



□ Inge Hanschke

(E-Mail: inge.hanschke@iteratec.de)

ist Diplom-Informatikerin und Geschäftsführerin der iteratec GmbH. In den letzten 22 Jahren hat sie als IT-Managerin bei Anwenderunternehmen, in einem ERP-Produktunternehmen und in der Rolle des IT-Dienstleisters in verschiedenen Kontexten die IT an Geschäftsanforderungen ausgerichtet und das IT-Management professionalisiert.

Enterprise Architecture Management – das Fundament der strategischen IT-Planung

Ziel der strategischen IT-Planung ist, die IT an den Unternehmenszielen und geschäftlichen Erfordernissen auszurichten und auf den ständigen Wandel des Unternehmens und des Marktumfeldes vorzubereiten. Enterprise Architecture Management (EAM) stellt die für die strategische IT-Planung relevanten Informationen zeitnah und zielgruppengerecht bereit und hilft, Planungsszenarien zu entwickeln, zu analysieren und zu bewerten. Die Strukturen („Denkmodelle“) der Unternehmensarchitektur und die Analyse- und Gestaltungshilfen schaffen ein inhaltliches Fundament für die strategische IT-Planung.

Veränderungen in den Geschäftsmodellen und kürzer werdende Innovations- und Produktlebenszyklen stellen neben einem zuverlässigen Geschäftsbetrieb hohe Anforderungen an IT-Verantwortliche. Effizienz und Qualität in der Leistungserbringung, Time-to-Market, Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind die zentralen Herausforderungen, die gleichzeitig mit zunehmender IT-Komplexität bewältigt werden müssen. Die IT muss strategisch ausgerichtet und auf Veränderungen vorbereitet werden, um den Wertbeitrag der IT signifikant zu erhöhen. Die strategische IT-Planung wird deshalb immer wichtiger.

Die strategische IT-Planung gibt einerseits eine Soll-Vision und eine IT-Roadmap für die Umsetzung vor und setzt andererseits über Prinzipien (z. B. „Make-or-Buy“-Präferenzen) und Strategien (z. B. eine Sourcingstrategie) Vorgaben für die Umsetzung. Die eigentliche Umsetzung der strategischen IT-Planung erfolgt im Rahmen von Projekten oder Wartungsmaßnahmen.

Die Soll-Vision ist letztendlich der Zielzustand in circa drei bis fünf Jahren. Diese beinhaltet Zielvorgaben und den zukünftigen „Plan“ bezüglich aller IT-Assets, wie z. B. das Dienstleistungs- und Produktportfolio, die

IS-Landschaft und die technischen Standards (Blueprint). In **Abbildung 1** werden die IT-Ziele über die Zielscheibe und der „Plan“ über den Bebauungsplan symbolisiert.

Welchen Beitrag leistet EAM zur strategischen IT-Planung?

EAM stellt die für die strategische IT-Planung relevanten Informationen zeitnah

und zielgruppengerecht bereit und hilft Planungsszenarien zu entwickeln, zu analysieren und zu bewerten. Wesentliche Aspekte sind dabei:

- Unternehmensarchitektur als „Denkmodell“
- Dokumentierte Ausgangslage als Basis für die Aufdeckung von Handlungs-

