

TECHNIK IST MITTEL ZUM ZWECK

Sie dominieren die Schlagzeilen der IT-Welt: serviceorientierte Architekturen. Bei der erfolgreichen Umsetzung kommt es vor allem auf eins an: die organisatorische Bewältigung. Denn: SOA erfordern das Zusammenspiel fachlicher, wirtschaftlicher und technischer Kompetenzen. Viele Unternehmen setzen deshalb spezielle Kompetenz-Teams ein.

Bei vielen Unternehmen drohen IT-Investitionen und -Kosten vollkommen aus dem Ruder zu laufen. Jahrelang haben Geschäftsleitungen große Summen in neue IT-Applikationen investiert. Doch anstelle einer durchgängigen, prozessunterstützenden IT-Architektur ist das Ergebnis meist ein schwer überschaubares und kostentreibendes Dickicht von Anwendungen, Systemen und Schnittstellen.

Um die IT-Kosten wieder unter Kontrolle zu bekommen und eine konsequente Prozessorientierung zu erreichen, stellen derzeit Unternehmen verschiedenster Branchen ihre IT auf serviceorientierte Architekturen (SOA) um. Ziel einer SOA ist es, die IT mittelfristig zu einer durchgängigen Architektur umzubauen, in der Services abteilungsübergreifend über vereinheitlichte Applikationen genutzt werden können. Mithilfe unternehmensweit angebotener, modularer Services kann flexibel auf die individuellen Anforderungen der Fachabteilungen, Kunden oder Lieferanten reagiert werden - und zwar ohne jedes Mal die Applikationen anpassen oder weiterentwickeln zu müssen. Neue Systeme lassen sich bei einer SOA einfach und schrittweise auf neue Anwendungen migrieren. Entsprechend reduzieren sich nicht nur die Kosten der Anwendungsentwicklung, auch Wartung und Betreuung werden durch einen geringeren Schnittstellen- und Integrationsaufwand sowie durch ein deutlich verringertes Portfolio an Lieferanten erheblich reduziert. Bei der technischen Umsetzung hat sich vor allem die Entwicklung einer Integrations-Roadmap bewährt. Diese beschreibt sämtliche geplanten Projekte, die sich in die neue Servicearchitektur einfügen müssen. Außerdem sollte das Unternehmen unbedingt auf die konsequente Definition und Nutzung von Standards für Schnittstellen, Applikationen und Prozesse achten.

Technologie rückt in den Hintergrund

Bei einer SOA ist die eigentliche Wertschöpfung das Maß der Dinge: die Geschäftsprozesse und ihre durchgängige Verwendbarkeit rücken in den Vordergrund, die Eigenheiten und der Aufbau der darunter liegenden Technologie in den Hintergrund. Die Technik ist lediglich und endlich das Mittel

zum Zweck, IT und Geschäft aufeinander abzustimmen, um den Mitarbeitern die benötigten Informationen zum richtigen Zeitpunkt in der passenden Struktur zu liefern. Die wesentlichen Herausforderungen bei einer SOA-Umsetzung liegen indes in der organisatorischen Bewältigung. Denn: SOA erfordert das Zusammenspiel fachlicher, wirtschaftlicher und technischer Kompetenzen und ist dementsprechend komplex. Während der Umsetzung bedeutet dies eine enge Zusammenarbeit zwischen den Fachabteilungen, der IT-Organisation und der Geschäftsleitung. Durch eine sorgfältige Planung lassen sich diese Herausforderungen jedoch erfolgreich meistern. Viele Unternehmen begegnen ihnen dadurch, dass sie spezielle Kompetenz-Teams einsetzen. Diese übernehmen das Management der erarbeiteten Projekt- und Architektur-Roadmap und entwickeln in diesem Zuge die fachlichen und technischen Vorgaben für die in die Zielarchitektur zu integrierenden Projekte. Sie sorgen für die strikte Einhaltung der Vorgaben und achten darauf, dass die Grundsätze der neuen SOA präzise eingehalten werden. Damit schaffen sie den Grundstein für den Wandel einer kostenintensiven Multi-IT-Architektur zu einer homogenen Service-Landschaft.

Mit der Rückendeckung der Geschäftsleitung

Entscheidend zu Beginn eines SOA-Projektes ist es, die Geschäftsleitung von dem Erfolg und vor allem von der Wirtschaftlichkeit des neuen Ansatzes zu überzeugen. Schwierig bei der Darstellung der Erfolgsrechnung ist der Zeitraum erreichter ROI's. Erst nach drei bis fünf Jahren sind die durch SOA ersparten Kosten in der Regel höher als die Investitionskosten. Geschäftsführer und Verantwortliche sind heute an schnellere ROI's gewöhnt und deshalb an dieser Stelle zunächst zögerlich. Deshalb empfiehlt es sich, serviceorientierte Architekturen stufenweise einzuführen, um das Vertrauen in die Roadmap und die Umsetzungsschritte zu stärken. Denn auch wenn es sich um eine langfristige Strategie handelt, kann sich ein Unternehmen dem Ziel in kleineren, überschaubaren Teilprojekten nähern. Als Pilotprojekte eignen sich zentrale Services,



Rainer Hackenberg (Email: rainer.hackenberg@cromwell-br.com) ist Managing Partner bei dem internationalen IT-Beratungshaus Cromwell Business Resultancy AG mit Hauptsitz in Zürich (CH). Der Diplom-Ingenieur gründete 1986 die Beratungsgesellschaft „Hackenberg & Partner“ und baute das Unternehmen binnen weniger Jahre zu einem der führenden deutschen IT-Beratungshäuser mit Kunden wie die Deutsche Bank oder die Siemens AG auf. 1998 verkaufte Hackenberg an die US-amerikanische Unternehmens- und Technologieberatung „Renaissance Worldwide“, wo er für weitere zwei Jahre als Head of International Operations blieb. 2001 übernahm er die Position des CEO bei der „ResTend AG“ in München. Zuletzt war Hackenberg als Marketing- und Vertriebsvorstand beim finnischen Software-Unternehmen Meridea tätig, einem Tochterunternehmen von Nokia und Accenture.

die einen schnellen Kostenvorteil schaffen, aber nicht unbedingt geschäftskritisch sind. Dazu zählen zum Beispiel durchgängig verwendete Stammdaten, Output Management, Secure Identity Management, Self Service Portale oder zentrale Berichts-Services.

Ausschlaggebend für das Gelingen einer SOA-Umstellung ist die Zusammenarbeit des Kompetenz-Teams mit den betroffenen Fachabteilungen und der Geschäftsleitung, um die angebotenen Services nach ihrer Bedeutung für das Gesamtunternehmen zu beurteilen und abteilungs- oder bereichsübergreifend aufzubauen. Hier liegt ein weiteres Kernproblem. Denn: viele Abteilungen denken nicht übergreifend und haben untereinander wenig fachliche Berührungspunkte. So sehen Mitarbeiter aus dem Controlling möglicherweise nicht immer, was ihre Prozesse zum Beispiel für den Vertrieb bedeuten. Nur mit der Rückendeckung der Geschäftsleitung können hier Widerstände überwunden und die Vorteile einer SOA vermittelt werden. Befürworter aus dem Management können das Denken für eine einheitliche und durchgängige IT-Architektur schaffen und in der Unternehmenskultur verankern – und mit einem begleitenden Change Management Prozess den Erfolg des SOA-Projektes gewährleisten. ■