



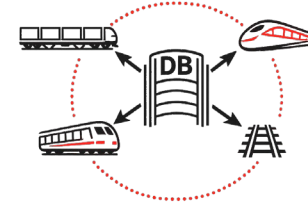
# **EA-Steuerung im föderativen Unternehmen**

Wie EA die richtige Balance zwischen Zentralisierung  
und dezentraler Business-Flexibilität schafft

# Die Ausgangslage: Agieren unter schwierigen Rahmenbedingungen und teilweise gegenläufige Erwartungshaltungen



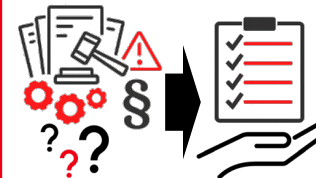
**Wirtschaftlich  
schwierige Lage**



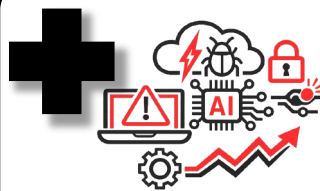
**Dezentralisierung,  
CEO-Prinzip der GF**



**Gemeinnützigkeit  
InfraGO sicherstellen**

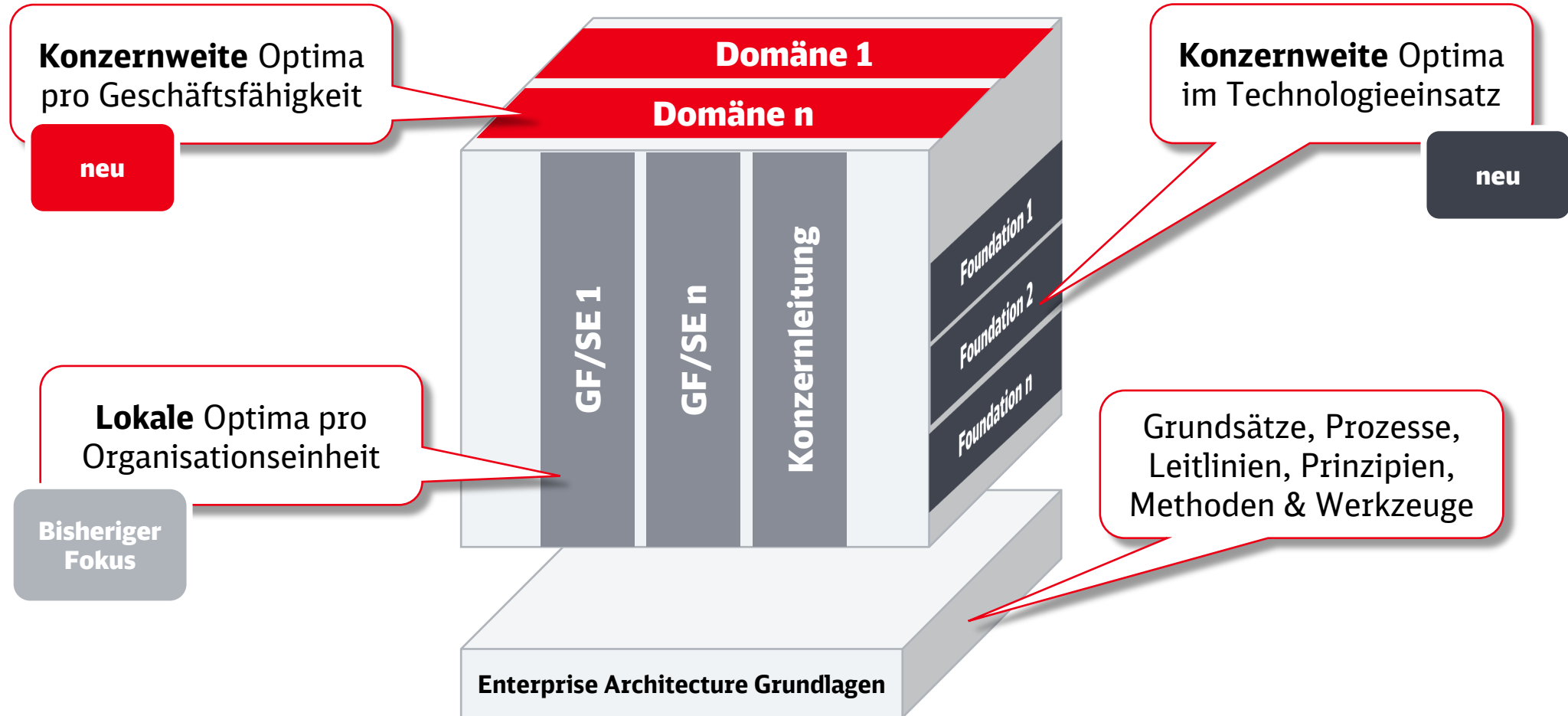


**Klare und fokussierte  
zentrale Governance**

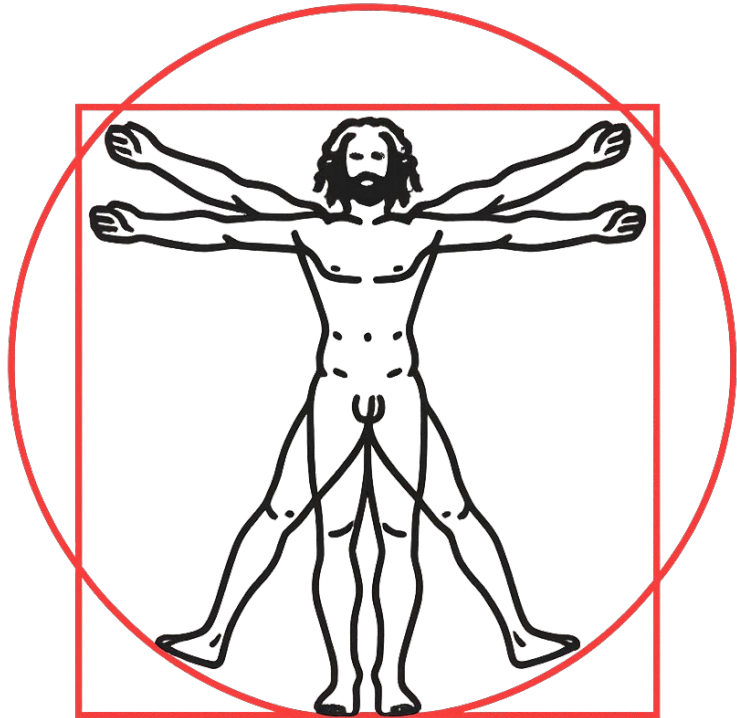


**Hinzu kommen die üblichen Challenges, die jedes Unternehmen und jede IT-Organisation derzeit haben – Einsatz von KI, digitale Souveränität, Datenschutz, IT-Security, ...**

# Unser Auftrag: die Angemessenheit der IT-Landschaft sicherstellen. Dazu müssen mehrere Dimensionen zugleich optimiert werden.



