



□ Jochen Hagen

[E-Mail: jochen.hagen@deutschepost.de]
 ist Senior Vice President der Deutschen Post,
 zuständig für die IT-Architektur, IT-Prozesse und IT-Security.

„Customizing“ der IT – Anpassung einer IT-Steuerung an ihre Umgebung

Wie flexibel und angepasst muss eine IT sein? Oder als synonyme Fragestellung: Wie modular müssen die Capabilities einer IT auf verschiedenen Geschäftsebenen verfügbar sein und wie korreliert ein Prozess zur entsprechenden Planung und Steuerung? Diese Fragen werden anhand einer Erörterung der architektonischen Reife bezogen auf Varianten einer Geschäftsausprägung diskutiert und transparent dargelegt. Die Anforderungen an eine IT müssen durch eine jeweilige Organisation der IT-Planung und -Steuerung reflektiert werden und führen schlussendlich zu der Folgerung, dass jede Geschäftsausprägung eine spezielle Permutation der hier beschriebenen Steuerungsmechanismen benötigt, um optimal aufgestellt zu sein. Diese IT-Steuerungsprozesse und -mechanismen werden entsprechend modelliert, modularisiert und auf die jeweiligen Geschäftsanforderungen gemapped. Das Ergebnis ist ein Prozessbaukasten, mit dem sich alles von einem Silo bis zu einer vollständig domänenorientierten Organisation planen und steuern lässt, wobei hierbei beachtet werden sollte, dass es sich insbesondere in besonders großen Unternehmen immer um hybride Ausprägungen handelt, die sich in ihren Strukturen verschachtelt darstellen und eine wohl-durchdachte IT-Ausprägung verlangen.

Anpassung der IT-Steuerung an ihre Umgebung: vom Einfachen zum Komplexen

In Startups und kleinen Unternehmen ist die IT-Funktion noch recht einfach organisiert. Komplexer wird es, sobald das Business wächst und sich diversifiziert. Die IT wächst mit und muss sich an die breitere Marktdurchdringung, Produktvielfalt und Industrialisierung der Leistungserstellungsprozesse anpassen. In großen Unternehmen finden sich daher zu jedem Zeitpunkt Unternehmensteile mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und IT-Landschaften, die es zu planen und zu steuern gilt. Sie sind über die Zeit gewachsen und gereift. Es stellt sich die Frage: „Ist Ihre IT-Steuerung mitgereift und wie sollte sie dann aussehen?“ In diesem Artikel geht es darum, zu erörtern, wie die IT-Planung und -Steuerung in großen Unternehmen an die vorhandenen heterogenen Geschäftssituationen angepasst werden können.

Ross et al [Ros06] zeigen einen Weg auf, wie erfolgreiche US-Unternehmen den Reifeprozess gestaltet haben. Am Ende des Weges sollen die IT-Anwendungen und -Leistungen flexibel, modular und wiederverwendbar

sein. Sie ermöglichen modulare Geschäftsmodelle, wie man sie in Firmen wie Amazon oder ebay, aber auch in großen Automobil- und Versicherungskonzernen findet. Die Anwendungslandschaft soll hierbei weitestgehend frei von Redundanzen sein. Der Weg dorthin führt über unternehmensweite Synergien, erzielt durch Virtualisierung und Zentralisierung von Infrastruktur, Outsour-

cing von Commodity-Leistungen sowie einer Konsolidierung der Anwendungslandschaft. Standardsoftware und Prozessoptimierung sollen helfen, Kosten zu senken. In der Endausbaustufe sollen standardisierte Komponenten und Schnittstellen vorliegen, wie sie z. B. SOA-Services bieten. **Abbildung 1** veranschaulicht diesen Weg zur architektonischen Reife.

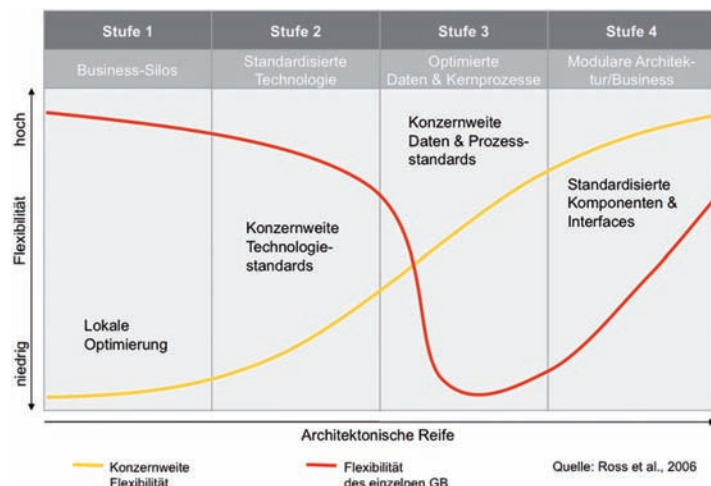


Abb. 1: Mit zunehmender architektonischer Reife wächst die konzernweite Flexibilität.

