

# IT-Portfolio-Management (2)

## Vorlesung IT-Unternehmensarchitektur

VL 03; Donnerstag 08.05.2008; Raum HPI B-E.2

Fachgebiet Software-Architekturen, Prof. Dr. Robert Hirschfeld

Dipl.-Mathematiker Gernot Dern, [gernot.dern@t-online.de](mailto:gernot.dern@t-online.de)

Dipl.-Informatiker Wolfgang Keller, [wolfgang.keller@businessglue.de](mailto:wolfgang.keller@businessglue.de)

## ... zur Einstimmung

„The primary objective of developing an IS-Strategy is to identify a value-added portfolio of applications that will have a strategic impact on the organization and increase its performance.”

John Ward and Joe Peppard: Strategic Planning for Information Systems. Third Edition. Wiley and Sons. 2002

“Enterprise architecture is the process of translating business vision and strategy into effective enterprise change by creating, communicating and improving key principles and models that describe the enterprise’s future state and enable its evolution.”

Gartner Group

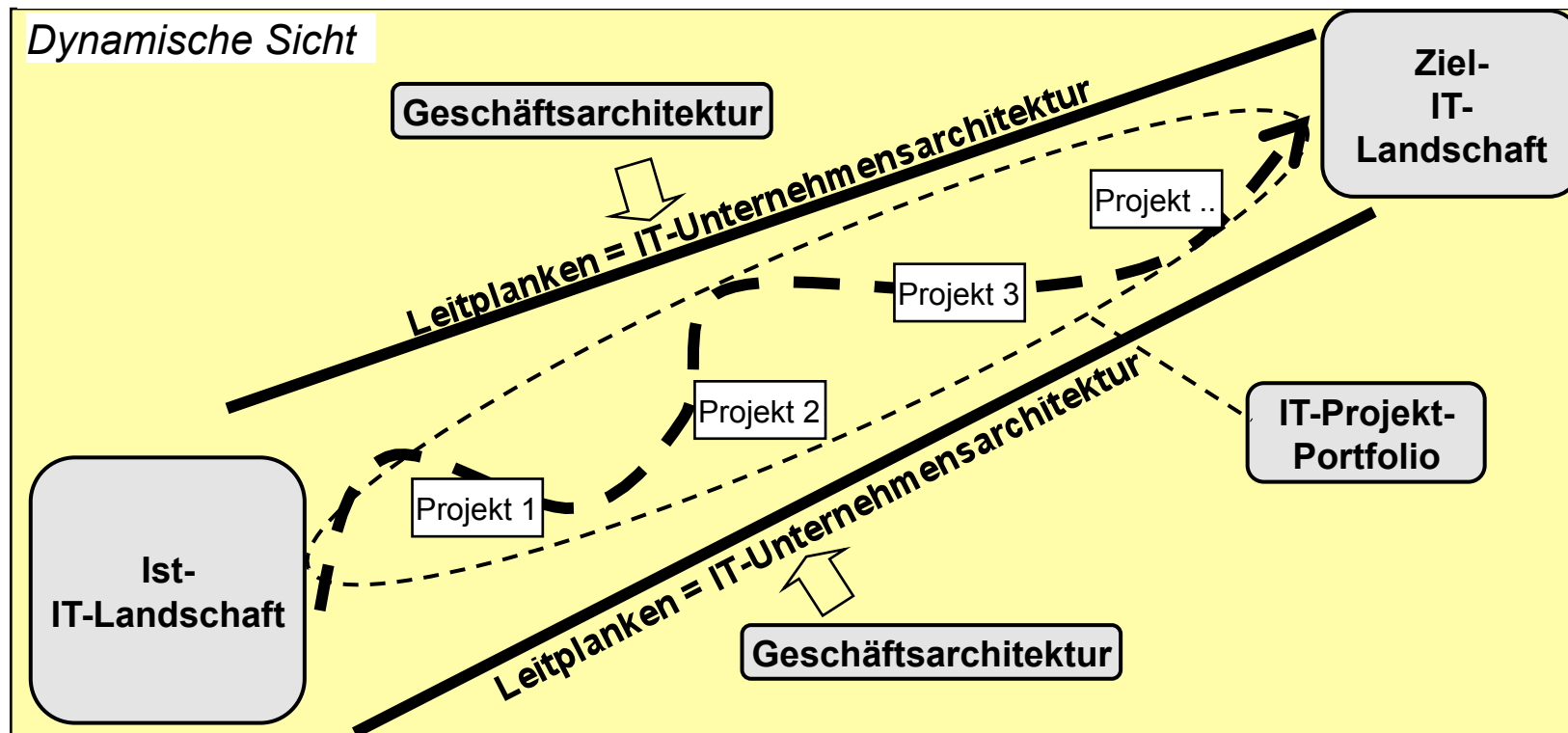


**Statische + Dynamische Sicht**

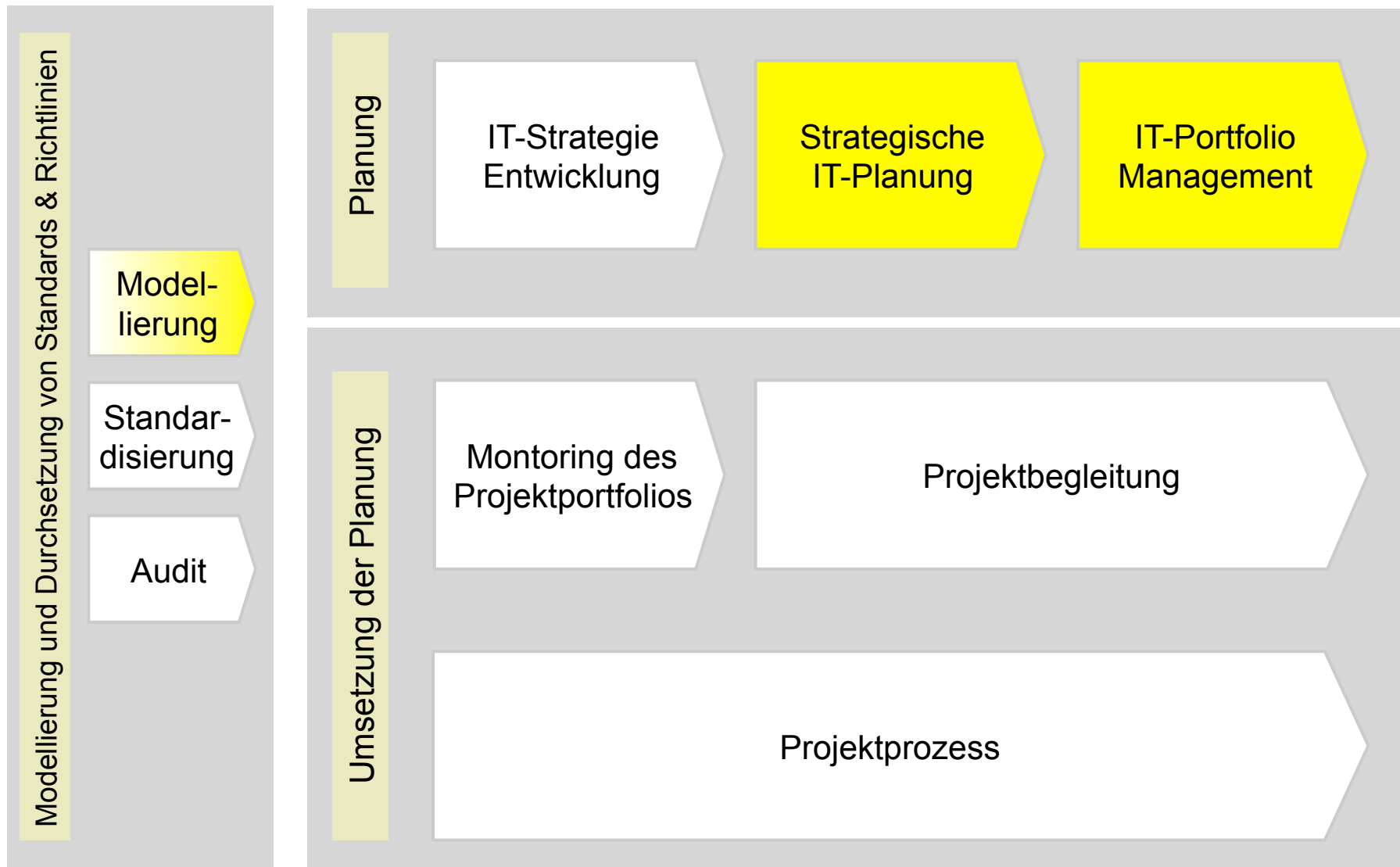
# IT-Unternehmensarchitektur

*Kombination der statischen & dynamischen Sicht*

**IT-Unternehmensarchitektur** ist der von der Geschäftsstrategie ausgehende Prozess der Unterstützung der Transformation der IT-Landschaft durch die fortlaufende Definition und Kommunikation wichtiger Prinzipien und Modelle, welche den zukünftigen Zustand der IT-Landschaft und ihre Evolution beschreiben.



