



Zentralisierung von Prozessen

—

Schnell, kostengünstig und fundiert entscheiden

EACG Whitepaper

Juni 2011

Management Summary

Die Aufgaben der Harmonisierung der IT-Landschaft sowie der Kostenreduktion durch Zentralisierung stellen sich vielen global agierenden Unternehmen. Ein Chief Information Officer (CIO) steht in dieser Situation vor der Beantwortung folgender Fragen: Was muss/kann er zentralisieren? Was muss er dezentral betreiben und welche Handlungsoptionen liegen innerhalb seines Budgets?

Dieses Whitepaper skizziert die Herausforderung, der sich CIOs in dieser Situation stellen müssen, und beschreibt eine kostengünstige Vorgehensweise zur Beantwortung dieser Fragen. Dabei unterstellt der hier vorgestellte Ansatz eine Rahmensituation, in der Zentralisierung aus Kosten- und Betriebsgesichtspunkten für den CIO immer günstiger ist, von den Geschäftseinheiten diese jedoch selten ohne Widerstand annehmen.

Mit Hilfe des hier vorgestellten Vorgehens lässt sowohl das Entscheidungsproblem bewältigen, als auch die Stellung des CIOs als Berater und Ideengeber für die Fach- bzw. Geschäftsbereiche festigen.

Herausforderung: Zentralisierungsentscheidungen nachvollziehbar begründen

Kostendruck, „Operational-Excellence“-Initiativen, globale Harmonisierung, Outsourcing, zunehmend sophistizierte Unternehmensarchitekturen sind nur einige der möglichen Faktoren, die eine Entscheidung bzgl. der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung zur Unterstützung von Geschäftsprozessen fordern.

Um die Aufgabe nachhaltig zu bewältigen, erscheint zunächst die detaillierte Kenntnis der betroffenen Prozesse als zentrale Voraussetzung. Selten jedoch stehen dem Unternehmen hierfür die erforderlichen Informationen in der nötigen Qualität zur Verfügung.

Oftmals setzen daher die betroffenen Entscheidungsträger ein Business Process Modeling-Projekt auf, um die notwendigen Details zu ermitteln. Leider sind Komplexität, politische Dimension und Umfang solcher global ausgerichteter Projekte selten gut beherrschbar.

Oft begegnen die regionalen Vertreter zentral motivierten Organisationsprojekten mit großer Skepsis und sehen zunächst ihre Unabhängigkeit gefährdet, die sie mit allen Mitteln verteidigen wollen. Zudem haben solche Projekte die Tendenz, sich in den Tiefen einzelner Prozesse zu verlieren. Das findet sich vor allem dort, wo einzelne Teilprozesse kaum oder gar nicht spezifiziert sind. Weitere Verzögerungen entstehen durch die Wahl des Modellierungsgrades: zu grobgranulare Modellierung identifiziert oft mehr Gemeinsamkeiten als sinnvoll.

Es besteht also die Anforderung, schnell die erforderlichen Fakten für eine Entscheidung zusammenzutragen, sich jedoch den Aufwand und die Unruhe eines weltumspannenden, teuren Projektes zu ersparen. Gleichzeitig muss die erforderliche Informationsqualität für eine gute Entscheidungsfindung erreicht werden.

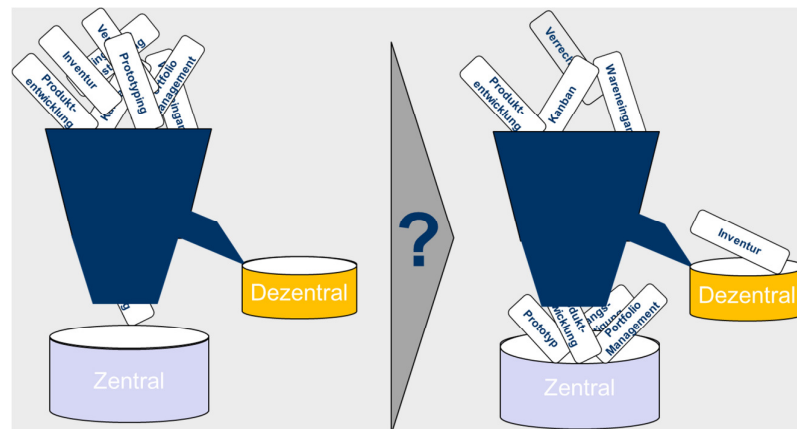


Abbildung 1 : Zentral vs. Dezentral – Woher kommt die Entscheidungsgrundlage?

