

Informationssysteme

Enterprise Architecture Management und Strategisches IT Management

07 – Deep Dive: IT Initiativen

Prof. Dr. Andreas Biesdorf

Wirtschaft
Hauptcampus

H O C H
S C H U L E
T R I E R

- Die Rolle von **IT-Initiativen** im EAM und ihre Beziehung zu EA-Artefakten, Diskussionspunkten und EA-bezogenen Prozessen
- Kennenlernen von **fünf verschiedenen Typen** von IT-Initiativen
- Der **Ablauf** dieser fünf verschiedenen Typen von IT-Initiativen

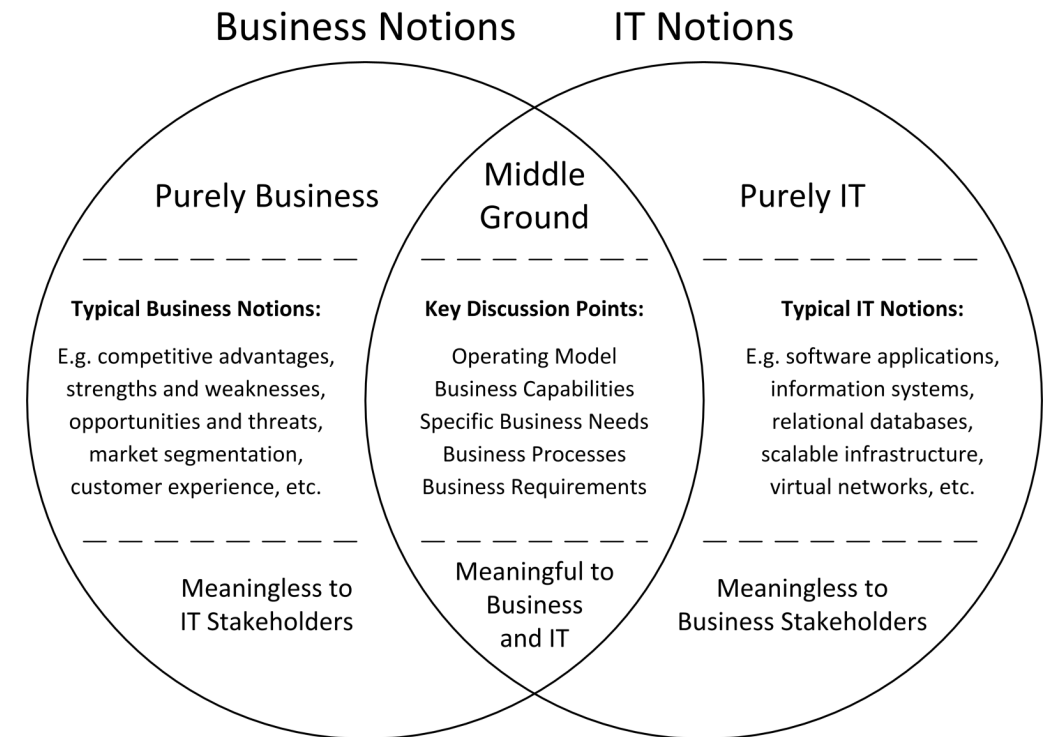
- Eine **IT-Initiative** ist die **wichtigste Arbeitseinheit** im Rahmen von EAM
- Alle IT-bezogenen Pläne können **nur durch die Durchführung konkreter IT-Initiativen verwirklicht werden.**
- Die erfolgreiche Durchführung einer IT-Initiative führt in der Regel zu einer **implementierten IT-Lösung** und daraus resultierenden **betriebswirtschaftlichen Veränderungen**
- Der typische Zweck einer IT-Initiative besteht darin, eine **spezifische Geschäftsanforderung** zu adressieren
- Im Kern sind IT Initiativen weiterhin **geschäftlich motiviert**

- Differenzierende Charakteristika von IT-Initiativen:
 - **Betriebswirtschaftliches Kernbedürfnis** oder -problem eines Unternehmens, welches durch die Initiative adressiert wird
 - **Hauptziele** und Zielsetzungen der IT-Initiative
 - **Scope** z.B. Abteilung B
 - **Business Case**, der die finanziellen Einzelheiten der IT-Initiative beschreibt, einschließlich der Anfangsinvestitionen und der künftigen betriebswirtschaftlichen Vorteile
 - **Business-Sponsoren**, die an der IT-Initiative interessiert sind und sie finanzieren
 - **Allokiertes Budget** zur Finanzierung der IT-Initiative
- Differenzierung: kleine IT-Initiativen (IT-Projekte) vs. größere IT Programme