Die Flexibilität auf Konzernebene nimmt zu, die lokale Autonomie hingegen nimmt ab, zumindest in den ersten drei Stufen. Besonders in der dritten Stufe kommt Widerstand seitens der Fachbereiche auf, deren Flexibilität durch zunehmende Sozialisierungsaspekte (z. B. Rahmenvorgaben und Standards) stark eingeschränkt wird.

Das Geschäftsmodell bestimmt die IT-Steuerung und den zu erreichenden Reifegrad

Wichtig ist, dass es sich bei dem Modell von Roos et al. zum einen um einen stufenweisen Reifeprozess handelt, zum anderen aber nicht jedes Unternehmen die dritte oder vierte Stufe notwendigerweise erklimmen muss. Die zu erreichende Stufe wird in erster Linie durch das Geschäftsmodell und dessen Komplexität bestimmt. Da es in einem Unternehmen in verschiedenen Business Lines verschiedene Geschäftsmodelle geben kann, können auch verschiedene Reifestufen parallel nebeneinander existieren. Diese Korrelation zwischen Geschäftsmodell und architektonischem Reifegrad wird im Folgenden für einige Fälle erläutert.

Ein Reifegrad der *Stufe 1* reicht aus im Fall von Nischenmärkten oder neuen Märkten. Keller führt aus ([Kel07], S. 49ff), dass dabei die Fachbereiche stark autonom agieren, und mit ihnen die IT. Die IT-Steuerung beschränkt sich auf eine Kontrolle des Projektportfolios und von Best Practices. Ähnliches gilt für Pilotmärkte, in denen innovative Produkte am Markt getestet werden. Komplette autonom und unabhängig vom Markt agieren Innovationsprojekte, z. B. in Innovationslabors.

Die *Stufe 2* wird bei der Produktdifferenzierung nötig. Es geht um erhöhte Agilität, besonders in Wachstumsmärkten. Die IT liefert fachbereichsnah eigenständige Anwendungen, die IT-Steuerung beschränkt sich auf eine Standardisierung von Basisinfrastrukturen sowie Shared Services, und Methoden, z. B. zum Projektmanagement.

Die *dritte Reifestufe* zeigt eine erkennbare Problematik in der Flexibilität des einzelnen Geschäftsbereichs, ausgelöst durch Sozialisierungsansätze ohne direkten lokalen Benefit. Diese ist jedoch nötig, als Vorbereitung auf die hohen Flexibilitätswerten in Stufe 4 und z. B. im Fall der Differenzierung durch Kundennähe. Sie erfordert eine Integration der Kundenprozesse und -daten, um eine umfassende Sicht auf den Kunden zu erreichen. Die IT-Steuerung zielt auf fachbereichsübergreifen-

Eignung	Geschäftsmodell				
	Innovationslabor	Nischen-/Pilotmarkt	Produktführerschaft	Kundenpartnerschaft	Kostenführerschaft
Architektonische Reife					
Stufe 1: Business Silos	++	+	-	--	--
Stufe 2: Standard-Technologie	-	++	++	+	-
Stufe 3: Daten/Prozessoptimierung	--	-	+	++	++
Stufe 4: Modulare Architektur	+	-	++	++	++

Tab. 1: Korrelation von architektonischer Reifestufe und beispielhaften Geschäftsmodellen.

de CRM-Systeme und Analysemöglichkeiten – dies kann durch domänenorientierte Competence Center unterstützt werden. Im Fall einer Strategie der Kostenführerschaft zielt die IT-Steuerung auf eine Vereinfachung und Integration von weiteren Prozessen und zugehörigen Systemen. Dabei werden tiefere Synergien nicht nur innerhalb, sondern auch übergreifend von Business Lines gesucht.

Die *Reifestufe 4* der modularen Architekturen bietet erhöhte Effizienz und Flexibilität durch Wiederverwendung von Services (intern oder extern), durch Kapselung und Integrität. Die Wiederverwendbarkeit erlaubt schnelle Produktinnovationen und neue Datenauswertungen, die Einbindung externer Services erweitert die Möglichkeiten von modular aufgebauten Prozessen in der Leistungserstellung. **Tabelle 1** fasst die Korrelation zwischen den aufgeführten Geschäftsmodellen und den Reifestufen zusammen.

