

inge HANSCHKE



2. Auflage

ENTERPRISE ARCHITECTURE MANAGEMENT

EINFACH UND EFFEKTIV

Ein praktischer Leitfaden
für die Einführung von EAM

HANSER



Im Internet:
Sammlung EAM Best-Practices

Hanschke
Enterprise Architecture Management –
einfach und effektiv

Bleiben Sie auf dem Laufenden!



Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter



www.hanser-fachbuch.de/newsletter



Hanser Update ist der IT-Blog des Hanser Verlags mit Beiträgen und Praxistipps von unseren Autoren rund um die Themen Online Marketing, Webentwicklung, Programmierung, Softwareentwicklung sowie IT- und Projektmanagement. Lesen Sie mit und abonnieren Sie unsere News unter



www.hanser-fachbuch.de/update



Inge Hanschke

Enterprise Architecture Management – einfach und effektiv

Ein praktischer Leitfaden
für die Einführung von EAM

2., überarbeitete Auflage

HANSER

Die Autorin:

Inge Hanschke, München

Inge.Hanschke@Lean42.com

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autorin und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autorin und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2016 Carl Hanser Verlag München, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Herstellung: Irene Weilhart

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Grafiken: Inge Hanschke, München, und Frank Fischer, Ottobrunn

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Layout: Manuela Treindl, Fürth