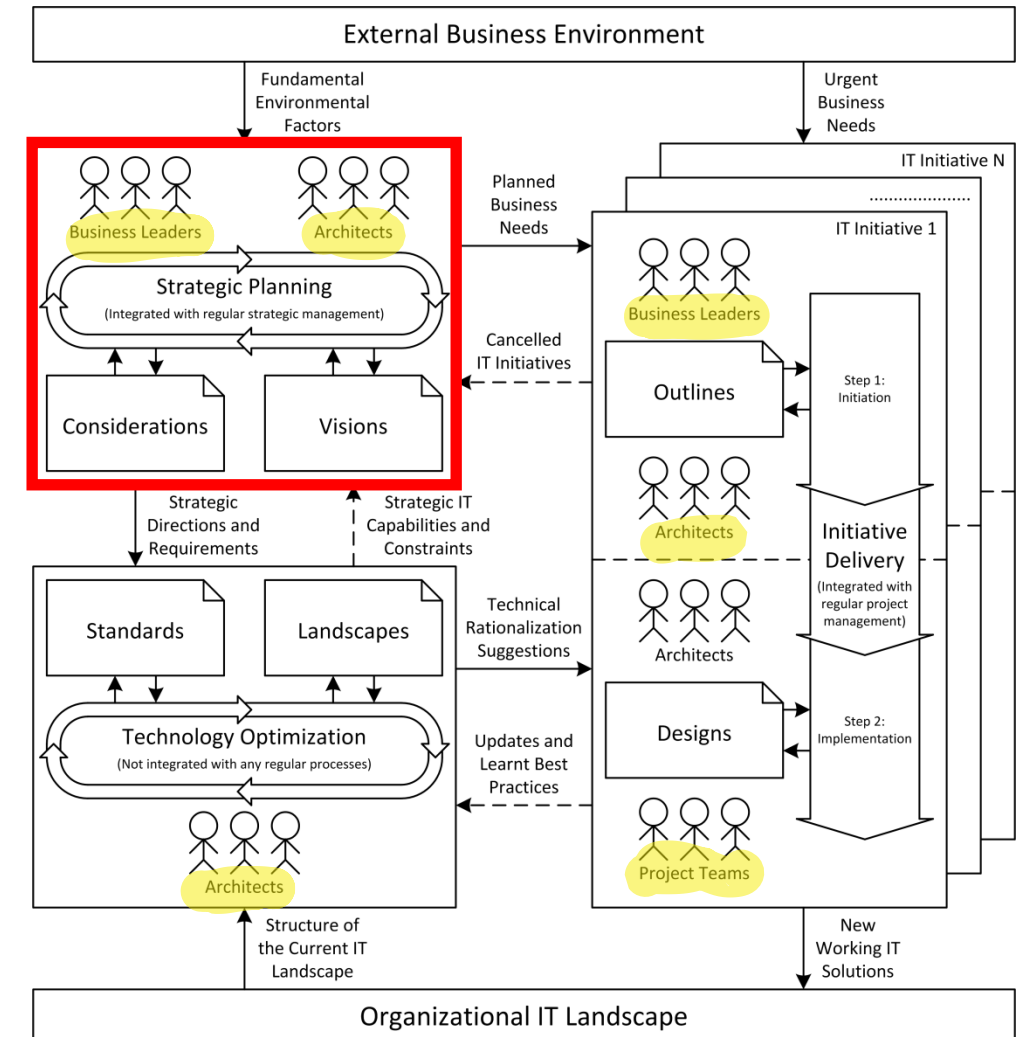
Enterprise Architecture Management muss in Bezug auf IT Initiativen zwei zentrale Fragen beantworten:

- Frage 1: **Welche** IT-Initiativen sollten in Zukunft **umgesetzt** werden?
- Diese Frage impliziert die Gestaltung des optimalen Portfolios gewünschter IT-Initiativen, um den maximalen Geschäftswert für ein Unternehmen zu erzielen.
- Frage 2: **Wie** soll die IT-Initiative genau **umgesetzt** werden?
- Diese Frage impliziert die Suche nach den optimalsten Wegen, um jede dieser IT-Initiativen technisch umzusetzen.