Kontextabhängig Reife erreichen und Synergien heben durch Domänenorientierung

Auf dem Weg zur architektonischen Reife muss die IT-Landschaft entlang der

Geschäftsprozesse standardisiert, integriert und letztlich modularisiert werden. Um die Hürde des Widerstandes zu überwinden, muss eine Transparenz über Bereichsgrenzen hinweg geschaffen werden. Dabei ist, neben einer Kostentransparenz, auch eine Modellierung von Geschäftsprozessen und eine Orientierung an fachlich zusammenhängenden Prozessteilen (Domänenorientierung) eine wichtige Voraussetzung.

Sie wird wesentlich durch die IT getrieben. Hierfür ist eine an den Fachdomänen ausgerichtete IT-Organisation zielführender als eine reine Siloorganisation (siehe **Abbildung 2**), bei der die IT direkt an den Fachbereich berichtet und die IT-Leistungserstellung komplett in ihrer Hand liegt. Eine domänenorientierte Organisation bestünde z. B. in einem übergreifenden Competence Center für Systeme in Marketing, Vertrieb oder Produktion, oder in einer Enterprise Architecture Management-Funktion. Es liegt im Interesse dieser Organisationseinheiten, ihre Kunden (Fachbereiche) möglichst mit *einem* IT-System zu unterstützen.

Je stärker die Domänenorientierung ausgeprägt ist, desto tiefer und härter können

Die vier Varianten

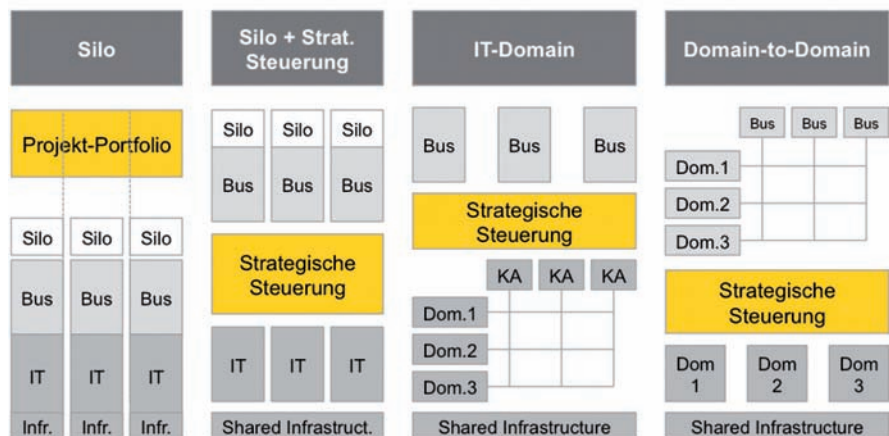


Abb. 2: Schichtensteuerungsmodell: Varianten von IT-Organisationsformen und IT-Planung und -Steuerung.

Synergien gehoben und architektonische Reife erreicht werden. Ich schlage hier vier generische Varianten von IT-Organisationsformen in einem Schichtensteuerungsmodell vor. Die Varianten unterscheiden sich durch eine zunehmend bereichsübergreifende IT-Organisation und eine Domänenorientierung zunächst in der IT und dann auch im Business (siehe Abbildung 2).

Die Varianten unterscheiden sich durch unterschiedliche Ansprechpartner für die strategische Steuerung (Schnittstellen zu Kunden) und durch spezifische Architekturen und Anwendungsportfolios. Zwischen diesen generischen Typen gibt es in der konkreten Ausprägung auch noch Mischformen, auf die hier nicht eingegangen werden soll.

Beim „Silo“ erfolgt die Steuerung durch einen Portfolioprozess für Projekte und Einzel-Budgets, als letztes Stage-Gate nach der silointernen Planung. Dies gilt analog auch für Innovationsprojekte. Bei „Silo + Steuerung“ werden Methoden- und Technologiestandards vorgegeben und Anforderungen fachbereichsübergreifend konsolidiert.

Bei „IT-Domain“ werden dazu noch Anwendungsentwicklung und -support nach Domänen organisiert, z. B. in Centers of Excellence – die Konsolidierung des Anwendungsportfolios findet dort statt. Unterstützt wird sie auf der Infrastrukturebene durch Shared Services wie beispielsweise regionale Rechenzentren. Die Business Units werden durch Key Account Manager (KA) betreut. Bei „Domain-to-Domain“ sind sowohl das Business als auch die IT nach Domänen organisiert, wobei das Business die Prozessmodellierung und -optimierung durch ein Business Process Management treibt.

Die IT-Steuerung passt sich an das Geschäftsmodell an

In großen Unternehmen findet man verschiedene Ausprägungen dieser Organisationsformen gleichzeitig nebeneinander oder auf unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen. Ein Treiber dafür ist, dass unterschiedliche Unternehmensteile in der Regel unterschiedliche Geschäftsmodelle fahren und bestimmte Organisationsformen der IT-Steuerung sich für ein Geschäftsmodell besser eignen als andere.