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-44724-0

E-Book-ISBN: 978-3-446-44935-0

Inhalt

| | |
|--|------------|
| Vorwort | IX |
| 1 Einleitung | 1 |
| 2 EAM im Überblick | 7 |
| 2.1 Was ist EAM? | 8 |
| 2.1.1 EAM-Bestandteile | 15 |
| 2.1.2 EAM – die Spinne im Netz | 19 |
| 2.2 EA Frameworks | 26 |
| 2.3 Best-Practice-EAM im Überblick | 33 |
| 2.3.1 Best-Practice-Unternehmensarchitektur im Überblick | 35 |
| 2.3.2 Die richtige Granularität | 38 |
| 2.3.3 Planungsebenen und -horizonte | 41 |
| 2.3.4 Granularitäten der Planungsebenen im Zusammenspiel | 52 |
| 2.4 Best-Practice-Visualisierungen | 58 |
| 2.4.1 Fachliche Modelle | 66 |
| 2.4.2 Blueprint-Grafik | 74 |
| 2.4.3 Bebauungsplangrafik | 75 |
| 2.4.4 Portfoliografik | 82 |
| 2.4.5 Informationsflussgrafik | 84 |
| 2.4.6 Zuordnungstabelle | 86 |
| 2.4.7 Lifecycle-Grafik | 87 |
| 2.4.8 Masterplan-Grafik | 87 |
| 2.4.9 Plattformgrafik | 89 |
| 2.4.10 IT-Roadmap-Grafik | 90 |
| 2.4.11 Nachfolgergrafik | 90 |
| 2.5 Best-Practice-Unternehmensarchitektur im Detail | 92 |
| 2.5.1 Geschäftsarchitektur | 101 |
| 2.5.2 Informationssystemarchitektur | 109 |
| 2.5.3 Technische Architektur | 118 |
| 2.5.4 Betriebsinfrastrukturarchitektur | 124 |
| 2.6 Agiles Vorgehen bei der Einführung von EAM | 128 |
| 3 EAM-Leitfaden für den CIO | 141 |
| 3.1 Aktuelle Herausforderungen für CIOs | 144 |
| 3.1.1 Operational Excellence | 144 |
| 3.1.2 Strategic Excellence | 151 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.2 | Beitrag von EAM zur Bewältigung der Herausforderungen | 160 |
| 3.3 | Aufwand und Nutzen von EAM..... | 166 |
| 3.3.1 | Erfolgsvoraussetzungen für die EAM-Einführung | 168 |
| 3.3.2 | Aufwand und Nutzen von EAM | 170 |
| 3.4 | Argumentationsleitfaden für EAM | 183 |
| 4 | EAM-Einsatzszenarien | 193 |
| 4.1 | Ziele und Einsatzszenarien im Überblick | 194 |
| 4.2 | Einstieg in eine neue IT-Management-Funktion..... | 197 |
| 4.3 | Transparenz über die Informationssystemlandschaft | 201 |
| 4.4 | Compliance Management | 203 |
| 4.5 | Management der Informationssicherheit..... | 205 |
| 4.6 | Gewährleistung eines zuverlässigen und kostengünstigen Geschäftsbetriebs (SLA- und Business Continuity Management) | 207 |
| 4.7 | Betriebsinfrastrukturkonsolidierung..... | 210 |
| 4.8 | Projektentwicklung und Releasemanagement | 214 |
| 4.9 | Sourcing, Ressourcen- und Partnermanagement | 219 |
| 4.10 | Lifecycle-Management, Standardisierung und Homogenisierung | 222 |
| 4.11 | Konsolidierung der IS-Landschaft | 229 |
| 4.12 | Input für die Geschäftsprozessoptimierung und das Stammdatenmanagement. . . | 235 |
| 4.13 | Demand Management | 243 |
| 4.14 | Business Capability Management | 262 |
| 4.15 | Strategische Vorgaben mit IS-Portfoliomanagement | 272 |
| 4.16 | Gestaltung Ziel-Bild und IT-Roadmap (IS-Bebauungsplanung) | 276 |
| 4.17 | Business-Transformation, Change Management & Organisationsentwicklung. . . | 284 |
| 4.18 | Projektportfoliomanagement und Multiprojektmanagement | 300 |
| 4.19 | (IT-)Steuerung und (IT-)Controlling | 305 |
| 4.20 | (IT-)Innovationsmanagement | 313 |
| 5 | EAM Best-Practices | 319 |
| 5.1 | Stakeholder-Analyse..... | 320 |
| 5.1.1 | Identifikation von möglichen Stakeholder-Gruppen | 320 |
| 5.1.2 | Einschränkung der Stakeholder-Gruppen entsprechend Soll-Vision und Ausgangslage | 328 |
| 5.1.3 | Festlegung der zu involvierenden Stakeholder..... | 329 |
| 5.2 | Kundenwert identifizieren | 331 |
| 5.3 | Identifikation von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial | 334 |
| 5.4 | Strategische Planung der IT-Landschaft | 338 |
| 5.4.1 | IS-Bebauungsplanung | 339 |
| 5.4.2 | Leitfaden für die IS-Bebauungsplanung | 351 |
| 5.5 | Technologiemanagement..... | 362 |
| 5.5.1 | Festlegung der technischen Domänen des Blueprints..... | 362 |
| 5.5.2 | Initiale Festlegung und kontinuierliche Weiterentwicklung und Pflege der technischen Standards | 364 |
| 5.5.3 | Steuerung der Verbauung der technischen Standards..... | 366 |
| 5.6 | Leitfaden für die Einführung und den Ausbau von EAM..... | 367 |