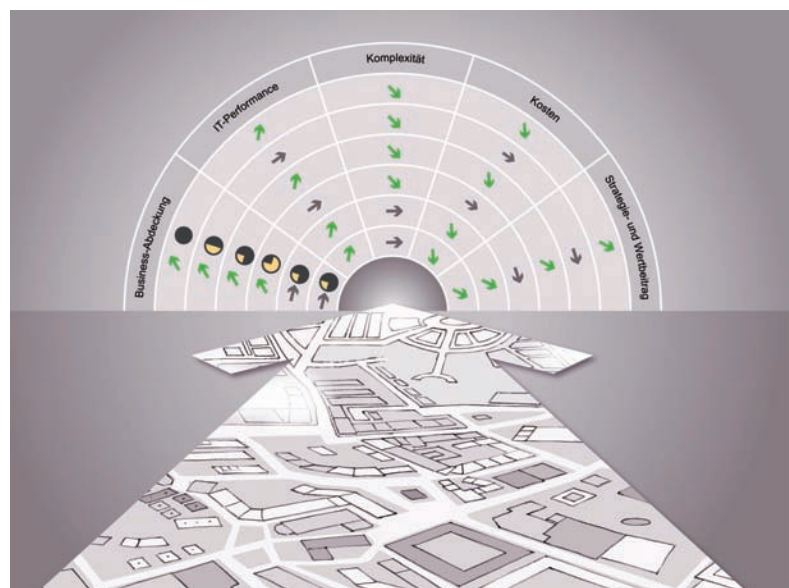


Abb. 1: Soll-Vision

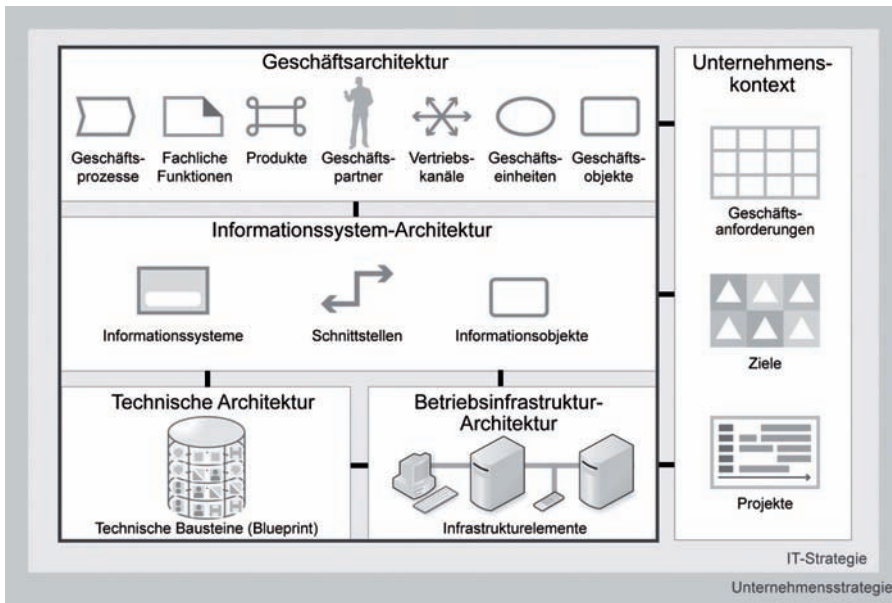


Abb. 2: iteratec Best-Practice-Unternehmensarchitektur

bedarf und Optimierungspotenzial („Pain“)

- Hilfsmittel für die Gestaltung, Analyse und Bewertung von Planungsszenarien.

Widmen wir uns nun den Aspekten im Detail.

Unternehmensarchitektur

Durch die Unternehmensarchitektur werden Strukturen (ein „Denkmodell“) vorge-

geben, entlang derer die Gestaltung der Soll-Vision und der IT-Roadmap erfolgen kann. Eine Unternehmensarchitektur ist ein Ordnungsrahmen, in dem alle für das Unternehmen relevanten Business- und IT-Strukturen einsortiert werden. **Abbildung 2** zeigt exemplarisch die iteratec Best-Practice-Unternehmensarchitektur.

Eine Unternehmensarchitektur besteht aus verschiedenen Teilarchitekturen. Jede Teilarchitektur beleuchtet das Unterneh-

men aus einem anderen Blickwinkel. Die Geschäftsarchitektur beschreibt die Business-Strukturen, die die gemeinsame Sprachbasis zwischen Business und IT bilden. Die restlichen Teilarchitekturen beschreiben die IT-Strukturen aus verschiedenen IT-Blickwinkeln. Durch die Verknüpfung der Strukturen, insbesondere auch mit dem Unternehmenskontext, werden Abhängigkeiten und Auswirkungen von Veränderungen erkennbar.

Dokumentierte Ausgangslage

Um vorausschauend agieren und fundierte Entscheidungen treffen zu können, brauchen Sie eine ganzheitliche Sicht auf das Geschäft und die IT in ihrem Zusammenspiel. Sie benötigen Transparenz über Ihre Ausgangslage und Ihre Unternehmensstrategie, um auf dieser Grundlage Ihre IT-Strategie und Ihre Soll-Vision abzuleiten und die IT zielgerichtet zu steuern.

Der Nutzen entsteht häufig erst durch adäquate und zielgruppengerechte Visualisierungen. In **Abbildung 3** finden Sie hierzu weitere Beispiele. Erläuterungen zu den Visualisierungen finden Sie in [Han10].