In der Pharmaindustrie beispielsweise findet man unterschiedliche operative Modelle (siehe [Wei09], S. 36): Lizenz-

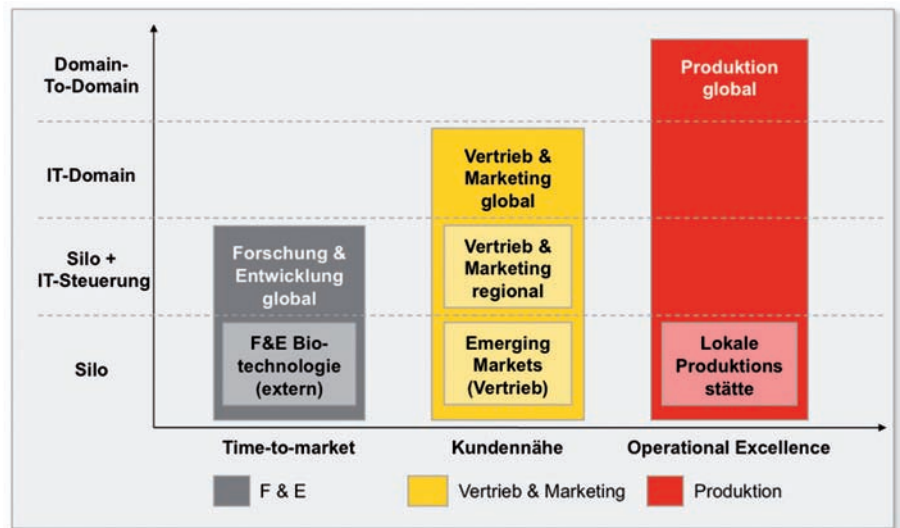


Abb. 3: Schachtelung von globalen und untergeordneten, lokalen IT-Organisationsformen am Beispiel Pharma.

ausläufe erzeugen einen hohen Kostendruck und verlangen nach operativer Exzellenz, besonders in der Produktion. Dort eignet sich die Organisationsform Domain-to-Domain, denn die Produktion arbeitet nach Prozessen, die vom Business nach Domänen definiert und vorgegeben werden. Die lokalen Produktionsstätten dagegen arbeiten für ihr eingeschränktes Anwendungs- und Projektportfolio wie ein „Silo“.

Für Forschung und Entwicklung eignet sich eine Organisationsform „Silo + IT-Steuerung“ gut, weil die Entwicklungsabteilungen zwar gewisse Freiheiten für Innovation und Agilität brauchen (time-to-market), die IT-Steuerung aber auf Standards in Basistechnologie und Methoden drängen muss. Einzelne Forschungsgruppen können auch als untergeordnete „Silos“ organisiert sein, beispielsweise Biotechnologie-Forschungsgruppen als Tochterunternehmen.

Für den Vertrieb ist eine „IT-Domain“ passend, weil sie dem Business erlaubt, sich produktnah zu organisieren, während die IT mittels Competence Centern und Data Warehouses eine Standardisierung und Integration von Prozessen, Anwendungen und Daten ermöglicht. Ist der Vertrieb nach Indikationsgebieten und Produktgruppen organisiert, so muss eine Auswertung nach Kunden auch über Produktgruppen hinweg möglich sein. Eine Ausnahme bilden die neuen („emerging“) Märkte in Osteuropa, Asien o. ä. Dort sind die Vertriebs-ITs häufig als autonome „Silos“ organisiert – eine Steuerung findet am Standort für die lokalen Anwendungsportfolios statt.

Die Zuordnungen aus der Pharmaindustrie zwischen Geschäftsmodell und IT-Organisationsform lassen sich sinngemäß auf andere Branchen übertragen. Durch eine spezifische IT-Steuerung, die sich an den Eigenheiten und Eigenschaften

Eignung	Geschäftsmodell				
	Innovationslabor	Nischen-/ Pilotmarkt	Produktführerschaft	Kundenpartnerschaft	Kostenführerschaft
IT-Organisationsform					
Silo	++	+	-	--	--
Silo + IT-Steuerung	+	++	+	-	--
IT-Domain	-	-	++	++	+
Domain-to-Domain	--	--	-	+	++

Tab. 2: Korrelation von Organisationsform der IT-Steuerung und Geschäftsmodell.

