

# Inhalt

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Vorwort</b>                                                        | <b>IX</b> |
| <b>1 Einleitung</b>                                                   | <b>1</b>  |
| <b>2 Strategisches IT-Management</b>                                  | <b>9</b>  |
| 2.1 Einordnung und Abgrenzung                                         | 11        |
| 2.2 Aktuelle Herausforderungen im strategischen IT-Management         | 17        |
| 2.2.1 Operational Excellence                                          | 18        |
| 2.2.2 Strategic Excellence                                            | 28        |
| 2.3 Stellenwert und strategische Positionierung der IT                | 36        |
| 2.3.1 Den Standort der IT im Unternehmen bestimmen                    | 36        |
| 2.3.2 Strategische Positionierung der IT festlegen                    | 43        |
| 2.4 Lean IT-Management-Instrumentarium                                | 49        |
| 2.4.1 Bestandteile eines IT-Management-Instrumentariums               | 50        |
| 2.4.2 Ableitung Ihres IT-Management-Instrumentariums                  | 60        |
| 2.4.2.1 Ermittlung des organisatorischen Kontextes                    | 61        |
| 2.4.2.2 Festlegung des Stellenwerts der IT                            | 62        |
| 2.4.2.3 Ermittlung des Reifegrads pro Disziplin                       | 64        |
| 2.4.2.4 Festlegung Ihres strategischen IT-Management-Instrumentariums | 68        |
| <b>3 Strategische IT-Planung</b>                                      | <b>83</b> |
| 3.1 Einordnung und Abgrenzung                                         | 85        |
| 3.2 Planungsebenen und Granularitäten                                 | 91        |
| 3.3 Agile Planung                                                     | 103       |
| 3.4 Ziel-Bild im Detail                                               | 123       |
| 3.4.1 IT-Ziele und Vorgehen zur Ableitung                             | 123       |
| 3.4.2 Fachliches und IT-Ziel-Bild                                     | 128       |
| 3.5 Leitplanken im Detail                                             | 133       |
| 3.5.1 Prinzipien                                                      | 134       |
| 3.5.2 Strategien zur Absicherung der Zielerreichung                   | 141       |
| 3.5.2.1 Informationssystemstrategien                                  | 144       |
| 3.5.2.2 Technische Standardisierungsstrategien                        | 153       |
| 3.5.2.3 Innovationsstrategie                                          | 154       |
| 3.5.2.4 Investitionsstrategie                                         | 156       |
| 3.5.2.5 Sourcing-Strategie                                            | 158       |

