



□ Dr. Verena Schmidtman

[E-Mail: verena.schmidtman@detecon.com]
 ist Senior Consultant bei der ICT-Management-Beratung Detecon International.



□ Frank Lorbacher

[E-Mail: frank.lorbacher@detecon.com]
 ist ebenfalls Senior Consultant bei der ICT-Management-Beratung Detecon International.

Mind the Gap – Business meets Architecture

Schnelle Reaktionen auf Marktänderungen, hohe Flexibilität, aber auch Reduktion von Kosten: Wie soll all dies gleichzeitig geschehen, wenn die IT nur schwerfällig agieren kann und Geschäftsprozesse äußerst komplex sind? Der Einsatz von Business-Process-Management (BPM) für Geschäftsabläufe und von serviceorientierten Architekturen für die IT zeigt zwar schon Erfolge im Hinblick auf optimierte, agile und standardisierte Prozesse und deren IT-Unterstützung. Immer noch fehlt jedoch eine nachhaltige Integration dieser beiden Bereiche. Der Einsatz einer Logical Business Architecture kann die Lücke zwischen Geschäftsprozessen und IT schließen. Insbesondere schafft sie ein gemeinsames Verständnis über alle Änderungsaktivitäten der beteiligten Geschäfts- und IT-Bereiche.

Mind the Gap: Wie Business und IT ihre Zusammenarbeit verbessern

Haben Sie sich je gefragt, warum einige Unternehmen schneller mit neuen Produkten am Markt sind als andere? Wieso sie zeitnah auf geändertes Kundenverhalten reagieren und fähig sind, eigene Services laufend zu verbessern? Eine zentrale Antwort liegt darin, dass diese Player in der Lage sind, nach dem Prinzip „Mind the Gap“ zu handeln und die Lücke zwischen Business und IT zu schließen. Eine Detecon-Studie von 2009 [Det09] zeigt, dass nur 14 Prozent der befragten Unternehmen von sich selbst behaupten, die Lücke zwischen Geschäftsstrategie und IT-Aktivitäten nicht nur geschlossen, sondern gut verzahnt zu haben.

Dieses Manko ist bei Weitem nicht allein Versäumnissen der IT zuzuschreiben. So investieren viele Unternehmen enorm viel Geld, um mit BPM-Maßnahmen sowohl strategisches Alignment als auch die Prozessqualität in den Geschäftsabteilungen deutlich zu steigern. Zur gleichen Zeit führen sie serviceorientierte Architekturen ein, also Konzepte für flexible IT-Architekturen, die historisch gewachsene Barrieren in der IT-Landschaft überwinden

und die erforderliche Zeit zur Adaption neuer Geschäftsanforderungen verringern sollen. Das Problem: Der Austausch von Informationen und Ergebnissen zwischen den Fach- und IT-Abteilungen scheidet oft daran, dass aufgrund einer fehlenden gemeinsamen Sprache das Verständnis darüber fehlt, welche Ergebnisse, Informationen und Datenobjekte denn nun tatsäch-

lich en detail gegenseitig abzustimmen sind.

Um diese Lücke zu schließen, bedarf es eines gemeinsamen Vorgehens von Geschäfts- und IT-Management. Ein umfassender Lösungsansatz verlangt zunächst, dass Experten beider Seiten zusammen ein sogenanntes Bridging Framework definieren. Dieses enthält u. a. eine einfache gemeinsame Taxonomie sowie Artefakte,

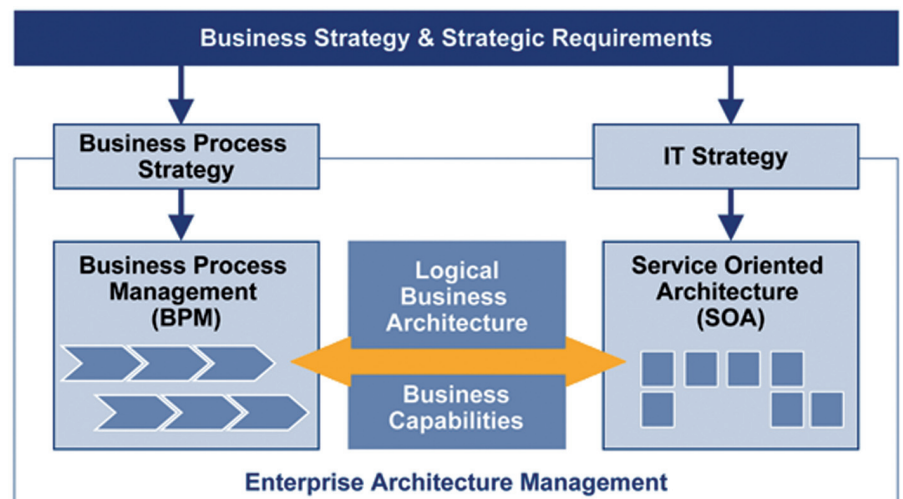


Abb. 1: Implementierung einer Logical Business Architecture für das Alignment von Business und IT.