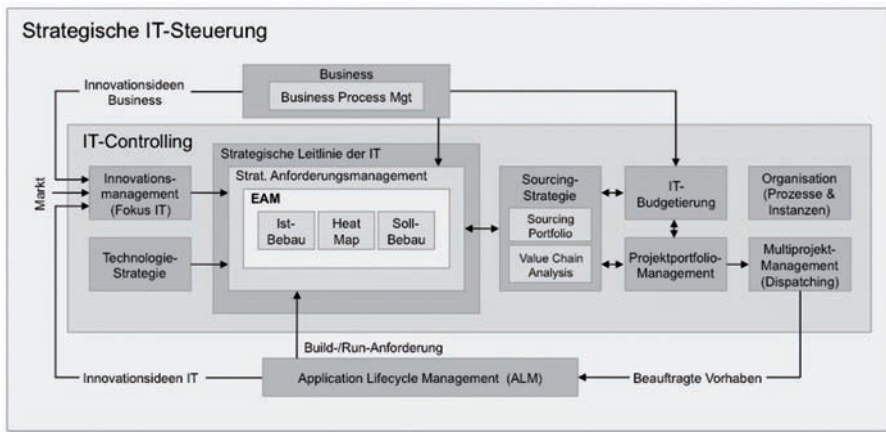


Abb. 4: Allgemeines Vorgehensmodell der Strategischen IT-Planung und -Steuerung.

eines Geschäftsmodells ausgerichtet, lassen sich diese Merkmale präzisieren und verstärken. **Tabelle 2** zeigt die Korrelation auf zwischen Geschäftsmodellen und einer geeigneten Organisationsform der IT-Steuerung.

Den umfassendsten Fall zuerst

Wie sieht nun der Prozess der IT-Planung und -Steuerung für die verschiedenen Organisationsformen aus? Hier soll zunächst der umfassendste Fall beschrieben werden. Danach werden eingeschränkte Ausprägungen vorgestellt. Als Rahmen soll ein ausführliches Vorgehensmodell dienen, das unter der Bezeichnung „Strategische IT-Steuerung“ in [Hag11] detailliert beschrieben ist (siehe **Abbildung 4**).

Der Prozess beginnt mit strategischen Veränderungsbedarfen aus dem Business oder der IT. Das Application Lifecycle Management konsolidiert und bewertet die Verbesserungsvorschläge aus der IT nach deren Wertbeitrag. Dies umfasst Anforderungen aus der operativen IT (Build und Run), z. B. dem Infrastruktur-Demandmanagement. Das strategische Anforderungsmanagement filtert anhand der strategischen Leitlinie die Veränderungsbedarfe und erstellt daraus einen redundanzfreien, strukturierten Katalog. Hier von ausgenommen sind die Vorschläge aus dem Innovationsmanagement, die gesondert betrachtet werden.

Die Vorschläge werden dann gegen den IT-Bebauungsplan geprüft. Das Enterprise Architecture Management (EAM) erstellt „Heat maps“. Es werden Soll-Bebauungen und Entwicklungsprojekte für verschiedene zukünftige Zeitpunkte und über Fachbereiche hinweg abgeleitet. Ziel ist es, Synergien zwischen den einzelnen Pro-

jekten zu finden, Redundanzen aufzuzeigen und strategische Investitionen zu ermitteln.

Für diese Vorhaben wird im nächsten Schritt entschieden, ob sie komplett oder in Teilen intern erstellt werden und was nach extern vergeben werden kann. Basis dafür ist die Sourcing-Strategie. Sie verfolgt zwei Ziele: Commodity-Leistungen günstig einzukaufen und im eigenen Hause nicht verfügbare Skills hereinzuholen. Die Vorhaben werden dem Portfoliomanagement zur Verfügung gestellt. Die IT-Budgetierung stellt die finanziellen Mittel bereit, aus fachseitig zweckgebundenen Budgets oder aus der Grundfinanzierung der IT. Im Rahmen des Portfoliomanagements werden die Budgets auf die Vorhaben allokiert.

Im strategischen Programmmanagement werden alle abgeleiteten Maßnahmen zentral und integrativ geplant und zur Umsetzung an die IT-Organisation bzw. den Outsourcer delegiert. Informationen über getroffene Zusagen und Pläne sowie

deren Abweichungen kommen aus dem IT-Controlling, auf verschiedenen Aggregationsebenen bis hin zu einem CIO-Dashboard. Weiterer Input und die Kontrolle für ein effektives und mit den Vorschriften konformes Vorgehen kommen aus dem Risikomanagement und der IT-Security.

Beispielhafte Ausprägungsstufen der IT-Planung und -Steuerung

Je nach IT-Organisationsform werden Teile des obigen Vorgehensmodells eingesetzt und andere nicht. Je stärker die Synergieeffekte sein sollen, desto mehr Komponenten aus dem Modell kommen zum Tragen. Ich beschränke mich dabei auf vier Fälle, von einfach bis komplex, entsprechend den vier generischen Varianten im Schichtensteuerungsmodell. Dazwischen gibt es Mischformen, bei denen aus dem modularen Baukasten des Gesamtprozesses spezielle Konstellationen zusammengestellt werden.

