

Strategic Fit

Strategischer Wertbeitrag von
Enterprise Architectures

Matthias Heini
Senior Consultant
IT-Architekturen · IT-Strategien

coniatos AG
IT-Management Consulting
Wiesbaden



Agenda

- Einleitung
 - Wertbeitrag der IT
 - Komplexitätsfalle
- Vorgehensmodell wertorientiertes EAM
- Messung Strategic Fit
 - Ableitung von IT-Strategieobjekten
 - Evaluation der Strategiekonformität
 - Gesamtablauf
- Fazit



Einleitung

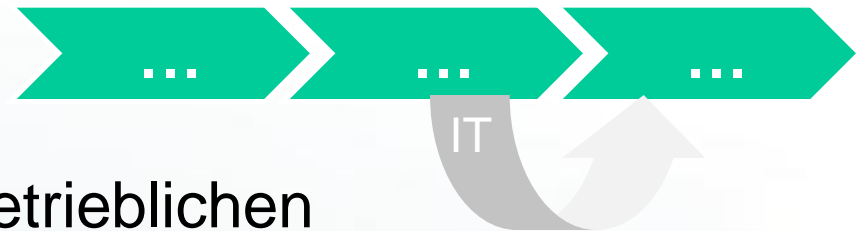
Einleitung - Wertbeitrag der IT



Wodurch entsteht ein Wertbeitrag der IT?

Einleitung · Wertbeitrag der IT

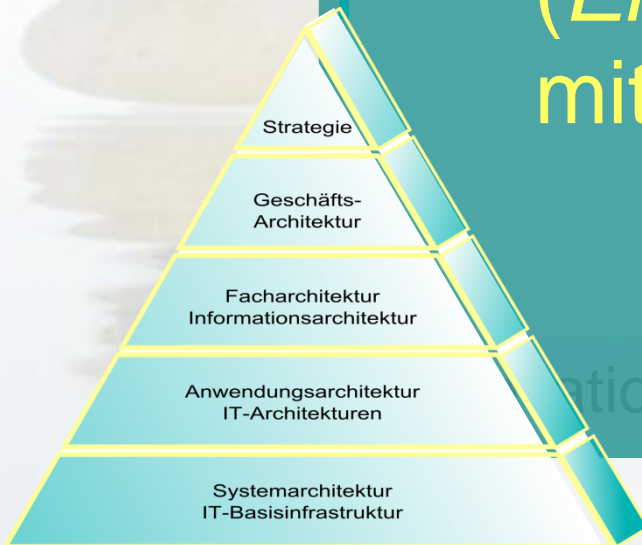
- Anpassung IT-Infrastruktur auf Unternehmenstrategie
- Geschäftsprozess-Gestaltung durch IT
- Unterstützung der betrieblichen Innovationen durch IT



Einleitung - Wertbeitrag der IT

Mögliche Lösung:

IT-Unternehmensarchitektur (*Enterprise Architecture*) mit guter Ausrichtung an IT-Strategie



Einleitung · Wertbeitrag der IT

- IT-Architektur hat innerhalb IT den gleichen Stellenwert wie Architektur im klassischen Sinn
 - Nachdem Vorstellung der Bebauung bekannt ist, werden Architekten beauftragt, Bebauung zu entwerfen
 - WICHTIG: Architekt entscheidet nicht, *OB* etwas entstehen soll, sondern nur *WO* und *WIE*
 - Während Umsetzung fungiert Architekt als Berater und sorgt für Einhaltung der Pläne
- IT-Architektur bestimmt nicht Geschäftsprozesse
- IT-Architektur liefert **Pläne** für Bebauung

Einleitung · Komplexitätsfalle

- Problem: Komplexitätsfalle

- Ineffizienzen im IT-Betrieb entstehen durch hohen Komplexitätsgrad in Plänen
- IT-Innovationen werden erschwert durch fehlende Technologie-Standards

- Entwicklung in den letzten 30 Jahren

- Zunehmende Anzahl IT-Dienstleistungen
- Heterogene Anforderungen der Geschäftsbereiche
- Hohe Differenzierung bei Produktion von IT-Dienstleistungen

