssteigerungspotenzialen</b><br><b>Entscheidungs- und Planungssicherheit erhöhen</b><br>in Bezug auf die technische Architektur und Betriebsarchitektur                                           |
| <b>Beherrschung und/oder Reduktion der IT-Komplexität</b><br>Die zunehmende IT-Komplexität führt dazu, dass IT-Verantwortliche die IT nicht mehr im Griff haben. Zudem verursacht IT-Komplexität immense Kosten, die es durch Konsolidierungsmaßnahmen einzudämmen gilt. |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Informationsbedarf abdecken</b><br>Schwerpunkt liegt auf der IT-Architektur; aber auch Bezug zur fachlichen Architektur für Analysen notwendig                                                                                                                        | <b>Business-IT-Alignment fördern</b><br>Fachlicher (neben technischen) Bezugsrahmen für die Identifikation von Konsolidierungsmöglichkeiten notwendig               | <b>Nachhaltige IT-Kostenreduktion</b><br><b>Hebung von technischen Einspar- und Qualitätssteigerungspotenzialen</b><br><b>Entscheidungs- und Planungssicherheit erhöhen</b><br>in Bezug auf IT-Entscheidungen                                   |

**TABELLE 4.1** (Fortsetzung) Beitrag von EAM zur Bewältigung der Herausforderungen von CIOs

| Beiträge von EAM:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transparenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Business-Alignment der IT                                                                                                                                                                                     | Strategische Planung und Steuerung der IT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Erhöhung des Wertbeitrags</b><br>Ohne IT ist das Tagesgeschäft kaum mehr durchzuführen. Der IT kommt damit auch eine tragende Rolle im Hinblick auf die Optimierung des Tagesgeschäfts z. B. durch Automatisierung zu. Durch die Unterstützung bei der Optimierung des Tagesgeschäfts erhöht sich der Wertbeitrag der IT.                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Informationsbedarf abdecken</b><br>IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen und anderen fachlichen Strukturen steht im Vordergrund                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Business-IT-Alignment fördern</b><br>Fachlicher Bezugsrahmen für die Verortung der IT-Unterstützung notwendig                                                                                              | <b>Erzeugung von direktem Business-Mehrwert Entscheidungs- und Planungssicherheit erhöhen</b><br>Bedingt notwendig:<br><b>Nachhaltige IT-Kostenreduktion</b><br><b>Hebung von technischen Einspar- und Qualitätssteigerungspotenzialen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Strategic Excellence</b><br>Strategic Excellence ist die Fähigkeit, das Unternehmen oder den jeweiligen Verantwortungsbereich strategisch auszurichten und systematisch weiterzuentwickeln. Aufgrund der sich immer schneller ändernden Randbedingungen und Geschäftsanforderungen müssen hierzu gegebenenfalls auch das Geschäftsmodell, die Organisationsstrukturen und die Geschäftsprozesse hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden. |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Strategische Ausrichtung der IT am Business</b><br>Ableitung der IT-Strategie aus der Unternehmensstrategie und den Geschäftsanforderungen und Sicherstellung deren Umsetzung                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Informationsbedarf abdecken</b><br>Strategische Vorgaben werden in Bezug zu fachlichen und IT-Vorgaben gebracht und analysiert<br>Soll- und Migrationsszenarien werden erstellt                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Business-IT-Alignment fördern</b><br>Fachlicher Bezugsrahmen für die Verortung der IT-Unterstützung notwendig<br>Strategische Vorgaben aus dem Business als strategische Vorgaben für IT-Strukturen setzen | <b>Vorbereitung der IT auf Veränderungen im Business (Flexibilität)</b><br>Falls Flexibilität ein Ziel ist: Vorgaben setzen und deren Einhaltung überwachen<br><b>Entscheidungs- und Planungssicherheit erhöhen,</b><br>um strategische Vorgaben zu machen und deren Einhaltung zu steuern<br><b>Hebung von technischen Einspar- und Qualitätssteigerungspotenzialen</b><br>entsprechend der strategischen Vorgaben<br>Bedingt notwendig:<br><b>Erzeugung von direktem Business-Mehrwert</b><br>nicht so relevant, da vorwiegend hier IT-Fokus<br><b>Nachhaltige IT-Kostenreduktion</b><br>schafft Freiraum für strategische Aktivitäten |

**TABELLE 4.1** (Fortsetzung) Beitrag von EAM zur Bewältigung der Herausforderungen von CIOs

| Beiträge von EAM:                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transparenz                                                                                                                                                                                                                                                                       | Business-Alignment der IT                                                                                                                                                                                                                                                                              | Strategische Planung und Steuerung der IT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Business-Agilitäts-Enabling</b><br>Vorbereitung und Flexibilisierung der IT, so dass diese schnell auf Veränderungen in den Geschäftsanforderungen reagieren kann und Business-Transformationen schneller und risikoärmer umsetzen kann.                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Informationsbedarf abdecken</b><br>Schwerpunkt liegt auf der Analyse und Gestaltung der IT-Unterstützung des Geschäfts                                                                                                                                                         | <b>Business-IT-Alignment fördern</b><br>Business Capabilities als gemeinsame fachliche Sprache einführen und Verknüpfung zwischen Business und IT herstellen<br><br>Strategische Vorgaben aus dem Business als strategische Vorgaben für IT-Strukturen setzen                                          | <b>Vorbereitung der IT auf Veränderungen im Business (Flexibilität)</b><br>entsprechend der strategischen Vorgaben<br><br><b>Entscheidungs- und Planungssicherheit erhöhen</b><br>in Bezug auf die Planung und Steuerung der Flexibilisierung<br><br><b>Nachhaltige IT-Kostenreduktion</b><br>schafft Freiraum für die Flexibilisierung<br><br><b>Hebung von technischen Einspar- und Qualitätssteigerungspotenzialen</b><br>Technische Qualität ist essenziell für den Erfolg der Flexibilisierung<br><br><b>Erzeugung von direktem Business-Mehrwert</b> ,<br>um z. B. Quick Wins zu heben und so Akzeptanz für die Flexibilisierungsmaßnahmen zu erreichen |
| <b>Beitrag der IT zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells (Business-Innovation und -Transformation)</b><br>Beitrag der IT zu attraktiveren Produkten und Dienstleistungen oder zur Erreichung neuer Kundensegmente oder Regionen sowie Umsetzung von Business-Transformationen |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Informationsbedarf abdecken</b><br>Vollumfänglich, d. h. Überblicksdarstellungen (Ist und Soll), Analyse von Abhängigkeiten und Auswirkungen                                                                                                                                   | <b>Business-IT-Alignment fördern</b><br>Interdisziplinäres Innovationsmanagement (Business und IT)<br><br>Fachlicher Bezugsrahmen für die Verortung der IT-Unterstützung notwendig<br><br>Strategische Vorgaben aus dem Business in Verbindung zu den strategischen Vorgaben für IT-Strukturen bringen | <b>Erzeugung von direktem Business-Mehrwert</b><br>Identifikation von Business-Innovationen<br><br><b>Entscheidungs- und Planungssicherheit erhöhen</b><br>z. B. Kennzahlen zum Aufzeigen der (Verbesserung der) Business-Unterstützung als Input für die strategische IT-Steuerung geben<br>Bedingt s. o. notwendig:<br><br><b>Vorbereitung der IT auf Veränderungen im Business (Flexibilität)</b><br><br><b>Nachhaltige IT-Kostenreduktion</b><br><br><b>Hebung von technischen Einspar- und Qualitätssteigerungspotenzialen</b>                                                                                                                           |

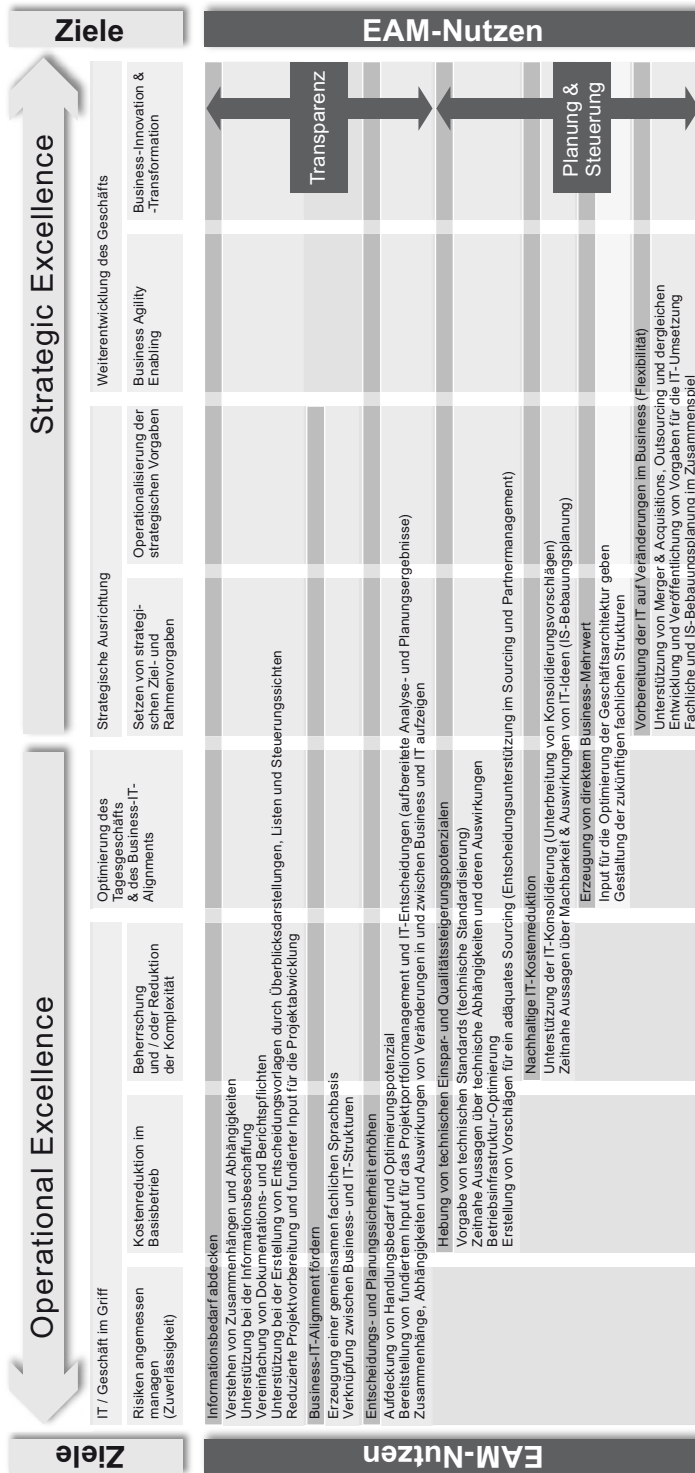


BILD 4.6 Beitrag von EAM zur Bewältigung der CIO-Herausforderungen

Für die Steigerung des Strategiebeitrags der IT muss die Gestaltung an den strategischen Vorgaben aus Business und IT ausgerichtet sein. Durch das Business-Alignment der IT werden Abhängigkeiten und Auswirkungen von Business- und IT-Ideen erkennbar und analysierbar. Die IT hat das Handwerkszeug, um Input für Business-Innovationen zu leisten.

In Bild 4.6 finden Sie den Beitrag von EAM zur Bewältigung der CIO-Herausforderungen grafisch im Überblick dargestellt. Die EAM-Nutzen-Argumente sind in Tabelle 4.2 weiter ausgeführt.

**Wichtig:**

Gestalten Sie Ihr Enterprise Architecture Management entsprechend Ihrer Herausforderungen und Fragestellungen. Achten Sie auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis. Hilfestellungen hierfür finden Sie in den Kapiteln 5, 6 und 7.

EAM ist ein wesentlicher Bestandteil des strategischen IT-Managements. Wie sieht jedoch das Gesamtinstrumentarium des strategischen IT-Managements aus und wie fügt sich EAM dort ein? Diese Frage wird im nächsten Abschnitt beantwortet.

## ■ 4.3 EAM, das Fundament des strategischen IT-Managements

Zur Bewältigung der beschriebenen Herausforderungen benötigen CIOs ein wirkungsvolles, ausbaubares und schlankes Instrumentarium für das strategische IT-Management. Dieses umfasst insbesondere die Planungs- und Steuerungsprozesse sowie die Verantwortlichkeiten und Gremien, um einerseits die IT-Komplexität zu beherrschen und andererseits die Weiterentwicklung der IT-Landschaft zielgerichtet zu planen und zu steuern. Das Enterprise Architecture Management nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein.