die die konkrete Übergabe von Informationen und Datenobjekten in klar definierter Sprache beschreiben.

Nichts anderes beschreibt der Ansatz einer Logical Business Architecture. Um ein solches, unternehmensspezifisches Framework aufzubauen, sollten CIO oder COO ein Initialprojekt unter Leitung der zentralen Unternehmensarchitekten starten. Wichtig ist, dass die methodische Vorarbeit in einem solchen Einführungsprojekt auf ein Minimum reduziert wird, d. h. maximal innerhalb von zwei Monaten oder sogar parallel zu einem Pilotprojekt durchgeführt wird. Nach dieser ersten Phase können die so entstandenen Komponenten des Frameworks nutzbringend in Projekten zwischen Fach- und IT-Bereich (aber auch innerhalb verschiedener Fach- oder IT-Bereiche) eingesetzt werden und mit den dabei erworbenen Erkenntnissen in weiteren Feedbackschleifen optimiert werden.

Bridge the Gap – Identifikation von Business-Capabilities

Die Logical Business Architecture schlägt die Brücke zwischen den Welten der Prozesse und denen der IT. Idealerweise wird das gesamte Geschäftsmodell des Unternehmens in transparente und leicht handhabbare Einheiten heruntergebrochen, die einer klaren Geschäftslogik folgen. Doch wie lassen sich solche Einheiten inhaltlich strukturieren?

Abbildung 2 zeigt anhand eines Auszuges, wie sich Einheiten in High-Level-Domains wie CRM und detailliertere Business-Capabilities unterteilen lassen. Da diese Identifikation Top-Down und unabhängig von konkreten und aktuellen Details des Prozesskontextes erfolgt, sollte sich das Ergebnis im Zeitablauf durch hohe Stabilität auszeichnen. Die eigentliche Identifikation der Business-Capabilities lässt sich pragmatisch sowohl anhand von Funktionen und Daten als auch anhand von Geschäftsstrategieaspekten durchführen.

Dies befreit die Betrachtungsweise sowohl vom Ballast der aktuellen Prozessstruktur der Organisation als auch von Restriktionen, die die derzeit im Einsatz befindlichen IT-Applikationen auferlegen. Zusätzlich zur Zuordnung der Business-Capabilities zu übergeordneten Domänen werden jeder Capability weiterhin auch mehrere Business Objects (z. B. das Geschäftsobjekt ‚Vertrag‘) zugeordnet. Schließlich gehören auch Leistungsindikatoren (KPI) als zusätzliche Charakteristik

zu jeder spezifischen Business Capability, um Fortschritte in der Entwicklung der Geschäftsfähigkeit messen zu können.

Flexibilität steigern und gleichzeitig Kosten reduzieren?

Damit eine Logical Business Architecture tatsächlich sowohl Agilität steigert als auch Kosten reduziert, müssen neben inhaltlichen Kriterien zur Abgrenzung von Business-Capabilities auch Designprinzipien zu deren Pflege existieren. Das Design einer Capability sollte so konzipiert sein, dass sie einerseits autonom existieren kann, ohne andererseits in Isolation zu geraten. Es sollte also eine unabhängige Entwicklung von Business-Capabilities ermöglichen, aber gleichzeitig ein nahtloses Zu-

men. Hat das Einführungsprojekt auf diese Weise einen hohen Grad an umfassender Standardisierung von Komponenten erreicht, sind bald mögliche Ersparnisse in den Aufbaukosten für zusätzliche und geänderte Prozesse sowie in den Integrationskosten für neue IT-Komponenten sichtbar und lassen sich realisieren.