Die vier generischen Ausprägungsstufen sind:

1. Projekt-Portfolio-Management
2. Architekturbasierte Steuerung
3. Domänenbasierte IT-Steuerung
4. Business-getriebene Prozessorchestrierung

Sie werden im Folgenden näher erläutert.

1. Projekt-Portfolio-Management

Bei einer „Silo“-Organisationsform, die Innovation und Time-to-Market unterstützt, werden Anforderungen aus dem Business mittels eigener Budgets direkt in einer Vielzahl von Projekten umgesetzt. Die

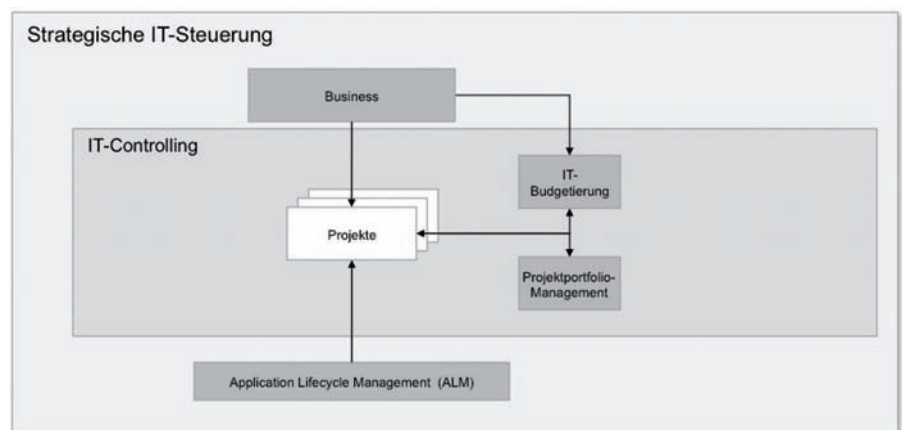


Abb. 5: Bausteine für ein Projekt-Portfolio-Management.

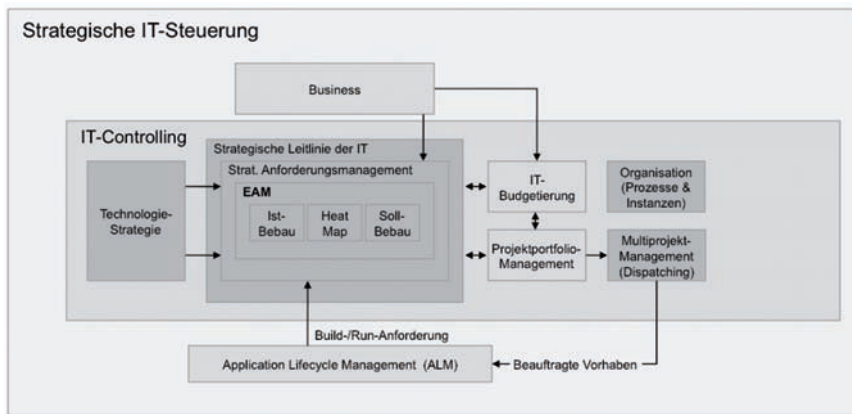


Abb. 6: Bausteine für architekturbasierte Steuerung.

Steuerung erfolgt über die Projekte und deren Budgets, in einem Projekt-Portfolio-Management und mit Unterstützung durch das Controlling.

2. Architekturbasierte Steuerung

Diese Steuerung findet sich in der Organisationsform „Silo + IT-Steuerung“. Sie unterstützt die Standardisierung von Basistechnologien sowie die Konsolidierung von Systemen. Ihr Bedarf entsteht häufig, wenn Unternehmen aus Nischenmärkten (wenige Produkte, Kunden, Systeme) wachsen und Produktführerschaft (viele Produktvarianten, Märkte/Länder, Kundengruppen, Systeme) anstreben oder wenn das Wachstum durch Merger/Acquisitions zustande kommt.

Die entstehenden Redundanzen sollen durch Standardisierung und Konsolidierung eingeschränkt werden. Es müssen Anforderungen aus Business und IT zusammen bewertet werden gegenüber a) der Technologiestrategie, b) den aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten IT-Zielen (Leitlinie) sowie c) der Soll-

Bebauung. Sie fließen in konsolidierte Projekte, gesteuert durch Enterprise Architecture Management (EAM), Portfolio Management und IT-Controlling ein. Auch müssen die zunehmend fachbereichsübergreifenden Prozesse und Gremien organisiert und die verschiedenen Projekte umgesetzt werden.

