

1

Einleitung

*Every morning in Africa, a gazelle wakes up.
It knows it must run faster than the fastest lion or it will be killed.
Every morning a lion wakes up.
It knows it must outrun the slowest gazelle or it will starve to death.
It doesn't matter whether you are a lion or a gazelle.
When the sun comes up, you better start running.*

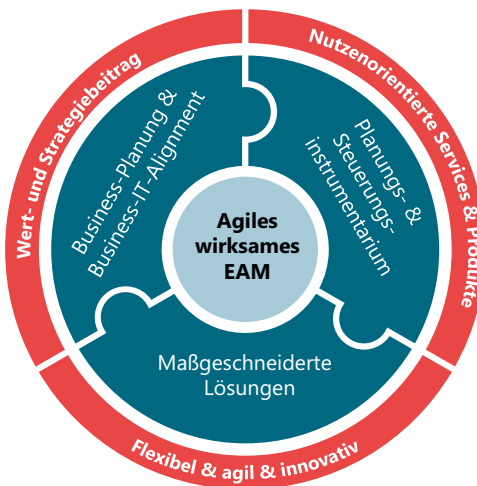
Thomas L. Friedman: The World is Flat, 2005

Die zunehmende Digitalisierung, Globalisierung, Fusionen, zunehmender Wettbewerb und kürzer werdende Innovationszyklen führen zu einer VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Der Kunde und dessen Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt der Digitalisierung. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle in immer kürzer werdenden Zeitabständen überdenken, optimieren und an veränderte Kundenbedürfnisse anpassen.

Dies erfordert aber ein Umdenken in der Planung und deren Operationalisierung. Flexibel muss das Geschäftsmodell entsprechend der Unternehmensstrategie und der Kundenbedürfnisse gestaltet, verprobt und kontinuierlich optimiert werden. Um dieses veränderte Geschäftsmodell mit Leben zu füllen, müssen passende Produkte, Services, Fähigkeiten, Prozesse und Organisation festgelegt und durch insbesondere IT-Unterstützung operationalisiert werden. Dies muss gleichzeitig risikoarm, robust und effizient erfolgen.

Ein flexibles Planungs- und Steuerungsinstrumentarium auf Basis von jederzeit hinreichend aktuellen und qualitativ hochwertigen Daten ist von Nöten, um schnell und mit der notwendigen Sicherheit Entscheidungen treffen zu können. Abhängigkeiten und Auswirkungen von Veränderungen müssen transparent sein. Genau das leistet ein agiles wirksames Enterprise Architecture Management (siehe Bild 1.1 und Kapitel 2). Entsprechend des Zitats von Charles Darwin: „Nicht die Stärksten überleben, sondern die, die sich am schnellsten anpassen können.“

Der IT kommt sowohl in der Operationalisierung der digitalen Transformation als auch als Innovationsmotor eine Schlüsselrolle zu. Ohne adäquate IT-Unterstützung sind die Automatisierung von z. B. Geschäftsprozessen oder Schnittstellen sowie Veränderungen an Organisation, Geschäftsprozessen oder Produkten und Services nicht schnell genug und auch nicht zu marktgerechten Preisen realisierbar. IT-Innovationen, wie z. B. Machine Learning, IoT, Big Data, Cloud, Mobile oder Social Computing, sind häufig Grundlage für Business-Innovationen und daraus resultierende neue Geschäftsmodelle; gerade in Zeiten der Digitalisierung und Industrie 4.0.

**Bild 1.1**

Wesentliche Säulen eines agilen und wirksamen Enterprise Architecture Management



Wichtig

Agilität und Flexibilität entscheiden neben einer konsequenten Kundenorientierung (Customer Experience), Business-Orientierung und Innovationskraft einhergehend mit Risikomanagement und Effizienzsteigerung über den Erfolg in der Digitalisierung.