|          |                                                                              |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.5.3    | Technische Vorgaben .....                                                    | 161        |
| 3.5.4    | Fachliche und organisatorische Randbedingungen .....                         | 162        |
| 3.6      | IT-Strategie .....                                                           | 162        |
| 3.6.1    | Inhalte einer IT-Strategie .....                                             | 163        |
| 3.6.2    | IT-Strategiedokument .....                                                   | 165        |
| 3.6.3    | Leitfaden zur unternehmensspezifischen Ausgestaltung der IT-Strategie ..     | 168        |
| <b>4</b> | <b>EAM-Leitfaden für den CIO .....</b>                                       | <b>175</b> |
| 4.1      | Was ist EAM überhaupt? .....                                                 | 177        |
| 4.2      | Welchen Beitrag leistet EAM zur Bewältigung der CIO-Herausforderungen? ..... | 189        |
| 4.3      | EAM, das Fundament des strategischen IT-Managements .....                    | 195        |
| 4.4      | Wesentliches zur Einführung und zum Betrieb von EAM .....                    | 198        |
| 4.4.1    | Vorgehen bei der Einführung von EAM .....                                    | 199        |
| 4.4.2    | Aufwand und Nutzen von EAM .....                                             | 205        |
| 4.5      | Argumentationsleitfaden für EAM .....                                        | 218        |
| <b>5</b> | <b>EAM-Grundlagen .....</b>                                                  | <b>227</b> |
| 5.1      | Was ist EAM? .....                                                           | 228        |
| 5.2      | EAM Frameworks .....                                                         | 238        |
| 5.3      | EAM Best-Practices (Best-Practice-EAM) .....                                 | 245        |
| 5.4      | Best-Practice-Unternehmensarchitektur .....                                  | 248        |
| 5.4.1    | Die richtige Granularität .....                                              | 251        |
| 5.4.2    | Planungshorizonte .....                                                      | 254        |
| 5.5      | Best-Practice-Visualisierungen .....                                         | 257        |
| 5.5.1    | Fachliche Modelle .....                                                      | 262        |
| 5.5.2    | Blueprint-Grafik .....                                                       | 270        |
| 5.5.3    | Bebauungsplan-Grafik .....                                                   | 271        |
| 5.5.4    | Portfolio-Grafik .....                                                       | 278        |
| 5.5.5    | Informationsfluss-Grafik .....                                               | 280        |
| 5.5.6    | Zuordnungstabelle .....                                                      | 282        |
| 5.5.7    | Lifecycle-Grafik .....                                                       | 283        |
| 5.5.8    | Masterplan-Grafik .....                                                      | 283        |
| 5.5.9    | Plattform-Grafik .....                                                       | 285        |
| 5.5.10   | IT-Roadmap-Grafik .....                                                      | 286        |
| 5.5.11   | Nachfolger-Grafik .....                                                      | 286        |
| 5.5.12   | Informationsbedarf der Stakeholder befriedigen .....                         | 288        |
| 5.6      | Best-Practice-Unternehmensarchitektur im Detail .....                        | 291        |
| 5.6.1    | Geschäftsarchitektur .....                                                   | 300        |
| 5.6.2    | Informationssystem-Architektur .....                                         | 309        |
| 5.6.3    | Technische Architektur .....                                                 | 319        |
| 5.6.4    | Betriebsinfrastruktur-Architektur .....                                      | 326        |
| <b>6</b> | <b>EAM-Einsatzszenarien .....</b>                                            | <b>333</b> |
| 6.1      | Ziele und Einsatzszenarien im Überblick .....                                | 334        |

- 6.2 Einstieg in eine neue Management-Funktion ..... 337
- 6.3 Transparenz über die Informationssystemlandschaft. .... 341
- 6.4 Compliance Management. .... 343
- 6.5 Management von Datenschutz und Informationssicherheit. .... 346
- 6.6 Gewährleistung eines zuverlässigen und kostengünstigen Geschäftsbetriebs (SLA und Business Continuity Management) ..... 352
- 6.7 Betriebsinfrastrukturkonsolidierung ..... 355
- 6.8 Projektabwicklung und Releasemanagement ..... 361
- 6.9 Sourcing, Ressourcen- und Partnermanagement ..... 366
- 6.10 Technologiemanagement mit Lifecycle-Management, Standardisierung und Homogenisierung ..... 370
- 6.11 Konsolidierung der IS-Landschaft („Application Rationalization“) ..... 377
- 6.12 Input für die Geschäftsprozessoptimierung und das Stammdatenmanagement ... 384
- 6.13 Demand Management. .... 393
- 6.14 Business Capability Management & Business Architecture 4 Digitalization ..... 412
- 6.15 Strategische Vorgaben mit IS-Portfoliomanagement. .... 423
- 6.16 Gestaltung Ziel-Bild und IT-Roadmap (IS-Bebauungsplanung) ..... 427
- 6.17 Business-Transformation, Change Management & Organisationsentwicklung ... 436
- 6.18 Projektportfoliomanagement und Multiprojektmanagement. .... 453
- 6.19 (IT-)Steuerung und (IT-)Controlling ..... 459
- 6.20 (IT-)Innovationsmanagement. .... 467
- 6.21 Datenmanagement ..... 471
- 6.22 Digitale Strategie und digitale Transformation ..... 474
- 7 Methodensammlung ..... 481**
- 7.1 Digitale Kultur und Organisation ..... 482
  - 7.1.1 Digitaler Reifegrad ..... 485
  - 7.1.2 Einschätzung Ihres EAM-Reifegrads ..... 491
- 7.2 Stakeholder-Analyse ..... 504
  - 7.2.1 Identifikation von möglichen Stakeholder-Gruppen. .... 504
  - 7.2.2 Einschränkung der Stakeholder-Gruppen entsprechend Soll-Vision und Ausgangslage ..... 513
  - 7.2.3 Festlegung der zu involvierenden Stakeholder ..... 514
- 7.3 Leitfaden für die Einführung und den Ausbau von EAM ..... 515
  - 7.3.1 Konzeption, Pilotierung und Verankerung in jeder Ausbaustufe ..... 517
  - 7.3.2 Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Konzeption einer Ausbaustufe von EAM ..... 529
- 7.4 Management der Geschäftsarchitektur ..... 550
  - 7.4.1 Business Capability Management. .... 556
    - 7.4.2.1 Vorgehen zur Erstellung einer Business Capability Map ..... 569
    - 7.4.2.2 Ableitung von Business-Services ..... 584
- 7.5 Strategische Planung der fachlichen und der IT-Landschaft ..... 609
  - 7.5.1 Geschäftstreiber und grobe Leitplanken ..... 616
  - 7.5.2 Fachliches Ziel-Bild ..... 621