EACG – Lösungsansatz

Der EACG-Ansatz reduziert Kosten und Aufwand durch eine neue Herangehensweise: Ausgehend von der Annahme, dass der Betrieb einer zentralen Infrastruktur immer kostengünstiger und effizienter zu organisieren ist, als jede dezentrale Organisationsform, gilt bis auf Widerlegung die Annahme, dass alle Prozesse zentral zu unterstützen sind.

Dabei ist es nicht das Ziel, alles zu zentralisieren! Es ist aber zunächst der Anspruch, den es zu überwinden gilt. Ziel ist es, die optimale Gestaltung für das Unternehmen zu finden. Dezentralisierung ist nicht per se zu verwerfen, sie muss sich aber sinnvoll begründen lassen. Dazu bedarf es eines zielgerichteten Dialoges mit den betroffenen Unternehmenseinheiten.

Fokus auf Geschäftsszenarien

Dieser Dialog lässt sich jedoch nicht sinnvoll an Prozessen ausrichten. Einerseits verstellt der Fokus auf Abläufe und deren Details den Blick für die wichtigen, übergeordneten Ziele. Andererseits gehören die daran Beteiligten selten zu dem Führungskreis, der das gesamte Vorhaben vielleicht verstanden und motiviert hat. Daher regieren in den zur Erhebung erforderlichen Arbeitssitzungen durchaus andere Befindlichkeiten („Was muss ich abgeben? Bin ich dann noch wichtig?“) und Interessenlagen als ursprünglich geplant.

Um diese Probleme zu umgehen, richtet der EACG-Lösungsansatz den Fokus auf die zukünftigen Geschäftsszenarien. Durch die Diskussion auf abstrakter, ziel- und damit zukunftsorientierter Ebene ergeben sich die zuvor genannten Problemstellungen gar nicht oder nur in geringerem Umfang und der Dialog lässt sich auf der richtigen Ebene, schnell und zielführend steuern.

Das Verständnis für die Art und Weise, wie die Szenarien in Zukunft ablaufen sollen, bildet einen guten Rahmen, um diese auf ihre Bedeutung für den Geschäftsablauf (Business Value) zu untersuchen und sie danach zu gewichten. Beispielsweise lassen sich den Szenarien Werte zuordnen, wodurch die das Szenario unterstützenden Prozesse ebenfalls Werte erhalten. Unterstützen einzelne Prozesse mehrere Szenarien, addieren sich die Werte. Die daraus resultierende Gewichtung ist für die weitere Verarbeitung der Anforderungen aus den Prozessen

beziehungsweise der Beantwortung der Zentralisierungsfrage entscheidend.

Ausgehend von der Arbeitshypothese, dass alles zentralisiert ablaufen soll, wird auf Basis der Szenarien sowie deren Gültigkeit für bestimmte Tochterfirmen recht schnell klar, welche der dem Szenario zugeordneten Prozesse zwingend dezentral zu erfolgen haben.

Für alle anderen Prozesse gilt die Vorgabe, dass sie zentral zu erfolgen haben. Sollte einer der Business Owner damit nicht einverstanden sein, kann er natürlich begründen, welche Vorteile in dem neuen Kontext durch eine dezentrale Organisation entstehen. Das Budget für den Case ist ja durch den Business Value der Prozesse bereits definiert.

In der Praxis hat sich dieses Vorgehen als sehr erfolgreich erwiesen. Durch das Verschieben des Fokus auf die zukünftige Unternehmenssituation behält man den richtigen Abstraktionsgrad, das Projekt arbeitet nicht nur für das Regal und läuft keine Gefahr, sich in Details zu verlaufen.

