



Outsourcing ohne EAM – Geht das?

Bitkom Arbeitskreis Professional Service
Arbeitsgruppe EAM

Dr. Verena Schmidtman

Head of Enterprise Architecture Strategy, Detecon International GmbH

Jan Thielscher

Manging Partner, Enterprise Architecture Consulting Group – EACG GmbH

Bad Homburg, 8. September 2010

In sämtlichen Phasen eines typischen Outsourcing-Projekts kann es zu unerwarteten Hindernissen kommen.



- Mit dem Auslagern von IT-Bereichen und Prozessen sind in der Regel hohe Erwartungen an Kosteneinsparungen, Qualitätsverbesserungen und Flexibilisierung verbunden
- Diese Erwartungen werden selten vollständig erreicht
- Das Vorhaben kann an verschiedenen Punkten im Prozess scheitern oder so schwierig werden, dass ursprüngliche Erwartungen nicht getroffen werden

Beispiel Analysephase: Konkrete Informationen über die Ausgangslage sind oft rar und das Bewusstsein über erforderliche Kernfähigkeiten schwach ausgeprägt.



Aufgaben:

1. Ist-Aufnahme von
 - IT Landschaft
 - IT Organisation
 - IT Service Prozesse
2. Bestimmen der Ist-Kosten
3. Entscheidung über eigene Wertschöpfungstiefe

Typische Hemmschwellen:

1. Fehlende Ist-Informationen müssen mühsam erhoben werden
2. Mangelnde interne Kostentransparenz erschwert bevorstehenden Benchmark mit externen Anbietern
3. Oft kein expliziter IT-Leistungskatalog mit eindeutiger Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen Fachseiten und IT vorhanden
4. Unterscheidung zwischen differenzierenden und nicht-differenzierenden Fähigkeiten ist unklar

EAM sorgt durch kontinuierliches Fortschreiben der Architektur sowie die Definition von Unternehmens-Fähigkeiten (Capabilities) für hohe Transparenz

Beispiel Verhandlungsphase: Ungewissheit über zukünftig Geschäftsentwicklung und dafür notwendige Architektur führen oft zu starren Verträgen, die hohen Folgekosten nach sich ziehen.



Aufgaben:

1. Iterative Vertragsverhandlungen mit Outsourcing-Anbieter
2. Vertragliche Berücksichtigung von Flexibilität für zukünftige Geschäftsentwicklung
3. Finale Auswahl des Outsourcing-Partners

Typische Hemmschwellen:

1. Fehlen von Informationen über zukünftige Entwicklung des Geschäfts und die dafür notwendige Zielarchitektur (oder mögliche Szenarien)
2. Schwierigkeiten, den Spielraum für die zukünftige Entwicklung des Geschäfts in die Outsourcing-Verträge einfließen zu lassen
3. Folge sind starre Verträge, die nach Kosten und heutigen Qualitätsaspekten ausgerichtet sind und hohe Folgekosten nach sich ziehen können

**EAM-Prozesse leiten aus der geschäftlichen Vision eine Zielarchitektur ab und pflegen diese regelmäßig.
So können SLAs auf Veränderbarkeit ausgerichtet werden.**

Beispiel Regelbetrieb: Schwierigkeiten, ein langfristiges partnerschaftliches Change-Management aufzubauen und zu leben.



Aufgaben:

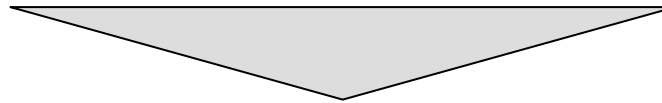
1. Aufbau einer Service Management Organisation als Bindeglied zwischen Fachbereichen und Service Provider (ITIL)
2. Kontinuierliches Monitoring der SLAs
3. Durchführen regelmäßiger Vertrags-Reviews

Typische Hemmschwellen:

1. Umgang mit Veränderungen
 - Differenzierung zwischen operativen Change-, taktischen Build- und langfristig strategischen Planungsanfragen ist schwierig
 - Organisation, Prozesse und Kompetenzen müssen intern vorhanden sein, um diese Differenzierung der Anforderungen vornehmen zu können
 - Beurteilung wesentlicher Veränderungen an der Outsourcing Schnittstelle nur auf Basis der ursprünglichen Entscheidungsinformationen möglich
 - Langfristige Kooperation und partnerschaftliche Planung mit dem Outsourcing-Provider im Regelbetrieb notwendig für Erfolg

Eine etablierte EAM-Funktion pflegt Architekturinformationen, erkennt frühzeitig strategische Anforderungen und plant deren Umsetzung übergreifend auf Basis von Capabilities.

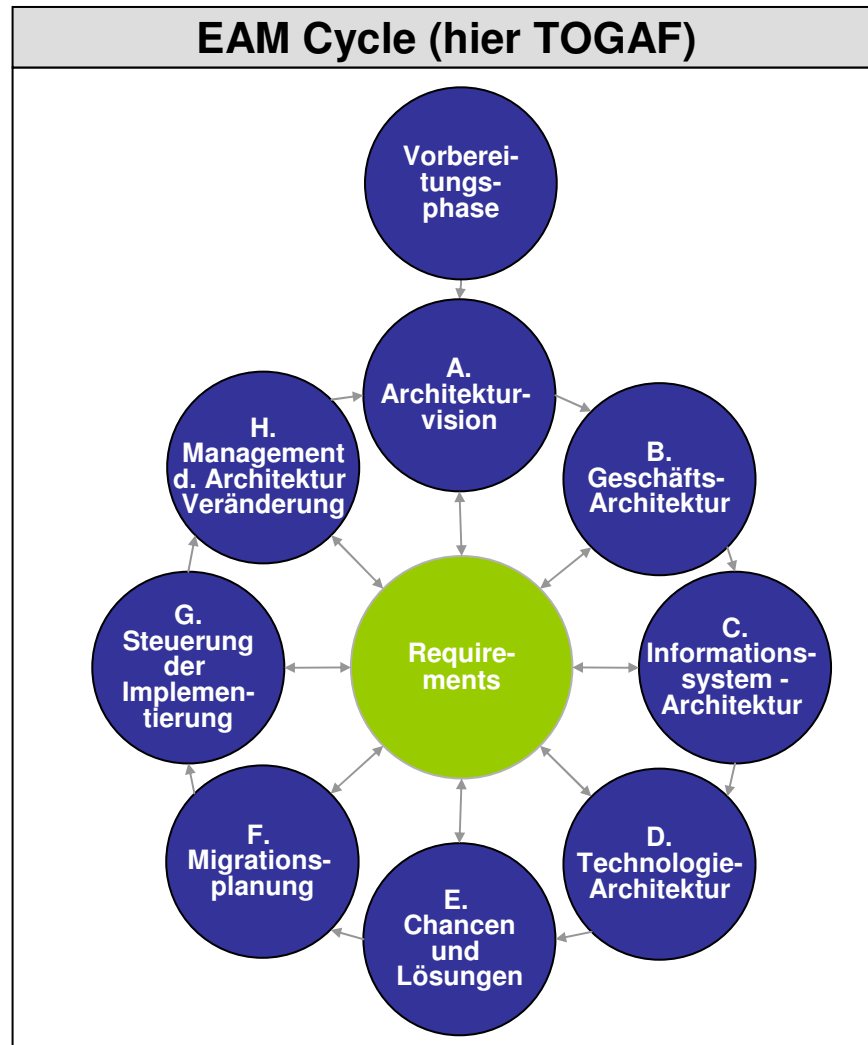
EAM sorgt für das rechtzeitige Vorhandensein bzw.
die hinreichende Eignung
der zur Umsetzung der Unternehmens(Bereichs-)vision
erforderlichen Ausführungsinfrastruktur