- IT-Initiativen verbinden **abstrakte Pläne** mit **konkrete Maßnahmen**
- IT-Initiativen sind in der Umsetzung eng mit den strategischen Aspekten des Unternehmens verzahnt
- Empfehlungen:
 - Review des Operating Models und der Business Capabilities, um die **relevanten IT-Initiativen** abzuleiten
 - Review der Geschäftsprozesse und Anforderungen, um die **Umsetzung** zu planen



- Die **strategische Planung** muss von den **Geschäftsverantwortlichen** und **Architekten** gemeinsam durchgeführt werden, um das unternehmensweite Portfolio der gewünschten IT-Initiativen zu gestalten.
- Im Rahmen der **strategischen Planung** können sie das angestrebte **Operating Model** auswählen, die erforderlichen **Business Capabilities** bestimmen und schließlich **spezifische Geschäftsanforderungen** formulieren, priorisieren und planen, die mit entsprechenden **IT-Initiativen** erfüllt werden sollen.
- Alle diese Planungsentscheidungen spiegeln sich in entsprechenden **Considerations** und **Visionen** wider

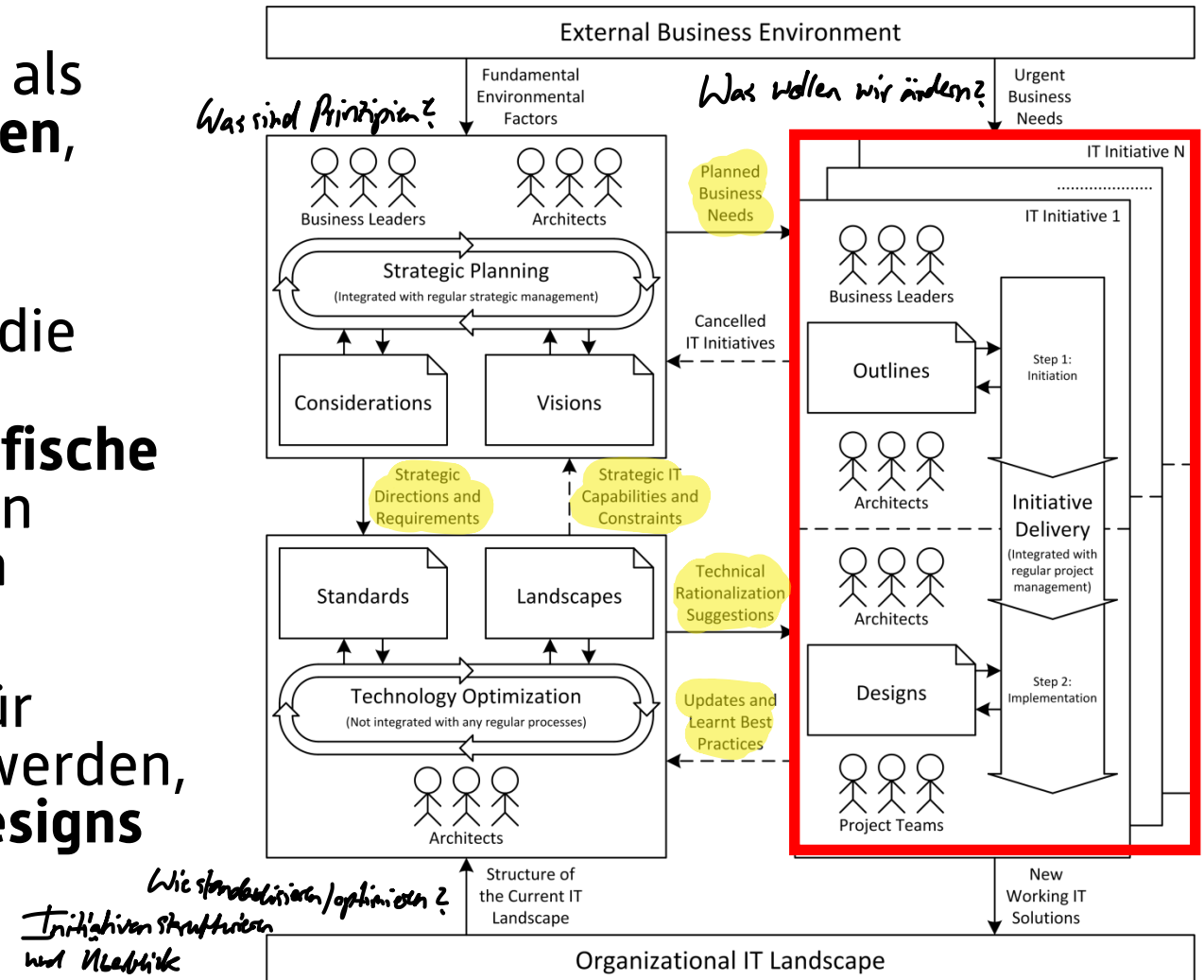


DIE UMSETZUNG VON INITIATIVEN

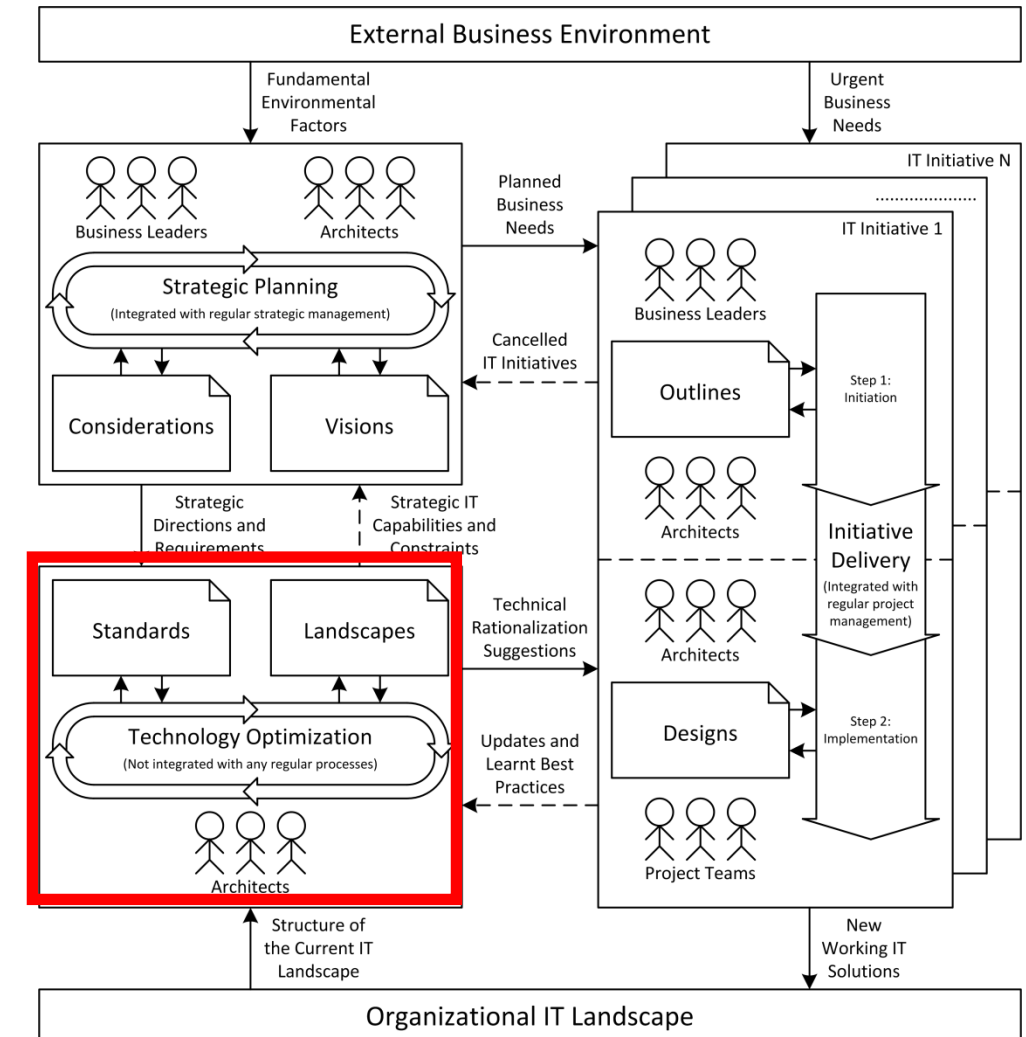
Wirtschaft
Hauptcampus