Welches sind die wichtigsten Designprinzipien für Business-Capabilities, so dass mehr Flexibilität, aber auch Kosteneffizienz durch Standardisierung erreicht werden kann? Zunächst ermöglichen Prinzipien der Wiederverwendbarkeit und Abstraktion den Einsatz einer Capability in verschiedenen Geschäftsprozessen frei von organisatorischen Einschränkungen. Weitere wichtige Designprinzipien für Busi-

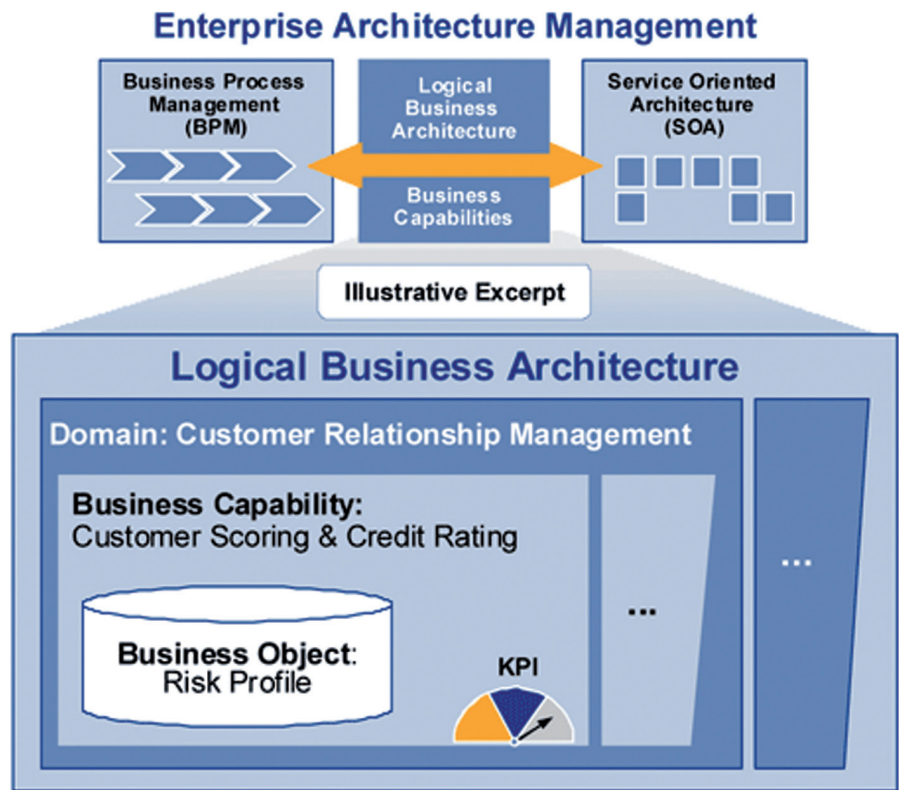


Abb. 2: Beispielhafter Auszug einer Logical Business Architecture mit Domänen, Business-Capabilities, Business Objects und KPIs.

sammenspiel in Geschäftsprozessen gewährleisten.

Nur dies ermöglicht einen hohen Grad an Standardisierung bei gleichzeitig künftiger Agilität. Folglich lassen sich die Designprinzipien dann auch als Toolbox zur Entwicklung von IT-Services nutzen, die dann in flexibler Komposition zur automatisierten Ausführung von Prozessen die-

ness-Capabilities beinhalten eine Unabhängigkeit von eigenem spezifischen Status sowie Modularität und Granularität.

Nur auf diese Weise lassen sich Business-Capabilities auf der strikten Basis struktureller Logik entwickeln, sodass sie vom konkreten Kontext von Prozessen und Organisation befreit sind, keinen Ballast aktuell implementierter IT-Applikationen

mit sich tragen müssen und ein Mapping zwischen Geschäftsprozessen, Capabilities, IT-Services und Applikationen möglich wird. Eben dieses Mapping ermöglicht dann eine integrierte Sicht von Prozessen und IT-Architektur sowie auch eine standardisierte Sprache zwischen Business und IT. Nur diese trägt zu einfacheren Vereinbarungen in der Kommunikation zwischen Partnern und Lieferanten bei. Die entstehende Transparenz lässt sich dann nutzen, um Kosteneffekte zu realisieren, indem auch im Geschäftsprozessbereich Standardisierungsaktivitäten vorangetrieben werden. Weiterhin lassen sich auch Investitionen in die IT gezielter steuern, wenn deutlich ist, wie kritisch die unterstützten Prozesse für das Geschäft sind.