Trennung Aufgaben- und Aufgabenträgerebene

Eine weitere Besonderheit des EACG-Vorgehens liegt in der klaren Trennung zwischen den Perspektiven der Aufgaben- und der Aufgabenträgerebene: Die Aufgabenebene deckt die fachliche Sicht auf die Wertschöpfung des Unternehmens ab. Limitierende technische Faktoren sowie Beschränkungen durch die bestehenden Datenversorgungsprozesse bleiben hier vorerst unberücksichtigt. Ziel des Vorgehens ist es, ein klares Bild der tatsächlich gewünschten Geschäftsabläufe sowie der damit verknüpften Geschäftsanforderungen zu erhalten.

Viel zu oft ergeben sich Fachseiten dem Schicksal beschränkter technischer Verarbeitung oder fehlender Kenntnis technischer Möglichkeiten. Der CIO und die Architekten sind hier gefordert, als kritische Beobachter der Abläufe und als Innovationsgeber aufzutreten.

Dabei soll in der Diskussion der Fokus auf den optimalen Abläufen liegen. Es geht nicht darum, tolle Zusatzdienste zu identifizieren oder eine „Wünsch-Dir-Was“-Liste aufzumachen. Jedoch lassen sich bei kritischer Betrachtung der Aufgabenebene typischerweise Aufgaben, Arbeits-

schritte und Informationsflüsse identifizieren, die in Verbindung mit modernen oder zentralisierten Architekturen nicht mehr erforderlich wären.

Erst nachdem die gesamte Geschäftsarchitektur definiert, die Anforderungen geklärt und das

erste Zielbild modelliert sind, erfolgt der Blick auf die Aufgabenträgerebene und beleuchtet die zur Aufgabenerfüllung erforderliche Leistungsinfrastruktur.

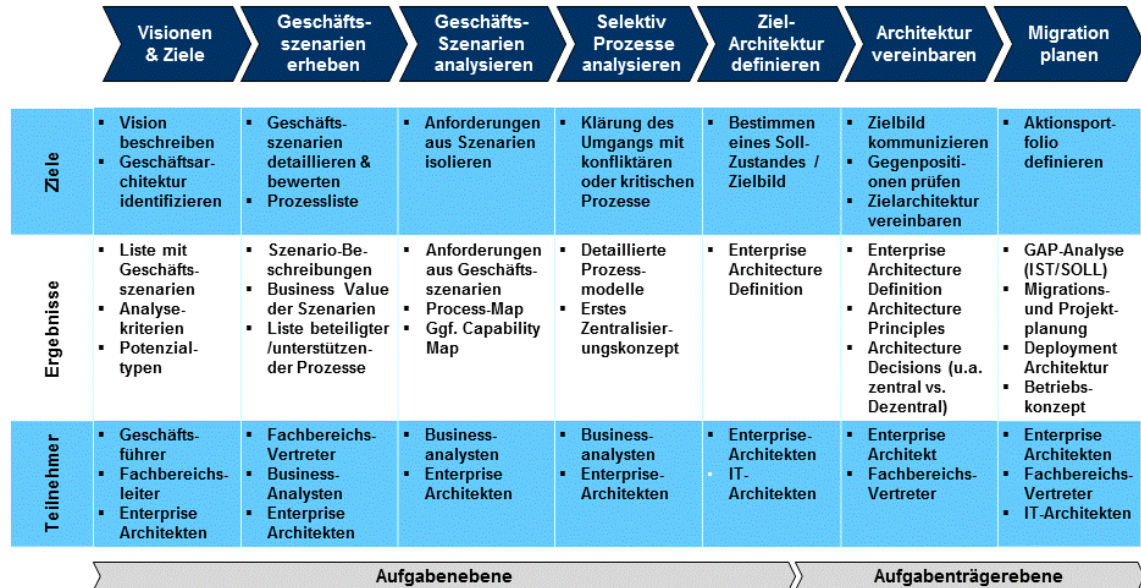


Abbildung 2: EACG-Methodik

Vereinbarungsphase zur Akzeptanzgewinnung

Ein wesentliches Folgeelement einer Architektur oder auch einer Zentralisierungsentscheidung ist die Akzeptanz bei den Betroffenen. Es hilft nicht, eine Entscheidung zu fällen und umzusetzen, wenn im nächsten Moment die Betroffenen alles daran setzen, die Entscheidung wieder rückgängig zu machen oder zu umgehen. Nach dem Design des Zielbildes ist daher die Akzeptanzgewinnung ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Gesamtprojektes.