Dies hört sich in der Theorie ganz einfach an. Jedoch hat die IT gar keine Möglichkeit, einen spürbaren Wertbeitrag zu leisten, wenn sie nur als Kostenfaktor gesehen wird. Sie muss sich erst einen höheren Stellenwert erobern. Ein entsprechendes Selbstverständnis und Leistungspotenzial sind dafür aber Voraussetzung. Denn wenn die IT nicht in der Lage ist, Geschäftsanforderungen schnell und zu marktgerechten Preisen umzusetzen, wird sie nach wie vor nur als Kostenfaktor wahrgenommen. Diesen Teufelskreis müssen Sie durchbrechen. Sie müssen die IT in den Griff bekommen, auf Veränderungen im Business vorbereiten und aktiv an der Weiterentwicklung des Geschäfts mitwirken. So können Sie das Business und die Unternehmensführung überzeugen und zum Partner oder Enabler des Business (siehe Abschnitt 3.4) werden. Die IT muss sich entsprechend dem obigen Zitat von Friedman für den nächsten großen „Run“ vorbereiten.

An die IT-Verantwortlichen werden hohe Anforderungen gestellt. Businessorientierte Diplomaten mit IT-Sachverstand und Durchhaltewillen sind gefordert, um die Akzeptanz auf Business- und IT-Seite zu bekommen und so schrittweise das Leistungspotenzial und den Stellenwert der IT zu steigern. Ein businessorientiertes strategisches und taktisches Planungs- und Steuerungsinstrumentarium ist erforderlich. Ein agiles wirksames Enterprise Architecture Management ist auch hier ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

EAM liefert einerseits ein Instrumentarium, um Ihre IT in den Griff zu bekommen und deren strategische Weiterentwicklung zu planen und zu steuern. Andererseits schafft es eine gemeinsame fachliche Sprache als Grundlage für das Business-Alignment der IT und liefert Hilfsmittel für die aktive Beteiligung der IT an der Weiterentwicklung des Geschäfts.

Die Komplexität von EAM und insbesondere auch deren Verankerung in der Organisation sind sehr groß. Die Einführung von EAM geht einher mit einem Veränderungsprozess in Business und IT und deren Zusammenspiel. Abhängig von den persönlichen Zielen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen muss EAM schrittweise aufgebaut und etabliert werden. Für jede Zielsetzung der relevanten Stakeholder müssen nutzenorientierte Lösungsvorschläge für die Beantwortung von Fragestellungen schnell und adäquat bereitgestellt werden, um alle Beteiligten an Bord zu behalten. Die Lösungsvorschläge müssen auf die Bedürfnisse der Stakeholder zugeschnitten sein, diese bei deren täglichen Arbeit entlasten und einen spürbaren Beitrag zur Erreichung der persönlichen Ziele bringen. Eine enge Kommunikation mit den Nutzern der EAM-Ergebnisse und den Datenlieferanten ist hierbei essenziell. Zudem müssen der Nutzen von EAM sowie der damit einhergehende Aufwand für jede Fragestellung ergründet werden. Nur wenn der Nutzen den Aufwand überwiegt, kann EAM nachhaltig im Unternehmen verankert werden.

Sie müssen schnell ein auf Ihre Anforderungen zugeschnittenes, angemessenes EAM aufsetzen und den Nutzen vermarkten. Auf dieser Basis können Sie Ihr EAM dann schrittweise einhergehend mit einem gesteuerten Veränderungsprozess ausbauen. In diesem Buch finden Sie eine Sammlung von Best-Practices, die Ihnen dabei helfen. Sie beruhen auf den Erfahrungen aus vielen EAM-Vorhaben und den Erkenntnissen aus dem intensiven Austausch mit einer großen Zahl von Experten sowohl aus Anwenderunternehmen, Beratungshäusern als auch aus der Wissenschaft. Die Best-Practices in diesem Buch helfen Ihnen, einerseits Ihr EAM-Vorhaben durchzusetzen und andererseits jede Ausbaustufe von EAM in wenigen Monaten erfolgreich durchzuführen sowie nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Wegweiser durch dieses Buch

Sie können die Kapitel in der vorgegebenen Reihenfolge oder aber auch selektiv lesen. Sie sind inhaltlich in sich abgeschlossen.