# Dezentralisierung bei gleichzeitiger zentraler Governance: die Quadratur des Kreises benötigt Fallunterscheidungen



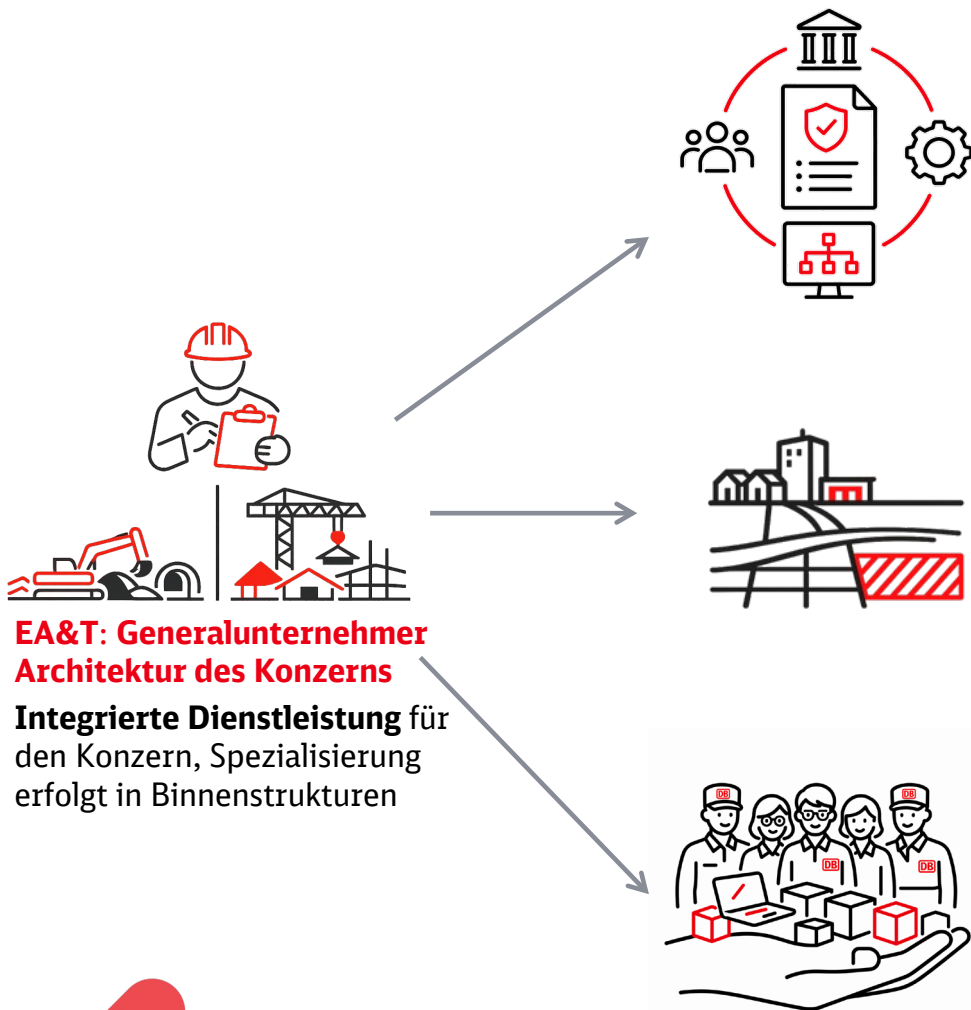
## Wie soll IT im Konzern gestaltet werden?

- Klassische Governance über Methoden, Prinzipien, Prozesse
- Dezentrale Verantwortung für Auswahl, Gestaltung und Betrieb der geschäftsunterstützenden IT – inklusive TCO-Verantwortung
- Einheitliches Vorgehensmodell stellt Anschlussfähigkeit der dezentral gestalteten IT im DB-Ökosystem sicher

## Welche IT soll zentral bereitgestellt werden?

- Fokus auf fachagnostische, technische IT – z.B. Netzwerke, Cloud-Infrastruktur, IT-Security, Plattformen, Digital Workplace
- Fachlich nur Querschnitts-IT (Finanzen, HR, IT-Management), da hier Bedarfe in den Geschäftsfeldern überwiegend gleich
- Kernprinzip: nur das zentral machen, was dezentral entlastet

# Klare Organisation: wir haben den Bereich Enterprise Architecture & Technology (EA&T) geschaffen, um die Challenge zu meistern



## **Governance-Teams** definieren und monitoren Regeln

- Alle Governance-Funktionen sind in dedizierten Teams verortet
- Spezialisierung auf EA-Governance und IT-Delivery-Governance stellt notwendigen inhaltlichen Reifegrad sicher
- Stark kollaborativer Fokus mit den Geschäftsfeldern, „Teile und Herrsche“-Ansatz über Zielvereinbarungen und Delegation

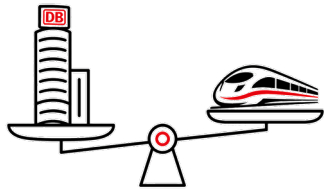
## **Bebauungs-Teams** gestalten Querschnitt und Standards

- Dedizierte Architekten für fachliche Bebauung im Querschnitt und Standardisierung der allgemeinen technischen Services
- Architecture Leads arbeiten im Tandem mit Business Leads, Angemessenheit als Match von Angebot und Nachfrage

## **Service Owner-Teams** für die wichtigsten IT-Services

- Common Services und Digital Workplace werden direkt durch spezialisierte Teams im Bereich gesteuert
- So erreichen wir E2E-Verantwortung für essenzielle IT

# Damit verbunden ist ein radikal neuer Ansatz in der (IT-) Governance. Sie muss viel stärker Mittel zum Zweck statt Selbstzweck werden.



