

Mit Advanced Enterprise Architecture den Erfolg organisieren

Alle Aktivitäten einer Unternehmung verlaufen in Prozessen. Die hohe Innovationsrate unserer Wirtschaft fordert das Management heraus, auch ihre Unternehmensprozesse zu modernisieren. Neue fortschrittliche Methoden ermöglichen es ihnen, eine strukturierte Unternehmensarchitektur zu realisieren, damit die leistungs- und prozessorientierte Organisation Wirklichkeit wird.

VON HARRY WERDER

Herausfinden, wie eine Firma organisiert und ausgestaltet ist, entspricht einer wahren Entdeckungsreise. Die interne Gestaltung kann anhand einer Vielzahl von Elementen beschrieben werden: Organigramme, Arbeitsverträge, Liefervereinbarungen, Maschinen und EDV-Anlagen, Räumlichkeiten, Geschäftsregeln, Interaktionen mit Mitarbeitenden, Programmcodes für automatische Prozesse, Prospekte und Belege bilden das innere Gerüst. Während einzelne Elemente relativ gut identifiziert werden können, ist es bedeutend schwieriger, ihre Beziehungen zueinander zu beschrei-

ben. Doch genau hier liegt das Leistungspotenzial. Wer die Beziehungen besser als seine Konkurrenz bestimmt, wird erfolgreicher sein.

Die leistungs- und prozessorientierte Organisation

Eigentümer eines gewinnorientierten Unternehmens sind dafür verantwortlich, dass interne Prozesse entwickelt und implementiert werden, wobei die Erfüllung des Auftrags am Rückfluss von (Geld-)Leistungen gemessen wird. Entsprechend gilt auch für alle anderen Prozesse, die Transaktionen mit der Aussenwelt durchführen, dass sie ein Leistungskriterium haben müssen. Insbeson-

dere gilt dieser Grundsatz für die Kundenbeziehungen. Das Leistungskriterium ist jedoch nicht ausreichend, um Prozesse zu implementieren. Die Business Rules (siehe Kasten) sind ein weiteres Element, die es zu gestalten gilt. Denn Leistung ist immer unter dem Aspekt der Regeleinhaltung zu würdigen.

Grössere Organisationen – mehr Prozesse

Die rasanten gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre haben bedeutende Veränderungen im Organisieren von Unternehmungen bewirkt. Die drei Hauptpunkte sind:

- 1) Organisationen werden immer grösser und erlauben dem obersten Management kaum mehr, alle Abläufe selbst zu gestalten und zu kontrollieren. Daher ist eine wachsende Anzahl Mitarbeitende damit beschäftigt, Prozesse zu entwickeln, zu implementieren und zu kontrollieren.
- 2) Die Aussenwelt gibt eine wachsende Anzahl von Regelungen vor (wie z.B. Sarban Oxley, Basel II oder neue Gesetze). Dies ist einerseits getrieben durch die Erfordernisse, die Eigentümer in ihrem Profitstreben zu massregeln und dabei die anderen Stakeholder zu schützen. Andererseits erweitern Unternehmen ihre Märkte und Produktionsstandorte und müssen zusätzlichen lokalen Regeln entsprechen.
- 3) Als dritte wichtige Veränderung ist die Abstraktion der Prozesse durch den Einsatz der Informationstechnologie zu vermerken. Computerbasierte Prozesse, sogenannte Workflows, sind dem Menschen nicht mehr direkt zugänglich. Es werden abstrakte Darstellungen benötigt, um deren Funktionsweisen abzubilden.

Business Rules abbilden

Die Praxis zeigt, dass Unternehmen in der Lage sind, sich mit unterschiedlichen Instrumenten zu organisieren. Doch die oben erwähnten Veränderungen drängen die Frage nach neuen Instrumenten auf, die besser auf die wachsenden Bedürfnisse eingehen können. Es handelt sich um Instrumente, die den leistungs- und prozessorientierten Ansatz verfolgen, die Business Rules abbilden, Elemente und ihre Beziehungen und Workflows mit ihren IT-Systemen darstellen können. Nur das oberste Management kann dieser Aufgabe gerecht werden. Auch das Schweizerische Obligationenrecht unterstützt diese Sicht und spricht von «unübertragbaren Aufgaben der obersten Leitung im Bereich der Organisationsgestaltung» und verlangt zudem, dass ein Internes Kontrollsystem (IKS) ab einer gewissen Unternehmensgrösse einzusetzen ist. Den Erfolg zu organisieren, liegt somit klar in den Händen der obersten Leitung.