Wesentlich sind insbesondere die Identifikation der zentralen „Pains“, des für Sie wichtigen Handlungsbedarfs sowie der Optimierungspotenziale. In **Abbildung 4** finden Sie eine Beispielgrafik hierfür.

Anhand dieser Überblicksdarstellungen werden übergreifende Vorgaben, Zusam-

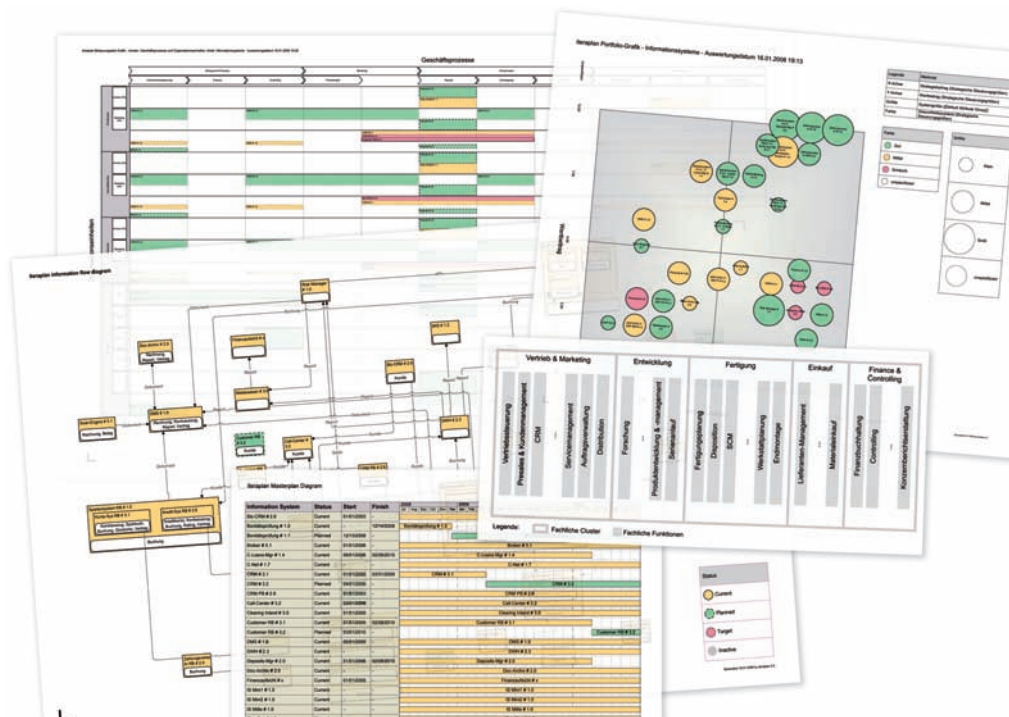


Abb. 3: Beispiele für EAM-Visualisierungen

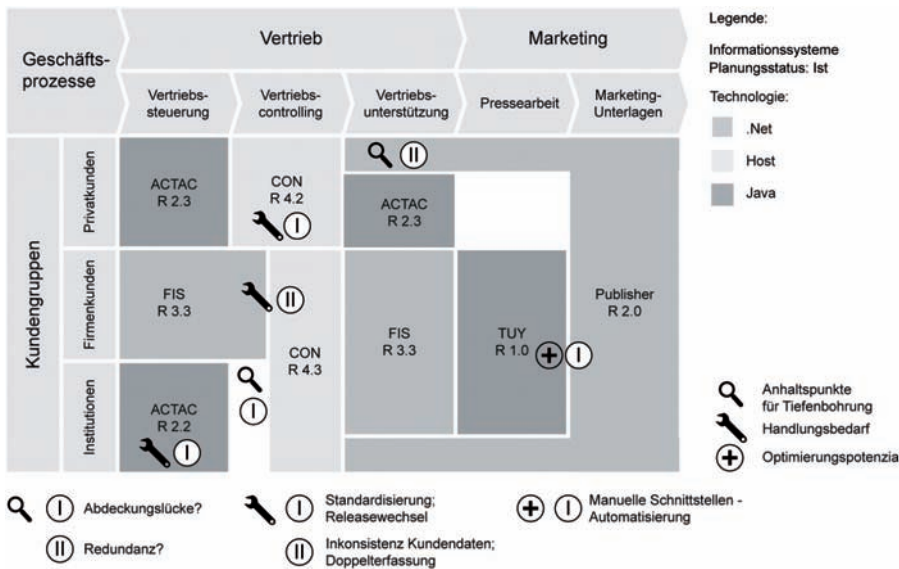


Abb. 4: Erkennung von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial

menhänge und Abhängigkeiten und somit die Ausgangslage schnell ersichtlich.