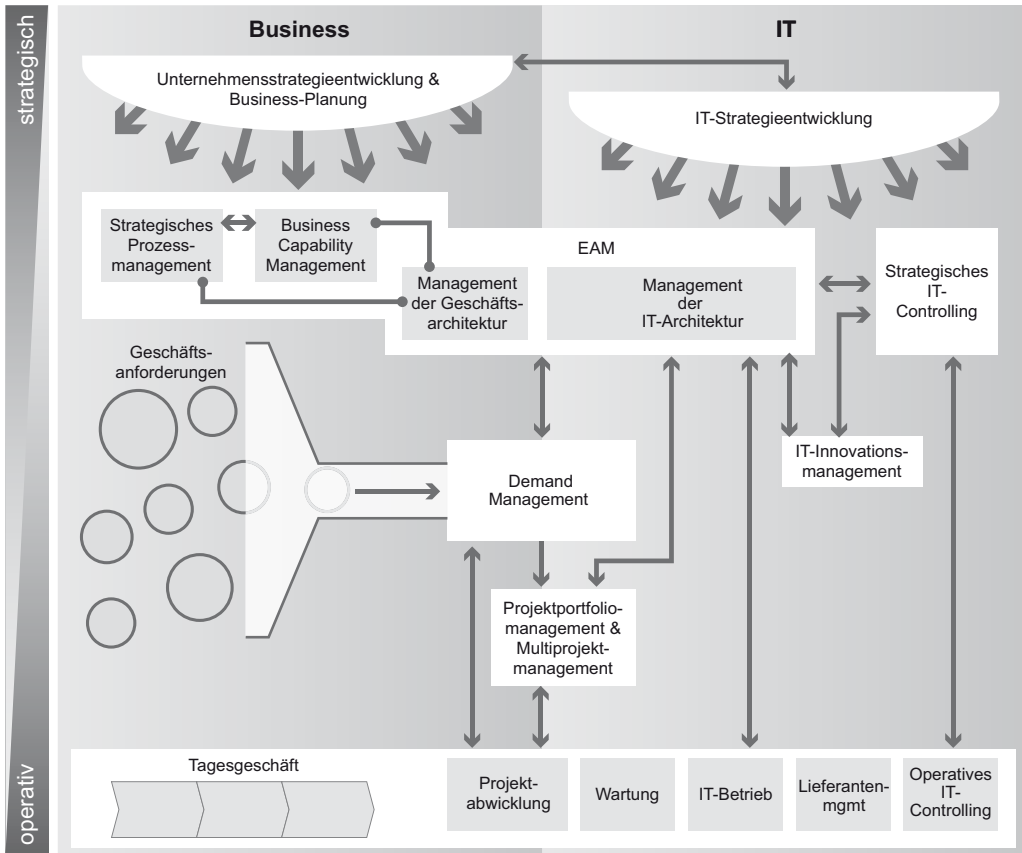
Der wirkliche Nutzen entsteht jedoch nur im Zusammenspiel mit den anderen Disziplinen des strategischen IT-Managements. So nutzt es wenig, wenn transparent ist, dass ein Projekt nicht konform zur Planung ist, wenn die Strategiekonformität nicht als Kriterium in Investitionsentscheidungen eingeht. Die Soll-Bebauungspläne und Standards können nur umgesetzt werden, wenn sie insbesondere über das Projektportfoliomanagement durchgesetzt werden.

In Bild 4.7 finden Sie ein Beispiel eines IT-Management-Instrumentariums. Die verschiedenen Disziplinen werden ausführlich in Abschnitt 2.4 beschrieben. Dort finden Sie auch Hilfestellungen für die Ableitung Ihres IT-Management-Instrumentariums.

EAM spielt mit den anderen Management-Disziplinen auf vielfältige Art und Weise zusammen. Wesentliche Aspekte sind dabei:

- **Strategieentwicklung in Business und IT**

Die Vision und das grobe Ziel-Bild aus der Unternehmens- und IT-Strategie werden durch EAM konkretisiert. Ein Soll-Bild und eine Roadmap zur Umsetzung entstehen (siehe Kapitel 3). Die Rahmenvorgaben, wie z. B. Prinzipien, Strategien, technische Vorgaben und



**BILD 4.7** IT-Management-Disziplinen in ihrem Zusammenspiel

Randbedingungen, sind von EAM im Rahmen der Bebauungsplanung (siehe Abschnitt 7.5.2) einzuhalten.

#### ▪ Demand Management

EAM stellt für die Analyse der Abhängigkeiten und Auswirkungen Hilfsmittel, wie z. B. Bebauungspläne und Synchropläne (siehe Abschnitt 6.2.14), bereit. Das Demand Management kann sich des Analyse- und Gestaltungsinstrumentariums von EAM bedienen.

#### ▪ IT-Innovationsmanagement

EAM kann im Rahmen des Innovationsmanagements genutzt werden, um die Abhängigkeiten und Auswirkungen von Business-Ideen zu analysieren. Die im IT-Innovationsmanagement identifizierten neuen technologischen Standards müssen in der EAM-Datenbasis eingepflegt werden.

#### ▪ Projektportfoliomanagement

Das Enterprise Architecture Management liefert folgenden Input für das Projektportfoliomanagement:

- Prüfung der Konformität von Projekten zur Soll-Bebauung, der IT-Roadmap und den technischen Standards

- Bereitstellung von Informationen für die Bewertung und Priorisierung von Projekten, bezogen auf das gesamte Projektportfolio
- Zeitnah fundierte Aussagen über Machbarkeit und Auswirkungen von Business- und IT-Ideen, z. B. über „what if“-Analysen, machen
- Aufzeigen von Konfliktpotenzialen zwischen Projekten

Das jeweils aktuelle Projektportfolio muss in die EAM-Datenbasis eingepflegt und die Abhängigkeiten zu den anderen Bebauungselementen wie z. B. Informationssystemen müssen gegebenenfalls aktualisiert werden.

#### ▪ **Strategisches IT-Controlling**

Beim strategischen IT-Controlling werden insbesondere Status und Fortschritt der Umsetzung der strategischen Vorgaben und Planungen transparent gemacht. Hierzu werden die Zielzustände und Strukturen aus EAM genutzt. Es wird ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt und auf adäquate Steuerungsgrößen zurückgegriffen (siehe Abschnitt 8.3.4), die mit operativen Messgrößen aus der Projektabwicklung und dem Betrieb in Beziehung gesetzt werden.

Umgekehrt nutzt EAM strategische Steuerungsgrößen aus dem strategischen IT-Controlling, um die Weiterentwicklung der IT-Landschaft wirksam zu steuern.

In Abschnitt 8.3.4 finden Sie zugeordnet zu den Herausforderungen von CIOs häufig verwendete Kennzahlen.

#### ▪ **Projektabwicklung und Wartungsmaßnahmen**

Projekte und Wartungsmaßnahmen sind das Vehikel, um das Ziel-Bild wirklich umzusetzen. Das Enterprise Architecture Management unterstützt in vielfältiger Weise:

- EAM liefert einen wichtigen Input bereits für die Projekt- und Maßnahmendefinition. Die Projekt- und Maßnahmeninhalte und die Abgrenzung können durch die vorliegende Dokumentation der Ist-, Plan- und Soll-Bebauung schärfer gefasst werden. Anhaltspunkte für Tiefenbohrungen lassen sich zudem aufzeigen. Dies verkürzt die Definition und das Aufsetzen von Projekten erheblich.
- Durch zeitgerechte fundierte Analysen entsprechend den Fragestellungen aus dem Projektkontext kann EAM einen wesentlichen Input insbesondere in der Konzeptionsphase des Projekts oder der Maßnahme liefern.
- Im EAM werden die Inhalte und Zeitpunkte der Umsetzung aller Projekte vom Projektportfoliomanagement übernommen und in Beziehung zu den fachlichen und technischen Strukturen in der EAM-Datenbasis gebracht. Die betroffenen z. B. Applikationen, Capabilities und Geschäftsprozesse sind damit zugeordnet. So können Konfliktpotenziale aufgedeckt und ein wichtiger Beitrag zur Projektsynchronisation geleistet werden.



#### **Wichtig:**

EAM ist, wie in Bild 4.7 dargestellt, die „Spinne im Netz“ des strategischen IT-Managements. Die Informationen und Visualisierungen aus EAM sind unabdingbar für wirksame Planungs-, Entscheidungs- und IT-Prozesse. Darüber kann EAM Einfluss nehmen. Dabei ist insbesondere die Integration in das Projektportfoliomanagement wichtig, da dort Investitionsentscheidungen getroffen werden. Andererseits kann EAM aber nur dann hinreichend aktuelle und qualitativ hochwertige Ergebnisse liefern, wenn die Pflege und Qualitätssicherung der EAM-Datenbasis sichergestellt sind.

Um eine hinreichend aktuelle und qualitativ hochwertige EAM-Datenbasis zu erhalten, müssen die EAM-Pflegeprozesse in die Planungs-, Durchführungs- und Entscheidungsprozesse integriert werden. Insbesondere die Integration in die Projektabwicklung und Wartungsmaßnahmen ist entscheidend. Über die Mitarbeit in den Projekten und/oder Quality Gates müssen die Informationen über die Veränderung der IT-Landschaft gesammelt und in die EAM-Datenbasis eingepflegt werden. Details zur EAM Governance finden Sie in Kapitel 8.

Die Pflege der EAM-Datenbasis verursacht jedoch auch einen Menge Aufwand; insbesondere bei den Schlüsselpersonen mit dem fachlichen und technischen Überblickswissen. Wann lohnt sich EAM?

### „Lean“-EAM-Instrumentarium und EAM-Governance

Nur ein Kosten-Nutzen-optimiertes EAM-Instrumentarium kommt letztendlich zum Fliegen. Alle für EAM relevanten Stakeholder (siehe Abschnitt 4.4 und Abschnitt 7.2) stehen im Allgemeinen unter hohem Zeitdruck und haben daher weder Zeit noch Lust, zusätzlichen Aufwand ohne erkennbaren Nutzen zu leisten. Nur durch „erkannten“ Nutzen und sicherlich auch den „sanften Druck“ seitens des IT-Managements und der Unternehmensführung kann die Unterstützung aller erforderlichen Stakeholder gewonnen und erhalten werden.

Ein Lean-EAM-Instrumentarium eingebettet in einem Lean-IT-Management-Instrumentarium, das schrittweise eingeführt wird, liefert für diese Problematik häufig die Antwort. Dies zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- **Kein Ballast**

Alles weglassen, was nicht zielführend und kein ausreichendes Kosten-Nutzen-Verhältnis hat. Dies bezieht sich sowohl auf inhaltliche Strukturen als auch Prozesse und Organisation.

- **Fokus auf Fehler ausmerzen und Probleme lösen**

Engpässe oder Fehler, wie z. B. unzureichende Datenqualität für die Erstellung einer Entscheidungsvorlage, sind vorrangig zu beheben. Nicht beseitigte Engpässe und Fehler senken die Akzeptanz für EAM erheblich. Der Nutzen kann nicht gehoben werden.

Die Engpässe und Fehler können aber durchaus unterschiedlich behoben werden. Einerseits könnte die Datenqualität nachhaltig durch entsprechende Pflege- und Qualitätssicherungsprozesse verbessert werden. Andererseits könnte die Entscheidungsvorlage oder der Bericht so weit geändert werden, dass er nur auf Daten hoher Qualität beruht.

- **Agiles Vorgehen mit engen Feedback-Schleifen, kontinuierlichem Lernen und schrittweiser Einführung**

Die Einführung und der Ausbau vom Enterprise Architecture Management muss in kleinen Schritten mit sichtbaren Quick-Wins erfolgen (siehe Abschnitt 4.4.1).

- **Aktives Veränderungsmanagement und kontinuierliche Verbesserung**

Die Unternehmenskultur muss über ein aktives Veränderungsmanagement zu einer offenen Leistungskultur hin entwickelt werden. Die ständige Verbesserung muss das tägliche Denken bestimmen (siehe Kapitel 8).

EAM sollte nur dann eingeführt werden, wenn die EAM-Ergebnisse wirklich „gewollt“ und genutzt werden sollen. Aber: Wie findet man dies heraus? Wie sollte man vorgehen? Welcher Nutzen entsteht bei welchem Aufwand?

Hilfestellungen hierfür finden Sie im nächsten Abschnitt.

## ■ 4.4 Wesentliches zur Einführung und zum Betrieb von EAM

EAM ist kein Selbstzweck. Nur wenn wirklich Nutzen entsteht, der größer als der Aufwand ist, sollte EAM eingeführt oder am Leben gehalten werden. Ungünstig ist dabei nur, dass man vor der Konzeption der jeweiligen Ausbaustufe von EAM weder den Nutzen noch den Aufwand vernünftig abschätzen kann. Wie befreit man sich nun aus diesem Dilemma?

**Agiles Vorgehen** bei der Einführung von EAM (ebenso wie beim Lean IT-Management-Instrumentarium) ist ein Erfolgsfaktor. In kleinen Schritten mit jeweils sichtbaren Erfolgen, vielen Feedback-Iterationen und einer engen Zusammenarbeit mit allen EAM-Beteiligten kann Ihr EAM wachsen und gedeihen. Nur wenn der Nutzen erkannt wird, gibt es gute Argumente für die Investitionen in den weiteren Ausbau. So können Sie den Veränderungsprozess im Unternehmen und insbesondere in der IT initiieren und vorantreiben.

Von besonderer Bedeutung ist die erste Ausbaustufe. Sie müssen in kurzer Zeit sichtbare Erfolge vorweisen. Ohne Konzentration auf das Wesentliche und Wichtige verrennen Sie sich jedoch in Details und verlieren das eigentliche Ziel aus den Augen. Für den Ausbau benötigen Sie viel Durchhaltevermögen.