Analogie zum Hausbau

In den letzten Jahren wurde eine neue Generation von Unternehmenssoftware entwickelt, welche es erlaubt, die gestalterischen Elemente der Unternehmung zu erfassen und in Beziehung zu setzen. Das Gebilde eines Unternehmens kann auch gut mit einem Hausbau verglichen werden, bei dem es nicht reicht, eine Vielzahl von Handwerkern mit ihren Werkzeugen aufzubieten. Jeder würde zwar eine tadellose Arbeit abliefern, doch das Gesamtergebnis wäre zufällig. Denn dem Architekten kommt eine entscheidende Rolle zu, weil er dafür sorgt, dass das Bauwerk sei-

BUSINESS RULES (BR)

Unter BR werden die Regeln verstanden, welche in einem Unternehmen befolgt werden müssen. Es wird dabei unterschieden, ob es sich um Regeln handelt, die von den Stakeholdern vorgegeben sind oder die durch die Organisation aufgestellt werden. Das Erfassen der Stakeholder-Regeln ist ein Teil des Risikomanagements. Durch das bewusste oder auch unbewusste Verletzen von Regeln entsteht das Risiko, dass man durch die Stakeholder bestraft wird.

Beim Compliance Management werden die Gesetze in den Kontext der Unternehmung gestellt und werden so zu Business Rules. Die rechtliche abstrakte Formulierung der Regel wird in eine verständliche Sprache transformiert. Dadurch werden die Verantwortlichen in die Lage versetzt, die Gesetze einzuhalten.

Auf oberster Stufe geben die Aktionäre mit der Unternehmensstatute die ersten Regeln vor. Teilweise werden dort gesetzliche Bestimmungen in BR umgesetzt, und teilweise nimmt der Aktionär sein Recht wahr, Regeln selbst zu formulieren. Zum Beispiel, wer den CEO bestimmen darf oder wie über den Gewinn zu verfügen ist.

Die Unternehmensstatuten ermächtigen die oberste Leitung, weitere BR zu erlassen. Eine der wichtigsten BR ist die der Delegation. Dadurch können weitere Mitarbeiter ermächtigt werden, BR zu erlassen.

Die Identifikation und Einhaltung der Stakeholder-basierten Business Rules ist für den Unternehmenserfolg wichtig. Bei den selbst erstellten Regeln ist ein kritisches Hinterfragen gefordert. Wo dies fehlt, kann sich Bürokratie breit machen.

nen Zweck erfüllt und dass die richtigen Handwerker zur richtigen Zeit daran arbeiten. Der Architekt bestimmt die Vorgehensweise, legt Pläne fest und erarbeitet ein Bauprogramm. In gleicher Weise kann der Unternehmenserfolg gebaut werden. Anstelle verschiedener C-Fachdisziplinen (CEO, CFO, CIO, COO, CRO, etc.), die in separaten Silos wirken und widersprüchliche Aufträge an die Organisation weitergeben, sollte ein zentrales Enterprise Architecture Team die Unternehmensgestaltung nach einer systematischen Vorgehensweise vornehmen. Das Vorgehen muss getrieben werden durch eine konsequente Prozesssicht, die von der Aussensicht über den Leistungsaspekt, die Business Rules und die Verantwortlichkeiten für Entwicklung, Implementieren, Kontrolle alles beinhaltet.



Das Gebilde eines Unternehmens kann mit einem Hausbau verglichen werden: Ein Architekt bestimmt die Vorgehensweise und legt Pläne fest.

Quelle: Sandra Cunningham – www.fotolia.com

Enterprise Architecture – die Architektur des Erfolgs

Nebst einer leistungsfähigen EA-Software braucht es zudem Unternehmensarchitekten, welche über das methodische Rüstzeug verfügen und den Prozess des Bauens beherrschen. Das oberste Management nimmt dabei die Rolle des Bauherrn wahr, welcher die Architekten aus sucht, die (strategischen) Vorgaben macht und für das Resultat verantwortlich ist. Vergleichsweise legt diese Instanz auch die Verantwortlichkeiten für die Ausführung der Prozesse und deren Kontrolle fest.

Um dem neuen Marktumfeld gerecht zu werden, in dem Wachstum, Regulierungszunahme und Abstraktion nicht nur Chancen eröffnen, sondern auch zu Risiken werden, drängt sich eine neue Generation von Führungsinstrumenten auf. Leistungs- und Prozessorientiertheit sowie Business Rules müssen dabei ins Zentrum der Unternehmensgestaltung rücken. Um den Erfolg zu organisieren ist es unumgänglich, dass das oberste Management das Enterprise Architecture Team mit einer leistungsfähigen EA-Software zum zentralen Führungsinstrument macht.