Kapitel 2 führt in das agile wirksame Enterprise Architecture Management ein. Standards, wie z. B. TOGAF (siehe [TOG09]), werden kurz vorgestellt, die Bestandteile und das Instrumentarium von EAM werden erläutert. Zudem wird die Best-Practice-EAM, die aus den Standards und den Erfahrungen von vielen EAM-Projekten resultiert, im Überblick vorgestellt. Die Best-Practice-Unternehmensarchitektur wird im Detail beschrieben. Unternehmensarchitekturen erhalten zudem einen Überblick über die Best-Practice-Unternehmensarchitektur und Best-Practice-Visualisierungen, die aus Erfahrungen und Standards, wie z. B. TOGAF (siehe [TOG09]), abgeleitet wurden.

In **Kapitel 3** finden Sie einen Leitfaden für das Aufsetzen von EAM für einen Business-Verantwortlichen, CIO oder IT-Verantwortlichen. Ausgangspunkt bilden die Herausforderungen dieser Stakeholder-Gruppen. Ausgehend davon finden Sie Hilfestellungen für die Argumentation für EAM sowie für die Initiierung Ihres EAM-Vorhabens.

Kapitel 4 veranschaulicht den Nutzen von EAM mithilfe von Einsatzszenarien. Es wird aufgezeigt, wie mithilfe der Best-Practices die Anliegen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen befriedigt werden können.

Kapitel 5 fasst alle Best-Practices zusammen. Sie bekommen Hilfestellungen für die Stakeholder-Analyse, die Gestaltung der Geschäftsarchitektur, die Bebauungsplanung, die technische Standardisierung und die Steuerung der Weiterentwicklung der Geschäftsarchitektur und der IT-Landschaft sowie eine Sammlung von Mustern für die Analyse, Gestaltung

und Planung der IT-Landschaft. Empfehlungen für den Aufbau Ihrer EA-Governance sowie Schritt-für-Schritt-Anleitungen für die Einführung bzw. den Ausbau von EAM sowie für die Ziel-Bild- und Roadmap-Gestaltung runden die Best-Practice-Sammlung ab. Mithilfe der etablierten Standardvorgehensweise für die initiale Einführung und den schrittweisen Ausbau können Sie EAM in einer ersten Ausbaustufe bereits in wenigen Monaten zugeschnitten auf Ihre Bedürfnisse einführen und dann schrittweise nach diesem Vorgehen ausbauen. Die Bebauungsplanung ist eine komplexe Gestaltungsaktivität. Der Leitfaden in Kapitel 5 hilft Ihnen, dies systematisch und nachvollziehbar durchzuführen.

Kapitel 6 liefert Ihnen einen Leitfaden für die Toolunterstützung im Enterprise Architecture Management. Der Leitfaden ist dabei geprägt von den Erfahrungen von Sebastian Hanschke aus über 80 EAM-Tool-einführungs-, Migrations- und Verankerungsprojekten. Zu Beginn wird hier darauf eingegangen, wie die Datenqualität mit Enterprise Architecture Management Tools verbessert werden kann, bevor dann eine Auswahl von Enterprise Architecture Management Tools im groben Überblick näher vorgestellt wird. Dabei wird insbesondere auf die Kernfunktionalitäten sowie einige Best-Practices der ausgewählten EAM-Tools eingegangen. Zum Abschluss werden wesentliche Kern Use Cases dargestellt, welche typischerweise von Enterprise Architecture Management Tools unterstützt werden.

In jedem Kapitel finden Sie zahlreiche Literaturhinweise, die Ihnen Empfehlungen für die Vertiefung des jeweiligen Themas geben. Darüber hinaus gibt es ein umfangreiches Glossar, in dem alle wesentlichen Begriffe aus dem EAM-Kontext erläutert werden.

Wer sollte dieses Buch lesen?