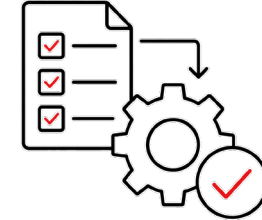
## **Fokus:** Für Konzern nur regeln, was übergreifend Sinn macht

- Nicht hierarchische Berechtigung, sondern inhaltliche Sinnhaftigkeit
- Unternehmerisches Denken steht dabei im Vordergrund



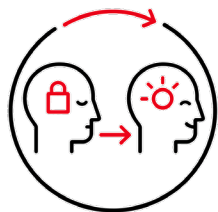
## **Instrumente:** die Werkzeuge auf ihre Zweckmäßigkeit überprüfen

- Alle Regelungen müssen klar, eindeutig und sinnvoll sein
- Dazu gehört auch: klarer Wirkungskreis und Messbarkeit



## **Umsetzung:** Regelungen in der Fläche zur Wirkung bringen

- Transparent Verantwortung mit den Geschäftsfeldern aufteilen
- Automatisiertes Monitoring und Nachverfolgung der Ergebnisse



## **Das alles ist ein massives Mindset-Thema und kultureller Wandel!**

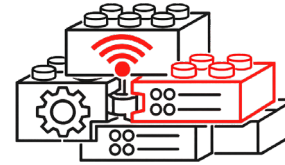
- Permanente, wirtschaftlich getriebene Selbstüberprüfung in der Zentrale – gab es in dieser Konsequenz nicht
- Deutlich weniger, aber dafür viel verbindlichere Governance – in dieser Konsequenz für die Geschäftsfelder neu

# Die Gestaltung zentraler/konzernweiter IT muss dem selbem Raster folgen: nur das zentral machen, was dezentrale Entlastung schafft



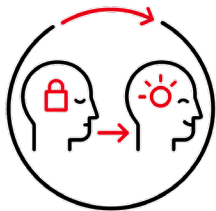
## Bebauung Querschnitt: bewusste Entscheidungen

- Im Querschnitt wird zwar „per default“ zentral gestaltet, dennoch bedarf es aber immer einer Einzelfallüberprüfung
- Dafür wurde ein einfaches Entscheidungs raster entwickelt, pro wesentliche Fähigkeit wird entschieden:
  - Fachlicher Governance-Ansatz (zentral – dezentral)
  - Standardisierungsgrad IT-Unterstützung (ein Tool – integrierte Tools – individuell)