# Stand in der Vorlesung



# Überblick über Teil 1 & Teil 2

- Was ist IT-Portfolio-Management?
- Anwendungsportfolio-Management (APM)

Teil1

- APM und IT-Planung
- Fallstudie Gesamtprozess

Teil2

# Rückschau – was wurde in Teil 1 behandelt?

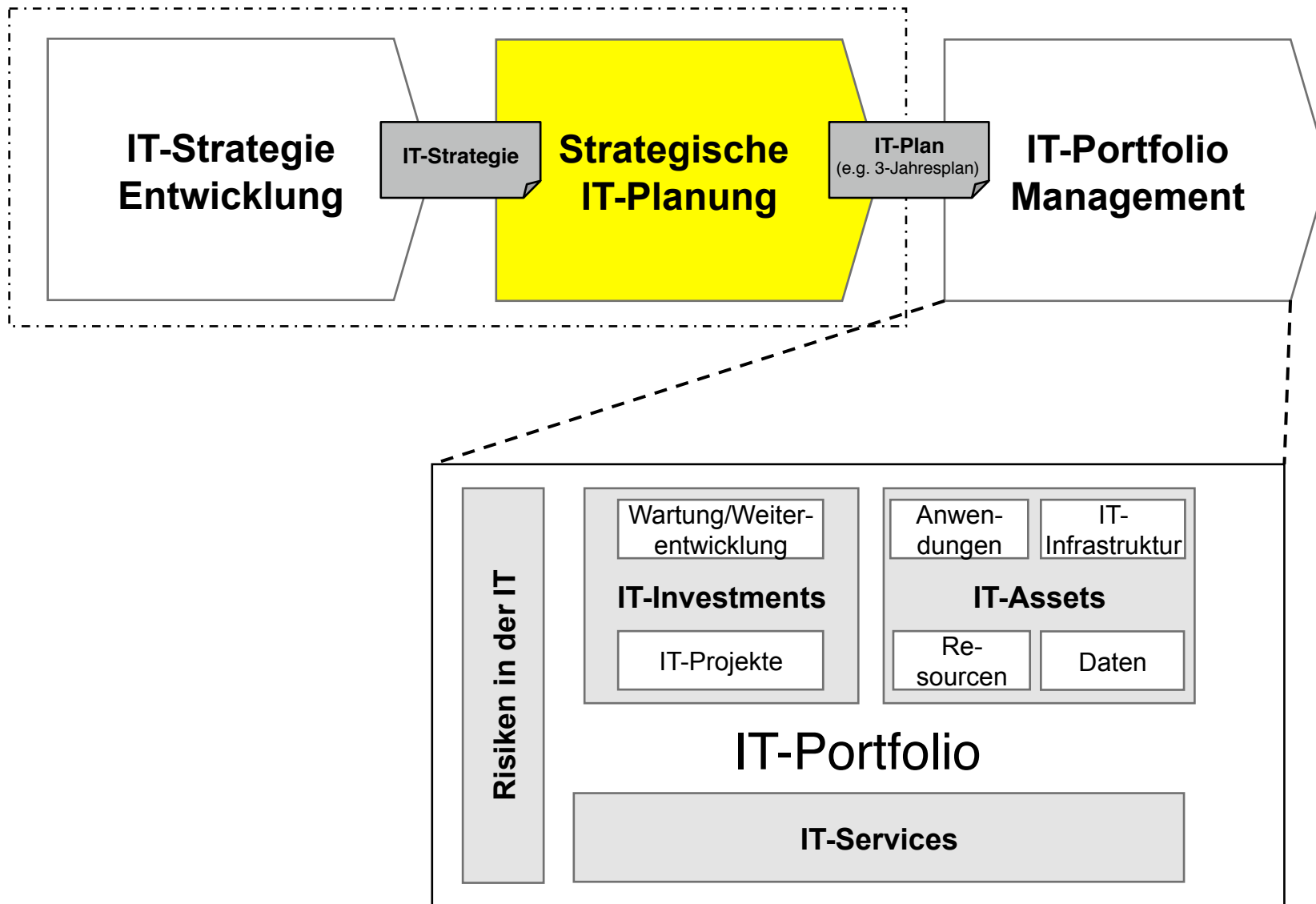
- Was ist IT-Portfolio-Management?
  - Analogien zu „Portfolio-Management“ im Allgemeinen
  - Elemente des IT-Portfolios
  - Was machen Portfolio-Manager?
  - IT-Portfolio-Management und die Architekturpyramide
- Anwendungsportfolio-Management (APM)
  - Zentrale Stellung in der IT-Unternehmensarchitektur
  - Was ist eigentlich eine Anwendung?
  - APM Zyklus
  - Logische IT-Inventur
- APM und Strategische IT-Planung
- Fallstudie Strategische IT-Planung der ITU-Bank

# Was ist IT-Portfolio-Management?

- IT-Portfolio-Management sind die Prozesse eines Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, einen optimalen Mix von IT-Ressourcen, IT-Anwendungen & Daten, IT-Infrastrukturen, IT-Investitionen, IT-Services sowie Risiken der IT zu erreichen.
- Optimal heißt hier die bestmögliche Unterstützung der Geschäftsziele.

# Elemente des IT-Portfolios

*Der strategische Rahmen wird durch den Strategischen IT-Plan gesetzt*





# Portfolio Manager?

Portfolio Manager managen Ihre Portfolii so, dass der durch die Investitionen erzielte Gewinn (Return) zu einem bestimmten, akzeptierten Risikoniveau maximiert wird.

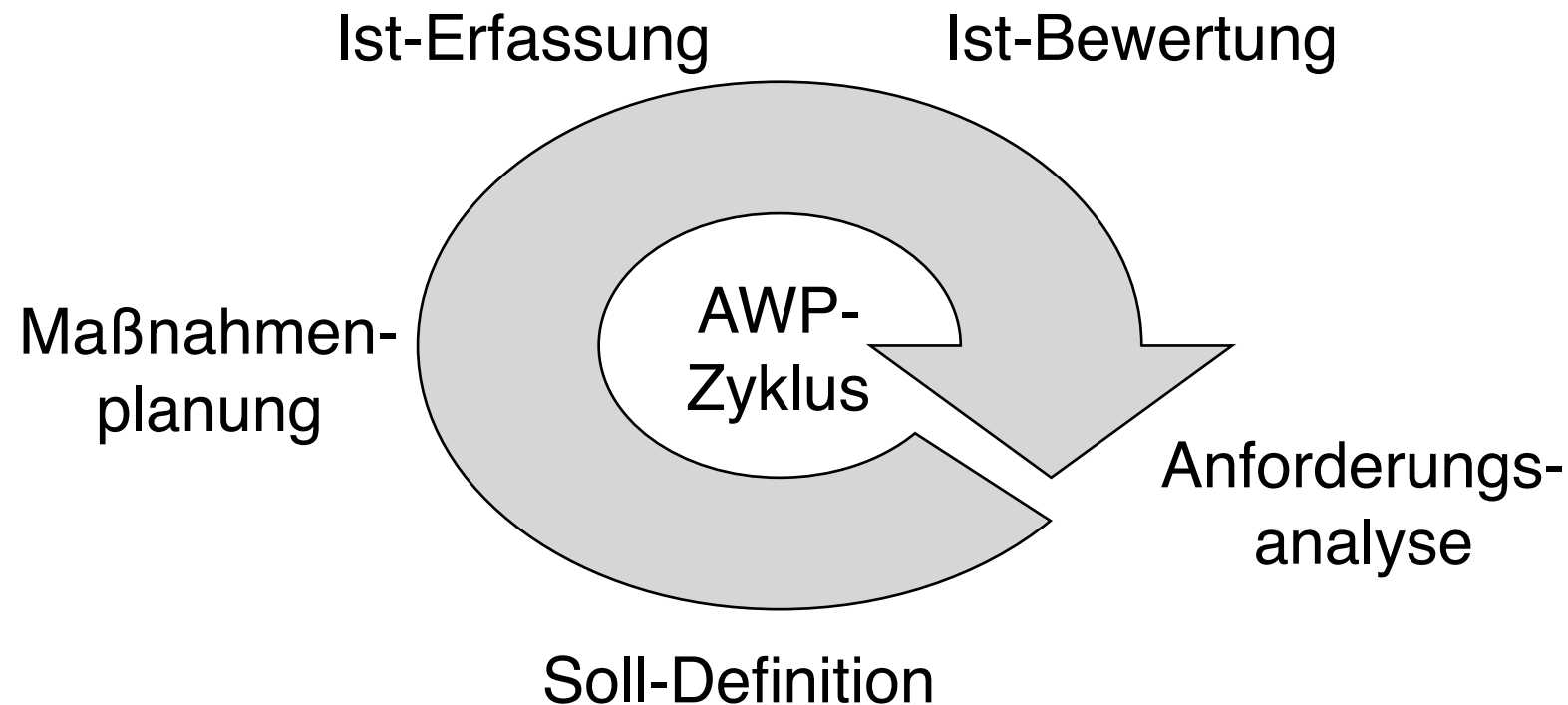
## Was macht dann der IT-Portfolio Manager??

IT-Portfolio Manager managen Ihren Teil des IT-Portfolios so, dass der durch IT-Investitionen, IT-Assets und IT-Services erzielte Beitrag zur Erfüllung der Geschäftsziele unter Berücksichtigung der im IT-Portfolio vorhandenen Risiken maximiert wird.

Dazu müssten die IT-Portfolio Manager die Geschäftsziele kennen und als Zielerreichungskriterium nutzen ....

# Anwendungsportfolio-Management

*Die aktive Gestaltung erfordert einen zyklischen Ansatz*



# Funktionen des Anwendungsportfolio-Management (1/2)

- Logische IT-Inventur
  - Auswahl & Abstimmung von Dimensionen & Metriken zur Analyse und Bewertung von Anwendungen
  - Aufstellung des Ist-Anwendungsportfolios
    - Erfassung der aktuellen Anwendungen
    - Einordnung nach den definierten Dimensionen
    - Anwendung von Metriken
  - Abstraktion & Verdeutlichung durch Landkarten etc.
- Anforderungsanalyse und Ableitung von Handlungsfeldern und Szenarien
- Definition des Soll-Anwendungsportfolios einschließlich der Bewertung und Priorisierung
- Maßnahmenplanung für den Übergang vom Ist- zum Soll

# Funktionen des Anwendungsportfolio-Management (2/2)

- Die genannten Funktionen unterstützen insbesondere
  - die strategische IT-Planung,
  - das IT-Projektportfolio-Management (welche Projekte sollten aufgrund der Analysen des Anwendungsportfolio-Management gemacht werden?),
  - das IT-Management bei Entscheidungen zur Weiterentwicklung des IT-Landschaft und dem Komplexitätsmanagement.