Varianten-Komplexität

Kunden-Komplexität

Koordinations-Komplexität

Einleitung · Komplexitätsfalle

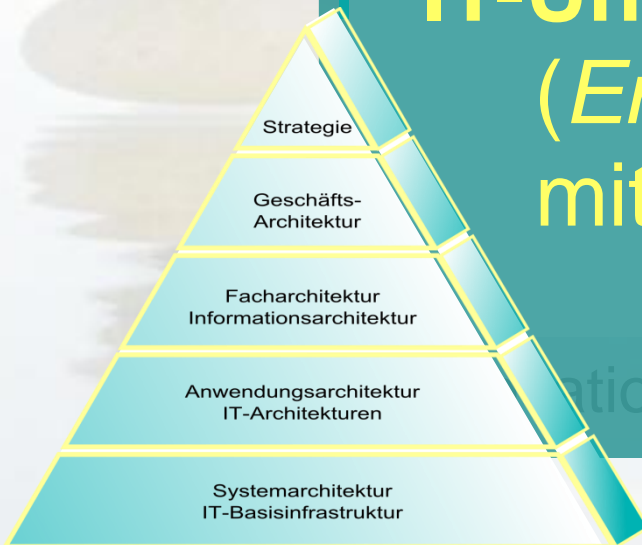
- Über Jahre entsteht **komplexe IT** aus
 - Vielfalt von Eigenentwicklungen / Standardlösungen
 - Umstrukturierungen / Übernahmen / Verkäufe
 - Umsetzungen fundamentaler IT-Innovationen
- Folgen der Komplexität
 - Hohe Betriebskosten
 - Bindung knapper Entwicklungsressourcen (Budget)
 - Fehlende Mittel für Innovationen
 - IT „veraltet“
 - wenig flexibel für Änderungen des Geschäfts
 - IT erfüllt nicht Anforderungen der GP
 - IT wird mit hohen Kosten assoziiert

Einleitung · Komplexitätsfalle



Bessere Lösung:

**Wertorientiertes Management der
IT-Unternehmensarchitektur
(Enterprise Architecture)
mit guter Ausrichtung an
IT-Strategie**



- Wertorientiertes Management der IT-Unternehmensarchitekturen (EAM)
 - Ermöglicht Reduktion von *nicht-notwendiger* Komplexität
 - Zielgerichtete Gestaltung/ Verwaltung von *notwendiger* Komplexität
 - IT-Architektur als „**Beschreibung von Strukturen**“ stellt **Komplexität** der **IT** im Unternehmen dar
- Darstellung in Architekturen ermöglicht
 - Verwalten der Komplexität
 - Aufdecken von **Redundanzen** / **Lücken** in Versorgung der Geschäftsprozesse durch IT

Einleitung · Wertorientiertes EAM

- **Umsetzung**
 - Strukturierungs- und Darstellungs-Möglichkeiten von IT-Architekturen
 - Abgestimmtes Vorgehensmodell
- **Lösungsansätze zur Komplexitätsreduktion in IT durch EAM**
 - Zentral: Gewährleistung der **Strategie-Konformität** von IT-Architekturen
 - Verfahren zur **Bewertung** von IT-Architektur-Entscheidungen

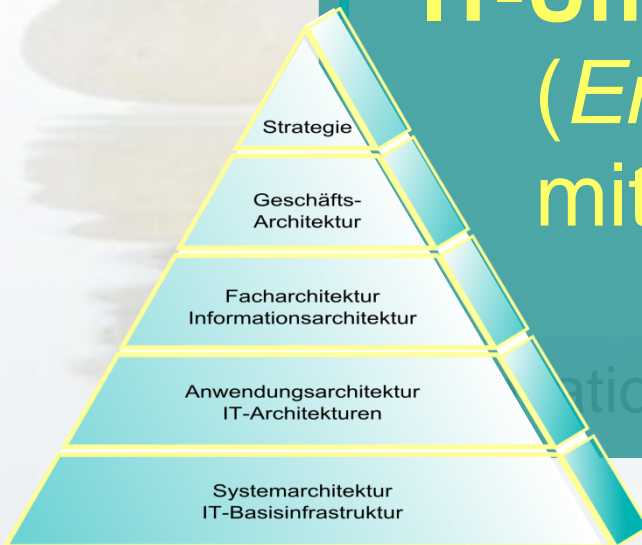


Strategic
Fit



Bessere Lösung:

Wertorientiertes Management der IT-Unternehmensarchitektur (*Enterprise Architecture*) mit guter Ausrichtung an IT-Strategie





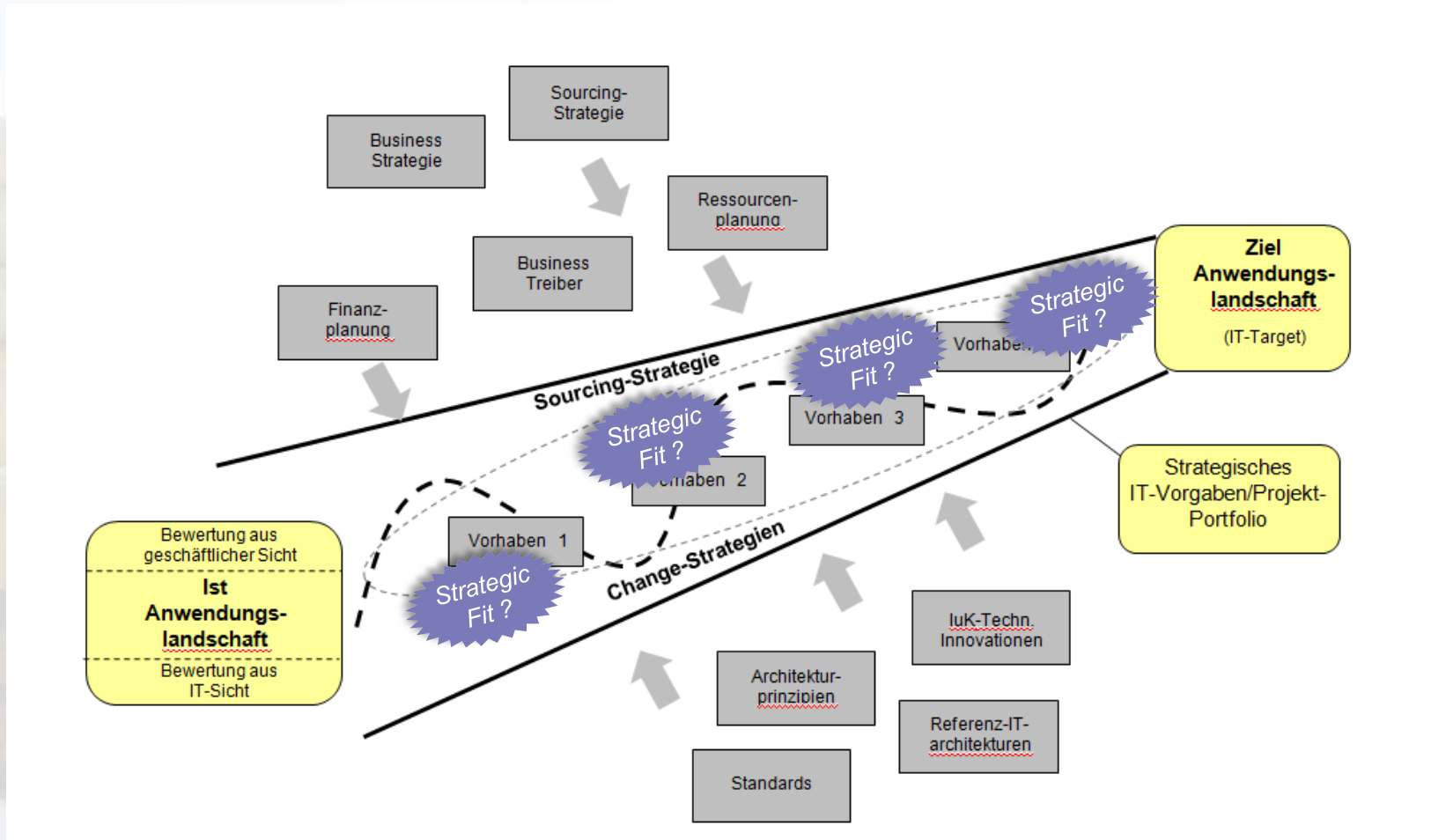
Vorgehensmodell

Vorgehensmodell

- IT-Strategie bestimmt IT-Architektur
- Geschäftsmodell und Geschäftsprozesse
 - Von Unternehmensstrategie bestimmt
 - Von IT unterstützt
 - IT-Governance stellt *Alignment* sicher und operationalisiert IT-Strategie
- Entscheidende Kriterien
 - In welchem Grad unterstützt die IT das Geschäft?
 - Kann dieser Grad gemessen werden, wird implizit der **Wertbeitrag** der IT-Unternehmensarchitektur bestimmt

Vorgehensmodell

Einflussfaktoren der IT-Strategie auf IT-Bebauung



Vorgehensmodell

1. Modellierung von IT-Unternehmensarchitekturen
2. Verfahren zur Gewährleistung strategiekonformer IT-Architekturen (***Strategic Fit***)
3. Bewertung durch Kennzahlen zur Durchsetzung von Richtlinien in IT-Unternehmensarchitekturen (Überwachung und Steuerung)
4. Darstellung des Wertbeitrags von EAM



Messung Strategic Fit

Messung Strategic Fit

- Ausgangspunkt zur Messung der Strategiekonformität: *Architektonische Sicht*
- Auf Basis der Modellierung von IT-Architekturen werden strategiekonforme IT-Projekte bewertet
- Betrachtung der Bestandteile von IT-Unternehmensarchitekturen:
 - Prinzipien und Leitlinien
 - Standards und Regeln
 - Modellierungen
- Messung von Strategiebeiträgen durch mehrstufiges Bewertungsschema mit **quantifizierten Kennzahlen**

Messung Strategic Fit

- Ableitung von IT-Strategieobjekten
- Evaluation der Strategiekonformität
- Gesamtablauf