## Technische Standards: Angebotsorientierung

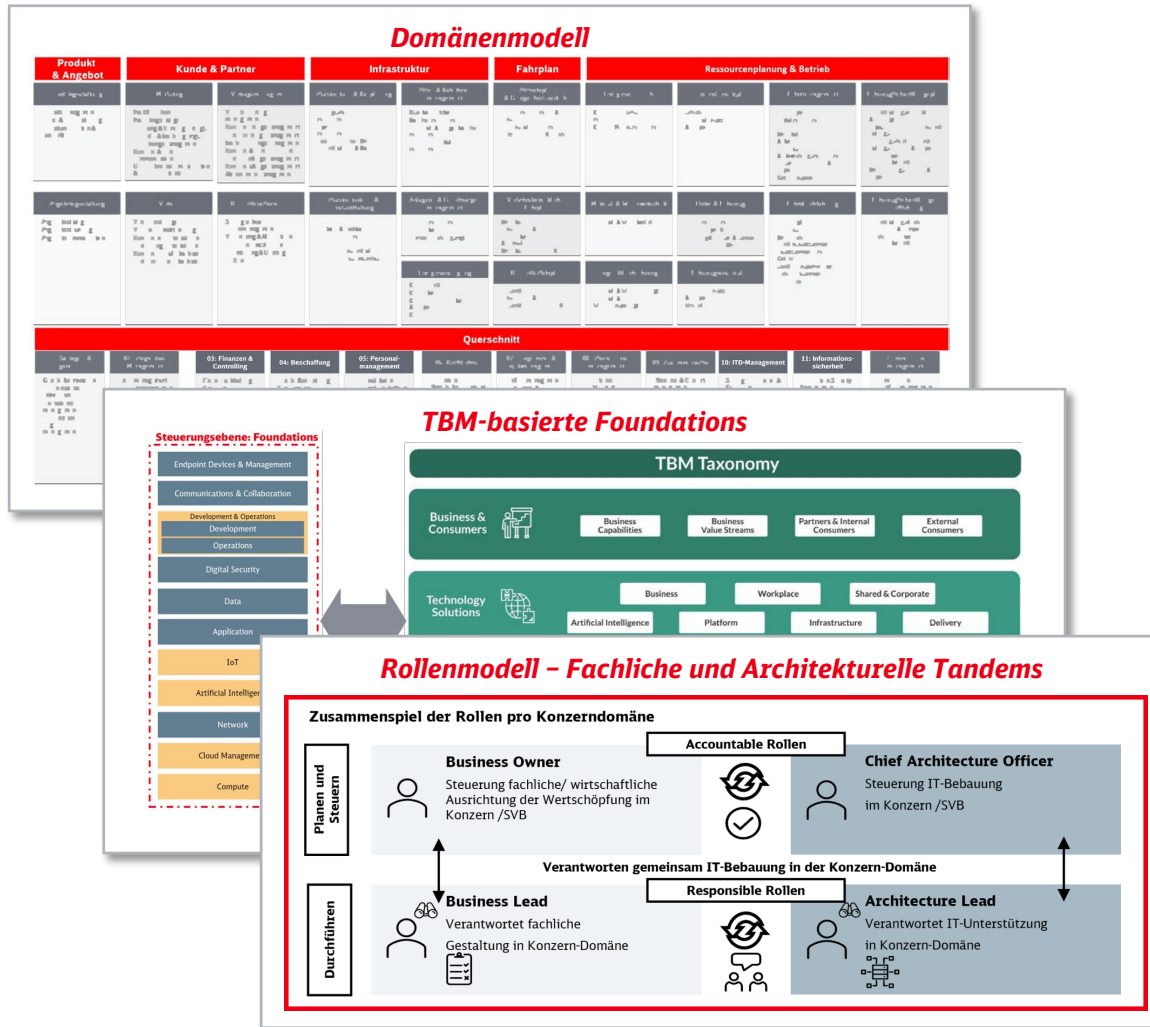
- Fokus auf aggregierte Services und Plattformen (Integration, Datenmanagement, Analytics, ...)
- Ziel ist Bereitstellung von Standard-Services, mit denen die gängigen Use Cases bedient werden können (80%-Prinzip)
- Für alle Spezial-Use Cases gibt es Ausnahmeregelungen, um Passfähigkeit sicherzustellen



## Das alles ist ein massives **Mindset-Thema** und kultureller Wandel!

- IT entsteht nicht mehr nach Bestellerprinzip, sondern in der Aushandlung zwischen Nachfrage und Angebot
- Aushandlungsprozesse komplex, nicht nur zwischen Besteller und Dienstleister – Stakeholdermanagement essenziell
- Fachliche und technische Standards müssen sich beweisen, Vorgaben alleine reichen nicht zur Wirksamkeit