Wie kommen Sie nun zu einer ersten Ausbaustufe? Und wie können Sie den Aufwand und den Nutzen abschätzen?

Im folgenden Abschnitt wird ein bewährtes Vorgehen für die Einführung der ersten und weiteren Ausbaustufen vorgestellt. Der Nutzenaspekt und die Abwägung Aufwand/Nutzen werden im darauf folgenden Abschnitt erläutert.

### 4.4.1 Vorgehen bei der Einführung von EAM

Durch das Standardvorgehen der Best-Practice-EAM-Methode EAMe<sup>2</sup> (siehe Abschnitt 7.3) kann EAM in einer ersten Ausbaustufe mit sichtbaren Erfolgen in wenigen Monaten eingeführt werden. Die Methode wurde bereits bei vielen Unternehmen unterschiedlicher Größe erfolgreich angewendet.

Jede Ausbaustufe besteht aus den Phasen Konzeption, Pilotierung und Verankerung in der Organisation. In der Regel werden Konzeption und Pilotierung im Rahmen eines Projekts durchgeführt. Die Verankerung, d. h. das Ausrollen in der Organisation, erfolgt häufig über die Linie.



#### **Wichtig:**

Die Auswahl des Pilotprojekts ist entscheidend für schnelle Erfolge. Konkreter Handlungsdruck ist ebenso wichtig wie eine „Koalition der Willigen“. Die komplette EAM-Initiative sollte darüber hinaus mit einem separaten und projektunabhängigen Budget finanziert werden.

Ergebnis der Konzeption für jede Stufe sind das unternehmensspezifische EAM Framework sowie die für den Betrieb erforderliche EAM Governance und ein Kommunikationskonzept.

#### ■ **EAM Framework**

Im EAM Framework werden die für EAM relevanten Stakeholder, deren Ziele und Fragestellungen sowie die für die Beantwortung der Fragestellungen erforderlichen fachlichen und technischen Strukturen sowie Visualisierungen, Listen und Steuerungssichten beschrieben. Wesentlich ist insbesondere auch die Priorisierung der Elemente auf Basis einer Einschätzung, ob die Umsetzung kurzfristig mit einem hinreichenden Kosten-Nutzen-Verhältnis erfolgen kann.

#### ■ **EAM Governance** (Prozesse, Regeln und Organisation von EAM)

Um EAM zum Fliegen zu bekommen, müssen die Prozesse, Regeln und Organisation von EAM klar festgelegt und in den Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen verankert werden (siehe Kapitel 8). Wesentlich sind hier unter anderem auch eine angemessene Werkzeugunterstützung und die Sicherstellung von einer hinreichend aktuellen und qualitativ hochwertigen EAM-Datenbasis durch funktionierende Pflegeprozesse.

#### ■ **Kommunikationskonzept**

Für die Einführung und den Ausbau von EAM müssen Sponsoren gefunden und für funktionierende Datenpflege müssen alle Beteiligten überzeugt werden. Alle Beteiligten müssen zum richtigen Zeitpunkt auf die richtige Art und Weise einbezogen werden. Dies muss explizit geplant werden. Wesentlich sind hier Informationsveranstaltungen (in Gruppen oder Einzelterminen), die Veröffentlichung von Ergebnisdokumenten und die Individualisierung durch zielgruppenorientierte nutzenbringende Visualisierungen sowie das Coaching beziehungsweise der Support der Nutznießer und Datenlieferanten.

Die Ableitung Ihres unternehmensspezifischen EAM erfolgt in folgenden Schritten:

### 1. **Einschätzung Ihres EAM-Reifegrades**

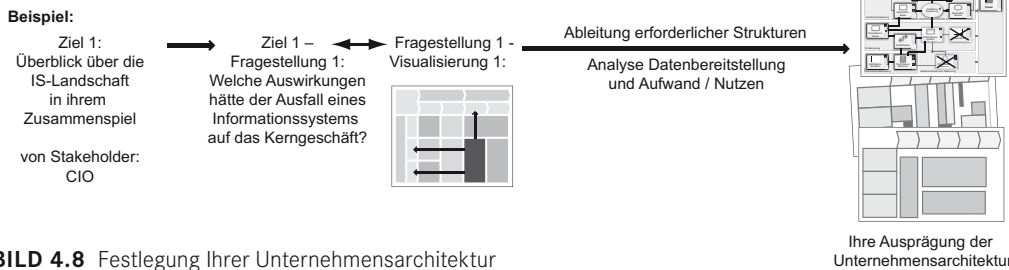
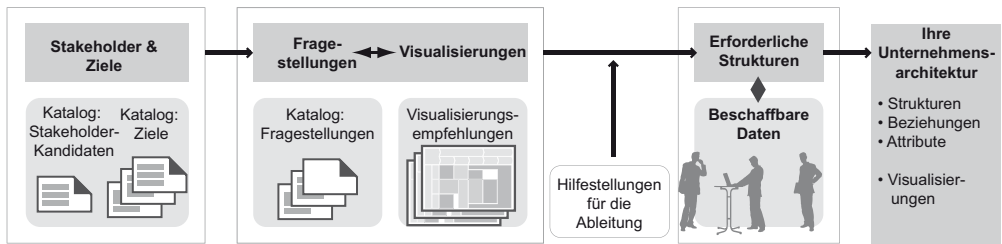
Ausgangspunkt für die Ableitung Ihres EAM Frameworks und Ihrer EAM Governance ist die Einschätzung Ihres EAM-Reifegrads. Eine realistische Einschätzung Ihres EAM-Reifegrads ist wichtig, um eine umsetzbare Erwartungshaltung bezüglich der erreichbaren Ziele in der ersten Ausbaustufe zu erhalten. Das Reifegradmodell ist in Kapitel 6 im Detail beschrieben. Es werden der aktuelle Dokumentationsgrad und die verwendete Methodik, die Reife der EAM-Prozesse, organisatorische Aspekte, die EAM-Wirksamkeit und die bestehende Werkzeugunterstützung analysiert. Ergebnis ist eine Reifegradstufe von „Initial“, „Im Aufbau“, „Transparenz“, „Steuerung“ bis zu „Selbstläufer“. In Abschnitt 7.2 finden Sie auch eine Tabelle, in der die Korrelation zwischen erreichbaren Zielen und Reifegraden hergestellt wird. Zudem finden Sie eine Tabelle mit Hilfestellungen, welche Stakeholder-Gruppe Sie bei welchem Reifegrad mit einbeziehen sollten.

### 2. **Stakeholder-Analyse**

Nach der Einschätzung des EAM-Reifegrads kennen Sie Ihren erreichbaren Zielkorridor. Auf dieser Basis können Sie eine Stakeholder-Analyse durchführen und festlegen, welche Stakeholder Sie mit einbeziehen, und deren Ziele und Fragestellungen ermitteln. Hilfestellungen für die Stakeholder-Analyse finden Sie in Abschnitt 7.2.

### 3. **Festlegung Ihres EAM Frameworks**

Zugeschnitten auf Ihre Ziele und Fragestellungen werden Ihre Unternehmensarchitektur sowie Visualisierungen und Auswertungen für die Beantwortung Ihrer Fragestellungen konzipiert (siehe Bild 4.8). Die Ziele und Fragestellungen werden von den einbezogenen



**BILD 4.8** Festlegung Ihrer Unternehmensarchitektur

Stakeholdern eingesammelt, Visualisierungen und Auswertungen zur Beantwortung der Fragestellungen werden anhand von repräsentativen Beispielen mit den Stakeholdern ebenso iterativ abgestimmt wie deren Prioritäten und Nutzen. Durch die Analyse der Datenbeschaffung kann der Aufwand ermittelt und dem Nutzen gegenübergestellt werden. Durch die Konzentration auf die wesentlichen Fragestellungen mit einem guten Aufwand-Nutzen-Verhältnis wird die jeweilige Ausbaustufe festgelegt.

#### 4. Vorgabe Ihrer EAM Governance

Um EAM zum Leben zu erwecken, müssen Sie die zu Ihrem EAM-Reifegrad, Ihrem Unternehmen und Ihrer Unternehmensarchitektur passenden Rollen, Verantwortlichkeiten, Gremien, EAM-Prozesse und Regeln festlegen. Wesentlich sind insbesondere die Pflegeprozesse und eine gute Werkzeugunterstützung. Durch eine regelmäßige Pflegeaktion, z. B. monatlich oder vierteljährlich, kann die Datenbasis auch bei einem niedrigen Reifegrad hinreichend aktuell gehalten werden. Mit zunehmendem Reifegrad sollten die Pflegeprozesse eng in die Planungs-, Entscheidungs- und IT-Prozesse integriert werden, um die Datenpflege entlang dieser Prozesse mit zu erledigen. Nur so bleibt die EAM-Datenbasis hinreichend aktuell und qualitativ hochwertig und nur dann liefert EAM wertvollen Input und kann Einfluss auf Entscheidungen nehmen.

Die Konzeption jeder Ausbaustufe muss in einem repräsentativen Ausschnitt der IT-Landschaft erprobt und aufgrund des Feedbacks optimiert werden, bevor sie in der Organisation ausgerollt werden kann. Weitere Details zur Einführungsmethode finden Sie in Abschnitt 7.3.



#### Wichtig:

Schaffen Sie die Voraussetzungen für den EAM-Erfolg in der ersten Ausbaustufe von EAM. Dies ist die wesentliche Aufgabe des Initiators des EAM-Projekts.

Als Auftraggeber des EAM-Projekts müssen Sie insbesondere Folgendes sicherstellen:

- **Zumindest ein qualifizierter und EAM-begeisterter (zukünftiger) Unternehmensarchitekt**

Unternehmensarchitekten sind die Kümmerer, Planer und Gestalter der Unternehmensarchitektur und in der Einführungsphase die „Arbeiter“, die die Konzeption tragen. Analysieren Sie, ob Sie einen qualifizierten Unternehmensarchitekten oder einen Mitarbeiter mit entsprechendem Potenzial haben, dem Sie die Projektleitung des Einführungsprojekts übertragen können. Wenn Sie noch keine qualifizierten Unternehmensarchitekten haben, sollten Sie sich qualifizierte externe Unterstützung für das Einführungsprojekt besorgen.

- **Sponsoren für das EAM-Projekt und den späteren Ausbau**

Sie benötigen Sponsoren. Die Sponsoren, die Auftraggeber und gegebenenfalls andere nutznießende Stakeholder, geben dem EAM-Einführungsprojekt „Rückendeckung“. Sie haben Einfluss und sorgen initial für die entsprechenden Budgets und dafür, dass die richtigen Personen im EAM-Projekt mitwirken. Später machen sie aktiv Marketing mit den EAM-Erfolgen und helfen, EAM „zum Fliegen zu bekommen“.

Sponsoren können mittels einer Stakeholder-Analyse anhand des Organigramms ermittelt werden. In der Regel wissen Sie genau, wer von den potenziell relevanten Entscheidern Nutzen aus EAM ziehen könnte und gleichzeitig dem Thema EAM gewogen sein könnte. Im Allgemeinen sollte der CIO unter den Sponsoren vertreten sein. Mit den möglichen Sponsoren sollten Sie sich, wenn dies „politisch“ opportun ist, bezüglich deren Beteiligung am Projekt austauschen.

Bei einem niedrigen EAM-Reifegrad sollten Sie den Kreis der Projektbeteiligten und auch der Sponsoren eher klein halten. Jeder weitere Beteiligte muss erst überzeugt und „eingefangen“ werden. Sie brauchen schnelle und sichtbare Erfolge. Wählen Sie daher die Beteiligten und Sponsoren sorgfältig aus.

- **Ihr Zielbild und die „Hidden Agenda“ ermitteln**

Sie selbst und die anderen Sponsoren haben Ziele, wofür EAM einen Beitrag leisten soll. Diese Ziele sind häufig eher „visionär“. Beispiele sind die nachhaltige Kostenreduktion im Anwendungsbetrieb, Vorbereitung der IT auf weitere Akquisitionen oder aber als Gesprächspartner auf Augenhöhe von der Unternehmensführung wahrgenommen zu werden. Diese Anliegen und auch die „Hidden Agenda“ müssen verstanden sein, um EAM in diese Richtung aufzusetzen. Letztere wird häufig nicht explizit dokumentiert. Man muss bei der Sammlung der Ziele sorgfältig darauf achten, dass man keine „Hidden Agenda“ eines einflussreichen Sponsors verletzt.

- **Projektorganisation initialisieren**

Für das EAM-Projekt müssen Sie, um arbeitsfähig zu sein, ein Kernteam und ein erweitertes Team sowie ein Projektsteuergremium festlegen.

Ausgehend von einer Stakeholder-Analyse und einer groben Zielanalyse können Sie die für Sie relevanten Stakeholder-Gruppen ermitteln. Aufgrund der Organisationsstruktur ist dann klar, welche Einheiten gegebenenfalls involviert werden können. Wählen Sie wenige repräsentative Einheiten aus. Repräsentativ heißt hier, dass Sie alle inhaltlichen Bereiche der Unternehmensarchitektur abdecken sollten, die Sie aufgrund der groben Zielanalyse ermittelt haben. Jedoch müssen Sie z. B. nicht alle Anwendungsentwicklungseinheiten mit hinzuziehen. In der ersten Ausbaustufe reicht häufig eine.