- Was ist IT-Portfolio-Management?
- Anwendungsportfolio-Management (APM)
- APM und IT-Planung
  - Definition
  - Basismodell
- Fallstudie Gesamtprozess ITU-Bank
  - Erfassung Strategische Handlungsfelder
  - Aufstellung Anwendungsstrategie
  - Ableitung Anwendungsbebauungsplan
  - Aufstellung Maßnahmenplan
  - AWP-getriebene Aufstellung von Finanzleitlinien

- Was ist IT-Portfolio-Management?
- Anwendungsportfolio-Management (APM)
- APM und IT-Planung
  - Definition
  - Basismodell
- Fallstudie Gesamtprozess ITU-Bank
  - Erfassung Strategische Handlungsfelder
  - Aufstellung Anwendungsstrategie
  - Ableitung Anwendungsbebauungsplan
  - Aufstellung Maßnahmenplan
  - AWP-getriebene Aufstellung von Finanzleitlinien

# Was ist Strategische IT-Planung?

## **Strategische IT-Planung**

Systematische Aufstellung eines Maßnahmenplans und eines Regelwerks (Teil der IT-Governance) zur Weiterentwicklung der IT-Landschaft auf Grundlage einer aus der Geschäftsplanung abgeleiteten Zielsituation für die IT-Landschaft

- Welche Leistungsmerkmale soll die IT-Landschaft bereitstellen, um Weiterentwicklung der Geschäftsfelder zu unterstützen?
- Welchen Anwendungen und Technologien stehen im Planungszeitraum im Fokus und welche Bebauung ergibt sich daraus?
- Wie sollen Leistungsmerkmale unter Einsatz ausgewählter Technologien und Beziehung von Leistungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens (Sourcing) erbracht werden?
- Welche IT-Prinzipien sollen in Bezug auf die IT-Landschaft beim Übergang Ist → Soll gelten?
- Welche Finanzplanung soll gelten (e.g. wie viel fließt in Projekte, Release und Wartung)?
- Welche Investitionsstrategien sollen berücksichtigt werden (e.g. Baseline für Freeze/Sunset-Anwendungen)?
- Wie steht es im den Zustand der IT-Assets?



# Was ist Strategische IT-Planung?

- **Wie hilft hier das Anwendungsportfolio-Management?**
- **... und mit welchen Instrumenten?**



## IT-Strategie – im Sinne eines Haupt-Statements

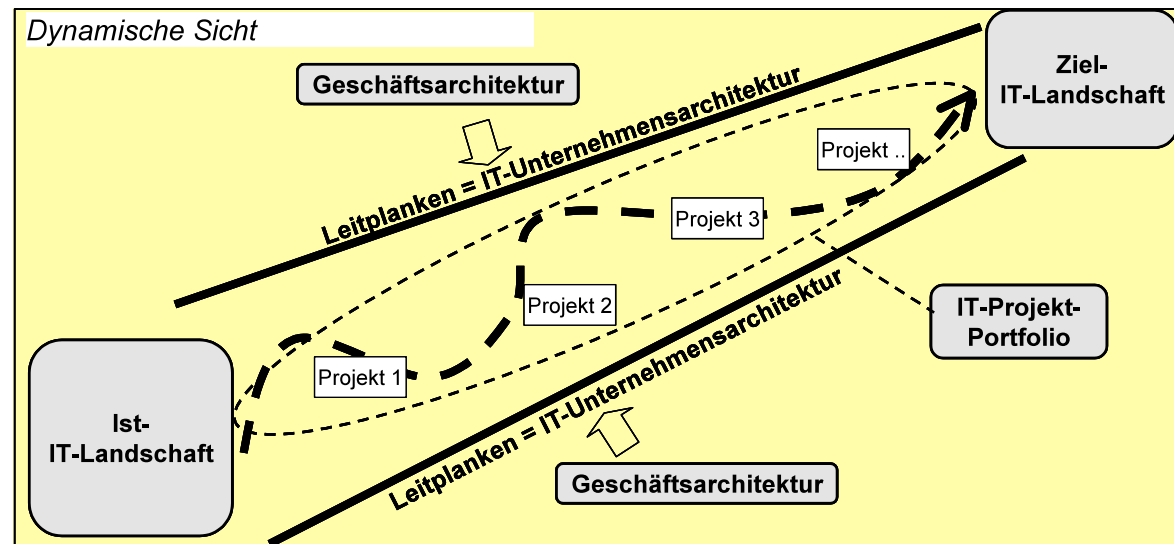
- **Rolle & Steuerungsmodell der IT-Funktion im Unternehmen?**
- Was sind **Strategische Handlungsfelder** der IT (abgeleitet aus Business-Strategie)?
- **Anwendungsstrategie**  
Anwendungen, die die Performance erhalten/steigern?  
Wie sollen sie im Sinne des Business eingesetzt werden?
- **Technologiestrategie**  
Technologien, die die Performance erhalten/steigern?  
Wie sollen sie im Sinne des Business eingesetzt werden?
- **Sourcing-Strategie**  
Regeln zu Einsatz, Beschaffung & Mgmt. Des Bezugs von Leistungen von innerhalb und außerhalb des Unternehmens?
- **Finanzplanung**

**IT-Strategie-  
Definition und IT-  
Planung häufig in  
einem Schritt**

# Zur Erinnerung

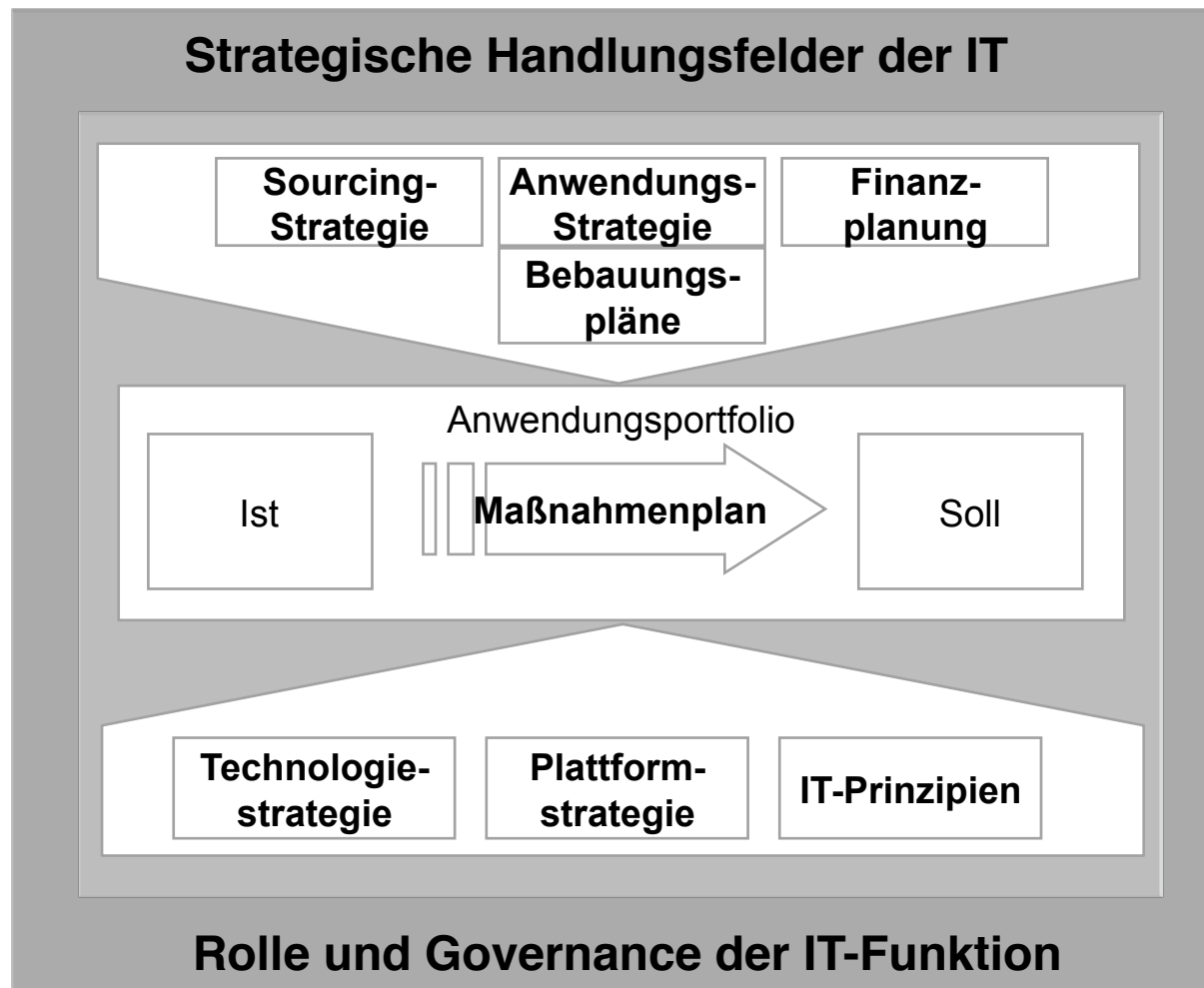
*Warum Landkarten, Ampeln etc?*

- Aus den Funktionen des APM folgt die Notwendigkeit, vereinfachende Darstellungen zu erzeugen zustellen, um Planung/Steuerung/Entscheidung der IT-Landschaft zu unterstützen.
- Hauptinstrumente
  - Ampel-darstellungen
  - Anwendungs-landkarten
  - Portfoliosichten
  - Reports
  - Kombinationen