Hilfsmittel für die Gestaltung, Analyse und Bewertung von Planungsszenarien

Wesentlich für die strategische IT-Planung sind aber insbesondere Hilfsmittel für die eigentliche Gestaltung der Soll-Landschaft und der IT-Roadmap. Eine Soll-Landschaft muss entsprechend folgender Kriterien entwickelt werden:

- **Ausrichtung am Geschäft**
 Die Soll-Landschaft muss entsprechend der Geschäftsanforderungen und der Unternehmensstrategie gestaltet werden. Hierzu müssen die Anforderungen an die IT aus den Geschäftsanforderungen abgeleitet werden.
- **Beseitigung der „Pains“**
 Der ermittelte Handlungsbedarf und das Optimierungspotenzial müssen beseitigt beziehungsweise gehoben werden, um das Kerngeschäft besser zu unterstützen.
- **Vorbereitung der IT**
 Die Soll-Landschaft muss gleichzeitig zukunftssicher, flexibel veränderbar und zuverlässig sein. Hierfür müssen die Voraussetzungen in der IT geschaffen werden.

Die Gestaltung der Soll-Landschaft ist ein iterativer Prozess aus Analyse und Gestaltung. Es werden verschiedene Lösungsideen für

Ausschnitte der Soll-Landschaft in einem kreativen Prozess ermittelt. Typischerweise werden verschiedene Lösungsideen für „Pain“-Punkte, wie z. B. die Vermeidung der Doppelterfassung von Kundendaten und die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Anforderungen an die IT, gesammelt. Diese werden analysiert und bewertet und so wird eine Auswahl getroffen. Die resultierenden Lösungsideen werden zu gesamthaften Planungsszenarien gebündelt. In der Regel gibt es dann auch mehrere Planungsszenarien, die in toto analysiert und bewertet werden. Dies hat eine hohe Komplexität, die

ohne ein adäquates Instrumentarium nicht effizient und effektiv bewältigt werden kann.

Eine Reihe von EAM-Methoden liefern Hilfestellungen für die iterative Analyse und Gestaltung der Soll-Landschaft. In **Abbildung 5** finden Sie den Prozess zur Gestaltung der Soll-Landschaft aus der Best-Practice-EAM-Methode von iteratec (siehe [Han10]).

Startpunkt ist in der Regel die Identifikation der „Pains“ und der strategischen Vorgaben und Anforderungen. Aus diesen werden die für die Gestaltung relevanten IT-Aspekte abgeleitet. Für diese IT-relevanten Aspekte, wie z. B. den Stammdatenaustausch zwischen dem Entwicklungs- und Produktionsbereich, müssen Lösungsideen entwickelt werden. Hier können Bebauungsplanungsmuster (siehe [Han10]) genutzt werden, die in **Abbildung 5** mit folgenden Buchstaben gekennzeichnet sind:

- **L:** Muster für die Identifikation von isolierten Gestaltungsbausteinen („Lösungsideen“) zur Beseitigung von Redundanzen, zum Auffüllen von Abdeckungslücken in der Business-Unterstützung, zur Entflechtung, zur Zusammenfassung, Konsolidierung oder Homogenisierung der IS-Landschaft.
- **BT:** Muster zur Unterstützung von Veränderungen der gesamten oder von großen Anteilen der IS-Landschaft aufgrund einer Business-Transformation