Wenn der Reifegrad noch niedrig ist, sollten Sie den Kreis für die erste Ausbaustufe eher klein halten. Auf jeden Fall sollten aber alle Involvierten EAM aufgeschlossen gegenüberstehen.

Das Kernteam sollte neben „dem“ Unternehmensarchitekten, der die Rolle des Projektleiters ausfüllt, im Wesentlichen aus (zukünftigen) Unternehmensarchitekten der zu berücksichtigenden IT- und ggf. Facheinheiten bestehen. Im Projektsteuerungsgremium sollten die Führungskräfte der berücksichtigten Einheiten vertreten sein.

Das erweiterte Team umfasst zusätzlich auch alle notwendigen Interviewpartner oder Input-Geber, die im Rahmen des Projekts voraussichtlich benötigt werden. Das erweiterte Team kann sich durchaus im Verlauf des Projekts verändern. Wichtig ist jedoch, dass das Kernteam und das Projektsteuerungsgremium möglichst unverändert bleiben. Das Kernteam sollte bei der initialen Einführung in der Regel aus zwei bis circa vier Unternehmensarchitekten bestehen.



Bei der Einführung und beim Ausbau von EAM sind folgende Aspekte entscheidend:

- Management-Commitment
- Sponsoren, die dem EAM-Projekt Rückendeckung geben
- Fähiger Unternehmensarchitekt, der sich für EAM engagiert und die Projektleitung übernimmt
- Machen Sie Betroffene zu Beteiligten, indem Sie alle wesentlichen Stakeholder einbeziehen. Konzentrieren Sie sich auf die konkreten Ziele und Fragestellungen der relevanten Stakeholder. Aber achten Sie darauf, dass Sie eine „Koalition der Willigen“ schmieden, d. h., vermeiden Sie unnötige Widerstände, die schnelle Erfolge gefährden.

#### 4.4.2 Aufwand und Nutzen von EAM

EAM hat nur dann eine Existenzberechtigung, wenn der Nutzen den Aufwand übersteigt. Der Aufwand von EAM lässt sich im Vergleich zum Nutzen einfach ermitteln:

- **Einmalige Kosten:** für das EAM-Einführungsprojekt, die Schulung der Mitarbeiter, den Ausbau des EAM-Instrumentariums und die Lizenzkosten für die EAM-Werkzeuge
- **Laufende Kosten:** für die Datenbeschaffung, die EAM-Gremien, die Unternehmensarchitekten, soweit diese nicht über Projekte finanziert werden, und die Wartung und den Betrieb der EAM-Werkzeuge

Bei den laufenden Kosten stellt sich die Frage: Wie groß sind denn die Kosten für die Datenbeschaffung und für die Unternehmensarchitekten?

Dies ist in der Theorie einfach zu beantworten. Im Rahmen der Konzeption Ihrer Unternehmensarchitektur muss ohnehin analysiert werden, wer wann entlang welchen Prozesses welche Daten liefert, pflegt oder qualitätssichert. Ebenso müssen bei der Festlegung Ihrer EAM Governance die Anzahl und Verteilung der Unternehmensarchitekten festgelegt werden.

Hier müssen insbesondere auch der Kommunikationsaufwand für das Überzeugen sowie die Einflussnahme auf Investitionsentscheidungen und inhaltliche Projektentscheidungen abgeschätzt werden. Auf Basis dieser Informationen können Sie die Kosten hochrechnen.



### Wichtig:

Es wird häufig circa ein Unternehmensarchitekt pro 100 Applikationen benötigt, wenn der Schwerpunkt auf dem Management der IT-Landschaft liegt. Oft teilt sich der Aufwand auf verschiedene Unternehmensarchitekten und/oder Datenlieferanten auf.

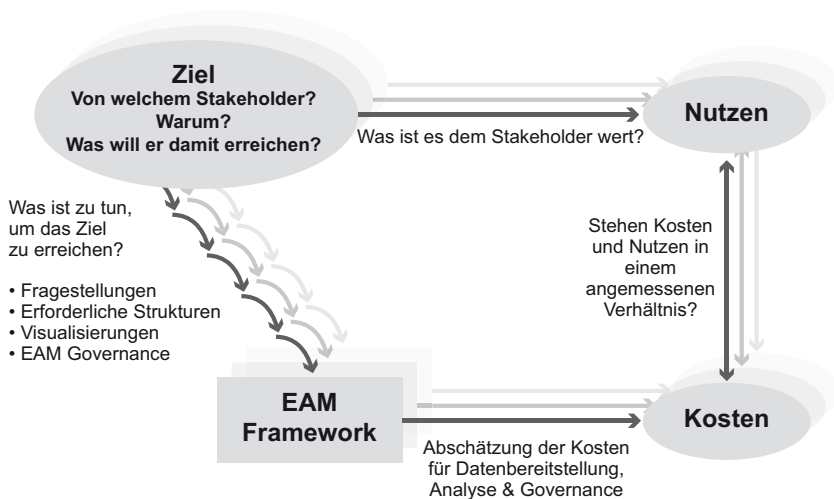
Dieser Erfahrungswert wurde aus einer Vielzahl von EAM-Vorhaben konsolidiert. Die Bandbreite lag hier zwischen 0,7 und 1,6 Personen pro 100 Applikationen.

In großen dezentral organisierten Organisationen ist der Aufwand typischerweise größer als in mittelständischen Unternehmen mit kurzen Entscheidungswegen.

In der Praxis stellt sich jedoch die Frage nach der Angemessenheit. Dies lässt sich aber nur in Zusammenhang mit einer Kosten-Nutzen-Abwägung beantworten. Hierzu muss der Nutzen für die verschiedenen Hilfestellungen für die Beantwortung der Fragestellungen der Stakeholder dem dafür benötigten Aufwand gegenübergestellt werden. In Bild 4.9 wird das prinzipielle Vorgehen diesbezüglich vorgestellt.

In Bild 4.9 wird auf der linken Seite die Ableitung Ihres spezifischen EAM Frameworks (Unternehmensarchitektur, Visualisierungen und EAM Governance) dargestellt. Ausgangspunkt sind die Ziele der verschiedenen Stakeholder. Für jedes Ziel, genauer genommen für jede Fragestellung, muss der Stakeholder eine Aussage darüber treffen, was ihm die Beantwortung wert ist.

Ein Beispiel hierzu: Ein Stakeholder möchte für ein Sicherheitsaudit eine Liste der Sicherheitslevels von Applikationen in Korrelation zum Schutzbedarf der unterstützten Geschäftsprozesse sehen. Er kann selbst durch die Beauftragung eines Experten die Liste in ca. einem



**BILD 4.9** Kosten-Nutzen-Abwägung

halben Tag erstellen lassen. Bei der Umsetzung innerhalb des EAM-Werkzeugs entsteht einmalig ein Aufwand von einigen Tagen, um alle erforderlichen Daten zusammenzutragen. Hinzu kommt noch der Aufwand für die kontinuierliche Pflege und Abstimmung. Diese können ggf. im Rahmen von anderen Abstimmungen durchgeführt werden. Dies muss aber, falls relevant, noch eruiert werden.

Wenn die Anforderung im Beispiel nur einmalig besteht, lohnt sich der Aufwand nicht. Wenn die Fragestellung häufiger auftaucht, kann dies schon wieder anders aussehen.



#### **Wichtig:**

Die persönliche Nutzeinschätzung der Stakeholder je Fragestellung bestimmt letztendlich den maximal sinnvollen Aufwand für deren Beantwortung. Daher muss beim Einsammeln von Zielen und Fragestellungen immer die Frage nach dem Wert für den Stakeholder gestellt werden. Falls der Nutzen in keinem Verhältnis zum Aufwand steht, muss der Stakeholder auch mit einer groben Schätzung des Aufwands „konfrontiert“ werden. So reduziert sich die Liste der umzusetzenden Fragestellungen häufig von ganz alleine. Die nutzenträchtigen und wichtigen Fragestellungen bleiben übrig.

Schauen wir uns den Nutzen von EAM etwas genauer an. Bei der Nutzenbetrachtung muss analysiert werden:

- Wer hat den Nutzen? Stakeholder in der IT und/oder im Business?
- Wann wird der Nutzen verwirklicht? Kurz-, mittel- oder langfristig?
- Welche Art von Nutzen entsteht? Werden Kosten eingespart oder ist ein Wertsteigerungspotenzial zu erwarten?
- Ist der Nutzen quantifizierbar? Wenn ja, ist er direkt oder indirekt messbar?

Bei den einsparungsgetriebenen Nutzenarten kann unterschieden werden in:

- **GP-Kosten:** Einsparung bei der Abwicklung von Geschäftsprozessen  
Beispiel: Welche Kosten fallen weg, wenn die Kundenstammdaten nur noch an einer zentralen Stelle gepflegt werden?
- **IT-Kosten:** Einsparung bei IT-Kosten  
Beispiel: Welche IT-Kosten fallen weg, wenn Applikationen abgeschaltet oder Schnittstellen deaktiviert werden können?
- **Fiktive Kosten:** Vermeidung von fiktiven Kosten oder Verlusten  
Beispiele: nicht realisierbare Umsatzsteigerung, Haftungsschäden, Imageschäden oder Risikokosten
- **Intransparenzkosten:** Einsparung operativer Aufwände zum Erzielen der erforderlichen Transparenzsichten, um z. B. Berichtspflichten nachzukommen  
Beispiel: Anzahl der Entscheidungsvorlagen x Einsparung pro Vorlage

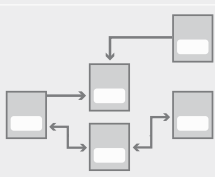
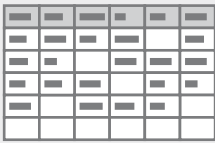
Der Business-Mehrwert (Wertsteigerungspotenzial) wird in der Regel anhand von Abschätzungen ermittelt. So kann das Potenzial zur Steigerung des Umsatzes, des Auftragseingangs oder von Kunden- oder Marktanteilen über eine Hochrechnung auf der Basis von historischen oder Ist-Daten, z. B. Geschäftsprozesskosten pro Auftrag, ermittelt werden.

Da IT-Kosten in der Regel nur einen kleinen Prozentsatz der Gesamtkosten im Unternehmen ausmachen, liegt das größte Nutzenpotenzial in der Optimierung des Geschäfts. Durch die Automatisierung von Abläufen und Schnittstellen oder die Standardisierung von Geschäftsprozessen lassen sich enorme Einsparungspotenziale erzielen.

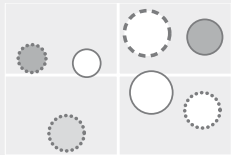
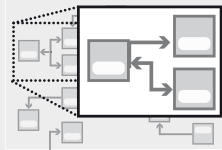
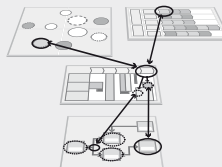
Der Nutzen von EAM ist insgesamt vorwiegend qualitativ. Sie bekommen Ihre IT durch die auf Sie zugeschnittenen Visualisierungen, Listen und Steuerungssichten in den Griff. Entscheidungen werden abgesichert, Risiken reduziert und wesentliche Informationen für die Planung und Steuerung der IT bereitgestellt. Ohne eine hochwertige EAM-Datenbasis müssten die für Entscheidungen notwendigen Informationen mit einem großen Aufwand erst beschafft werden. Die übersichtlichen EAM-Visualisierungen sind zudem als Hilfsmittel für die Argumentation und Entscheidungsfindung im Projektportfoliomanagement und in der Projektsteuerung wertvoll. Eine qualitative Bewertung lässt sich nur schwer erstellen. In einigen Fällen können Sie den Nutzen grob abschätzen.

In Tabelle 4.2 finden Sie eine Sammlung von Nutzenargumenten für EAM mit Beispielen, die aus der Erfahrung von vielen EAM-Projekten konsolidiert wurden. Für jedes Nutzenargument wird die Art des Nutzens angegeben und ob es (zum Teil unter großen Anstrengungen) quantifiziert werden kann.