| | | |
|----------------------------------|--|------------|
| 5.6.1 | Standardvorgehensweise für die Konzeption einer Ausbaustufe von EAM im Überblick..... | 369 |
| 5.6.2 | Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Konzeption einer Ausbaustufe von EAM..... | 373 |
| 5.7 | EAM-Reifegrad | 395 |
| 5.8 | EA-Governance..... | 407 |
| 5.8.1 | Organisatorische Aspekte der EA-Governance..... | 411 |
| 5.8.1.1 | Rollen und Verantwortlichkeiten im EAM..... | 411 |
| 5.8.1.2 | Entscheidungsfelder und Gremien..... | 418 |
| 5.8.1.3 | IT-Organisationsform..... | 425 |
| 5.8.1.4 | Veränderung der IT-Organisation..... | 432 |
| 5.8.2 | EAM-Regelwerk | 434 |
| 5.8.2.1 | Pflegekonzept..... | 434 |
| 5.8.2.2 | Leitfaden für die Erstellung eines Pflegekonzepts..... | 439 |
| 5.8.2.3 | Modellierungsrichtlinien..... | 447 |
| 5.8.2.4 | Visualisierungsempfehlungen | 447 |
| 5.8.3 | Steuerungsinstrumentarium | 448 |
| 5.8.3.1 | Strategisches IT-Controlling | 448 |
| 5.8.3.2 | Steuerungssichten für die verschiedenen Stakeholder-Gruppen .. | 453 |
| 5.8.3.3 | Steuerungsgrößen entsprechend der Steuerungsaufgaben..... | 458 |
| 5.8.3.4 | Einführung eines Steuerungsinstrumentariums | 468 |
| 5.8.4 | EAM-Prozesse..... | 469 |
| 5.8.4.1 | Pflege der EAM-Datenbasis..... | 470 |
| 5.8.4.2 | Steuerung der Weiterentwicklung der IT-Landschaft..... | 471 |
| 5.8.5 | Verankerung in der Organisation..... | 474 |
| Glossar | | 481 |
| Abkürzungen..... | | 519 |
| Literatur | | 521 |
| Stichwortverzeichnis..... | | 529 |

Vorwort

Am besten erledigt man die Dinge systematisch.

- Hesiod von Böotien (um 700 v. Chr.)



In der Praxis scheitern viele Unternehmen daran, ein angemessenes, handhabbares und gleichzeitig effektives Instrumentarium für Enterprise Architecture Management (EAM) bereitzustellen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Beispiele hierfür sind:

- fehlendes Management-Commitment,
- unzureichende Skills im EAM-Kontext,
- fehlende Stakeholder-, Ziel- und Nutzenorientierung,
- keine Konzentration auf das Wesentliche,
- feine Granularität, die zu hohen Pflegeaufwänden und damit schlechtem Aufwand-Nutzen-Verhältnis führt.

Direkt nutzbare Hilfestellungen sind rar. In der Literatur findet man zwar diverse Ansätze, die Informationen sind jedoch sehr verstreut und decken nicht alle relevanten Aspekte mit dem notwendigen Praxisbezug ab. Dies erschwert die Einarbeitung der Verantwortlichen in die anspruchsvolle Thematik.

Motiviert durch diese Herausforderungen, habe ich in diesem Buch die Erfahrungen aus vielen EAM-Vorhaben und den Erkenntnissen aus dem intensiven Austausch mit einer großen Zahl von Experten sowohl aus Anwenderunternehmen und Beratungshäusern als auch aus der Wissenschaft zu einer Best-Practice-Sammlung konsolidiert. Das Buch hilft Ihnen insbesondere bei der Beantwortung der folgenden Fragen:

Wie kommen Sie zu einem wirkungsvollen Instrumentarium für das strategische Management Ihrer IT-Landschaft? Wie müssen Sie vorgehen und mit welchem Aufwand müssen Sie rechnen? Rechtfertigt der Nutzen den Aufwand?

Das Buch betrachtet das Thema EAM ganzheitlich und gibt konkrete Hilfestellungen für das Aufsetzen, den Ausbau und die Verankerung von EAM in Ihrem Unternehmen. Ausgangspunkt bilden die Herausforderungen für einen CIO oder IT-Verantwortlichen. Das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Zuverlässigkeit im Geschäftsbetrieb (Operational Excellence), Business-IT-Alignment, Steigerung des Wertbeitrags (Effektivität) und Treibern für Geschäftsinnovationen wird aufgezeigt. Durch Zuordnung von bewährten Nutzenargumenten und Einsatzszenarien für EAM wird die Argumentation im Management vereinfacht. Mithilfe der Best Practices können Sie einfach entsprechend Ihren Herausforderungen das für Sie passende EAM ableiten. Mit diesem Buch können Sie erfolgreich in EAM einsteigen und dies dann kontinuierlich ausbauen. Der erste Schritt ist entscheidend. Eine zweite Chance gibt es selten.