Messung Strategic Fit - Ableitung von IT-Strategieobjekten

- Ziel: Verfahren zur Bewertung der Sicherstellung von IT-Strategie in IT-Projekten
- Formulierung von strategischen Zielen sind oft zu grob für Bewertung und Steuerung - z.B.
 - “Reduzierung der Service-Kosten im Bereich X”
 - “Erreichung eines Kundenzufriedenheitsgrades von xx %”
- Lösung: Unterteilung der IT-Strategie in mehrere strategische Aspekte, sog. **Strategieobjekte**
- Pro Strategieobjekt werden **Teilziele** identifiziert, so dass *hierarchisches Zielsystem* entsteht

Messung Strategic Fit ·

Ableitung von IT-Strategieobjekten

- Durch Einteilung der Strategieobjekte (SO) in klassifizierte Bewertungskategorien kann **gewichtetes Mittel** für Gesamt-Strategiekonformität berechnet werden
- Insgesamt entsteht *mehrstufiges Bewertungsschema* zur Quantifizierung des qualitativen Merkmals **Strategic Fit**
- Typische Klassifizierung mit mindestens fünf SO's:

Infrastruktur

Service

Applikationen

Integration

Personal-Sourcing

Messung Strategic Fit ·

Ableitung von IT-Strategieobjekten

- In Abhängigkeit der Unternehmensziele und Branche werden häufig folgende strategische Ziele aus genannten Kategorien benannt:
 - Operational Excellence
 - Customer Intimacy
 - Product Leadership
- Für weitere Vorgehensweise wird in jeweiligen Teilzielen ein Soll-Zustand festgelegt, z.B. im SO „*Personal*“ das Teilziel „*Zertifizierung von 25% aller Projektleiter zum XYZ-Professional bis zum 31.12.20xy*“

Messung Strategic Fit

- Ableitung von IT-Strategieobjekten
- Evaluation der Strategiekonformität
- Gesamtablauf