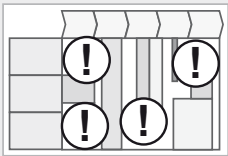
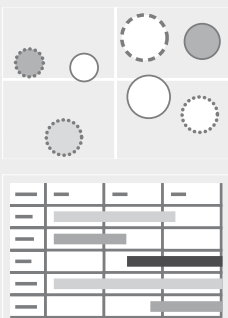
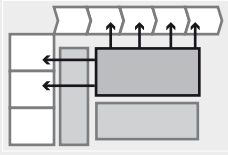
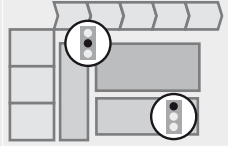
**TABELLE 4.2** Nutzenargumente für EAM

| Nummer                                                                                                                                                                              | Nutzenargument<br>(Beispiel)                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Beispiele für genutzte<br>EAM-Ergebnisse*                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Informationsbedarf abdecken</b>                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                      |
| Spezifischen Informationsbedarf der Stakeholder(-Gruppen) auf Basis der EAM-Datenbasis befriedigen und zugeschnittene Visualisierungen, Listen oder Steuerungssichten bereitstellen |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                      |
| 1<br>(Qualitativ,<br>Intransparenz-<br>kosten)                                                                                                                                      | <b>Verstehen und Aufzeigen von Zusammenhängen und Abhängigkeiten (Überblick herstellen)</b><br>mithilfe von Ergebnissen aus EAM heraus;<br>insbesondere Visualisierungen und Listen<br>(z. B. Informationsfluss-Grafik, die das Zusammen-<br>spiel der verschiedenen Applikationen verdeutlicht).               |   |
| 2<br>(Quantitativ,<br>Intransparenz-<br>kosten)                                                                                                                                     | <b>Unterstützung bei der Informationsbeschaffung</b><br>z. B. für die Budgetplanung durch Recherche in<br>der EAM-Datenbasis<br>(z. B. Ermittlung der aktuellen Liste der Informa-<br>tionssysteme und deren Verantwortlichkeiten)                                                                              |  |
| 3<br>(Quantitativ,<br>Intransparenz-<br>und fiktive<br>Kosten)                                                                                                                      | <b>Vereinfachung von Dokumentations- und Berichtspflichten</b><br>z. B. im Kontext von Compliance und Sicherheit<br>durch wiederholbare Abfragen in der EAM-Daten-<br>basis<br>(z. B. Schutzbedarfsliste oder Liste der SOX-<br>relevanten Informationssysteme, in der kritische<br>Systeme hervorgehoben sind) |  |

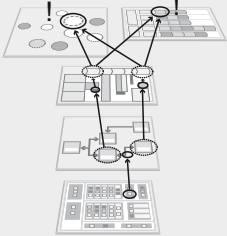
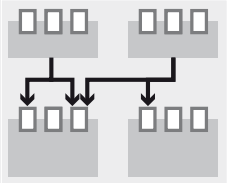
**TABELLE 4.2** (Fortsetzung) Nutzenargumente für EAM

| Nummer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Nutzenargument<br>(Beispiel)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Beispiele für genutzte<br>EAM-Ergebnisse*                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4<br>(Quantitativ,<br>Intransparenz-<br>kosten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Unterstützung bei der Erstellung von Entscheidungsvorlagen</b><br>für die Steuerungsgremien insbesondere im Projektportfoliomanagement oder in der Projekt- und Programmsteuerung durch u. a. Überblicksdarstellungen, Listen und Steuerungssichten (z. B. Portfolio-Grafik, in der Informationssysteme entsprechend ihres Strategie- und Wertbeitrags, technischen Gesundheitszustands und ihrer Kosten qualifiziert werden) |                                                                                           |
| 5<br>(Quantitativ,<br>Intransparenz-<br>kosten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Reduzierte Projektvorbereitung und fundierter Input für die Projektabwicklung</b><br>durch Analyse der EAM-Datenbasis bereitstellen (z. B. Ermittlung des Projektkontextes oder Analyse spezifischer Projektfragestellungen)                                                                                                                                                                                                  |                                                                                           |
| <b>Business-IT-Alignment fördern</b><br>Durch abgestimmte Business-Strukturen, wie z. B. Geschäftsprozesse oder Geschäftseinheiten, und die Verknüpfung von Business- und IT-Strukturen wird eine Kommunikationsbasis mit dem Management und dem Business geschaffen. Auf dieser Basis kann die IT-Unterstützung für das Business aufgezeigt und die IT businessorientiert gesteuert werden. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                             |
| 6<br>(Qualitativ,<br>Intransparenz-<br>kosten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Gemeinsame fachliche Sprachbasis</b><br>durch abgestimmte Begrifflichkeiten erzeugen (z. B. Glossar für die fachlichen Begrifflichkeiten wie Namen von Geschäftsprozessen oder Capabilities sowie fachliches Domänenmodell)                                                                                                                                                                                                   | <br> |
| 7<br>(Qualitativ,<br>Intransparenz-<br>kosten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Business- und IT-Strukturen verknüpfen,</b><br>um IT-Unterstützung für z. B. Geschäftsprozesse aufzuzeigen, zu analysieren und zu gestalten. Prozesslandkarte bzw. Prozessportfolio legen z. B. die Geschäftsprozesse fest, die in Bebauungsplan-Grafik als fachlicher Bezugsrahmen verwendet werden. Über Informationsfluss-Grafiken werden die technischen Abhängigkeiten sichtbar.                                         |                                                                                         |

**TABELLE 4.2** (Fortsetzung) Nutzenargumente für EAM

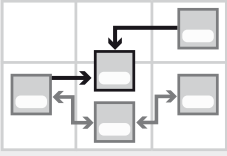
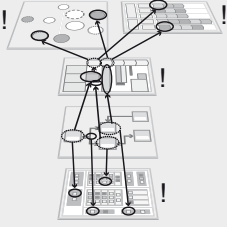
| Nummer                                                                                                                                                                            | Nutzenargument<br>(Beispiel)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Beispiele für genutzte<br>EAM-Ergebnisse*                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entscheidungs- und Planungssicherheit erzeugen und damit Risiken reduzieren</b><br>Entscheidungen und Planungen werden durch fundierte Informationen aus Analysen abgesichert. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                      |
| 8<br>(Qualitativ,<br>IT-, GP- und<br>Intransparenz-<br>kosten)                                                                                                                    | <b>Aufdeckung von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial</b><br>durch die Analyse der EAM-Datenbasis u. a. im Hinblick auf Verantwortlichkeiten, Redundanzen, Inkonsistenzen, IT-Komplexität, Anhaltspunkte für die Optimierung der Business-Unterstützung (z. B. Handlungsbedarf in einer Bebauungsplan-Grafik darstellen)                                                                                                                                |    |
| 9<br>(Quantitativ,<br>Intransparenz-<br>kosten)                                                                                                                                   | <b>Fundierten Input für das Projektportfoliomanagement und IT-Entscheidungen</b><br>durch aufbereitete Überblicksdarstellungen, Listen und Steuerungssichten sowie Planungsergebnisse und Ergebnisse der Analyse von Abhängigkeiten und Auswirkungen <b>bereitstellen</b><br>(z. B. Gesamtportfolio im Zusammenspiel darstellen und Abhängigkeiten zwischen Projektanträgen im Masterplan aufzeigen)                                                          |    |
| 10<br>(Qualitativ,<br>IT-, GP- und<br>Intransparenz-<br>kosten)                                                                                                                   | <b>Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Auswirkungen von Veränderungen in und zwischen Business und IT</b><br>durch EAM-Analyseergebnisse <b>aufzeigen</b><br>(z. B. Geschäftsprozessunterstützung eines IT-Systems aufzeigen)                                                                                                                                                                                                                                   |   |
| <b>Hebung von technischen Einspar- und Qualitätssteigerungspotenzialen</b><br>durch die technische Standardisierung und Homogenisierung sowie angemessene Sourcing-Entscheidungen |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                      |
| 11<br>(Quantitativ,<br>IT- und GP-<br>Kosten)                                                                                                                                     | <b>(Technische Standardisierung)</b><br><b>Vorgabe von technischen Standards,</b><br>um Kosten zu senken und die technische Qualität zu steigern. Vorgabe von Standardtechnologie- und System-Stacks und Überwachung der Einhaltung der Standards. Beispiele hierfür sind die Standardisierung und Homogenisierung der PC-Infrastruktur, JEE- und SAP-Plattformen.<br>(z. B. Verstöße gegen technische Standards in einer Bebauungsplan-Grafik visualisieren) |  |

**TABELLE 4.2** (Fortsetzung) Nutzenargumente für EAM

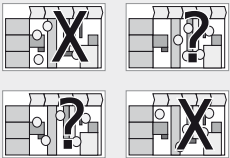
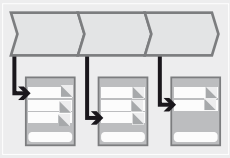
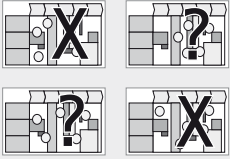
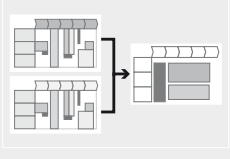
| Nummer                                        | Nutzenargument<br>(Beispiel)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Beispiele für genutzte<br>EAM-Ergebnisse*                                          |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 12<br>(Qualitativ,<br>IT- und GP-<br>Kosten)  | <b>Zeitnah fundierte Aussagen über technische Abhängigkeiten und deren Auswirkungen</b><br>durch Analyse der Verbauung <b>machen</b><br>(z. B. Auswirkungen bei einem Release-Wechsel oder beim Ausfall eines IT-Systems aufzeigen)                                                                                                                            |  |
| 13                                            | <b>Betriebsinfrastrukturoptimierung</b><br>mittels Standardisierung, Homogenisierung der Betriebsinfrastruktur durch Einführung, Bündelung und Zentralisierung von Plattformen, Know-how und standardisierten Services<br>(z. B. standardisierte Services und Leistungskatalog, die von Kunden „bestellt“ oder von Informationssystemen genutzt werden können) |  |
| 14<br>(Quantitativ,<br>IT- und GP-<br>Kosten) | <b>Vorschläge für ein adäquates Sourcing</b><br>durch die Analyse der EAM-Datenbasis <b>erstellen</b><br>(z. B. Analyse der EAM-Datenbasis bzgl. der Ergebnisqualität, Lieferfähigkeit und Termintreue von Lieferanten und Darstellung des Ergebnisses in einer Liste)                                                                                         |  |

**Nachhaltige IT-Kostenreduktion**

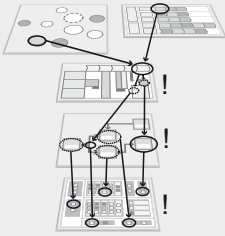
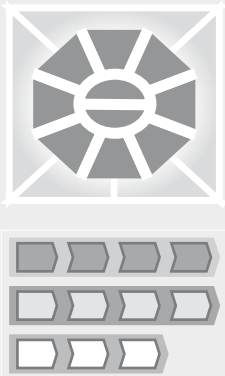
Die Kosten im laufenden Geschäftsbetrieb (Commodity) müssen nachhaltig gesenkt werden, um Freiraum für Investitionen zu schaffen.

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15<br>(Quantitativ,<br>IT-Kosten oder<br>Business-<br>Mehrwert) | <b>Unterstützung der IT-Konsolidierung</b><br>durch die Analyse der EAM-Datenbasis als Basis für die nachhaltige IT-Kostenreduktion: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ansatzpunkte zur Verringerung der Komplexität &amp; Inhomogenität der IT-Unterstützung aufzeigen</li> <li>▪ Ideen für die Verbesserung der Organisation (z. B. Verantwortlichkeiten) generieren</li> </ul> Zu den IT-Konsolidierungsmaßnahmen zählen z. B. die Eliminierung aller unnötigen und redundanten Systeme, Komponenten oder Schnittstellen sowie die Vereinfachung der verschiedenen Elemente und/oder die Zuordnung klarer Verantwortlichkeiten oder die Zentralisierung von IT-Funktionen (z. B. Analyse von Abhängigkeiten zwischen Systemen) | <br> |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**TABELLE 4.2** (Fortsetzung) Nutzenargumente für EAM

| Nummer                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Nutzenargument<br>(Beispiel)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Beispiele für genutzte<br>EAM-Ergebnisse*                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 16<br>(Qualitativ,<br>IT- und GP-<br>Kosten oder<br>Business-<br>Mehrwert)                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Zeitnah fundierte Aussagen über Machbarkeit und Auswirkungen von IT-Ideen</b><br>durch die Gestaltung und Analyse von Planungsszenarien <b>machen (IS-Bebauungsplanung)</b><br>(z. B. alternative Planungsszenarien entwerfen und analysieren)                                                                                                                                                                            |    |
| <b>IT auf Veränderungen im Business vorbereiten (Flexibilität)</b><br>IT muss schnell Geschäftsanforderungen umsetzen und Business-Transformationen bewältigen können. Eine modulare und möglichst einfache IT-Landschaft und Integrationsarchitekturen sind für die Umsetzung essenziell.                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                      |
| 17<br>(Qualitativ,<br>IT- und GP-<br>Kosten oder<br>Business-<br>Mehrwert)                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Verbindliche Vorgaben für die IT-Umsetzung entwickeln und veröffentlichen</b><br>(z. B. Soll-IS-Landschaft und IT-Roadmap oder Integrationsarchitektur und Serviceorientierung als Standard für gewisse Typen von Informationssystemen setzen)                                                                                                                                                                            |    |
| 18<br>(Qualitativ,<br>IT- und GP-<br>Kosten oder<br>Business-<br>Mehrwert)                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Zeitnah fundierte Aussagen über Machbarkeit &amp; Auswirkungen von Business- und IT-Ideen</b><br>durch die Gestaltung und Analyse von Planungsszenarien <b>machen (fachliche und IS-Bebauungsplanung im Zusammenspiel)</b><br>Beispiele für Business-Ideen sind neue Produktinnovationen oder schnellere Erschließung neuer Kundengruppen oder Märkte<br>(z. B. alternative Planungsszenarien entwerfen und analysieren). |    |
| 19<br>(Qualitativ,<br>GP-Kosten<br>oder Business-<br>Mehrwert)                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Unterstützung von Merger &amp; Acquisitions, Outsourcing und dergleichen</b><br>durch Hilfsmittel für die Zusammenführung und Konsolidierung von IT-Landschaften<br>(z. B. Analyse der Zusammenführung von zwei IT-Landschaften im Kontext einer technischen Due Diligence)                                                                                                                                               |  |
| <b>Direkten Business-Mehrwert erzeugen</b><br>Das größte Nutzenpotenzial von EAM liegt in der Weiterentwicklung des Geschäfts. Durch fundierten Input für die Optimierung des Geschäfts oder aber durch Gestaltungshilfen mithilfe des EAM-Planungsinstrumentariums kann EAM mittelbar einen Beitrag leisten. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                      |