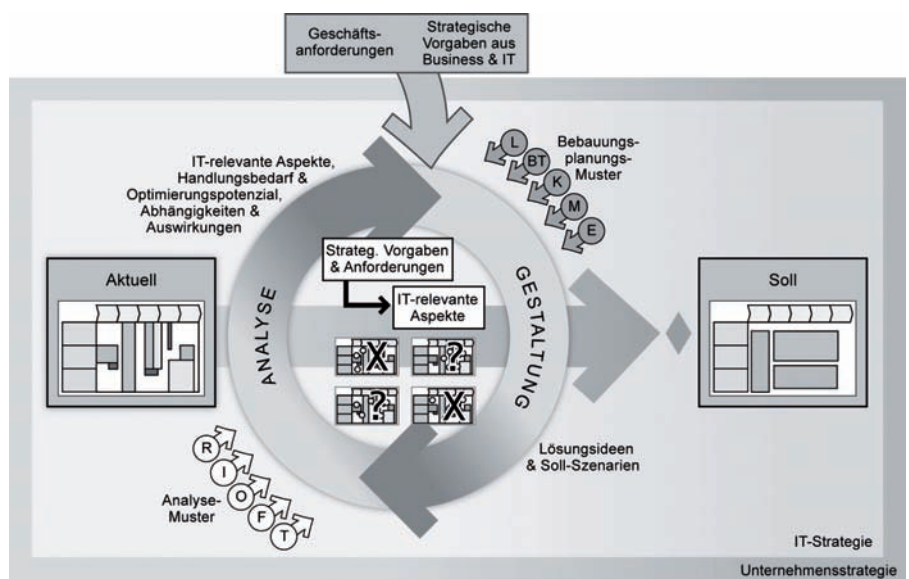


Abb. 5: Prozess zur Gestaltung der Soll-Landschaft

wie z. B. einer Fusion. Sie finden Muster für die Zusammenführung verschiedener IT-Landschaften und das Aufspalten einer IT-Landschaft.

- **K:** Muster im Kontext der Kostenersparung durch Konsolidierung der technischen Basis von Systemen und der Betriebsinfrastruktur.
- **M:** Muster zur Identifikation von Handlungsschwerpunkten, Ableitung von Maßnahmen und Bündelung von Maßnahmen zu Planungsszenarien.
- **E:** Muster zur Unterstützung unterschiedlicher Einführungsstrategien bei der Ablösung von Kernsystemen („Big Bang“ und „Evolutionäre Einführungsstrategie“).

Die resultierenden Lösungsideen und Planungsszenarien müssen analysiert und bewertet werden. Auch hier können Muster, in diesem Fall Analysemuster, genutzt werden, die in [Abbildung 5](#) mit folgenden Buchstaben gekennzeichnet sind:

- **R:** Muster zur Erkennung von Redundanzen auf funktionaler, Geschäftsprozess-, Produkt- und / oder organisatorischer Ebene sowie in Bezug auf

Geschäftsobjekte und technische Standardisierung.

- **I:** Muster dieser Kategorie liefern Anhaltspunkte für mögliche Inkonsistenzen in funktionalen Zuordnungen oder aber für Dateninkonsistenzen aufgrund von Redundanzen, Zyklen oder unterschiedlicher Datenaktualität.
- **O:** Muster, um Anhaltspunkte für Auffälligkeiten in der organisatorischen Zuordnung sowie fehlende oder inkonsistente Verantwortlichkeiten zu identifizieren.
- **F:** Muster zur Identifikation von Ansatzpunkten für die Optimierung der IT-Unterstützung des aktuellen und des zukünftigen Geschäfts. Abgedeckt werden Analysen im Hinblick auf fachliche Abdeckung, Integrationsbedarf, „Müll“, Clusterung, Datenabhängigkeit, Business-Zustand, Compliance, Kritikalität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit.
- **T:** Muster zur Aufdeckung von technischem Handlungsbedarf und von Optimierungspotenzialen. Abgedeckt werden eine Blueprint Clusteranalyse, ein Health Check sowie die Ermittlung der Standardkonformität, Heterogenität, Integrationsgrad, Abhängigkeiten sowie Integrationsfähigkeit.

Durch die Nutzung von Erfahrungswissen für das Vorgehen und in Form von Analyse- und Gestaltungsmustern kann der kreative Gestaltungsprozess sowohl für die Gestaltung der Soll-Landschaft als auch für die IT-Roadmap (siehe hierzu [Han10]) erheblich unterstützt werden.

Fazit

EAM verschafft Ihnen eine ganzheitliche Sicht auf Business und IT in ihrem Zusammenspiel. Es stellt die für die strategische IT-Planung relevanten Informationen zeitnah und zielgruppengerecht bereit und hilft Planungsszenarien zu entwickeln, zu analysieren und zu bewerten. So können Sie die zukünftige IT-Landschaft im Zusammenspiel mit der Geschäftsarchitektur aktiv gestalten. ■

Literatur

[Han10] Inge Hanschke, Strategisches Management der IT-Landschaft – ein praktischer Leitfaden für das Enterprise Architecture Management, 2. Auflage, Hanser-Verlag, München 2010.