|          |                                                                    |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.5.3    | Identifikation von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial. .... | 625        |
| 7.5.4    | IT-Ziel-Bild. ....                                                 | 628        |
| 7.5.5    | IS-Bebauungsplanung. ....                                          | 635        |
| 7.5.5.1  | Ergebnisse der IS-Bebauungsplanung. ....                           | 638        |
| 7.5.5.2  | Methode und Muster für die IS-Bebauungsplanung. ....               | 642        |
| 7.5.5.3  | Leitfaden für die IS-Bebauungsplanung. ....                        | 650        |
| 7.5.6    | Agil gesteuerte Umsetzung und Enabling. ....                       | 660        |
| 7.6      | Technologiemanagement. ....                                        | 662        |
| 7.6.1    | (Weiter-)Entwicklung des Blueprints. ....                          | 687        |
| 7.6.2    | Steuerung der Verbauung der technischen Standards. ....            | 694        |
| 7.7      | Management der Betriebsinfrastruktur. ....                         | 695        |
| <b>8</b> | <b>IT- und EA-Governance. ....</b>                                 | <b>697</b> |
| 8.1      | Einordnung und Abgrenzung. ....                                    | 699        |
| 8.2      | Organisatorische Aspekte der IT- und EA-Governance. ....           | 702        |
| 8.2.1    | IT-Organisationsform. ....                                         | 703        |
| 8.2.2    | Rollen und Verantwortlichkeiten im EAM. ....                       | 714        |
| 8.2.3    | Entscheidungsfelder und Gremien. ....                              | 722        |
| 8.2.4    | Veränderung der IT-Organisation. ....                              | 736        |
| 8.3      | EAM-Regelwerk. ....                                                | 737        |
| 8.3.1    | Pflegekonzept. ....                                                | 738        |
| 8.3.1.1  | Leitfaden für die Erstellung eines Pflegekonzepts. ....            | 743        |
| 8.3.2    | Modellierungsrichtlinien. ....                                     | 750        |
| 8.3.3    | Visualisierungsempfehlungen. ....                                  | 751        |
| 8.3.4    | Steuerungsinstrumentarium. ....                                    | 751        |
| 8.3.4.1  | Strategisches IT-Controlling. ....                                 | 752        |
| 8.3.4.2  | Steuerungssichten für die verschiedenen Stakeholder-Gruppen. .     | 756        |
| 8.3.4.3  | Steuerungsgrößen entsprechend der Steuerungsaufgaben. ....         | 762        |
| 8.3.4.4  | Einführung eines Steuerungsinstrumentariums. ....                  | 772        |
| 8.4      | EAM-Prozesse. ....                                                 | 773        |
| 8.4.1    | Pflege der EAM-Datenbasis. ....                                    | 774        |
| 8.4.2    | Steuerung der Weiterentwicklung der IT-Landschaft. ....            | 776        |
| 8.5      | Verankerung in der Organisation. ....                              | 778        |
|          | <b>Glossar. ....</b>                                               | <b>785</b> |
|          | <b>Abkürzungen. ....</b>                                           | <b>825</b> |
|          | <b>Literatur. ....</b>                                             | <b>827</b> |
|          | <b>Stichwortverzeichnis. ....</b>                                  | <b>835</b> |