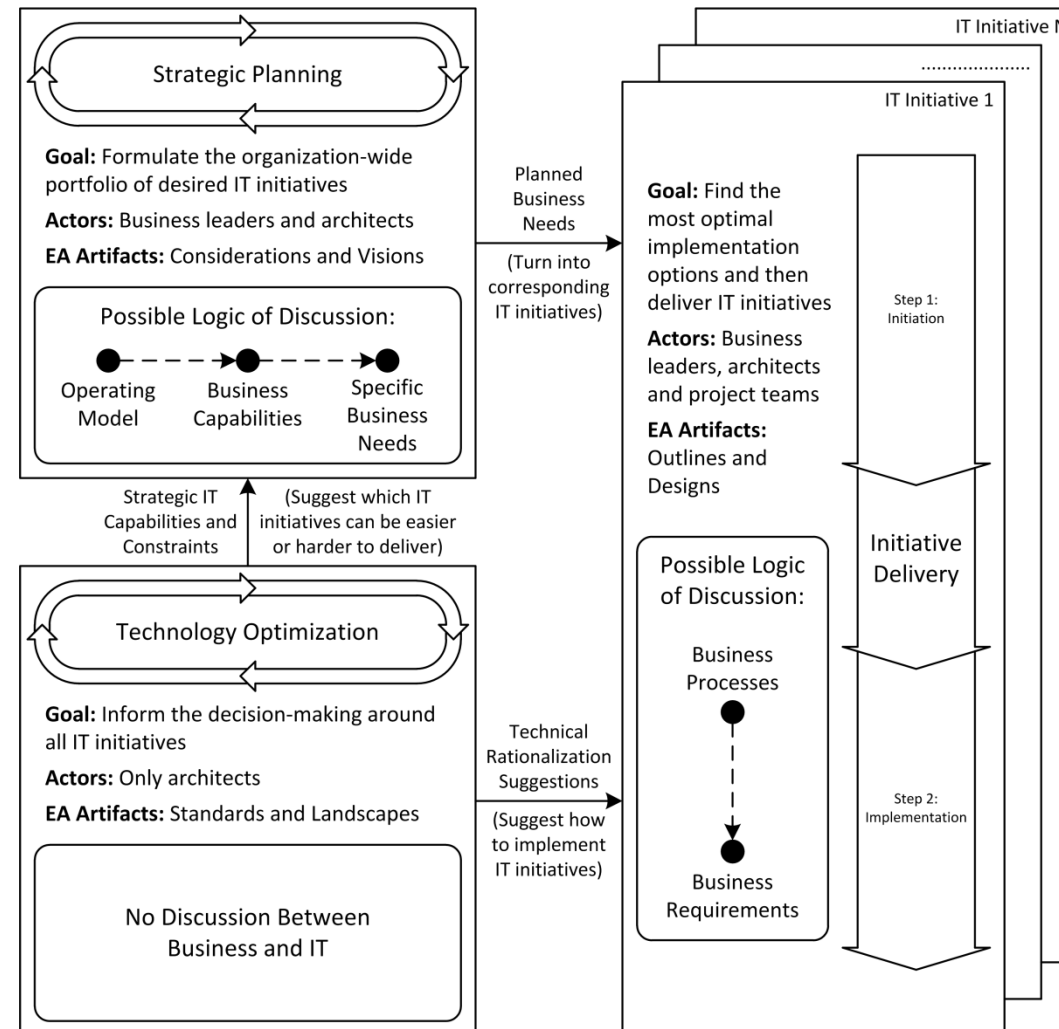
H O C H
S C H U L E
T R I E R

- Die **Umsetzung der Initiativen** muss als gemeinsame Aufgabe der **Architekten, Business-Stakeholdern** sowie **IT-Projektteams** betrachtet werden
- Im Rahmen der Umsetzung werden die erforderlichen **Änderungen in den Geschäftsprozessen** ermittelt, **spezifische Anforderungen** an neue IT-Lösungen festgelegt und diese Lösungen dann implementiert.
- Alle Planungsentscheidungen, die für bestimmte IT-Initiativen getroffen werden, spiegeln sich in den **Outlines** und **Designs** wider.