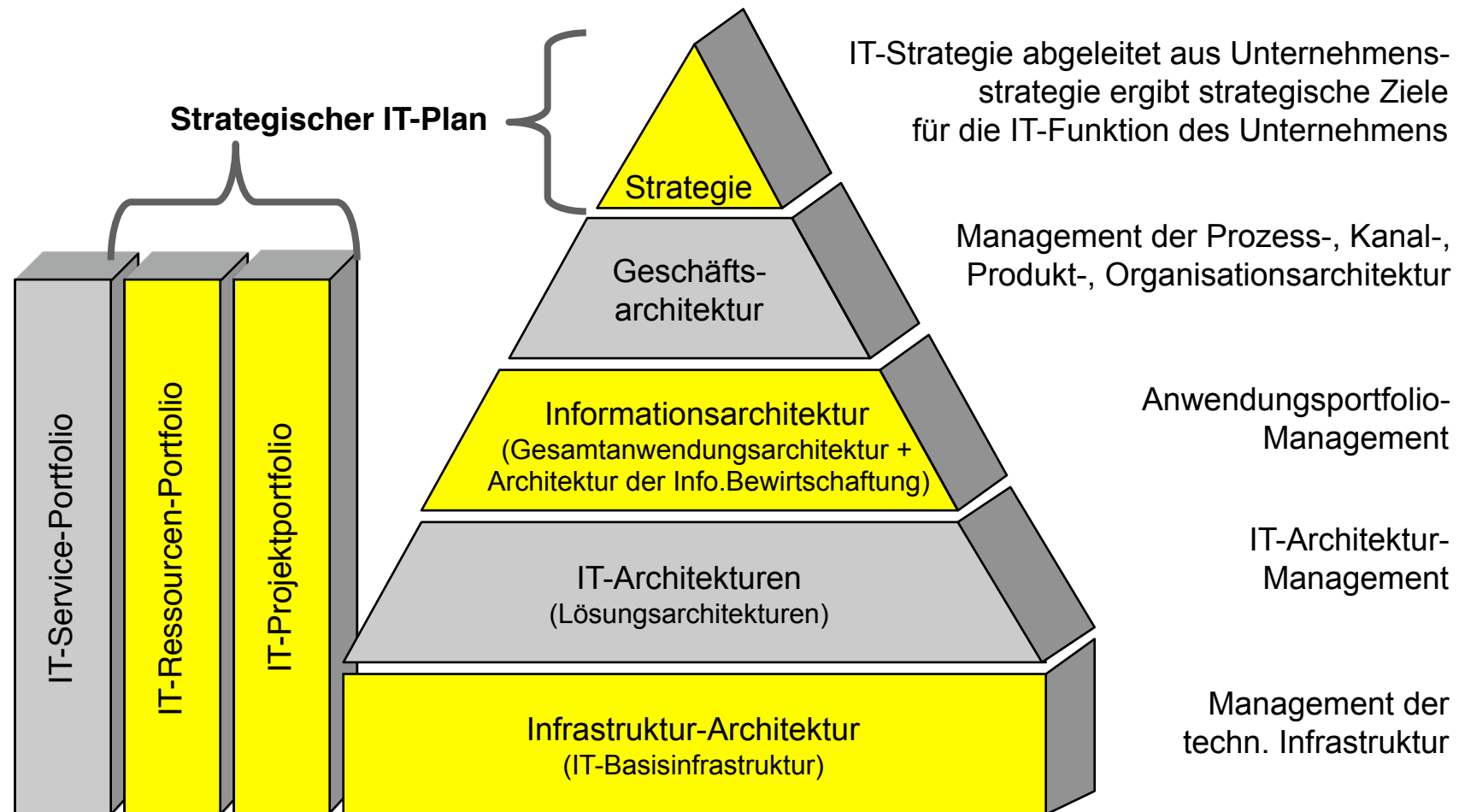
# Was ist Strategische IT-Planung?

*Ein Gesamtbild zum Strategischen IT-Plan*



# APM und Strategische IT-Planung

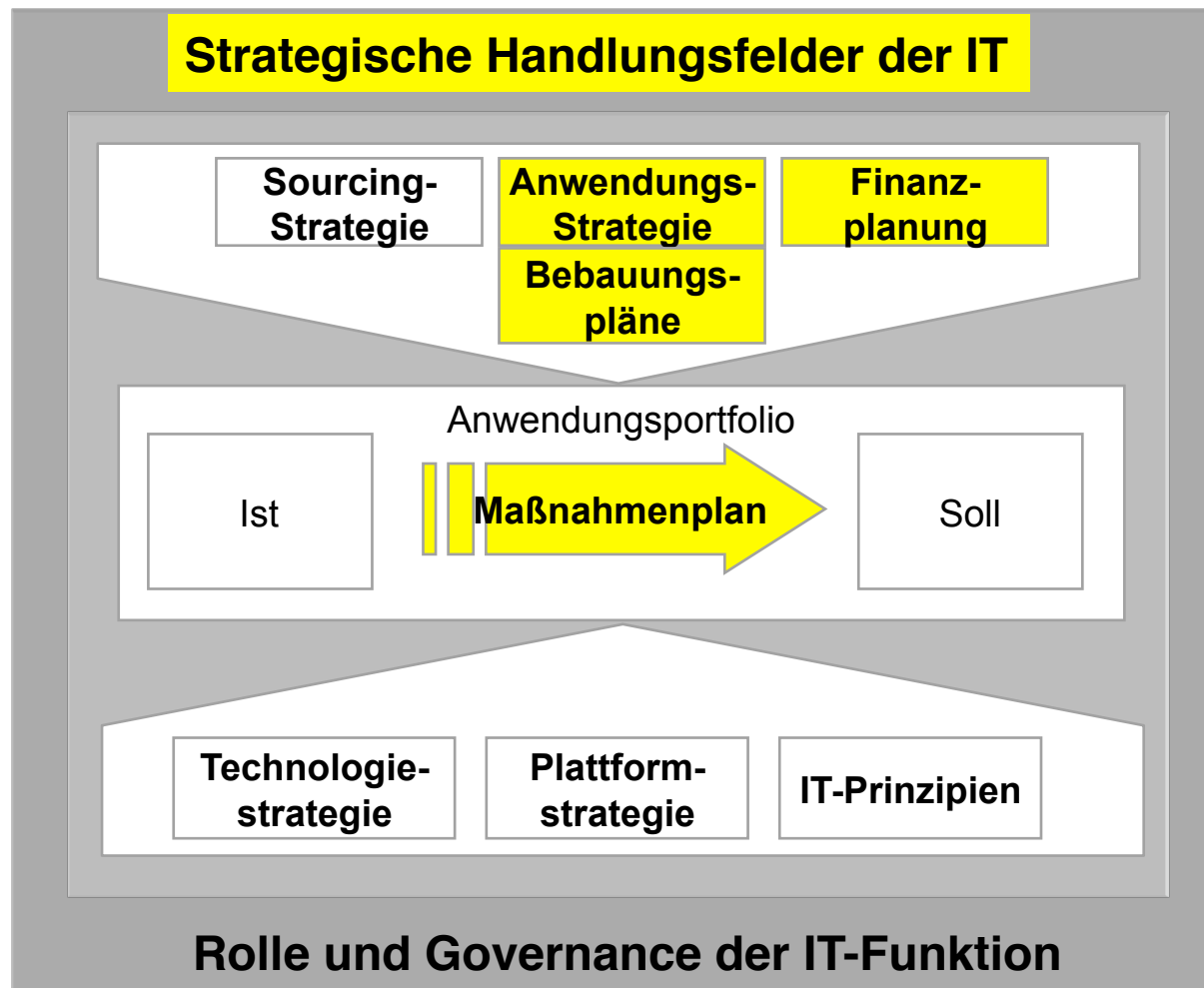
*Fokus in der Architekturpyramide*

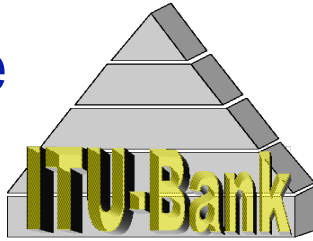


- Was ist IT-Portfolio-Management?
- Anwendungsportfolio-Management (APM)
- APM und IT-Planung
  - Definition
  - Basismodell
- Fallstudie Gesamtprozess ITU-Bank
  - Erfassung Strategische Handlungsfelder
  - Aufstellung Anwendungsstrategie
  - Ableitung Anwendungsbebauungsplan
  - Aufstellung Maßnahmenplan
  - AWP-getriebene Aufstellung von Finanzleitlinien

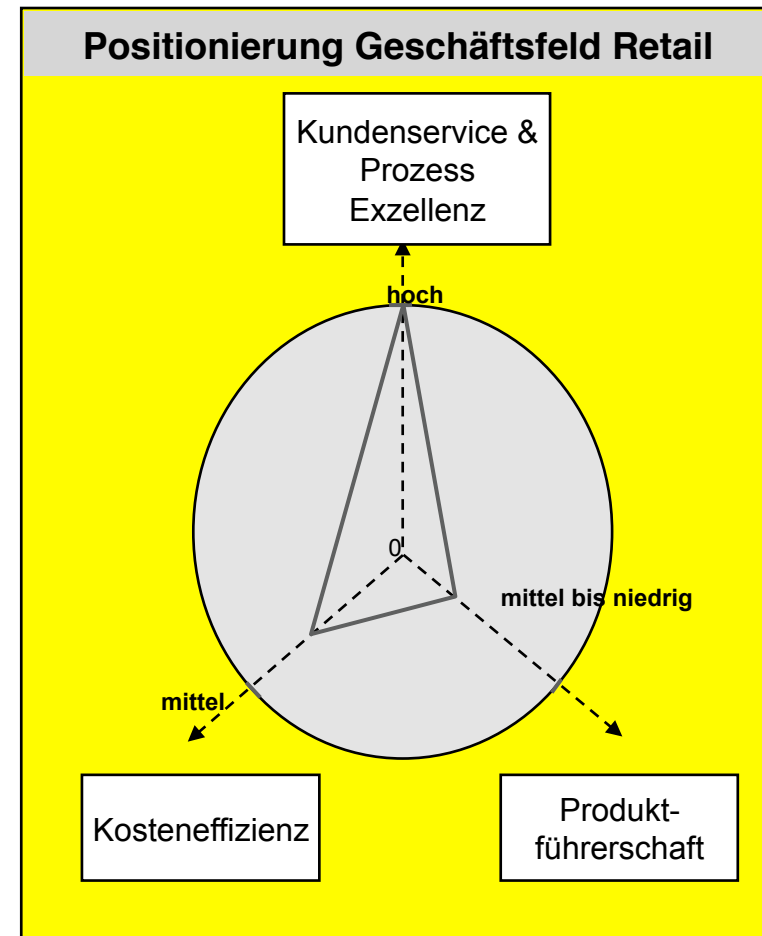
# Schwerpunkte der Fallstudie

... und wie hilft der IT-Unternehmensarchitekt?