**TABELLE 4.2** (Fortsetzung) Nutzenargumente für EAM

| Nummer                                                         | Nutzenargument<br>(Beispiel)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Beispiele für genutzte<br>EAM-Ergebnisse*                                            |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 20<br>(Qualitativ,<br>GP-Kosten<br>oder Business-<br>Mehrwert) | <p>Vorschläge für die Optimierung der Geschäftsarchitektur auf der Basis der Analyse der Geschäftsarchitektur im Zusammenspiel mit der IT-Landschaft <b>machen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beseitigung von Redundanzen bei Stammdaten</li> <li>▪ Reduktion von Ausnahme- und Fehlerfällen in Geschäftsprozessen</li> <li>▪ Automatisierung von Geschäftsabläufen</li> <li>▪ Outsourcing von Geschäftsprozessen, z. B. der Schadenabwicklung</li> <li>▪ Erhöhung des Standardisierungsgrads von fachlichen Funktionen und Geschäftsprozessen und deren Homogenisierung (z. B. harmonisierte Geschäftsprozesse und ihre harmonisierte IT-Unterstützung)</li> <li>▪ Beseitigung von organisatorischen Medien- und Systembrüchen</li> <li>▪ Unternehmensspezifische Einsparpotenziale aufgrund von konkret bekannten Handlungsbedarfen</li> <li>▪ Unternehmensspezifische Wertsteigerungspotenziale aufgrund der neuen Business-Möglichkeiten (z. B. Kundengewinnung)</li> </ul> <p>(z. B. Reduktion der Vorgangsbearbeitungszeiten durch Automatisierung oder Strukturierung der Prozesse entsprechend klarer Verantwortlichkeiten)</p> |    |
| 21<br>(Qualitativ,<br>GP-Kosten<br>oder Business-<br>Mehrwert) | <p>Fachliche Bebauungsplanung zur <b>Gestaltung der zukünftigen fachlichen Strukturen</b>, wie z. B. Geschäftsprozesse. Dies erfolgt in der Regel im Rahmen des strategischen Prozessmanagements (siehe [HLo12]), des Business Capability Management (siehe [HGG12]) oder der Organisationsentwicklung.</p> <p>(z. B. Soll-Capability Map oder Soll-Prozesslandkarte)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |

\* Erläuterungen zu den Grafiken finden Sie in Kapitel 3.4.





### Empfehlung:

Ermitteln Sie die Anzahl der Berichte, Entscheidungsvorlagen oder Projektvorbereitungen und schätzen Sie die durchschnittliche Einsparung grob ab. Auf diese Weise können Sie die Einsparung hochrechnen und somit quantifizieren!

Langfristiger und gleichzeitig deutlich schwerer zu quantifizierende Nutzenargumente sind:

- Durch technische Standardisierung und Homogenisierung können IT-Einsparungspotenziale aufgedeckt und gehoben werden. Maßnahmen in diese Richtung sind die Vorgabe von Standardtechnologie- und System-Stacks sowie stringentes Aufräumen der Technologiealtlasten sowie adäquates Sourcing. IT-Einsparpotenziale können z. B. durch die Abschätzung der „geplant abgeschalteten“ Systeme hochgerechnet werden.
- Nachhaltige Reduktion von IT-Kosten durch Reduzierung der IT-Komplexität und Inhomogenität der IT-Unterstützung und/oder Optimierung der IT-Governance und IT-Organisation. Wesentliche Maßnahmen hierfür sind die Eliminierung aller unnötigen und redundanten Systeme, Komponenten oder Schnittstellen sowie Vereinfachung der verschiedenen Elemente und/oder Zentralisierung von IT-Funktionen. Auch hier kann eine Abschätzung aufgrund der „geplant abgeschalteten“ Systeme durchgeführt werden. Diese Abschätzung hinkt aber in vieler Hinsicht, da Veränderungen im Business einhergehen müssen, um diese Einsparungen wirklich zu erzielen. Hier muss eine ganzheitliche Kosten-Nutzen-Betrachtung angestellt werden.
- Vorbereitung der IT auf Business-Veränderungen durch eine zuverlässige, tragfähige und flexible IT-Landschaft.

Ziel dabei ist u. a. eine schnellere Unterstützung von Merger & Acquisitions, Outsourcing und dergleichen sowie neuer Produktinnovationen und schnellere Erschließung neuer Kundengruppen oder Märkte. Eine Abschätzung ist hier nur rein subjektiv möglich. Hier kann der Wert für den IT-Verantwortlichen z. B. anhand eingesparter Beratungsleistung benannt werden.

- Business-Kosten können durch Hebung von Optimierungspotenzialen eingespart werden. Beispiele hierfür sind die Konsolidierung von redundanten Informationen, die Vereinfachung von Routinevorgängen, Reduzierung von Mehrfacheingaben oder die Automatisierung von Abläufen. Diese Einsparungen sind einerseits nur mittelbar und andererseits erst langfristig erzielbar. Wertsteigerungspotenziale im Business haben ebenso einen langfristigen Charakter. Die Abschätzung muss individuell für das Unternehmen erfolgen. So kann z. B., wenn die Vorgangsbearbeitungszeit reduziert wird, eine Hochrechnung für die Einsparung über alle Vorgänge erfolgen.

Ein Beispiel hierfür ist die übergreifende Konsolidierung von Kunden- und Auftragsdaten in einer internationalen Firmengruppe durch die Einführung eines Stammdatenmanagementsystems. Durch diese Einführung können die Reisekosten der Außendienstler optimiert werden. Man vermeidet unnötige Doppelbesuche bei dem gleichen Kunden durch verschiedene Außendienstler von den verschiedenen Teilunternehmen der Firmengruppe. Alleine durch diese Optimierung konnten pro Jahr deutlich über 100.000 Euro eingespart werden. Das Wertsteigerungspotenzial ist noch deutlich größer, da der Kunde besser betreut werden kann. Alle Informationen über den Kunden liegen dem Außendienst beim Besuch vor.

**Empfehlung:**

Der Aufwand für die Pflege der z. B. durch Redundanzanalyse eliminierten zusätzlichen Stammdaten pro Stammdatensatz lässt sich ebenso wie der Aufwand pro eingespartem Vorgang abschätzen. Auf diese Weise können Sie auch diese Einsparungen hochrechnen und somit quantifizieren.

Die Quantifizierung vom Nutzen ist an und für sich schon schwierig und auch erst in einem hohen EAM-Reifegrad sinnvoll möglich. Bei einer großen Anzahl von Stakeholdern wird es zudem noch sehr aufwendig, da der Nutzen aus Sicht der jeweiligen Stakeholder betrachtet werden sollte.

**Wichtig:**

Fragen Sie die Stakeholder bereits in den Interviews für jede der von diesen eingebrachten Fragestellungen nach deren Nutzen. Nur so kommen Sie einerseits zu einem angemessenen EAM und andererseits zu Ihrer Nutzenabschätzung. Eine Nutzenabschätzung im Nachhinein ist nahezu unmöglich.

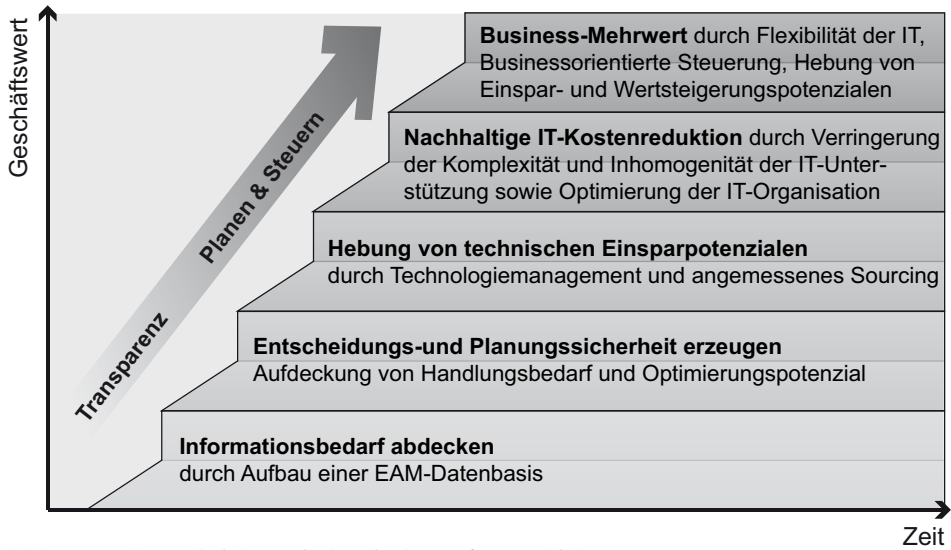
Grenzenlos aufwendig wird es, wenn Sie versuchen, exakte Zahlen zu bestimmen. Hier müssen Sie eine komplexe BI-Lösung aufbauen sowie Mehraufwand von Interimslösungen und manuellen Workarounds mit berücksichtigen. Zudem lassen sich nicht alle Nutzenargumente belastbar quantifizieren. Die Gefahr einer „Milchmädchenrechnung“ besteht. Maßgeblich ist letztendlich das Verhältnis von Aufwand und Nutzen.

**Wichtig:**

Häufig reichen eine Liste der Nutzenargumente und eine grobe Abschätzung des Nutzens für die Argumentation. Als Ausgangspunkt können Sie die Tabelle 4.2 verwenden.

Sie müssen den Nutzen unternehmensspezifisch für sich bewerten!

Der Großteil des EAM-Nutzens kann in der Regel erst nach Jahren gehoben werden, wie in Bild 4.10 deutlich wird. Realistische Ausbaustufen mit klar formulierbarem Nutzen sind notwendig. In Bild 4.11 werden typische Ausbaustufen und deren Nutzen dargestellt. Das Einstiegsziel ist in der Regel die Schaffung von Transparenz. Die IT-Landschaft muss im Überblick und im Zusammenspiel mit der Geschäftsarchitektur verstanden werden, damit sich deren Komplexität beherrschen und Ansatzpunkte für die Optimierung ableiten lassen. Auf dieser Basis kann man die Weiterentwicklung der Geschäftsarchitektur und IT-Landschaft aktiv gestalten und steuern. Die technische Standardisierung ist dabei häufig ein Einstiegspunkt. Die nachhaltige IT-Kostenreduktion durch IT-Konsolidierung kann in der Regel erst aufbauend auf einem funktionierenden Technologiemanagement umgesetzt werden, da nur so die für die IT-Konsolidierung erforderliche Standardisierung auf den unterschiedlichsten Ebenen durchgesetzt werden kann. Auf dieser Basis kann die IT im Hinblick auf Veränderungen im Business vorbereitet und gegenüber dem Management der Beitrag des Verantwortlichen (bzw. der IT oder Business-Einheit) zum Geschäftserfolg aufgezeigt werden.



**BILD 4.11** Nutzen bei den typischen Ausbaustufen von EAM

Der kurzfristig zu erzielende quantitative Nutzen ist nicht unerheblich. Dies hört sich vielleicht überraschend an. Aber wenn Sie sich bei der Einführung von EAM auf das Wesentliche konzentrieren, ist der quantitative Nutzen in der Praxis zum Teil bereits höher als der Aufwand für die Einführung und den Regelbetrieb eines EAM. Der Gesamtnutzen ist jedoch aufgrund der Vielzahl qualitativer Nutzenargumente erheblich größer. Häufig rechnet sich die Einführung von EAM schon im ersten Jahr. Wichtig ist dafür sicherlich eine Beschränkung auf die wesentlichen Zielsetzungen und eine agile Vorgehensweise bei der Einführung.

So können Sie den Veränderungsprozess im Unternehmen und insbesondere in der IT initiieren und vorantreiben. In machbaren Schritten mit jeweils sichtbaren Erfolgen können Sie Ihr Instrumentarium initial auf- und dann ausbauen. Nur wenn der Nutzen erkannt wird, sind die Investitionen für den weiteren Ausbau argumentierbar. In kurzen Feedbackschleifen und durch ein kontinuierliches Lernen der Unternehmensarchitekten können Sie immer neue Stakeholder und Fragestellungen mit in Ihr EAM Framework integrieren. Entscheidend sind die Konzentration auf das Wesentliche, Angemessenheit, Nutzen- und Ergebnisorientierung, um schnell neue Fragestellungen integrieren zu können. Mut zur Veränderung gehört aber auch mit dazu, um das EAM Framework entsprechend veränderter Ziele und Rahmenbedingungen kontinuierlich anzupassen.