- **Technologie-Optimierung** kann als Bemühung der Architekten betrachtet werden, die Entscheidungsfindung bei allen IT-Initiativen zu unterstützen.
- Im Rahmen der **Technologie-Optimierung** analysieren Architekten die IT-Landschaft des Unternehmens und ermitteln deren potenziellen Einfluss auf zukünftige IT-Initiativen.
- Alle wichtigen Fakten zur aktuellen IT-Landschaft und einige Pläne für ihre zukünftige Entwicklung sind in den entsprechenden **Standards** und **Landscapes** enthalten





TYPEN VON IT-INITIATIVEN

Gilt auch allgemein, hier nur Scope auf IT

Es lassen sich fünf allgemeine Arten von IT-Initiativen unterscheiden, die jeweils unterschiedlich zu handhaben sind:

- 1) Fundamentale Initiativen
- 2) Strategische Initiativen
- 3) Lokale Initiativen *↳ Scope fokussiert auf bestimmten Bereich z.B. Im Krankenhaus bei Radiologie*
- 4) Dringende Initiativen *↳ ergibt sich aus Tagesgeschäft z.B. Pandemie, Stromausfall*
- 5) Architektonische Initiativen

- IT-Initiativen, die aus dem Strategieplanungsprozess hervorgehen und darauf abzielen, bestimmte grundlegende oder "permanente" Geschäftsanforderungen zu erfüllen.
- Konzentrieren sich auf einige grundlegende Geschäftsanforderungen, die unabhängig von der aktuellen Geschäftsstrategie als wichtig angesehen werden können
- Werden von globalen Geschäftsführern (z. B. C-Level-Führungskräften) und Architekten von oben nach unten ermittelt, oft auf der Grundlage der Anforderungen des angenommenen Operating Models.

- Sind die Umsetzung von etwas, das für das Unternehmen dauerhaft notwendig und nützlich sein wird
- Helfen Unternehmen, sich von den sich ständig ändernden Geschäftsstrategien zu lösen und stattdessen dauerhafte IT-gestützte Fähigkeiten zu entwickeln.
- Die regelmäßige Durchführung grundlegender Initiativen ermöglicht den Aufbau wirklich wiederverwendbarer digitalisierter Plattformen, die alle weiteren Geschäftsstrategien unterstützen
- Führungskräfte und Architekten sollten jedoch sicherstellen, dass grundlegende Initiativen auch positive Geschäftsszenarien haben und einen gewissen strategischen und taktischen Geschäftswert bringen.

- **Strategische Initiativen** sind IT-Initiativen, die aus dem strategischen Planungsprozess hervorgehen und darauf abzielen, bestimmte **strategische Geschäftsanforderungen** zu erfüllen.
- **Strategische Initiativen** stehen in engem Zusammenhang mit der **aktuellen Geschäftsstrategie** und decken die **wichtigsten geschäftlichen Erfordernisse** ab, die für deren Umsetzung erforderlich sind.
- Mit anderen Worten: Strategische Initiativen ergeben sich direkt aus der **Unternehmensstrategie** und sind **Teil ihrer Umsetzung**.
- **Strategische Geschäftsanforderungen** werden Top-Down von Geschäftsverantwortlichen und Architekten auf globaler Ebene definiert

- **Strategische Initiativen** sind zentrale Elemente der Strategieumsetzung betrachtet werden, die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Geschäftsstrategien helfen.
- **Geschäftsverantwortliche** und **Architekten** sollten jedoch sicherstellen, dass diese Initiativen nicht zu einer Belastung für die potenziellen nächsten Geschäftsstrategien werden
- Zu diesem Zweck können strategische Initiativen auf einige stabilere Planungsüberlegungen abgestimmt werden, z. B. auf das angestrebte **Operating Model**