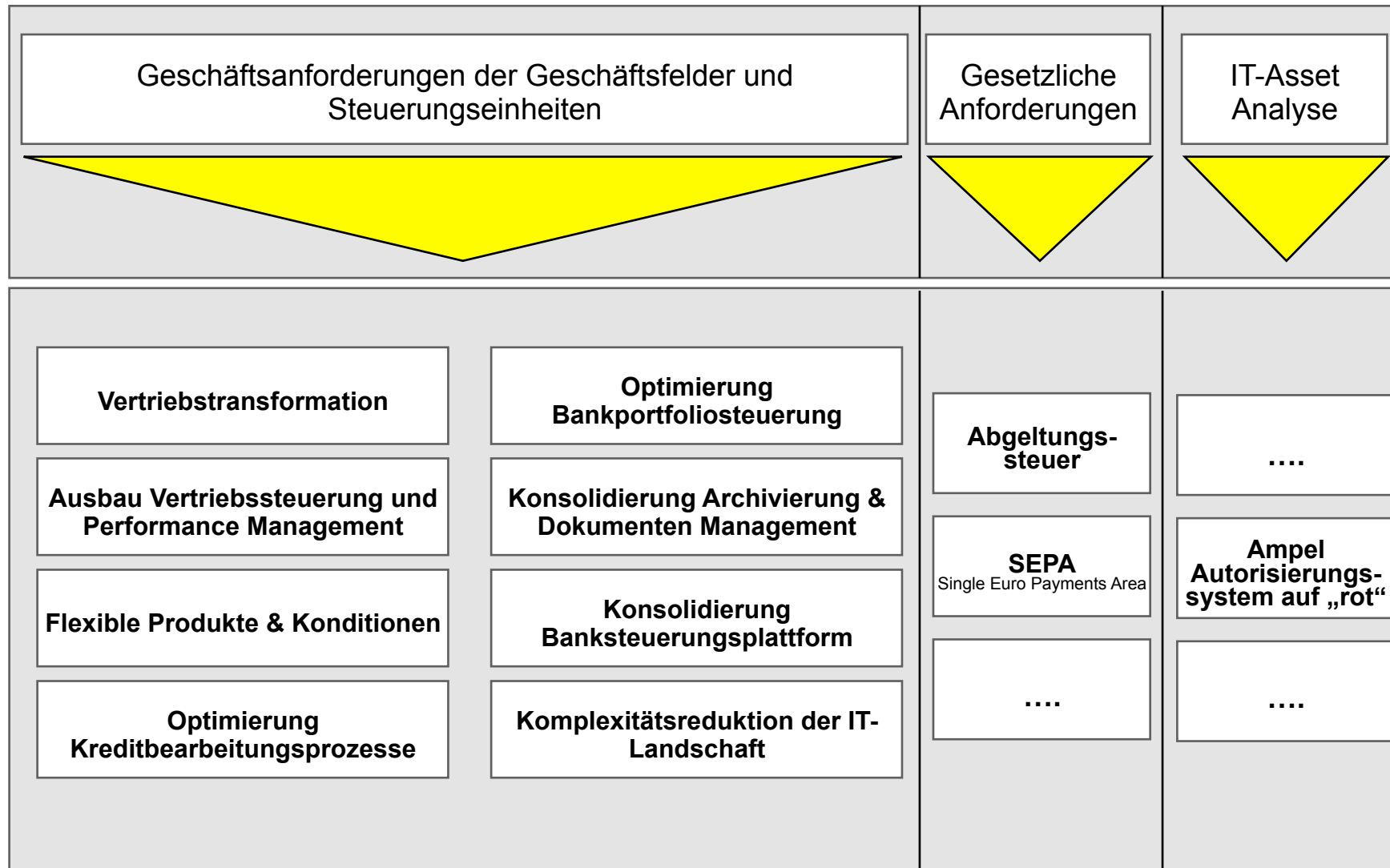


- Mittelgroße Universalbank
- Bilanzsumme 95 Milliarden Euro
- 1.9 Millionen Kunden
- ROE (Eigenkapitalrendite) 8,5 %
- Strategische Geschäftsfelder
  - Retail Banking inklusive vermögende Privatkunden & SMEs
  - Unternehmen und Institutionen
  - Real Estate
- Strategische Positionierung der Geschäftsfelder
  - Retail Banking:  
„*Bester Service durch erstklassige Beratung*“
  - Unternehmen und Institutionen:  
„*Bester Service durch Top-Lösungen*“
  - Real Estate:  
„*Bester Service durch exzellente Prozesse*“



# Strategische Handlungsfelder der IT

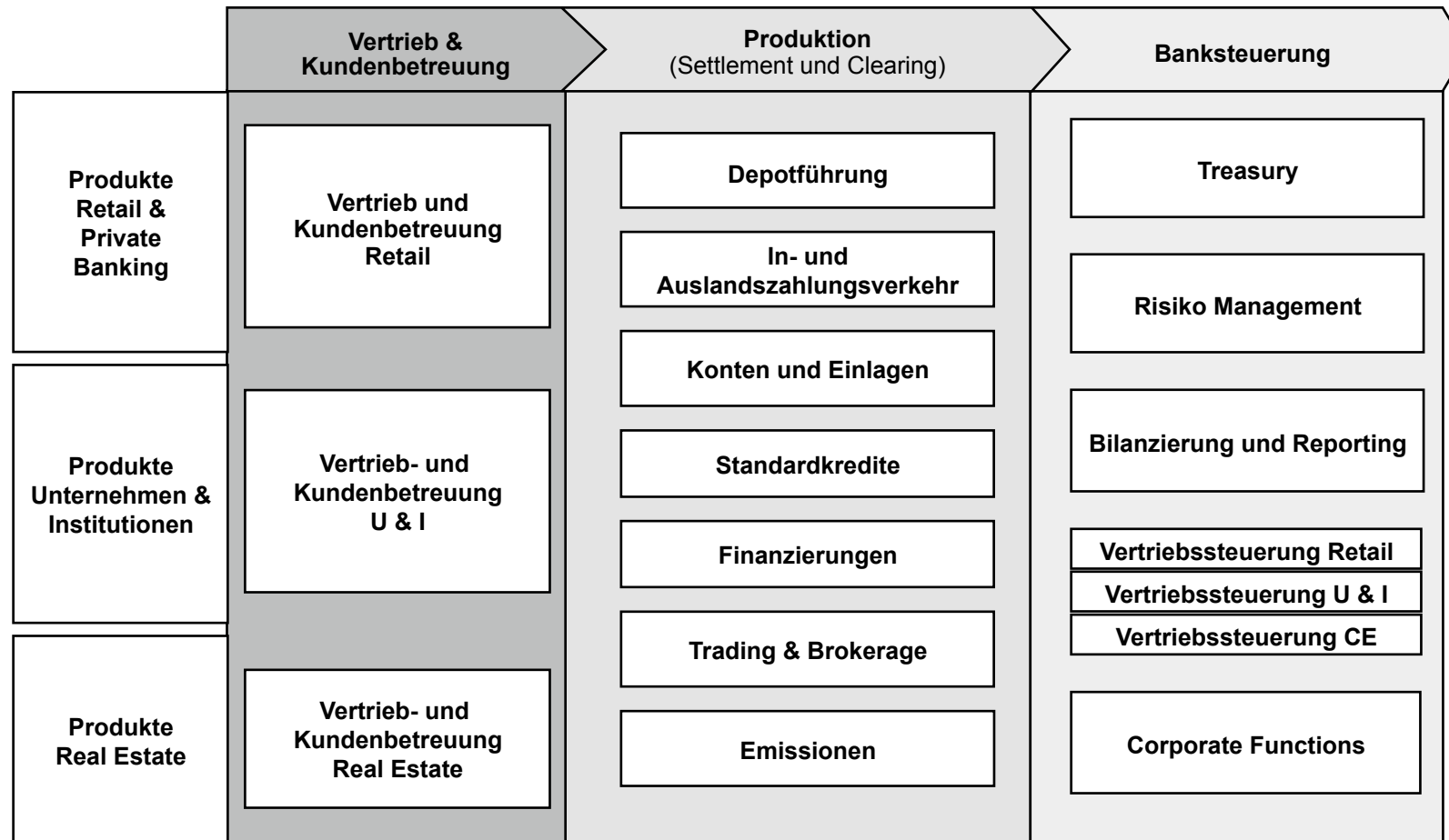
Clustering der Anforderungen aller strategischen Geschäftsfelder und der Banksteuerungseinheiten (Risk, Treasury, Finance)