Unternehmensarchitektur überschreitet typischen Gestaltungsbereich der IT

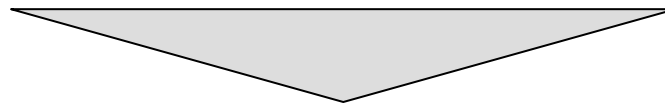
- Partizipation im Strategiefindungs- /-planungsprozess (Innovationsgeber)
- Aufbau und Pflege von Capabilities / Identifikation der Zielarchitektur in Abhängigkeit der Geschäfts(feld)strategie
- Ableiten von Vorgaben für Design und Entwicklung der Anwendungslandschaft
- Sponsoring von Infrastrukturprojekten zur Unterstützung der Zielarchitektur
- Klammer/Garant für mittel- und langfristige Entwicklungen

EAM nutzt Regelkreisprinzip zum Aufbau und Entwicklung der Unternehmensarchitektur



- Aufgaben im EAM-Cycle**
- Infrastrukturanalyse IST (Vorbereitung):**
- Kenntnis der bestehenden Möglichkeiten und Limitationen
 - SWOT-Analyse
- Visionsgestaltung (A):**
- Definieren kurz-, mittel und langfristiger Entwicklungen sowie eigener Position
 - Zielvorgaben für jew. Zeitabschnitte
- SOLL-Analyse/Definition (A-D):**
- Zielarchitektur und Fertigkeiten zur Zielerreichung
 - Capabilities Development Plan
- Abweichungsanalyse (E&F):**
- Identifikation von Abweichungen
 - Definition von Maßnahmen (Projekten)
 - Review der Architektur- & Design-Vorgaben
 - Risikoanalyse
- Benefits & Budgeting (G):**
- Abstimmung mit IT-Projektportfolio (Delivery)
 - Vereinbaren v. Sponsoring-Beiträgen
- Umsetzungsbegleitung (G):**
- Überprüfen Zielerreichung
 - Beschleunigung bzw. Unterstützung v. Projekten
- Kontrolle (G&A):**
- Überprüfen der eigenen Planung und Zielerreichung
 - Messen der Architekturzielerreichung

Eine „Capability“ ist ein Funktionsbaustein,
der in mehreren Prozessen eingesetzt werden kann



Capabilities sind

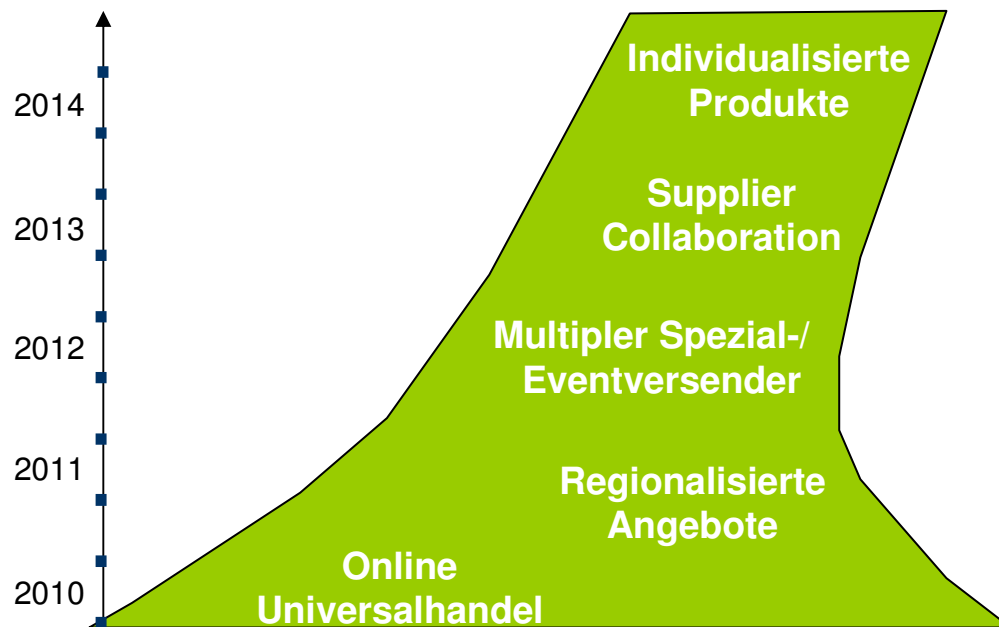
- ein Bündel wichtiger, gleichartiger Funktionen
- mit Hilfe spezieller Kenntnisse oder Fähigkeiten zu erbringen
- zumeist in mehreren Produkt(reih)en einsetzbar oder gemeinsame Basis bei Differenzierung
- unabhängig von anderen „Capabilities“
- stets gut skalierbar zu gestalten