- **Lokale Initiativen** sind IT-Initiativen, die aus dem Strategieplanungsprozess hervorgehen und auf **spezifische lokale Geschäftsanforderungen** abzielen.
- Lokale Initiativen konzentrieren sich auf die **kritischen taktischen Bedürfnisse bestimmter Geschäftsbereiche**
- Lokale Initiativen werden von **lokalen Geschäftsverantwortlichen** vorgeschlagen und dann mit **globalen Geschäftsführern** und **Architekten** erörtert

- Systematische und strukturierte Sammlung von möglichen notwendigen lokalen Initiativen
- Auswahl nach einem Prozess durch die Geschäftsverantwortlichen zur weiteren Ausarbeitung, Finanzierung und Umsetzung.

- **Dringende Initiativen** sind IT-Initiativen, die mit der Absicht durchgeführt werden, bestimmte **dringende Geschäftsanforderungen** zu erfüllen.
- Typischerweise **ungeplante IT-Initiativen**
- Werden i.d.R. direkt aus dem externen Geschäftsumfeld angestoßen
- Dringende Geschäftsbedürfnisse können von den Führungskräften der Unternehmen im Bottom-up-Verfahren ermittelt werden, und wenn sie als kritisch eingestuft werden, können entsprechende IT-Initiativen zur Deckung dieser Bedürfnisse sofort eingeleitet werden.

- Typischerweise von zwingenden geschäftlichen Erfordernissen diktiert und daher obligatorisch
- Empfehlung: Abstimmung der Initiativen auf die allgemeine strategische Ausrichtung
- Ziel: Vermeidung dringender Initiativen und Integration in die strategische Planung
- In realen Unternehmen sind dringende Initiativen jedoch alles andere als ungewöhnlich und machen oft einen erheblichen Teil aller implementierten IT-Initiativen aus.

- **Architekturelle Initiativen** sind IT-Initiativen, die mit der Absicht durchgeführt werden, die Gesamtqualität der IT-Landschaft zu verbessern.
- Im Gegensatz zu allen anderen Arten von IT-Initiativen stellen **Architekturelle Initiativen** keine Geschäftsinitiativen dar.
- **Architekturelle Initiativen** entstehen als technische Rationalisierungsvorschläge direkt aus dem Prozess der **Technologieoptimierung**
- **Architekturelle Initiativen** werden von den Architekten Top-Down vorgeschlagen und mit den IT-Führungskräften erörtert

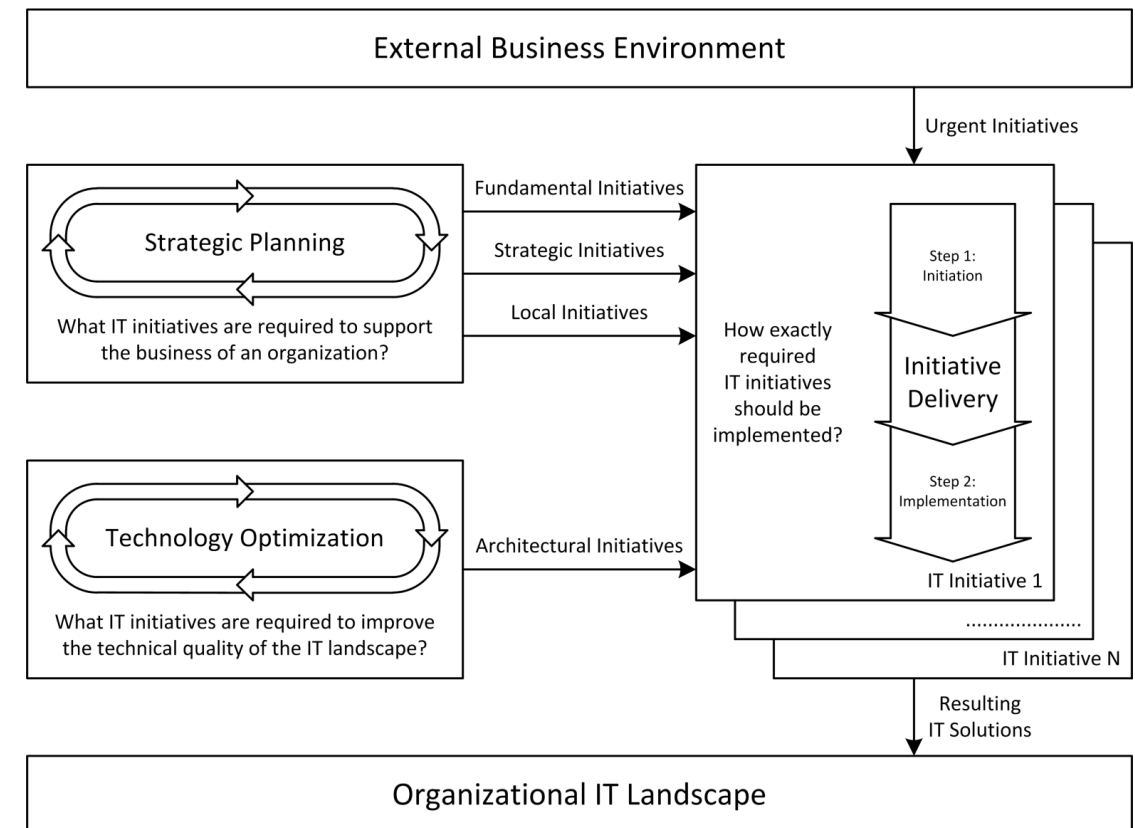
- **Architekturelle Initiativen** werden oft direkt vom CIO oder anderen IT-Führungskräften finanziert.
- **Architekturelle Initiativen** folgen in der Regel dem regulären zweistufigen Prozess für die Umsetzung von Initiativen, aber ihre IT-Stakeholder agieren anstelle von Geschäftsinteressenten
- Idealerweise sollten Unternehmen reine **Architekturelle Initiativen** gänzlich vermeiden und versuchen, ihre IT-Landschaft im Rahmen von **regulären Geschäftsinitiativen** zu optimieren.