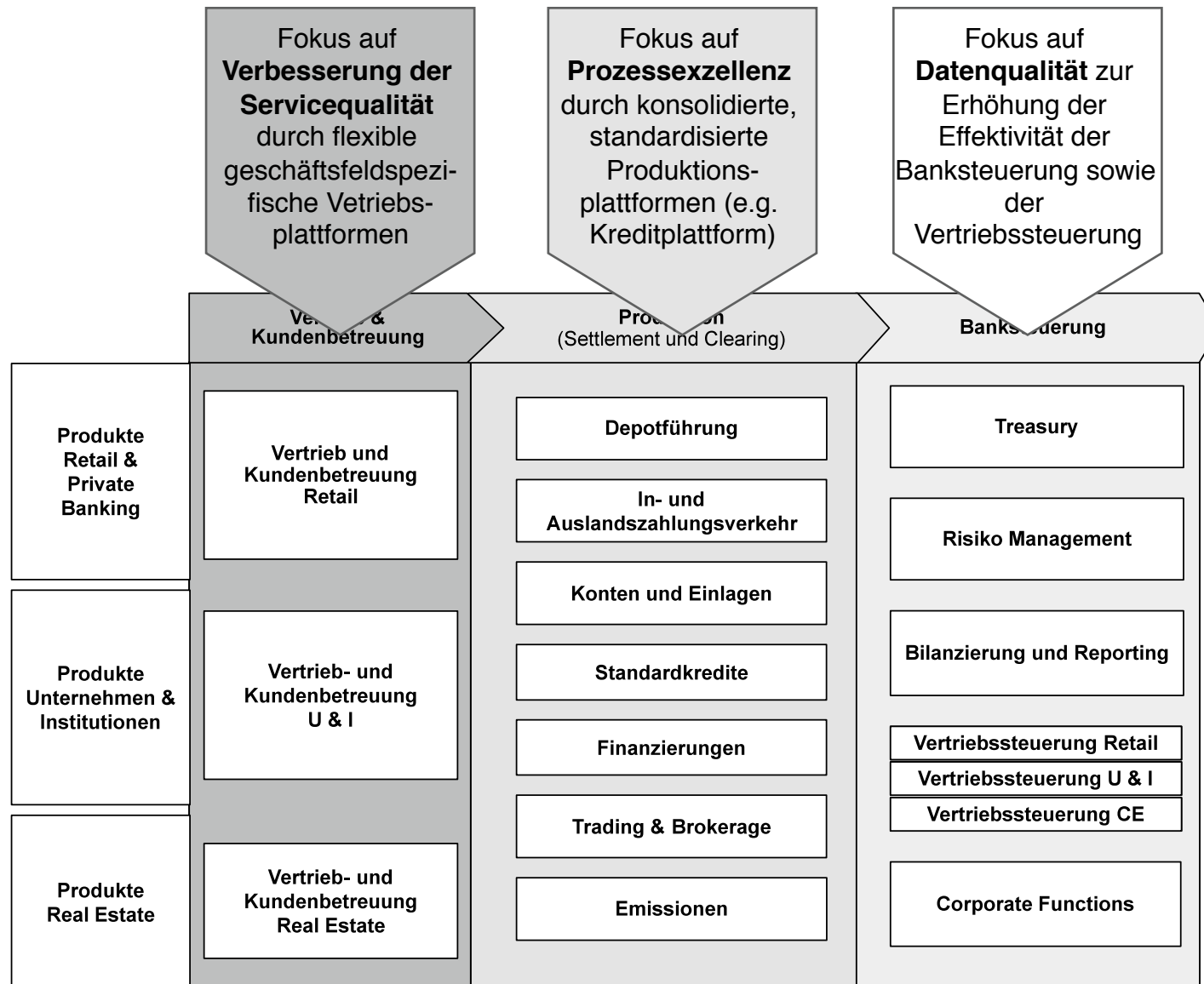
# Business Function Map der ITU-Bank

Strukturierung entlang der Wertschöpfungskette - Vertrieb/Produktion/Steuerung



# Ausrichtung der Anwendungslandschaft

*High Level Anwendungsstrategie der ITU Bank*



# Ausrichtung der Anwendungslandschaft

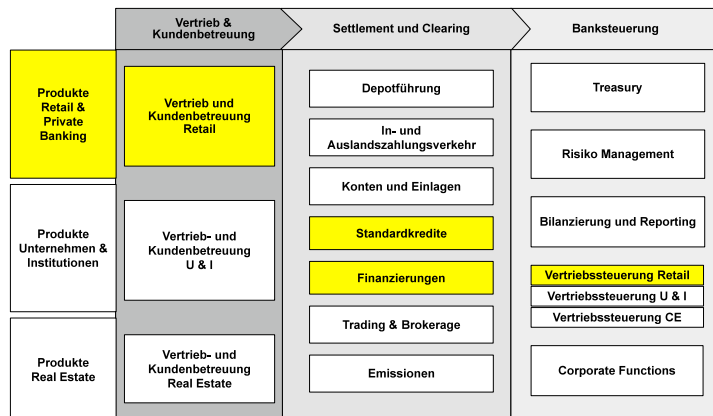
## High Level Anwendungsstrategie des Geschäftsfeldes Retail

Handlungsfelder im Fokus der Weiterentwicklung des AWP Retail

Vertriebstransformation

Ausbau Vertriebssteuerung und Performance Management

Flexible Produkte & Konditionen



1

### Integrierte **Vertriebs- und Betreuungsplattform**

- zur Erhöhung der Qualität der Front-Office Prozesse
- mit Hilfe eines skalierbaren Multikanal-CRM Systems
- mit Hilfe eines integrierten Beratungs-Portals für Filiale & MSF
- Zentraler Punkt der Integration der Vertriebsplattform ist das CRM System

2

### Optimierte **Retail Vertriebssteuerungsplattform**

- zur effektiven Steuerung der Vertriebsprozesse
- mit Hilfe eines Retail Data Warehouse als zentraler Punkt der Integration
- Vertriebssteuerungsplattform integriert mit der Banksteuerungsplattform

3

### Konsolidierte **Kreditplattform**

- zur Standardisierung der Bau- & Konsumentenkreditprozesse
- zur Erhöhung der Servicequalität
- Zur Verbesserung der Refinanzierungspotentiale

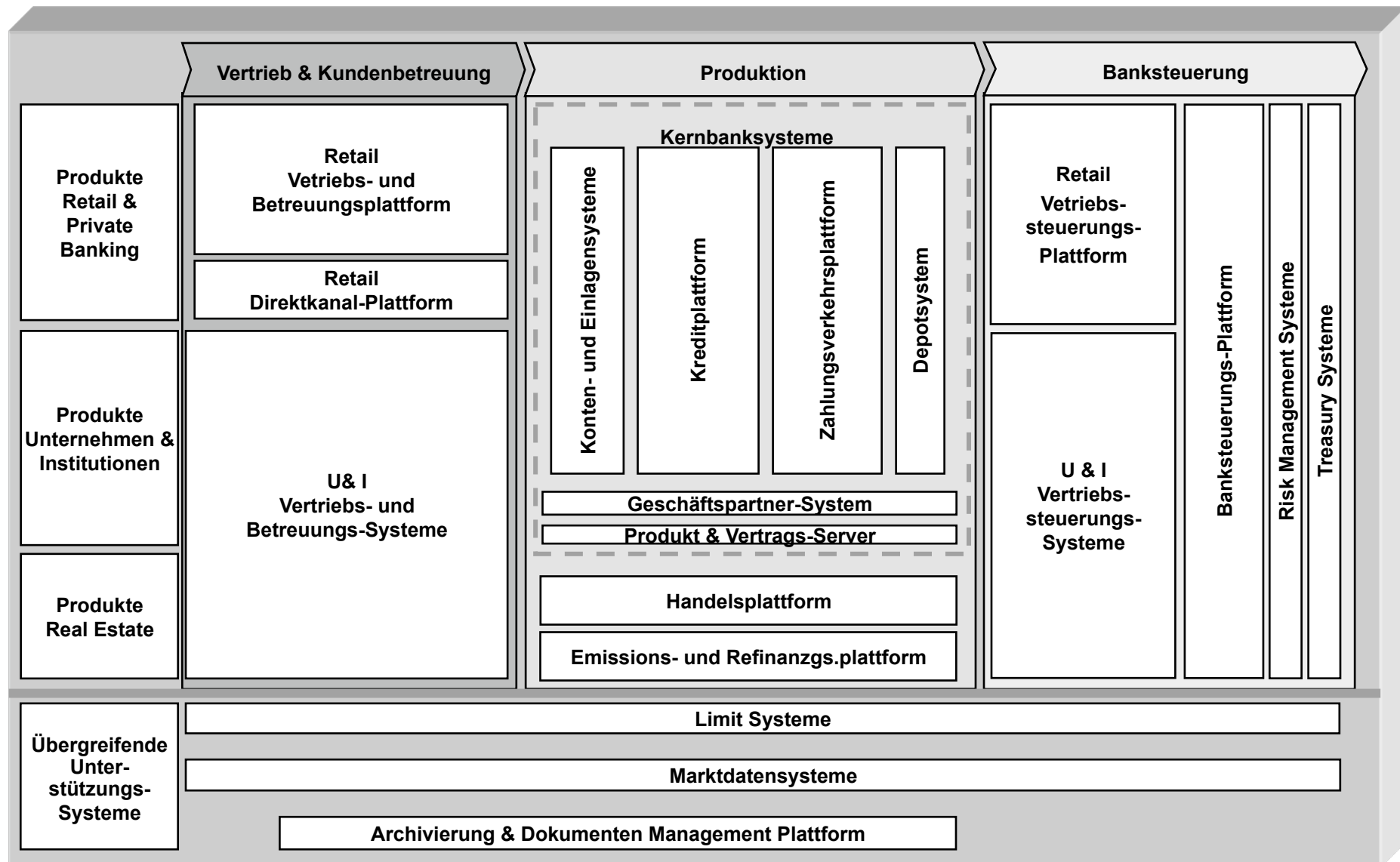
4

### Operativer **Produkt- und Vertrags-Server**

- zur Zentralisierung von Produkt / Konditionen / Vertragsinformationen
- zur Optimierung der Plattformen und Systeme im Bereich Kredit, Depot, Konten & Einlagen