Der Fall einer architekturbasierten Steuerung setzt voraus, dass die IT nach Fachbereichen organisiert ist (Business Lines). Sie ist, im Gegensatz zum 3. Steuerungstyp, noch nicht domänenorientiert. Die fachbereichsübergreifende Steuerung erfolgt daher nicht aus z. B. domänenspezifischen Competence Centern mit dedizierten Budgets, sondern aus dem EAM und dem Portfolio-Management. Die Definition und Umsetzung von übergreifenden Anwendungen gestaltet sich daher schwieriger.

3. Domänenbasierende IT-Steuerung

Dieser Steuerungstyp unterstützt die IT-Organisationsform „IT-Domain“. Der Antrieb für die Daten- und Systemintgra-

tion kommt aus der IT, basierend auf einer verstärkt einzusetzenden Daten- und Prozessarchitektur und der Sollbebauung im EAM. Die Sourcing-Strategie schaut, ob Prozess(teile) ausgelagert werden können.

Getrennt davon, kann auch das IT-getriebene Innovationsmanagement aufgebaut werden, mit Projekten für Prototypen, die das Potenzial für Marktveränderungen haben. Typischerweise wird es aber allein aus den Fachbereichen getrieben. Spätestens mit der Domänenorientierung sollte es in der IT etabliert werden.

4. Business-getriebene Prozessorchestrierung

Dieser Steuerungstypen greift auf, dass in der Organisationsform „Domain-to-Domain“ auch im Business eine Domänenorientierung ausgeprägt ist. So kann das Business eine Orchestrierung von Geschäftsprozessen vorantreiben und idealerweise in einem Business Process Management dokumentieren. Das Anforderungsmanagement ändert sich entsprechend. Die IT-Steuerung fokussiert auf eine flexible Bereitstellung und Integration von Services. Spätestens mit diesem 4. Steuerungstyp sollte die architektonische Reifestufe 4 erreicht sein (modulare Architektur). Basis hierfür sind aber noch einige Grundlagen, die in der IT geschaffen werden müssen.

IT-Steuerung für modulare Architekturen

Nicht jedes Unternehmen will die vierte Stufe der architektonischen Reife erklimmen, die der modularen Architektur. Unternehmen allerdings, die diese Stufe erreichen und modulare Services einführen wollen, müssen Grundlagen legen – insbesondere für wiederverwendbare Komponenten, die eventuell auch extern zugekauft oder dort angeboten werden.

Zum einen muss die Einführung von serviceorientierten Architekturen geplant und die Verwaltung von Servicekomponenten ermöglicht werden. Dies geschieht in der SOA-Governance (siehe [Krc10], S. 373ff oder [Sie07]). Zum anderen müssen neue Services erkannt und bestehende Services den Anwendungen zugewiesen werden können. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Domänenmodell und dessen pragmatischer Verfeinerung zu. In einem Vortrag auf der EAMKon (siehe [Hag10]) habe ich am Beispiel eines führenden europäischen Logistikdienstleisters erläutert, wie dies im laufenden Projektgeschäft geschehen kann.

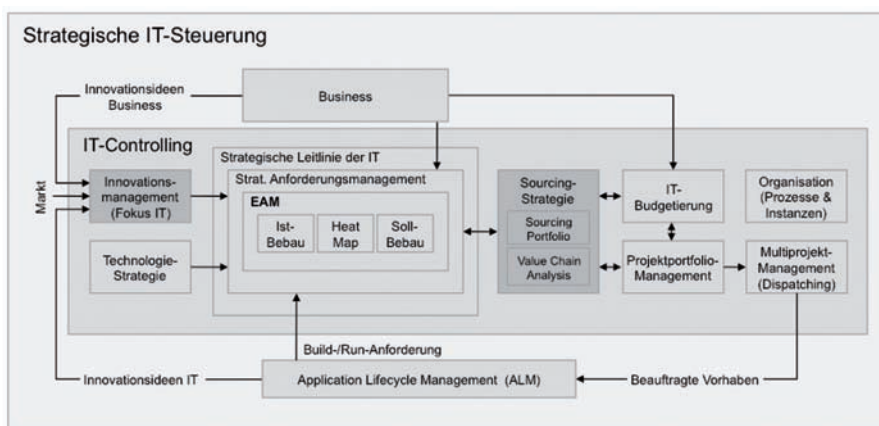


Abb. 7: Bausteine für domänenbasierte IT-Steuerung.