#### **Wichtig:**

- Agiles Vorgehen ist bei der Einführung von EAM ein Erfolgsfaktor. Kurze Feedbackschleifen, kontinuierliches Lernen und eine enge Zusammenarbeit mit den Nutznießern von EAM sind die wesentlichen Faktoren für die erfolgreiche Etablierung von EAM. Es bedarf eines an konkreten Zielen ausgerichteten, pragmatischen, aber trotzdem systematischen Vorgehens (siehe Abschnitt 7.3).

- Von besonderer Bedeutung ist die erste Ausbaustufe. Sie müssen in kurzer Zeit sichtbare Erfolge vorweisen. Ohne Konzentration auf das Wesentliche und Wichtige verrennen Sie sich in Details und verlieren das eigentliche Ziel aus den Augen. Für den Ausbau benötigen Sie viel Durchhaltevermögen. Über die Integration in die Planungs-, Entscheidungs- und IT-Prozesse forcieren Sie die Umsetzung.
- Schätzen Sie den Nutzen unternehmensspezifisch ein. Nutzen Sie hierzu die Hilfestellungen aus diesem Abschnitt.  
Die persönliche Nutzeneinschätzung der Stakeholder für deren Fragestellungen bestimmt letztendlich den maximal möglichen Aufwand für deren Beantwortung.
- Verbreiten Sie die Visualisierungen, Listen und Steuerungssichten aus EAM, um Sponsoren zu gewinnen, Nutzen zu begründen und Erfolge zu vermarkten.

## ■ 4.5 Argumentationsleitfaden für EAM

Wenn EAM in Ihrem Unternehmen noch nicht gesetzt ist, brauchen Sie die richtigen Argumente, um mögliche Sponsoren und insbesondere die Unternehmensführung von EAM zu überzeugen. Sie müssen aufzeigen, welchen Beitrag EAM zur Umsetzung der Ziele und gegebenenfalls auch der „Hidden Agendas“ leisten kann. Nur so bekommen Sie, wenn Ihre „Portokasse“ nicht ausreicht, Ihr Startbudget für die erste Ausbaustufe von EAM gesammelt oder genehmigt.

Die Argumentation gegenüber der Unternehmensführung unterscheidet sich in Abhängigkeit vom Stellenwert Ihrer IT im Unternehmen. Der aktuelle und auch der angestrebte zukünftige Stellenwert muss realistisch eingeschätzt und vor allen Dingen von der Unternehmensführung mitgetragen werden.

Auf dieser Basis können Sie Ihre Vision und Ihr Ziel-Bild (siehe Bild 4.5) skizzieren und den Beitrag von EAM zur Umsetzung anschaulich darstellen. Dies, zusammen mit einem groben Umsetzungsplan und einer Aufwand/Nutzen-Gegenüberstellung, gibt Ihnen ausreichend Munition, um die Unternehmensführung zu überzeugen. Die Aspekte sollten Sie in wenigen Präsentationsfolien anschaulich darstellen. Diese Folien können Sie dann sowohl für die Argumentation gegenüber der Unternehmensführung als auch für die Gewinnung von Sponsoren einsetzen.

Beim Umsetzungsplan ist insbesondere die erste Stufe wichtig. Sie müssen in einer überschaubaren Zeit spürbaren Nutzen (Quick-wins) bei einem angemessenen Aufwand/Nutzen-Verhältnis realisieren. Hierbei müssen Sie Ihren EAM-Reifegrad berücksichtigen, um eine realistische Erwartungshaltung zu erzeugen.

Mithilfe von weiteren Sponsoren können Sie Ihren Einfluss vergrößern und dem EAM-Vorhaben mehr Nachdruck verleihen. Die Sponsoren liefern gegebenenfalls sogar das notwendig Startbudget für EAM. Die Anliegen der Sponsoren müssen mit in Ihr Ziel-Bild und Ihre Umsetzungsplanung aufgenommen werden.

**Wichtig:****1. Bestimmung der Ausgangslage**

- a) Standortbestimmung und strategische Positionierung der IT
- b) Ermittlung des EAM-Reifegrads

**2. Erstellung des Argumentationsfoliensatzes**

- a) Stakeholder-Analyse zur Ermittlung möglicher Sponsoren
- b) Skizzierung Ihrer Vision und Ihres Zielbilds und des Beitrags von EAM zur Umsetzung
- c) Beschreibung des groben Umsetzungsplans insbesondere mit einer realistischen ersten Stufe und einer Aufwand/Nutzen-Gegenüberstellung

**3. Überzeugen der Unternehmensführung**

Das Vorgehen zum Durchsetzen der EAM-Initiative wird im Folgenden im Detail beschrieben.

**1. Bestimmung der Ausgangslage**

Eine Standortbestimmung und die strategische Positionierung bilden den Startpunkt. Sie müssen sowohl den aktuellen und zukünftigen Stellenwert der IT als auch den EAM-Reifegrad realistisch einschätzen, um die richtigen Argumente auszuwählen. Hilfestellungen für die Standortbestimmung und Positionierung finden Sie in den Abschnitten 2.2 und 2.3. In Abschnitt 7.1 wird ausführlich erläutert, wie Sie Ihren EAM-Reifegrad einschätzen können.

Der EAM-Reifegrad ist maßgeblich für die Gestaltung der Umsetzungsstufen Ihres Ziel-Bilds. Bei niedrigem EAM-Reifegrad benötigen Sie wesentlich mehr Schritte und damit auch mehr Zeit für die Verwirklichung Ihres Soll-Bilds.

Bei der Standortbestimmung und Positionierung wird zwischen „IT ist Kostenfaktor“, „IT ist ein Vermögenswert“, „IT ist ein Business-Partner“ und „IT ist ein Enabler und Money-Maker“ unterschieden. Entsprechend der angestrebten zukünftigen Positionierung unterscheiden sich die notwendigen Argumente für das Durchsetzen der EAM-Initiative. Wenn die IT lediglich Kostenfaktor ist, können Sie nur über Kostenreduktion, z. B. über technische Standardisierung oder Aufräumen, argumentieren.

Als Vermögenswert können Sie zusätzlich durch die Effizienzsteigerung im Business punkten. Dies beinhaltet im Wesentlichen Verbesserungen in der IT-Performance, Leistungssteuerung z. B. von Projekten und Lieferanten und die zuverlässige Umsetzung der regulatorischen Anforderungen (Risikomanagement). EAM unterstützt durch:

- die Vereinfachung von Berichtspflichten,
- die Vereinfachung bei der Erstellung von Entscheidungsvorlagen und
- die Aufdeckung von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial in der IT-Unterstützung.

So können z. B. Konsolidierungspotenzial und Automatisierungsmöglichkeiten in der IT-Landschaft insbesondere bei technischen Standards, Informationssystemen und Schnittstellen aufgezeigt werden.

Als Business-Partner haben Sie durch kontinuierliche IT-Konsolidierung die Operational-Excellence-Voraussetzungen geschaffen, um das Business in der Optimierung des Geschäfts

zu beraten. EAM hilft Ihnen, z. B. durch eine gemeinsame Sprachbasis und Verknüpfung zwischen Business- und IT-Strukturen sowie eine businessorientierte Steuerung, die IT am Business auszurichten. Zudem unterstützt EAM im Rahmen der technischen Standardisierung die Einführung von Integrationsarchitekturen und so die Vorbereitung der IT auf Veränderungen im Business. Durch das Zusammenspiel von IT-Innovationsmanagement und Technologie-management stellen Sie sicher, dass zukunftsfähige und tragfähige Standards gesetzt werden.

Als Enabler oder Money-Maker haben Sie es geschafft. Sie können das Geschäftsmodell mitgestalten. EAM hilft Ihnen dabei, die IT agil auszurichten und den Strategiebeitrag zu steigern. Das IT-Innovationsmanagement ist auf Business-Innovationen ausgerichtet. Die IT wird businessorientiert gesteuert und ist auf Veränderungen im Business vorbereitet. Grundlage hierfür ist insbesondere die Umsetzung von fachlichen Domänenmodellen auf der Basis von Capabilities und das agile Instrumentarium, wie in Abschnitt 2.1 ausgeführt.

## 2. Erstellung des Argumentationsfoliensatzes

Auf der Basis der Standortbestimmung und strategischen Positionierung können Sie nun Ihre Soll-Vision und Ihr Ziel-Bild erstellen. Die strategischen Ziele von CIOs können durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein und unterschiedlich formuliert werden. Beispiele für Formulierungen von CIOs (auch „Hidden Agendas“):

- „IT in den Griff bekommen“
- „Reputation des CIO gegenüber den Fachbereichen und der Unternehmensführung verbessern“
- „Nachhaltige Kostenreduktion im Anwendungsbetrieb“
- „Von der Unternehmensführung als Gesprächspartner auf Augenhöhe wahrgenommen werden“
- „Operational Excellence, Agilität und Wertbeitrag der IT steigern“

Letztendlich geht es darum, den Stellenwert der IT im Unternehmen und damit auch der eigenen Person zu steigern.

Für die Argumentation für EAM müssen Sie aber Ihr Ziel-Bild weiter detaillieren. Um Ihrem EAM-Vorhaben noch mehr Nachdruck zu verleihen, sollten Sie zudem nach möglichen weiteren Sponsoren suchen. Nehmen Sie deren Anliegen mit in Ihr Ziel-Bild auf. Mögliche Sponsoren sind u. a.:

- CIO oder IT-Bereichsverantwortliche,
- Projektmanager von großen Projekten oder aber die jeweils zuständige Führungskraft,
- Fachbereichsverantwortliche und
- Verantwortliche der Unternehmensstrategieentwicklung.

In Abschnitt 7.2 werden die Stakeholder-Analyse und Zielermittlung im Detail erläutert.

### Wie sieht ein Ziel-Bild als Basis für Ihre EAM-Argumentation aus?

Ihr Ziel-Bild besteht aus Ihren IT-Zielen und Ihren „Plänen“. Die Soll-Bebauung der IT-Landschaft ist neben dem technischen Blueprint einer der wesentlichen Pläne (siehe Abschnitt 7.5.2).

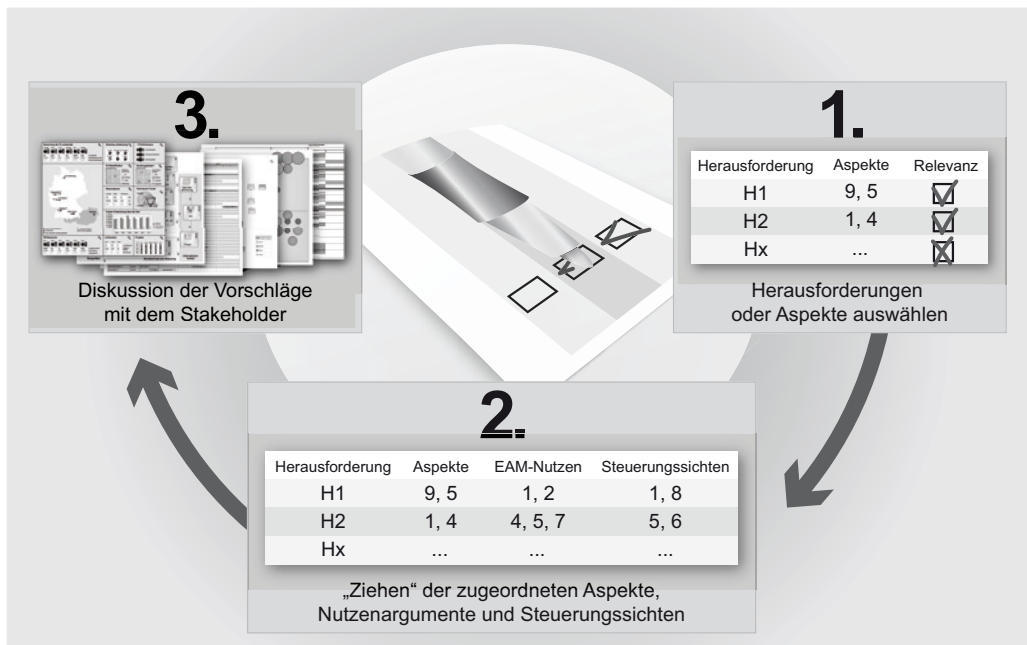
Die IT-Ziele sollten aus den Unternehmenszielen und Geschäftsanforderungen nachvollziehbar abgeleitet werden (siehe Abschnitt 3.3.1). Dies ist leider häufig mangels formulierter

Unternehmensstrategie nur schwer möglich. Dann können Sie sich damit behelfen, dass Sie anhand der Herausforderungen für CIOs (siehe Abschnitt 2.2) Ihre Schwerpunkte in Abstimmung mit der Unternehmensführung bestimmen und auf dieser Basis Ihre IT-Ziele festlegen. Die Herausforderungen für CIOs eignen sich auch als Hilfsmittel für den Ableitungsprozess an sich. Die Bewältigung der für Sie relevanten Herausforderungen ergibt in Summe letztendlich Ihr Ziel-Bild, das Sie zusammen mit dem Beitrag von EAM gegenüber der Unternehmensführung darstellen müssen.