# Essenzielle Voraussetzung für bewusste Entscheidungen: Klare Ordnungsrahmen und Verantwortungen

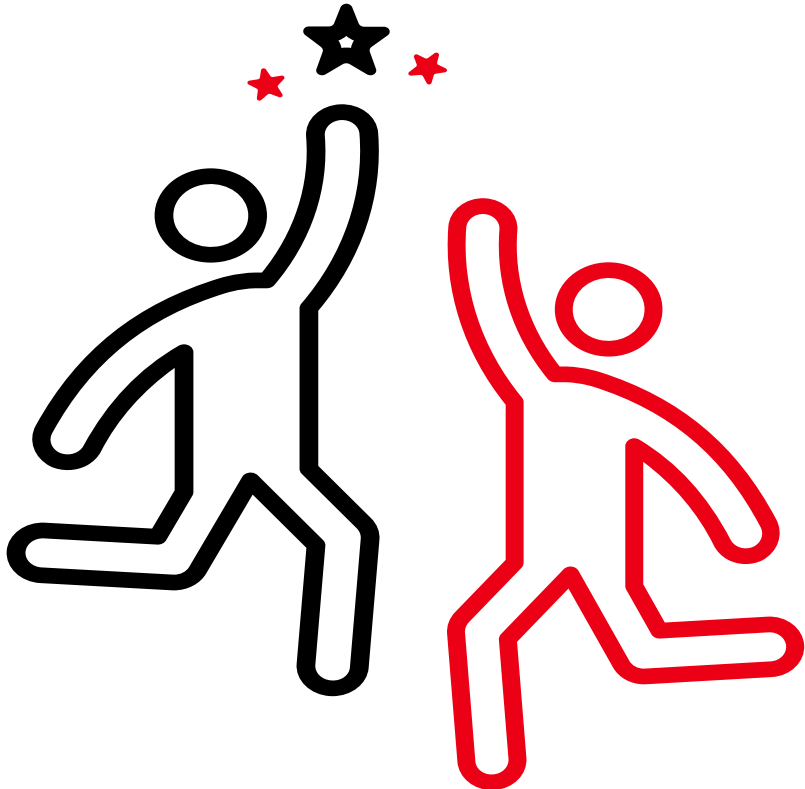


## Kernprinzip:

nur das zentral machen, was dezentral entlastet

- Mit dem **Domänenmodell** werden die Fähigkeiten festgelegt, für die zentrale Governance wie auch zentral gestaltete fachliche IT sinnvoll sind
- Beinhaltet auch immer Fragen nach Grad der Zentralisierung, von komplett einheitlich über harmonisiert bis vollständig individuell
- Über **Foundations** werden mit Plattformen und Services technische Standards als Bausteine für individuelle Fachanwendungen bereitgestellt
- Klare **Rollen** übernehmen die Verantwortung für die Entscheidungen zu zentraler Governance und IT
- Klingt paradox, stimmt aber: durch Schaffung neuer Strukturen werden wir deutlich effizienter. Das resultiert aus Klarheit und Auftrag der Strukturen

# Das alles zeigt erste Erfolge – und wir sind zuversichtlich, dass diese gekommen sind, um zu bleiben



## Signifikante Konsolidierung im Querschnitt

- Über ein Drittel der Querschnittsanwendungen innerhalb von zwei Jahren zurückgebaut, weitere Konsolidierungen in Planung
- Damit einhergehend auch spürbare Kostensenkungen – obwohl in der ersten Welle vorrangig lokale, kleinere Anwendungen

## Technische Standards reduzieren Komplexität

- Fokus war Reduktion von Alternativlösungen mit vergleichbarem funktionalem Umfang (z.B. Dashboarding-Tools)
- Dadurch deutliche Vorteile bei Lizenzmanagement und Betrieb

## Klare Prozesse sichern Governance ab

- Keine IT-Bestellung ohne Freigabe des jeweiligen CIOs
- Architektur besetzt entscheidende Quality Gates im Portfolio-Prozess, sichert so Passfähigkeit neuer IT-Lösungen im Vorfeld
- **Die entstandenen Ordnungsrahmen, Strukturen und Rollen sorgen für Nachhaltigkeit im neuen IT Operating Model**

# Summary: Nicht auch, sondern gerade in dezentralen Unternehmen ist zentrale IT-Steuerung notwendig. Der richtige Fokus ist entscheidend.



## Einfache Erwartung: macht es besser

- Klares Umdenken notwendig: Unser eigentlicher Auftrag ist NICHT Governance oder Bau zentraler Services. Das sind Mittel zum Zweck. Der Auftrag ist Angemessenheit der IT-Landschaft.
- In komplexen, dezentralen Unternehmen heißt das: bewusste, kontextsensitive Entscheidungen nach zentralem Muster

## Zentrale Strukturen schaffen dezentrale Flexibilität

- Ob Governance oder zentraler IT-Service: Es muss immer geprüft werden: soll das wirklich zentral gestaltet werden? Sind unsere Werkzeuge dafür geeignet? Und: erreichen wir auch die Effekte?
- Klare Strukturen wie Domänen, Foundations – aber auch klare Verantwortungen – sind dafür entscheidende Voraussetzungen



Ansprechpartner  
**Horst Schmidt**

---

Horst.Schmidt@  
deutschebahn.com

49 1523 7489124

**Vielen Dank  
für Ihre  
Aufmerksamkeit**