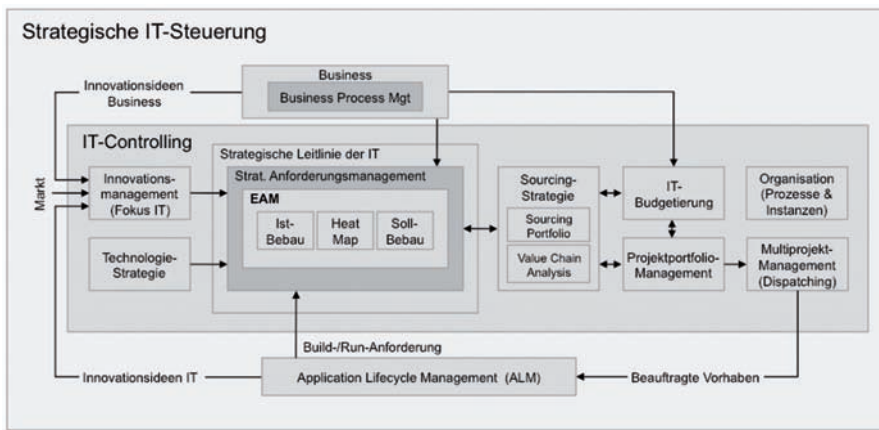


Abb. 8: Bausteine für eine Business-getriebene Prozessorchestrierung.

Eine weitere Grundlage ist die Transparenz und Messbarkeit von Kosten und Performance von Services und gegebenenfalls auch von zu ersetzenden Altsystemen. Die Informationen dazu kommen aus dem IT-Controlling und der Qualitätssicherung. Sie liefern die Entscheidungsgrundlage für Sourcing-Auswahlen, für die „Sozialisierung“ von Entwicklungskosten sowie für die zukünftige Wiederverwendung eines Services.

Wie sollte die strategische IT-Steuerung für Reifestufe 4 zielführend ausgeprägt sein? Die nötigen Bausteine gibt es schon im 3. Steuerungstyp, der „domänenbasierten Steuerung“: das EAM muss mit Modellen für alle Architekturebenen ausgestattet sein, um ein komplettes Bild der Unternehmensarchitektur bereitzustellen. Idealerweise ist auch das Business domänenorientiert aufgestellt, d.h. es liegt der Steuerungstyp „Business-getriebene Prozessorchestrierung“ vor. Dann treibt das Business die Definition und Optimierung von Business Services.

Mit Einführung eines Business Process Managements (BPM) nimmt die Fachseite die Steuerung der Architektur zunehmend selbst in die Hand. Sie bestimmt die Services mit, die nach Funktion, Kosten und Performance für sie passen, egal ob sie nun intern oder extern bereitgestellt werden, aber immer vorausgesetzt, dass Kosten und Performanz transparent sind. Damit eröffnet sich ein Markt für wiederverwendbare Services und die Fachseite erlangt einen Teil ihrer Freiheit zurück, die sie in den Stufen 2 und 3 verloren hatte.

Zusammenfassung

In diesem Artikel wurde gezeigt, dass mit modularen Steuerungsbausteinen für die IT verschiedene architektonische Reifegrade einer Organisation unterstützt werden können, wesentlich getrieben durch die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der Organisation. Zu diesem Zweck wurden vier generische Ausprägungen der Steuerungsprozesse aufgezeigt – in konkreten Fällen

kann davon abgewichen und einzelne Komponenten können früher eingesetzt werden, z. B. ein Innovationsmanagement. In heterogenen Umgebungen wird also kontextabhängig über die richtig dosierte IT-Steuerung ein Optimum an Synergien für die jeweilige Ausgangssituation erreicht. „Customizing“ der IT-Steuerung lohnt sich. ■

Literatur

[Ros06] Ross, Weill, Robertson: Enterprise Architecture as Strategy, Harvard Business School Publishing, Boston, 2006.
 [Kel07] Keller, Wolfgang: IT-Unternehmensarchitekturen, dpunkt Verlag, Heidelberg, 2007.
 [Wei09] Weill, Ross: IT Savvy - What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain, Harvard Business Press, Boston, 2009.
 [Hag11] Hagen, Jochen: Strategische IT-Steuerung, 2011, Veröffentlichung in Arbeit.
 [Krc10] Krcmar, Helmut: Informationsmanagement; Springer Verlag, Heidelberg, 2010.
 [Sie07] Siedersleben, Johannes: SOA revisited: Komponentenorientierung bei Systemlandschaften; Wirtschaftsinformatik, 49 (2007), Sonderheft S. 110-117.
 [Hag10] Hagen, Jochen: Erfolgreiche Architektur-Governance – Konsequente Integration in die Application-Life-Cycle-Prozesse, Vortrag auf der EAMKON, Stuttgart, März 2010.