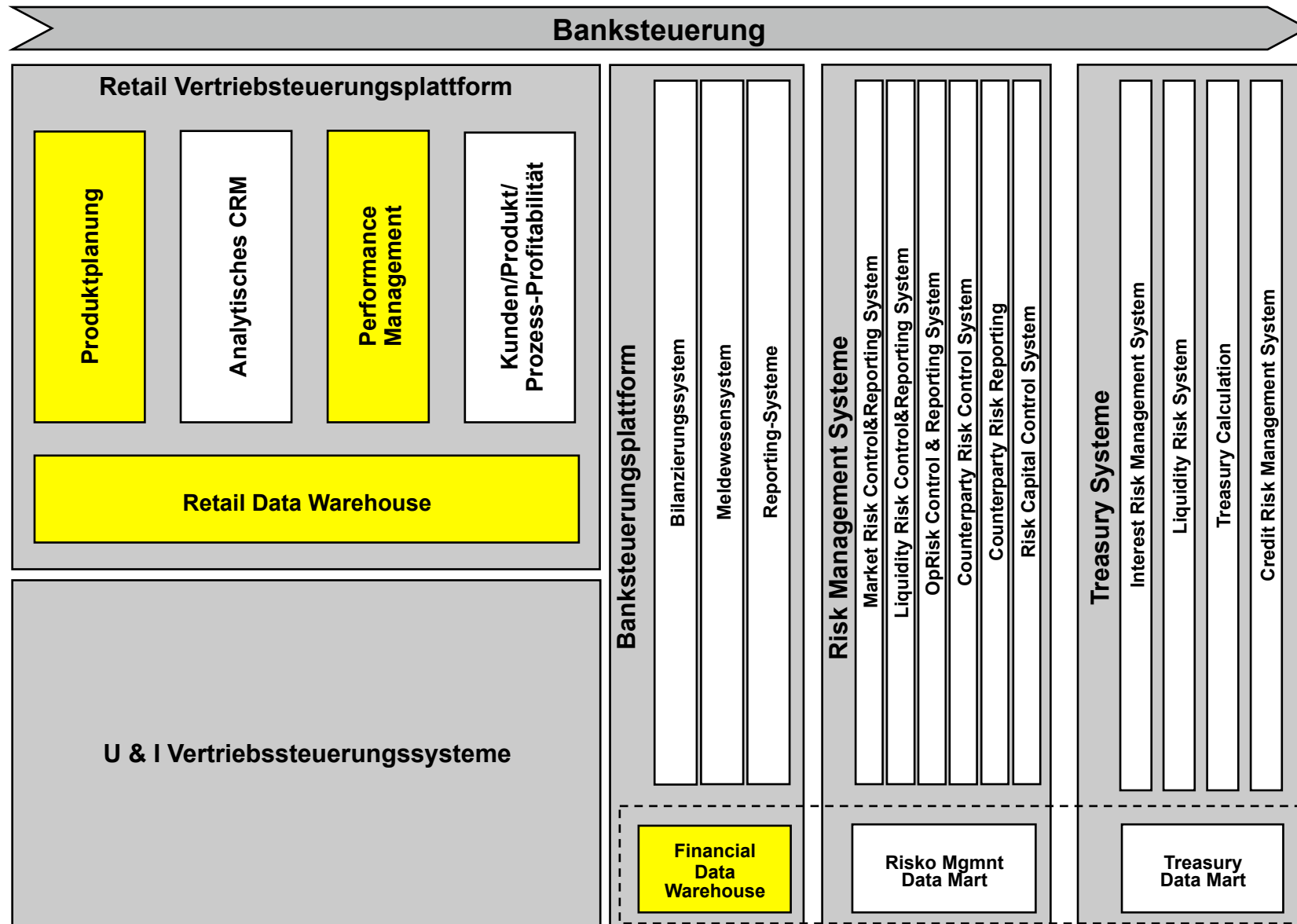
# Bebauungsplanung ITU-Bank

Strategische Zielbebauung (Domänenkarte)