Wie wird Enterprise Architecture im Unternehmen eingeführt?

Der Aufbau der EA-Fähigkeiten einer Unternehmung erfordert eine Initialinvestition, um das Know-how zu er-

werben. Hierzu bieten sich die Beratungsabteilungen der EA-Software-Anbieter an. Das Beratungskonzept muss den Leistungs- und Compliance-Aspekt von Prozessen im Zentrum haben und internationale Prozess- und Business-Frameworks unterstützen.

Der Leiter des Enterprise Architecture Teams (Chief Enterprise Architect CEA) sollte bei kleinen oder mittleren Unternehmen vom Delegierten des Verwaltungsrats und bei grösseren vom CEO geführt werden. In einem mittleren, internationalen Unternehmen mit Entwicklung, Verkauf, Produktion und Service beginnt der CEA mit der Geschäftsleitung die Organisationsstruktur und die obersten Prozessebenen zu erstellen. Mit dem IT-Verantwortlichen wird die Modellierungstiefe der Applikationen und Datenbanken festgesetzt und das IT-Inventar für die Prozessmodellierung erstellt. Bei Bedarf kann zusätzlich die technische IT-Infrastruktur erfasst werden. Der Risk Manager bildet seine Risiken und Kontrollen nach dem IKS-/COSO-Framework ab und stellt die Beziehungen zu den bereits modellierten Objekten her. So wird Schritt für Schritt das Wissen über die Organisationsobjekte und Beziehungen ins Unternehmensmodell eingebettet, und die Fachdisziplinen werden integriert. Die Erfahrung zeigt, dass bei dieser Tätigkeit die Schwachstellen und Leistungspotenziale mehr und

mehr erkannt werden. Den Mehraufwendungen fürs Enterprise Architecture Team stehen Einsparungen in den Stabsabteilungen wie Umwelt- und Qualitätsmanagement, Risk und Compliance oder IT gegenüber. Der Hauptnutzen besteht jedoch darin, dass der obersten Führung bessere Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stehen, welche das Organisieren des Erfolgs wesentlich vereinfachen.

EA-Software: Toolbox des Unternehmerarchitekten

Es gibt bereits eine Vielzahl von Software, welche im Marktsegment für Enterprise Architecture angeboten werden. Dies ist darin begründet, dass sich noch keine Industriestandards in den Bereichen Business Process Management und IT-Architecture etabliert haben. Es wird wohl noch ein paar Jahre gehen, bis sich dies ändern wird und sich der Markt für EA-Software konsolidiert. Aus der Sicht der Experten gibt es jedoch schon heute klare Kriterien, was eine gute EA-Software können muss.

1. Wissen sichtbar machen: Die Resultate der Unternehmensmodellierung müssen in einer einfachen Art fürs Management zugänglich gemacht werden. Als besonders zweckmässig zeichnen sich Darstellungen im Webpage-Format aus, wo der Benutzer die verschiedenen Beziehungen der Objekte über Links verfolgen kann.

2. Datenbank-basiert: Die Modellierung sollte in einer Datenbank

abgelegt werden können und über Schnittstellen für Datenimport und -export verfügen.

3. Grafische Darstellung: Die Darstellung der Modellierung sollte grafisch erfolgen und einfach zu bedienen sein.

4. Offene Datenbank mit Customizing Möglichkeiten: Kein Anbieter hat bereits alle Objekte der Unternehmensmodellierung erfasst. Deshalb sollte der Benutzer in der Lage sein, eigene neue Objekte und ihre grafische Darstellung zu definieren.

5. Multi-User: Mehrere Fachspezialisten sollten in der Lage sein, gleichzeitig am Unternehmensmodell zu arbeiten. In grösseren Unternehmen ist es zusätzlich zweckmässig, wenn Berechtigungskonzepte unterstützt werden und Netzwerk- wie auch Citrix-Installationen angeboten werden.

6. Mehrsprachig: Die Software sollte in mehreren Sprachen verfügbar sein und eine mehrsprachige Modellierung unterstützen.

7. Platzierung im Leader Quadrant: Eine Einstufung der Software im Leader-Quadrant des Software-Beratungsspezialisten Gartner ist eine der besten Referenzen für einen Anbieter im noch jungen EA-Markt. ■■■■

Harry Werder, dipl. Betriebs- und Produktionsingenieur ETH, ist Geschäftsleiter von Interwatt GmbH, einem inhabergeführten Schweizer Beratungsunternehmen mit dem Schwerpunkt in der Organisationsentwicklung.