Das Buch adressiert im Wesentlichen CIOs und IT-Verantwortliche, IT-Stabsstellen und insbesondere Unternehmensarchitekten. Aber auch Business-Planer, Prozessmanager, Projektportfolio- und Projektmanager erhalten Antworten auf wichtige Fragen:

- CDOs, Business-Planer, Business Capability Manager, Prozessmanager und Informationsmanager
 - Wie kann EAM bei der Geschäftsmodellweiterentwicklung unterstützen?
 - Wie kann Mehrwert aus Daten gehoben werden?
 - Wie kann eine Prozesslandkarte, Informationslandkarte oder Business Capability Map erstellt und genutzt werden? Welchen Nutzen kann dadurch erzielt werden?
 - Wie kann das Projektportfolio wirksam mithilfe von fachlichen Ordnungsrahmen strukturiert und gesteuert werden?
 - Wie finden Sie Handlungsbedarfe und Optimierungspotenziale für die Optimierung der Business-Unterstützung mithilfe der IT? Für Compliance und Sicherheit?
 - Wie kann erkannt werden, ob die IT-Landschaft zukunftssicher, einfach und robust oder komplex und instabil ist?
 - Wie decken Sie Abhängigkeiten und Auswirkungen von Business-Veränderungen auf?
 - Wie können Sie Handlungsfelder erkennen und systematisch Lösungen dafür ableiten?
- CIOs und IT-Verantwortliche sowie IT-Stabsstellen
 - Welchen Herausforderungen muss sich ein CIO aktuell stellen?
 - Was ist EAM und wie hilft EAM bei der Bewältigung dieser Herausforderungen?

- Aus welchen Bestandteilen besteht ein wirkungsvolles Instrumentarium? Wie unterstützt EAM das strategische IT-Management?
- Wie kommen Sie zu Ihrem Enterprise Architecture Management? Wie müssen Sie vorgehen und mit welchem Aufwand müssen Sie rechnen?
- Wie können Sie EAM nachhaltig in der Organisation verankern?
- Welcher Nutzen entsteht? Rechtfertigt der Nutzen den Aufwand?
- Wie können Sie EAM verargumentieren?
- Wie kann der Beitrag der IT zum Unternehmenserfolg dargestellt werden?
- Unternehmensarchitekten
 - Welche Standards gibt es im EAM-Umfeld? Wie ordnet sich die Best-Practice-EAM-Methode hier ein? Welche Unterstützung liefert die Best-Practice-EAM-Methode?
 - Aus welchen Bestandteilen besteht die Best-Practice-Unternehmensarchitektur?
 - Welche Sichten auf die Unternehmensarchitektur gibt es? Welche Stakeholder haben welche Anliegen? Wie können deren Ziele erreicht werden?
 - Wie kann der Informationsbedarf der verschiedenen Stakeholder-Gruppen gedeckt werden?
 - Wie machen Sie Abhängigkeiten und Zusammenhänge in und zwischen den Business- und IT-Strukturen transparent?
 - Wie erkennen Sie den Handlungsbedarf und das Potenzial für die Optimierung der IT?
 - Wie decken Sie Abhängigkeiten und Auswirkungen von Veränderungen in der IT auf?
 - Wie unterstützt EAM bei der strategischen IT-Planung?
 - Welchen Input liefert EAM zur strategischen IT-Steuerung?
 - Wie standardkonform ist Ihre IT-Landschaft?
 - Wie steuern Sie die Weiterentwicklung der IT-Landschaft wirksam?
 - Wie bekommen Sie EAM zum Fliegen?
- Projektportfolio-Manager, Multiprojektmanager und Entscheider
 - Wie sieht der Projektkontext aus?
 - Wie können Projekte wirksam unterstützt werden? Bei Entscheidungsvorlagen? Bei der Planung?
 - Welche Abhängigkeiten und Auswirkungen haben Projekte?
 - Wie konform sind die Projekte zu strategischen Vorgaben, technischen Standards und zur geplanten Soll-Bebauung?
 - Wie sind der Status und Fortschritt bei der Umsetzung der Soll-Vision?
- Verantwortliche für Business-Transformationen wie z. B. Fusionen oder Umstrukturierungen
 - Wie identifizieren Sie fachliche und IT-Anteile, die lose oder eng gekoppelt sind? Wie können Sie die Auswirkungen einer Umstrukturierung analysieren und bewerten?
 - Wie können Sie Planungsalternativen inhaltlich analysieren und gegenüberstellen?