Vorwort zur zweiten Auflage

In der zweiten Auflage wurden die Best Practices weiter konsolidiert. Durch die Anwendung von Techniken aus dem Lean Management wird der Nutzen von EAM bei geringeren Aufwänden erhöht. So wird die Grundlage für ein nachhaltiges wirksames EAM geschaffen, das schnell und nutzenorientiert eingeführt und dann nachhaltig im Unternehmen verankert werden kann. In dieser zweiten Auflage finden Sie Best Practices, wie Sie sicher(er) erfolgreich EAM einführen können. Zudem finden Sie weitere praktische anonymisierte Beispiele aus realen Projekten, die Ihnen einen noch besseren Eindruck vom Leistungsvermögen von EAM geben.

Danksagung

Vielen Dank an die Diskussionspartner und Reviewer bei Lean42 und anderen Unternehmen für den intensiven Austausch und die vielen Feedbacks. Insbesondere möchte ich mich bei Sebastian Hanschke, Karsten Voges, Michael Rempter und weiteren geschätzten Personen, die nicht genannt werden wollen, bedanken.

Bedanken möchte ich mich auch beim Hanser Verlag, insbesondere bei Brigitte Bauer-Schiewek für ihr wertvolles Feedback und die vielen wichtigen Hinweise sowie bei Irene Weilhart für die schnelle und sehr gute Unterstützung bei der Gestaltung.

Besonderen Dank an meine Familie, die mir den Rücken freigehalten hat und mich auch durch Feedback tatkräftig unterstützt hat.

München, im Mai 2016

Inge Hanschke

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 zwingen Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zeitabständen zu überdenken und anzupassen. Der IT kommt sowohl in der Umsetzung als auch als Innovationsmotor eine Schlüsselrolle zu. Ohne adäquate IT-Unterstützung sind Veränderungen an Organisation, Geschäftsprozessen oder Produkten nicht schnell genug und auch nicht zu marktgerechten Preisen realisierbar. IT-Innovationen, wie z. B. 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.

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. Enterprise Architecture Management (EAM) ist hierbei ein wesentlicher Bestandteil.

EAM liefert Ihnen 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 IT und Business 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 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 essentiell. 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 kommunizieren. 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 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. Unternehmensarchitekten 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 CIO oder IT-Verantwortlichen. Ausgangspunkt bilden die Herausforderungen für einen CIO. 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 Bebauungsplanung, die technische Standardisierung und die Steuerung der Weiterentwicklung der IT-Landschaft sowie eine Sammlung von Mustern für die Analyse, Gestaltung und Planung der IT-Landschaft. Empfehlungen für den Aufbau Ihrer EAM Governance sowie Schritt-für-Schritt-Anleitungen für die Einführung bzw. den Ausbau von EAM sowie für die Bebauungsplanung der Informationssystemlandschaft 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 IS-Bebauungsplanung ist eine komplexe Gestaltungsaktivität. Der Leitfaden in Kapitel 5 hilft Ihnen, dies systematisch und nachvollziehbar durchzuführen.

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:

- 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?
- Business-Planer und Prozessmanager
 - 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?
- 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?

Webseite zum Buch

Unter

<http://downloads.hanser.de>

finden Sie weitergehende Informationen zu diesem Buch:

- *Download-Anhang A:* Sammlung von Analysemustern für die Identifikation von Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial in der IT-Landschaft
- *Download-Anhang B:* Sammlung von Gestaltungsmustern für den Entwurf der Ziel-IT-Landschaft
- *Download-Anhang C:* Sammlung von Planungsmustern für die Ableitung der Roadmap zur Umsetzung der Ziel-IT-Landschaft
- *Download-Anhang D:* Liste von Fragestellungen und Hilfestellungen für die Ableitung Ihrer Unternehmensarchitektur sowie geeigneter Visualisierungen zur Beantwortung Ihrer Fragestellungen