Messung Strategic Fit - Evaluation der Strategiekonformität

- Nächster Schritt: Kennzahlenbasierte Evaluation der Strategiekonformität
- Untersuchung der Beziehungen zwischen SO's und IT-Projekten
- Folgende Voraussetzungen müssen gegeben sein:
 - IT-Strategie liegt vor
 - Informationen zu IT-Projekt liegen vor
- Ziel der Bewertung ist Bestimmung der Spitzen-Kennzahl **Strategic Fit Index (SFI)**, die die Konformität eines Projekts p zur IT-Strategie ausdrückt: **SFI_p**



Strategic
Fit

Messung Strategic Fit - Evaluation der Strategiekonformität

- Ablauf zur Bestimmung von SFI_p
 1. Ermittlung der Konformitätskennzahl für jedes Strategieobjekt (SO)
 2. Berechnung von SFI_p durch relative Gewichtung der SO's (100% - völlig konform zu / 0% - nicht konform zu IT-Teilstrategie)
 3. Zur Berechnung von 1. werden Evaluationselemente (EVE) eingeführt: Pro SO werden 1..n EVE's bestimmt
 4. Festlegung der Gewichtung mit 9-stufiger Präferenzskala nach *Analytical Hierarchy Process (AHP)*
 5. Berechnung SFI_p
 6. Visualisierung als Kiviat-Diagramm

Messung Strategic Fit .

Evaluation der Strategiekonformität

- Die für Berechnung notwendigen EVE's werden schrittweise aus Menge der Ziele eines jeweiligen SO's ermittelt
- Gegebenenfalls werden weitere Unterziele definiert, sofern strategische Ziele nicht unmittelbar festgestellt werden können – z.B. SO „IT-Architektur“ mit zugehörigen Unterziele „*Einhaltung von technologischen Standards*“ mit Konkretisierung „*Hält es die Standards von ... ein?*“
- Unterziel wird somit zum EVE und kann zugeordnet werden

Messung Strategic Fit - Evaluation der Strategiekonformität

Evaluationselement EVE zu SO _i	Treiber	Gewichtung	Nicht konform	In Ansätzen konform	Teilweise konform	Überwiegend konform	Vollständig konform
			0	25	50	75	100
i.1	Hält die Standards von A,B,C, ... ein?						
i.2	...						
:							
i.m	...						

Messung Strategic Fit · Evaluation der Strategiekonformität

- Die Gesamtberechnung zum erfolgt über folgende Formel:

$$SO_i = \sum_{x=0}^m \text{Gewichtung}(EVE_{i,x}) * \text{Fit}(EVE_{i,x})$$

$$SFI_p = \sum_{i=0}^n \text{Gewichtung}(SO_{i,p}) * \text{Fit}(SO_{i,p})$$



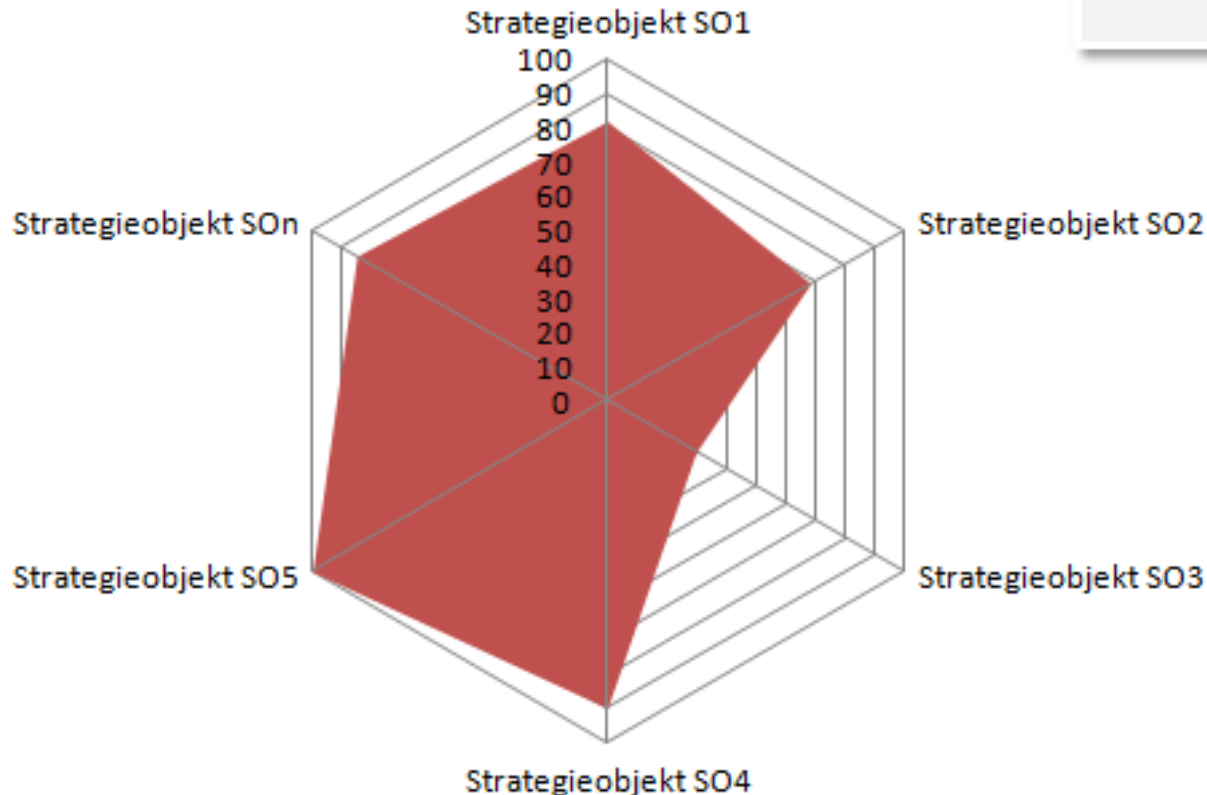
Strategic
Fit

- Ergebnisse können entsprechend visualisiert werden für abschliessende Beurteilung der Konformität