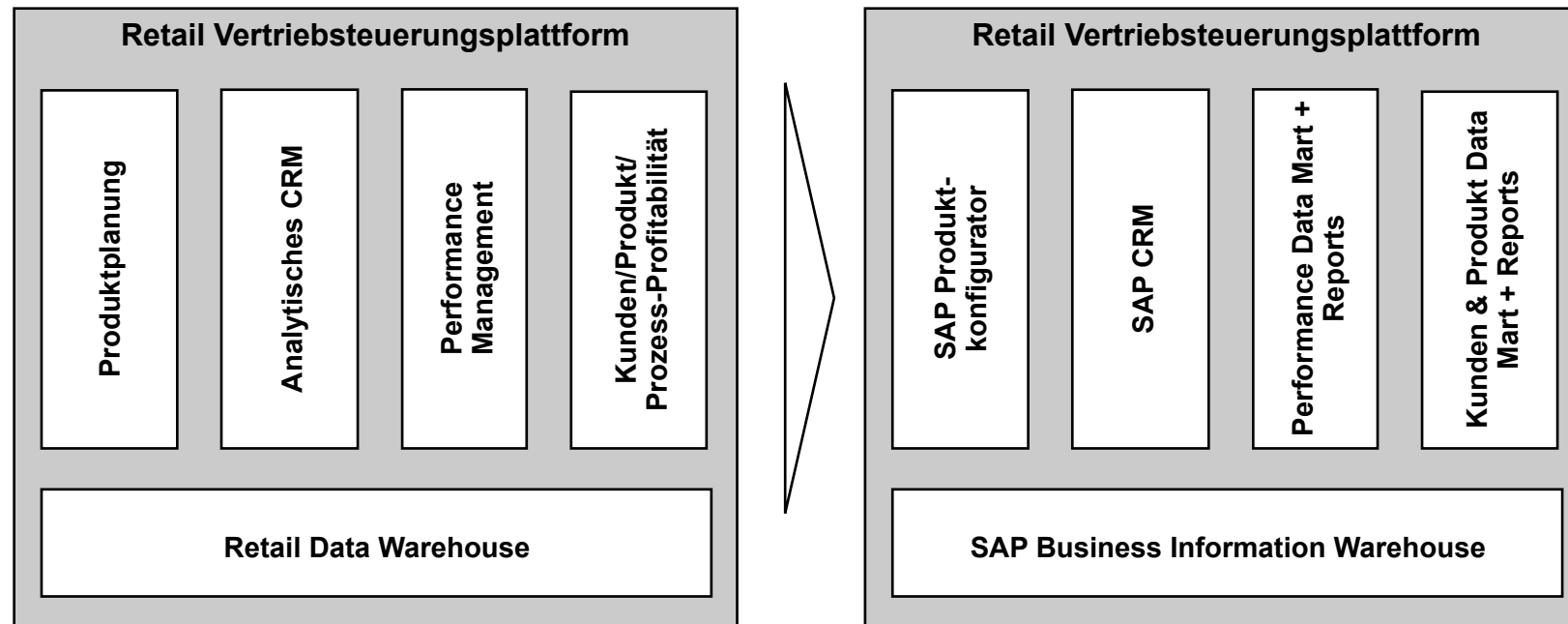
# Bebauungsplanung ITU-Bank

Verfeinerung im Bereich der Banksteuerung & Fokussierung Retail



# Bebauungsplanung ITU-Bank

Verfeinerung im Bereich Retail Vertriebssteuerung – Zielszenario 1 SAP-basierend

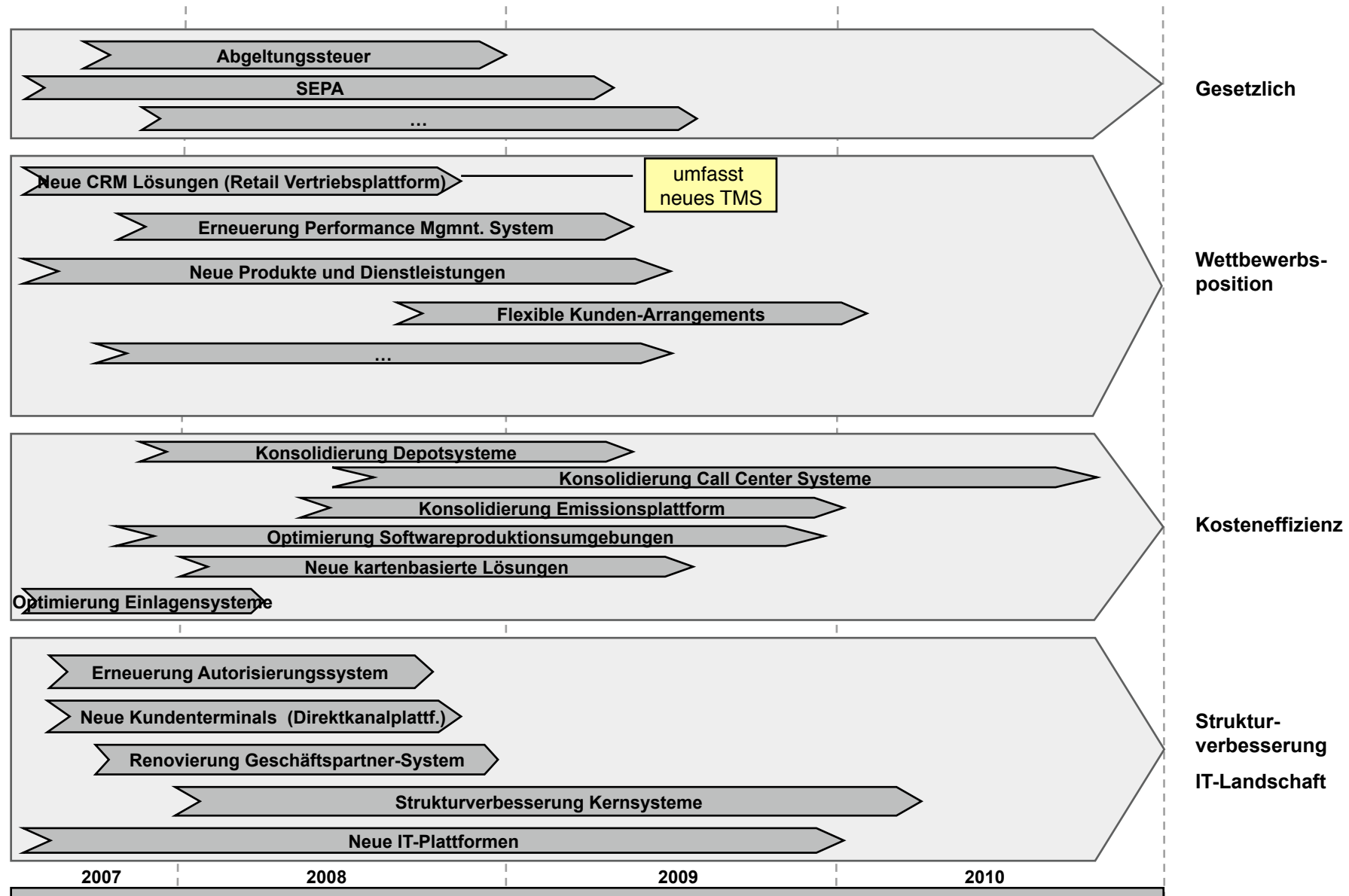


- Der Maßnahmenplan innerhalb des IT-Plans
  - liefert die strukturierte Aufstellung von Maßnahmen, die innerhalb des Planungszeitraumes durchgeführt werden sollen, um die gewünschte Zielsituation zu erreichen
  - baut auf dem bestehenden IT-Projektportfolio auf und bildet das Fundament für die Fortschreibung
- Gruppierung nach
  - Gesetzesinitiativen (legal)
  - Verbesserung der Wettbewerbssituation (business opportunity)
  - Kosteneffizienz
  - Strukturverbesserungen in der IT-Landschaft
- Rollierende, jährliche Aktualisierung

Zur Organisation der Strategischen IT-Planung in einem internationalen Unternehmen → G. Dern: Management von IT-Architekturen. 2. Auflage. Kap. 12

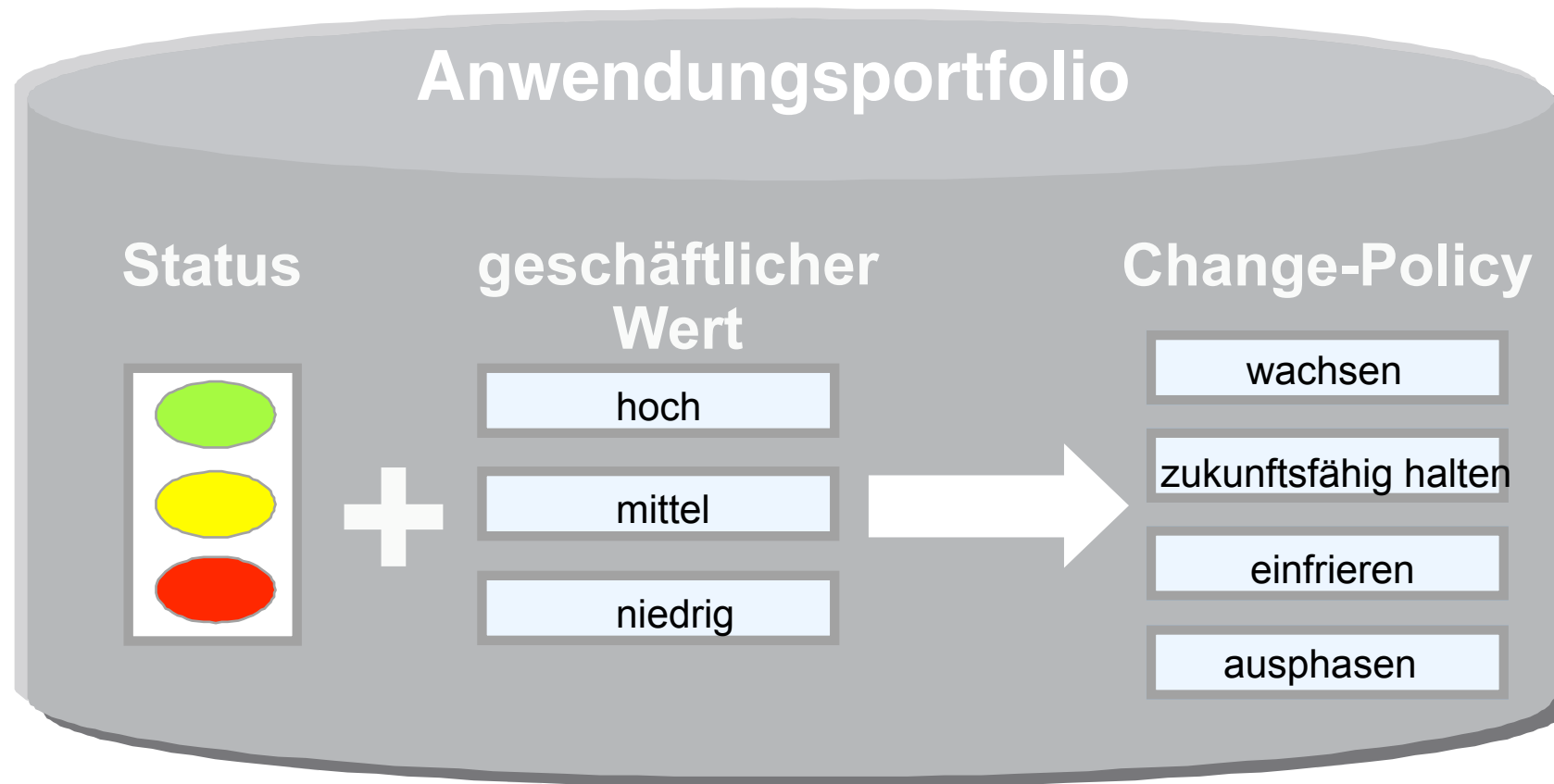
# Strategischer IT-Plan der ITU-Bank

## Maßnahmenplanung für den Bereich Retail





- Was ist IT-Portfolio-Management?
- Anwendungsportfolio-Management (APM)
- APM und IT-Planung
  - Definition
  - Basismodell
- Fallstudie Gesamtprozess ITU-Bank
  - Erfassung Strategische Handlungsfelder
  - Aufstellung Anwendungsstrategie
  - Ableitung Anwendungsbebauungsplan
  - Aufstellung Maßnahmenplan
  - AWP-getriebene Aufstellung von Finanzleitlinien



# AWP-Analyse bei der ITU-Bank

*Bewertung und Definition von Change Policies für alle Systeme*

## Geschäftlicher Wert von Systemen/Anwendungen

Hoch	<b>Das System hat strategische Bedeutung</b> Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der ITU notwendig in Bezug auf Business Treiber & Performance Indikatoren <b>oder das System ist "key operational"</b> notwendig, um im Markt zu bleiben Sicherstellung rechtlicher Anforderungen Ausfall führt zu signifikantem Geschäftsrisiko
Mittel	<b>Sicherstellung der Produktivität</b> <b>Ausfall führt nicht zu signifikantem Geschäftsrisiko</b>
Niedrig	<b>Sonstige Systeme</b>

## Change Policies von Systemen/Anwendungen

wachsen	<b>Funktionaler Ausbau und Sicherstellung der technischen Zukunftsfähigkeit</b>
zukunftsfähig halten	<b>Sicherstellen der technischen Zukunftsfähigkeit und der notwendigen Kosteneffizienz</b> (kann Austausch bedeuten)
einfrieren	<b>Reduktion der Wartung auf Fehlerbeseitigung und "am Leben halten"</b>
ausphasen	<b>Planung Abschaltung und Reduktion auf Fehlerbeseitigung</b>

# Leitlinien zur Mittelverwendung

*Verzahnung mit Change Policies*

- Leitlinie 1 – System mit CP = “wachsen”

- Beibehalten der finanziellen Ausstattung

- Leitlinie 2 – System mit CP = “zukunftsfähig halten”

- Strikte Releasepolitik
- Reduktion Wartung um 25%

- Leitlinie 3 – System mit CP = “einfrieren”

- Strikte Releasepolitik mit Beschränkung auf gesetzliche Anforderungen
- Reduktion Wartung um 50%

- Leitlinie 4 – System mit CP = “ausphasen”

- Strikte Releasepolitik mit Beschränkung auf gesetzliche Anforderungen
- Reduktion Wartung um 75%

- Was ist IT-Portfolio-Management?
- Anwendungsportfolio-Management (APM)

1

- APM und Strategische IT-Planung
- Fallstudie Strategische IT-Planung der ITU-Bank

2

# Rückschau – was wurde in Teil behandelt?

- Was ist IT-Portfolio-Management?
- Anwendungsportfolio-Management (APM)
- APM und IT-Planung
  - Definition
  - Basismodell
- Fallstudie Gesamtprozess ITU-Bank
  - Erfassung Strategische Handlungsfelder
  - Aufstellung Anwendungsstrategie
  - Ableitung Anwendungsbebauungsplan
  - Aufstellung Maßnahmenplan
  - AWP-getriebene Aufstellung von Finanzleitlinien

# Rückschau – was wurde in Teil 1 behandelt?

- Was ist IT-Portfolio-Management?
  - Analogien zu „Portfolio-Management“ im Allgemeinen
  - Elemente des IT-Portfolios
  - Was machen Portfolio-Manager?
  - IT-Portfolio-Management und die Architekturpyramide
- Anwendungsportfolio-Management (APM)
  - Zentrale Stellung in der IT-Unternehmensarchitektur
  - Was ist eigentlich eine Anwendung?
  - APM Zyklus
  - Logische IT-Inventur
- APM und Strategische IT-Planung
- Fallstudie Strategische IT-Planung der ITU-Bank

# Fragen?



und wenn Ihnen später noch Fragen einfallen ....

Gernot Dern

[gernot.dern@t-online.de](mailto:gernot.dern@t-online.de)

Wolfgang Keller

[wolfgang.keller@businessglue.de](mailto:wolfgang.keller@businessglue.de)