In dieser Phase wird das Zielbild (logische und funktionale Architektur sowie daraus folgende Anwendungsarchitektur¹), welches auf Basis der aus den Szenarien sukzessive abgeleiteten Anforderungen entwickelt wurde, den Teilnehmern aus den ersten Phasen vorgestellt. Dabei liegen die Zentralisierungsempfehlungen auf dem Tisch.

Jetzt wird jeder Teilnehmer eingeladen, diese Entscheidungsempfehlung herauszufordern und eine im Rahmen des zur Verfügung stehenden Business Values realisierbare Alternative vorzuschlagen, falls ihm die Zentralisierung nicht zusagt. Unterbleibt der Lösungsvorschlag, gilt die Zentralisierung als angenommen; wird eine sinnvolle, wirtschaftlich begründete Alternative vorgestellt, kann diese als Architekturentscheidung angenommen werden.

Auf diese Weise ist sichergestellt, dass es einen nachvollziehbaren Grund gibt und sich die Investition für einen dezentralen Betrieb über den Life-Cycle rechnen wird. Die Begründung solcher Architekturentscheidungen ist gut zu dokumentieren und bei Wegfall getroffener Annahmen zu überprüfen.

¹ Mehr zu der Ableitung der Anwendungsarchitektur aus der logischen bzw. funktionalen Archi-

tektur s.a. Whitepaper „Modellieren einer akzeptierten Zielarchitektur“.

FAZIT

Für jedes Unternehmen ist es wichtig, kostengünstig und zeitnah auf Änderungen des Markts zu reagieren, für global agierende Unternehmen ist dies noch bedeutender, denn sie unterliegen mehr Einflussfaktoren. Zentral organisierte Standardprozesse sowie zentralisierte, mandantenfähige Systeme können bei geeignetem Design und Schnitt die erforderliche Flexibilität liefern. Dennoch ist es aus gesetzlichen, wettbewerblichen oder anderen Gründen nicht immer ratsam, bedingungslos zu zentralisieren. Um die richtige Entscheidung pro oder contra Zentralisierung zu treffen, ist die Bedeutung der Teilprozesse für das jeweilige lokale Geschäft richtig einzustufen.

Für eine schnelle Entscheidungsfindung und zur Abwendung endloser Diskussionen auf Ebene von Detailprozessen, stellt die EACG-Methodik ein zukunftsgerichtetes, kostengünstiges Vorgehen dar, welches durch Fokus auf den Soll-Zustand der Organisation konsensfähige Entscheidungsgrundlagen schaffen hilft. Gleichzeitig entsteht für die dezentralen Systeme und Prozesse durch die Business Case basierten Begründungen ein Governance-Gerüst, welches die nachhaltige Kontrolle der Wirtschaftlichkeit von Dezentralisierungsentscheidungen ermöglicht.

Bei Fragen zu der EACG-Methodik freuen wir uns über Ihren Kontakt unter info@eacg.de.

Über die EACG

EACG berät Unternehmen und Organisationen bei der Ausrichtung ihrer Unternehmensarchitektur auf die Erfordernisse aus zukunftsgerichteten Geschäftsstrategien in den Bereichen Financial Services / Private Equity, Retail / eCommerce sowie Travel & Transport. Das Beratungsunternehmen ist der kompetente Partner für Enterprise Architecture Management (EAM), Business Process Management (BPM) sowie Outsourcing Management. In enger, partnerschaftlicher Zusammenarbeit begleiten die EACG-Berater ihre Kunden – auch als Generalunternehmer – von der Idee bis zur Umsetzung innovativer, technologiegetriebener Konzepte und Lösungen. Die überdurchschnittliche Loyalität, das hohe Engagement sowie die solide Methodik der EACG bilden die Grundlage für außerordentliche Beiträge zum Geschäftserfolg und garantieren eine hohe Kundenzufriedenheit. Als unabhängiges Beratungsunternehmen vereint die EACG Unternehmertum mit tiefgreifender Management- und Technologiekompetenz. Der Hauptsitz des Unternehmens ist Frankfurt am Main. Weitere Informationen stehen auf www.eacg.de zur Verfügung.