IT-Ziele im Kontext von EAM adressieren häufig den Grad der Strategieumsetzung und des Business-Alignment der IT, den technischen Zustand der IT-Landschaft, IT-Performance in Bezug auf den Basisbetrieb und auf Projekte, die Reife der IT-Organisation und insbesondere den Kostenaspekt (siehe Kapitel 3). Die Kostenreduktion im Basisbetrieb um 30 % ist ein Beispiel für ein IT-Ziel für die Dimension Kosten.

Wie kommen Sie nun zu Ihren Argumenten für EAM?

Die Herausforderungen für CIOs (siehe Abschnitt 2.2) sind ein guter Ausgangspunkt, um Argumente für EAM zu finden. Für die Konkretisierung Ihres eigenen Ziel-Bilds können Sie die Tabelle 4.3 heranziehen. Wählen Sie einfach die für Sie relevanten CIO-Herausforderungen aus (siehe Schritt 1 in Bild 4.12). Für jede Herausforderung wird in Abhängigkeit von der Positionierung der Beitrag von EAM durch Verweis auf die EAM-Nutzenargumente in Tabelle 4.2 zugeordnet (siehe Schritt 2 in Bild 4.12). Diese Nutzenargumente sind bewährte „Platzhalterargumente“, die Sie mithilfe von Beispielen aus Ihrem Umfeld instanzieren müssen. In Tabelle 4.2 finden Sie Beispiele für die Veranschaulichung. Mithilfe dieser Visualisierungen aus Ihrem Kontext können Sie den EAM-Nutzen veranschaulichen und so die EAM-Nutzenargumente bekräftigen (siehe Schritt 3 in Bild 4.12).



**BILD 4.12** Hilfsmittel für die Diskussion mit Stakeholdern

**TABELLE 4.3** Zuordnung der EAM-Nutzenargumente zu den Herausforderungen für CIOs  
(Nummern sind Referenzen auf die EAM-Nutzenargumente in Tabelle 4.2)

|                                                                                         | „IT ist ein<br>Kosten-<br>faktor“     | „IT ist ein<br>Vermögens-<br>wert“            | „IT ist ein<br>Business-<br>Partner“ | „IT ist ein<br>Enabler und<br>Money-Maker“ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Operational Excellence</b>                                                           |                                       |                                               |                                      |                                            |
| Risiken angemessen managen; insbesondere Sicherheit, Compliance und Business Continuity | 1, 2, 3                               | 1, 2, 3, 10                                   |                                      |                                            |
| Kostenreduktion im IT-Basisbetrieb                                                      | 1, 2, 4, 5, 8, 11, 12, <b>13</b> , 14 |                                               |                                      |                                            |
| Beherrschung und/oder Reduktion der IT-Komplexität (Konsolidierung)                     |                                       | 1, 2, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, <b>15</b> , 16 |                                      |                                            |
| Erhöhung des Wertbeitrags                                                               |                                       |                                               | 1, 2, 4, 6, 7, 20                    | 1, 2, 4, 6, 7, 20, 21                      |
| <b>Strategic Excellence</b>                                                             |                                       |                                               |                                      |                                            |
| Strategische Ausrichtung der IT am Business                                             |                                       |                                               | <b>17</b> , 18, 19                   |                                            |
| Business-Agilitäts-Enabling                                                             |                                       |                                               | <b>17</b> , <b>18</b> , <b>19</b>    |                                            |
| Business-Innovation und -Transformation                                                 |                                       |                                               | IT<br>16, 18, 20                     | Business und IT<br>16, 18, 20, 21          |

Häufig helfen Ihnen darüber hinaus Aspekte wie z. B. Business-Transformation oder Konsolidierung der IS-Landschaft. Für diese Aspekte finden Sie in Kapitel 6 EAM-Einsatzszenarien, in denen gesamthaft jeweils ein Aspekt alleine und zudem die EAM-Unterstützung im Detail beschrieben ist.

In Abschnitt 8.3.4 finden Sie darüber hinaus eine Tabelle mit Steuerungssichten und Steuerungsgrößen, die ebenso den Herausforderungen für CIOs zugeordnet sind. Diese Tabelle können Sie in Schritt 2 in Bild 4.12 nutzen, um Vorschläge für adäquate Steuerungssichten abzuleiten und diese dann ebenso mit den Stakeholdern zu besprechen.

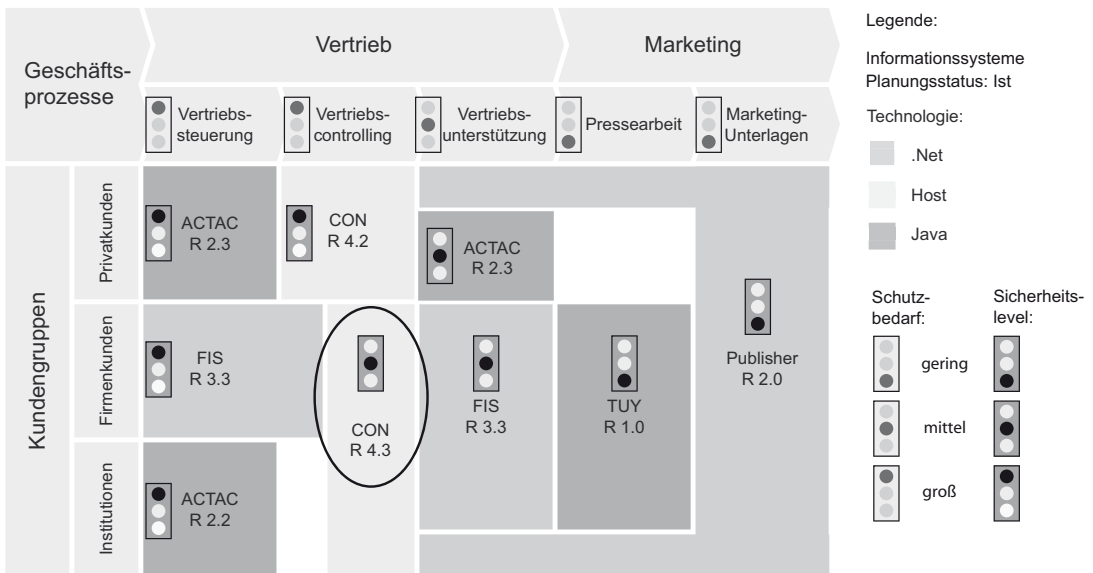
Im Abschnitt 2.2 finden Sie Erläuterungen zu diesen „Platzhalterargumenten“. In Kapitel 6 werden die CIO-Herausforderungen auf einzelne Aspekte heruntergebrochen. Hier erhalten Sie weitere detaillierte Hilfestellungen und Beispiele, die Sie für die Argumentation nutzen können.



#### **Wichtig:**

Sie müssen die „Platzhalter“-Argumente durch Beispiele aus Ihrem Unternehmenskontext füllen. Unterlegen Sie Ihr Ziel-Bild mit möglichen und gleichzeitig anschaulichen EAM-Ergebnissen. Zeigen Sie damit den Beitrag, der durch EAM entsteht.

Nutzen Sie aktuelle „Pains“. Wenn Sie anhand der EAM-Visualisierungen Lösungsideen skizzieren können, haben Sie in der Regel schon gewonnen. Hilfsmittel, um Lösungen zu finden, werden immer gerne angenommen. So können Sie mit EAM überzeugen.



**BILD 4.13** Handlungsbedarf Sicherheit

In Bild 4.13 wird in einer Bebauungsplan-Grafik der Schutzbedarf von Geschäftsprozessen dem Sicherheitslevel von Informationssystemen gegenübergestellt. Ein „Pain“ wird eingekreist. Für den Geschäftsprozess „Vertriebscontrolling“ wird für die Kundengruppen „Firmenkunden“ und „Institutionen“ durch das unterstützende Informationssystem „CON R 4.3“ ein ungenügendes Sicherheitslevel bereitgestellt. Wenn Sie jetzt noch Maßnahmen zur Beseitigung aufzeigen können, haben Sie ein überzeugendes Argument geliefert und damit gepunktet.

Neben dem Ziel-Bild und dem Beitrag von EAM zur Umsetzung müssen Sie grob aufzeigen, wie Sie planen, das Ziel-Bild umzusetzen. Die erste Umsetzungsstufe müssen Sie im Detail planen und hierfür auch eine belastbare Aufwand/Nutzen-Darstellung erstellen. Für die weiteren Umsetzungsstufen reicht in der Regel eine Skizze aus.

### 3. Überzeugen der Unternehmensführung

Sie müssen die Entscheidung pro EAM herbeiführen. Der schönste Foliensatz nützt jedoch nichts, wenn er nicht zielgruppengerecht gestaltet ist. Sie müssen einerseits aufzeigen, wie Sie die Unternehmensführung bei deren Zielerreichung unterstützen können. Andererseits müssen Sie Vertrauen durch Ihre Überzeugungskraft und sorgfältige Auswahl der verwendeten Argumente und Beispiele schaffen. Die Nutzung aktueller „Pains“ ist, wie schon ausgeführt, hilfreich.

Die Beschreibung eines Steuerungsinstrumentariums, mit dessen Hilfe Sie den Status und Fortschritt der Umsetzung überwachen können, hilft zudem dabei, Vertrauen zu schaffen. Besonders geeignet sind hierfür Cockpits, da sie sehr anschaulich sind. In Cockpits werden viele verschiedene Steuerungsgrößen aus unterschiedlichsten Kontexten zusammengefasst. Ein Beispiel hierfür finden Sie in Bild 4.3.

**Wichtig:**

Die Nutzenargumentation hat einen großen Stellenwert. Nur mit ihrer Hilfe können Sie die Unternehmensführung wirklich überzeugen. Häufig ist die Darstellung von quantifizierbarem Nutzen kriegsentscheidend. Der EAM-Nutzen ist jedoch vorwiegend qualitativ. Zudem lässt sich der Großteil des quantitativen Nutzens in der Regel erst nach Jahren belastbar ermitteln (siehe Abschnitt 4.4.2).

Wie befreien Sie sich aus diesem Dilemma?

Verwenden Sie einerseits allgemeine Nutzendarstellungen, in denen die zeitliche Dimension dargestellt wird (siehe Bild 4.10 und Bild 4.11). Nutzen Sie andererseits die Nutzenhochrechnungen (siehe Abschnitt 4.4.2) für die kurzfristigen Nutzenargumente und überzeugen Sie durch die Lösung von „Pains“.

Wesentlich für den Erfolg ist insbesondere die kontinuierliche Kommunikation mit allen relevanten Stakeholdern. Der Kommunikationsaufwand für das Überzeugen und Vermarkten ist in der Regel deutlich größer als der Aufwand für die Erstellung von EAM-Ergebnissen. Sie müssen die verschiedenen Entscheider individuell abholen und so Sponsoren gewinnen, den Stakeholder-individuellen Nutzen darstellen und Erfolge fortwährend vermarkten.

Kommunikation ist der wichtigste Erfolgsfaktor für EAM. Um Ihr Instrumentarium initial auf- und dann auszubauen, müssen Sie die verschiedenen Nutznießer verstehen, Sponsoren gewinnen, Nutzen verargumentieren und Erfolge vermarkten.



### **Zusammenfassung und Ausblick:**

EAM ist ein wesentlicher Bestandteil des strategischen IT-Managements und unterstützt Sie bei der Bewältigung Ihrer aktuellen Herausforderungen. Es hilft Ihnen, die IT in den Griff zu bekommen, die IT-Komplexität zu reduzieren, Kosten nachhaltig zu senken, die IT auf Änderungen vorzubereiten und strategisch am Business orientiert auszurichten.

EAM ist die „Spinne im Netz“ des strategischen IT-Managements:

- EAM schafft Transparenz als Basis für fundierte Entscheidungen.
- EAM ermöglicht das Business-Alignment der IT.
- EAM ist die inhaltliche Grundlage für die strategische Planung und Steuerung der IT.

Schaffen Sie die Voraussetzungen für ein erfolgreiches EAM. Sorgen Sie für:

- Management-Commitment, um die notwendigen Investitionen und Entscheidungen durchzusetzen,
- Sponsoren, die dem EAM-Projekt Rückendeckung geben,
- fähige (zukünftige) Unternehmensarchitekten, die sich für EAM engagieren,
- Zufriedene Stakeholder, die Nutzen aus EAM ziehen und diesen auch kommunizieren,
- Realistische Vorgaben, die Sinn machen und durchsetzbar sind,
- Integration ins Projektportfoliomanagement und Verzahnung mit der Projektabwicklung (Bewertung von Projektanträgen und Quality Gates), um Ihr Ziel-Bild wirklich umzusetzen,
- Agiles und angemessenes\* Vorgehen, um Stakeholder wirklich abzuholen, schnelle Erfolge zu erzielen und Ihr EAM an die sich ändernden Anforderungen anzupassen,
- Überschaubare und nutzenorientierte (opportunistische) erste Ausbaustufe, um in kurzer Zeit sichtbare Erfolge vorzuweisen,
- konsequente Kommunikation und Vermarktung auch kleiner Erfolge („Tue Gutes und sprich darüber“), um Sponsoren und den nötigen Schub für den Ausbau von EAM zu gewinnen. Nichts inspiriert mehr als sichtbarer Erfolg!

---

\* Angemessen = an konkreten Zielen ausgerichtetes, pragmatisches, aber trotzdem systematisches Vorgehen.