FÜNF ARTEN VON IT-INITIATIVEN

Initiatives	Origin	Motivation	Initiation	Nature	Concerns
Fundamental initiatives	Strategic Planning process	Grow permanent capabilities and build a reusable digitized platform	Initiated directly by global business executives	Top-down and planned	Ensure positive business case, strategic and tactical value
Strategic initiatives	Strategic Planning process	Execute the current business strategy	Initiated directly by global business executives	Top-down and planned	Ensure lasting business value beyond the current strategy
Local initiatives	Strategic Planning process	Address important tactical needs of business units	Proposed by local executives and approved by global executives	Bottom-up and planned	Ensure alignment to the business strategy and fitness to the organization
Urgent initiatives	External business environment	Address critical, unexpected and urgent business needs	Identified by any business leaders and immediately executed	Bottom-up and unplanned	Align to the general strategic direction as much as possible, ensure overall consistency
Architectural initiatives	Technology Optimization process	Optimize the structure of the IT landscape	Proposed by architects and approved by IT executives	Top-down and planned	Try to incorporate required architectural improvements into regular business initiatives

INITIIERUNG DER VERSCHIEDENEN IT-INITIATIVEN

- **Fundamentale Initiativen, strategische Initiativen und lokale Initiativen** werden durch die **strategische Planung** initiiert
- **Dringende Initiativen** werden direkt aus dem **externen Geschäftsumfeld** angestoßen
- **Architekturelle Initiativen** werden durch den Prozess der **Technologieoptimierung** angestoßen



- Unternehmen sollten versuchen, **fundamentale** und **strategische Initiativen** zu maximieren und **dringende** und **architekturelle Initiativen** minimieren.
- Organisationen sollten ihr Initiativenportfolio mit der Absicht planen, ihre **strategische Gesamtposition** zu verbessern
- Viele IT-Initiativen in Unternehmen vereinen oft die **Eigenschaften mehrerer verschiedener Arten von Initiativen**
- Die fünf Arten von IT-Initiativen sollten nur als reine **Archetypen** verschiedener möglicher IT-Initiativen betrachtet werden

- Eine IT-Initiative ist die **wichtigste Arbeitseinheit** in einer EA-Praxis
- Es lassen sich **fünf verschiedene Arten von IT-Initiativen** unterscheiden:
 - Grundlegende Initiativen
 - Strategische Initiativen
 - Lokale Initiativen
 - Dringende Initiativen
 - Architektonische Initiativen