Capabilities sind NICHT

- zu verwechseln mit „Core Competencies“
- Technische Services aus der SOA
- abhängig von einer ganz spezifischen Input oder Output-Größe (Varianz)
- auf den aktuellen Einsatzzweck anzupassen

„Capabilities“ sind Funktionsbausteine in der Leistungsinfrastruktur

Capabilities verstehen: Beispiel Retail (Versandhandel) – Top down



Capabilities:

- Effizientes Handling von Artikelinformationen
- Zeitnahe, effektive Angebotspublikation

Von der Vision zur *Capability*:

- Welche *Value Spots* werden wann adressiert?
- Welche Fähigkeiten sind hierfür relevant?
- Was wird in der jeweiligen Entwicklungsstufe benötigt?

Vorteile von *Capabilities*:

- Betriebswirtschaftliche Sicht auf Leistungsinfrastruktur
- Verständnis von Zusammenhängen und Abhängigkeiten
- Identifikation von Prioritäten auf Basis betriebswirtschaftlichen Mehrwertes
- Wiederverwendung auf konzeptueller Ebene

EAM definiert Capabilities, Capabilities entscheiden über In- oder Outsourcing



Wer EAM betreibt,

- benötigt wesentlich weniger Aufwand beim Outsourcing, da erforderliche Informationen bereits vorliegen
- weiß sehr genau über seinen „Make-or-Buy“-Bedarf Bescheid
- kann den versehentlichen Abgang bedeutender Kompetenzen leichter vermeiden
- hat weniger Schmerzen mit dem Aufsetzen von langfristigen SLAs
- kann mittel- und langfristige Planungen mit dem Outsourcing-Partner durchführen



Aus dem Inhalt

1. EAM – Handlungsbedarf für Unternehmen
2. Was ist EA und was ist EAM?
3. EAM – Handlungsfelder & Nutzen
4. EAM – Gestaltungselemente
5. EAM – Einführungsstrategien

Aktueller Status:
Endredaktion

Geplanter Erscheinungstermin:
Mitte Oktober

Weitere Fragen zum Thema?



Detecon International GmbH
Competence Practice IT-
Management

Dr. Verena Schmidtman
Head of EA Strategy



Oberkasseler Str. 2
53227 Bonn (Germany)
Phone: +49 228 700 1912
verena.schmidtman@detecon.com

www.detecon.com

Aufsichtsrat:
Klaus Werner (Vorsitz)

Geschäftsführung:
Dr. Klaus Hofmann (Vorsitz)
Andreas Baumann
Handelsregister: Amtsgericht Bonn HRB 2093
Sitz der Gesellschaft: Bonn

Consulting
DETECON

Enterprise Architecture
Consulting Group



Enterprise Architecture Consulting Group -
EACG GmbH

Dipl.-Wirtsch.-Inf. Jan Thielscher, LL.M.
Managing Partner

Opernturm
60306 Frankfurt am Main (Germany)
Phone: +49 69 667 748 182
jan.thielscher@eacg.de

www.eacg.de

EACG GmbH
Geschäftsführung: Jan Thielscher
HRB Frankfurt am Main 84852