Messung Strategic Fit - Evaluation der Strategiekonformität

Gesamtfit des IT-Projekts

SFI: 68 %



- Erreichter Strategic Fit
- Maximal erreichbarer Strategic Fit

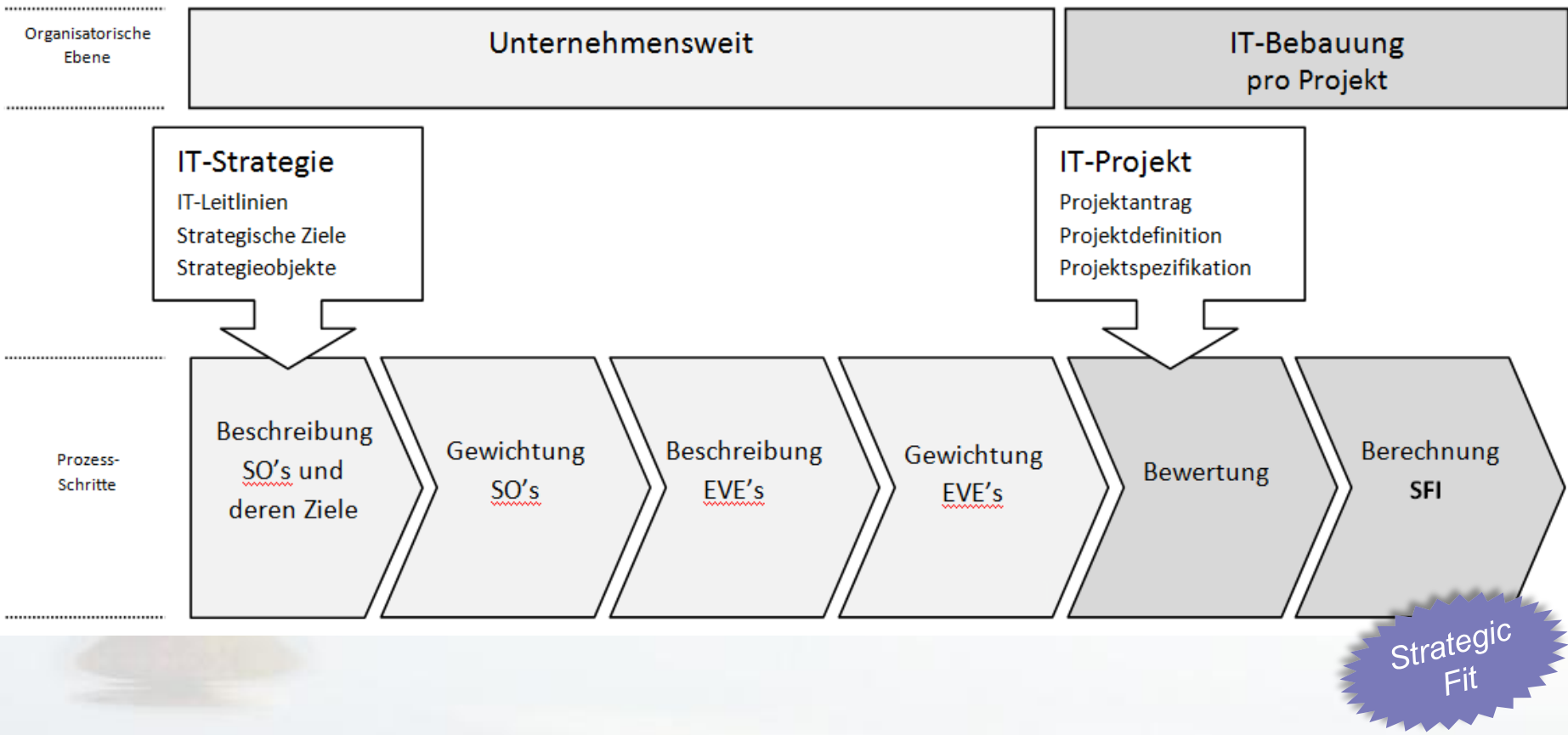
Messung Strategic Fit

- Ableitung von IT-Strategieobjekten
- Evaluation der Strategiekonformität
- Gesamtablauf

Messung Strategic Fit - Gesamtablauf

- Zuvor beschriebenes Vorgehen dient zur Evaluation von IT-Projekten hinsichtlich ihrer Konformität zur IT-Strategie
- Im Rahmen einer konsolidierten Bewertung der **Strategiekonformität** der **IT-Bebauung** im Unternehmen wird unternehmensspezifisches Evaluationssystem eingerichtet
- Berechnung der *Strategic Fits* erfolgt mit den letzten beiden Schritten für jedes zu bewertende IT-Projekt innerhalb der IT-Bebauung

Messung Strategic Fit - Gesamtablauf



Messung Strategic Fit · Gesamtablauf

- Mit Bestimmung des **Gesamt-SFI** wird eine Bewertung des Strategic Fit von IT-Unternehmensarchitekturen ermöglicht
- Welche konkreten Konsequenzen hat der ermittelte SFI ? – **Beispiele**
 - $SFI < 50\%$ → Vorhaben abgelehnt oder nur mit Ausnahmegenehmigungen des IT-Managements
 - SFI zwischen 50% und 80% → verpflichtende Änderungen vor weiteren Durchführung
 - $SFI > 80\%$ → CIO und Enterprise-Architekten beraten mit jeweiligen IT-Architekten über künftige Verbesserungsmöglichkeiten



Fazit

- Durch Einführung von **Konformitätskennzahlen** ist eine prozentuale Aussage zur **Zielerreichung strategischer IT-Vorgaben** möglich
- Parallel wird Realisierung des Wertbeitrags der IT-Unternehmensarchitektur überwacht
- Kennzahlen bilden Einfluss der IT-Architektur ab
- Insgesamt wird gezieltes IT-Architektur-Management ermöglicht
- Durch Einhaltung von strategischen IT-Vorgaben kann besser sichergestellt werden, langfristig den **Wertbeitrag** der **IT** zu erhöhen



Vielen Dank