Nutzen einer Logical Business Architecture

Ein multinationaler Telekommunikationskonzern hat bereits zur Entwicklung einer Zielstruktur für seine CRM-Landschaft den Ansatz der Logical Business Architecture genutzt. Sie ermöglichte ihm, über alle Geschäfts- und IT-Einheiten der Festnetz- und Mobilfunkdivisionen ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Ziele und Visionen zu entwickeln. Während eines fünfmonatigen Konsolidierungsprojekts wurde die übergreifende CRM-Zielarchitektur auf Basis architektonischer Guiding-Principles erstellt und eine Roadmap von Implementierungsinitiativen gestartet. Das strikt auf Business-Capabilities basierende Anforderungsmanagement ermöglichte eine enge Kontrolle über hochkomplexe, existierende IT-Landschaften mit über 400 Applikationen und reflektierte die unterschiedlichen Anforderungen der beteiligten Geschäftsabteilungen aus Marketing, Sales und Kundenservice. Mit der Logical Business Architecture konnten Synergien, Abhängigkeiten und notwendige Adaptio-

nen schnell identifiziert, spezifiziert und in Maßnahmen überführt werden, die schließlich eine Reduktion der Verwaltungs- und Betriebskosten um 18 Prozent bewerkstelligten.

Schon nach Abschluss dieses Projekts ließ sich das Portfolio Management der Business-Capabilities als strategischer Planungsprozess für die CRM-Landschaft integriert zwischen Business und IT ausführen. Dies brachte ein sowohl Prozess- als auch IT-Aspekte übergreifendes Einführungsmanagement für neue Prozesse mit sich. Das Unternehmen kann nun auf plötzlich auftretende Marktänderungen während der Einführung der Zielarchitektur reagieren, was auch insgesamt die Reaktionsfähigkeit und Agilität der Organisation deutlich erhöht hat.

Empfehlungen

Eine stabile Logical Business Architecture schafft Voraussetzungen für hohe Flexibilität bei Prozessen und IT. Sie legt den Grundstein für eine kostengünstige und schnelle Adaption von Marktänderungen und technologische Entwicklungen. BPM und SOA spielen eine entscheidende Rolle bei der Realisierung dieses holistischen Ansatzes.

Das Management sollte vor allem folgende Punkte beim Aufbau einer Logical Business Architecture beachten:

- Verfolgen Sie stets einen Top-Down-Ansatz beim Design und der Spezifikation der Logical Business Architecture. Dies ist der einzige Weg, um zu gewährleisten, dass die identifizierten Business-Capabilities die von der Unternehmensstrategie abgeleiteten Anforderungen erfüllen.
- Die Business-Capabilities innerhalb der Logical Business Architecture beschreiben die Geschäftsfunktionalitäten, die für die Einführung eines Geschäfts-

modells erforderlich sind. Aktuellen organisatorischen Rahmenbedingungen und IT-Restriktionen darf wiederum nicht erlaubt werden, während des Customizing-Prozesses eine Rolle zu spielen.

- Eine Logical Business Architecture unterstützt nicht nur Kommunikation und Koordination zwischen der Geschäfts- und IT-Seite, sondern erfüllt dieselbe Funktion auch zwischen mehreren Geschäftseinheiten. Demnach müssen Repräsentanten aller Einheiten bei der Entwicklung des Frameworks teilhaben.
- Verwenden Sie nicht zu viel Zeit darauf, das Konzept in allen Details auszuarbeiten. Schon nach einer relativ kurzen Phase zur Definition der Architekturelemente und Top-Level-Business-Objekte, sollten diese schnell einem Test in der Praxis, etwa in Projekten, unterzogen werden.
- Etablieren Sie eine Prozedur für Änderungsanfragen (Change Requests), die diese in den Capabilities koordiniert einführen kann.
- Etablieren Sie eine Governance-Funktion, die Repräsentanten von Geschäfts- und IT-Einheiten für die Verwaltung und Evolution der Logical Business Architecture einbezieht. Dies könnte ein Architektur-Board sein, das mit einem Mandat für wesentliche Entscheidungen ausgestattet ist.
- Starker Support durch das Senior Management beim Kommunikationskonzept wird die Akzeptanz einer Logical Business Architecture erhöhen. Nur so kann diese tatsächlich dann auf breiter Basis auch außerhalb aktueller organisatorischer Anforderungen angewandt werden.

Referenz

[Det09] www.detecon.com/business_it ■