

7 Argumente für Unternehmensarchitekturmanagement:

Der CIO – Unternehmensarchitekt oder IT-Leiter?

Unternehmensarchitektur (UA) ist heute in aller Munde. Anspruch und Wirklichkeit klaffen aber meist noch weit auseinander. Unternehmensarchitekturmanagement (UAM = Enterprise Architecture Management) wird als etwas IT-spezifisches verstanden und entsprechend organisatorisch eingebunden. Auch „Unternehmensarchitekt“ wird eher als IT-Rolle verstanden, obwohl die Begriffe „Unternehmen“ und „Architekt“ klar den Anspruch auf gestalterische Verantwortung für das gesamte Unternehmen zeigen.

Kennen Sie auch Unternehmen, in denen beispielsweise SAP eingeführt wurde, ohne dass zuvor eine zukunftsfähige Unternehmensarchitektur geschaffen wurde? Meist erfolgte die Einführung nach Ländern oder gar einzelnen Konzernunternehmen getrennt und unabhängig. Später wollte die Unternehmensführung dann etwa den Einkauf globalisieren oder die Supply Chain global optimieren und hörte entsetzt, dass dafür weitere Investitionen in drei- bis vierstelliger Millionenhöhe für die Erstellung einer UA (unter anderem für einen globalen Lieferanten- und Materialstamm) benötigt werden.

Wie meistern Sie eine solche Zwickmühle? Sie wissen, dass der optimale Nutzen aus der IT ohne durchgreifende Prozessoptimierung nicht erreicht werden kann. Sie müssen aber damit leben, dass in der Praxis die Umsetzung oft halbherzig, unvollständig und inkonsistent ist oder im schlimmsten Fall gar nicht läuft, einfach weil man unangenehme und konfliktäre Entscheidungen vermeidet. Das erzeugt Frust bei Ihnen und in der Unternehmensführung und produziert unnötige Kosten.

Erfolgsfaktoren zur Bewältigung der IT-Herausforderungen

Zwei Erfolgsfaktoren sind zentral, um die Herausforderungen durch IT erfolgreich zu bewältigen und die damit verbundenen Veränderungen konsequent durchzusetzen. Beide beziehen sich auf das Unternehmen, nicht primär auf die IT:

- Planung und Umsetzung der richtigen Unternehmensarchitektur und
- unermüdliche Überzeugungsarbeit beim Vorstand: beginnend mit der Erklärung der Bedeutung von UAM bis zur erfolgreichen Umsetzung von UAM.

Diese Erfolgsfaktoren zu realisieren, ist wichtig, da die IT seit vielen Jahren der wichtigste Treiber für Prozessoptimierungen ist und es noch für weitere Jahrzehnte – bewirkt durch ein gigantisches Wachstum der verfügbaren Informationen – bleiben wird. Ohne umfassendes Architekturmanagement von der Unternehmensstrategie über Geschäftsprozess- und Organisationsarchitekturen bis hin zur Planung der Applikations- und IT-Infrastrukturlandschaft wird man diese Herausfor-

derungen nicht bewältigen, ja in den meisten Branchen sogar vom Markt verschwinden.

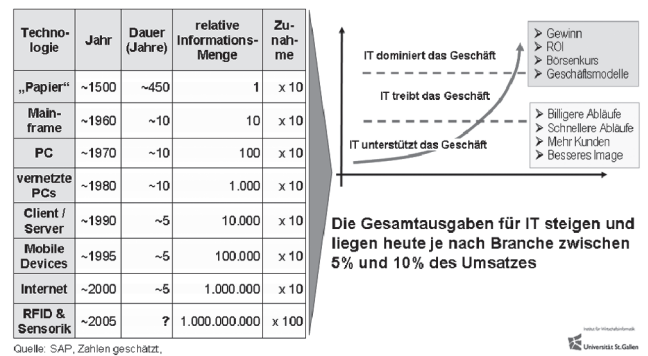


Abb. 1: Die Gesamtausgaben für IT steigen und liegen heute je nach Branche zwischen 5 Prozent und 10 Prozent des Umsatzes.

Die 7 Kernargumente für UAM

Wir haben Ihnen hier die sieben Top-Argumente zusammengestellt, mit denen Sie zögerliche Entscheider vom Nutzen eines umfassenden Unternehmensarchitekturmanagements überzeugen werden:

1. Eine UA ist strategisch: Sie unterstützt die fünf Leitsätze Michael Porters zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile:
 - „Strategie muss mehr sein als operationelle Exzellenz.“
 - „Die Strategie muss einzigartig sein.“
 - „Die Strategie darf nicht beinhalten, allen möglichen Kundengruppen alles recht zu machen.“
 - „Die einzelnen Komponenten der Strategie müssen aufeinander abgestimmt sein.“
 - „Die Strategie wird von strategisch denkenden Managern gelebt.“
2. Eine UA hilft bei der Beherrschung der Größe des Unternehmens und der Flexibilität der Marktanforderungen: Sie verbessert die Kommunikation, da sie eine gemeinsame „Sprache“ im Unternehmen schafft.
3. Eine UA hilft bei der Erfüllung regulatorischer Anforderungen: Sie erzeugt Transparenz durch eine

exakte Beschreibung des Geschehens im Unternehmen, verbessert damit etwa das Basel II Rating.

4. Eine UA unterstützt Outsourcing/Offshoring, M&A und Divestitures: Sie schafft klare Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse mit definierten Schnittstellen.
5. Eine UA ist die Basis für Optimierung (Effizienz, Durchlaufzeit) durch IT: Sie ermöglicht die Analyse von Konsequenzen anhand eines Modells des Unternehmens zu planen und zu simulieren. Die Gründe dafür liegen auf der Hand:
 - Kaum ein Geschäftsprozess läuft noch ohne IT-Unterstützung.
 - Die IT liefert die entscheidenden Anstöße und Möglichkeiten zur Prozessverbesserung.
 - Geschäftsprozesse erfordern ein nie gekanntes Maß an Informationsintegration (z.B.: Kulanmanagement in der Automobilindustrie, globaler Einkauf).
6. Eine UA schafft die Voraussetzung, um Geschäftsnutzen aus der wachsenden „Intelligenz“ von Produkten zu generieren.
 - Der Verkauf von Zusatzfunktionen während der Einsatzzeit von Produkten wird eine reale Option: Technisch ist es beispielsweise kein Problem, für ein Auto 20 PS mehr übers Wochenende zu buchen, zu bezahlen und übers Netz automatisch zu installieren.
 - Teile von Geschäftsprozessen, wie etwa Diagnosefunktionen, können ins Produkt selbst verlagert werden, die Grenzen zwischen unterschiedlichen Rollen werden fließend.

All das wird ohne übergreifende UA nicht erfolgreich sein.

7. Last but not least: Eine UA ermöglicht die Erhöhung von Effektivität und Effizienz des IT-Einsatzes. Sie schafft die Basis für mittelfristige Planungen, kürzere Entwicklungszeiten und weniger Fehler.

Auf die regelmäßige Pflege der UA kommt es an

Der Begriff Unternehmensarchitekturmanagement besteht aus zwei Teilen: Unternehmensarchitektur und Management. Ein einmaliges Erstellen einer Unternehmensarchitektur reicht nicht. Sie sind gefordert, die UA zu managen, um sie wirklich zum Planungs- und Steuerungsinstrument auszubauen, bis hin zur Möglichkeit, die Auswirkungen unternehmerischer Konzepte simulieren zu können. Sie und Ihre Mitarbeiter müssen die UA regelmäßig fortschreiben und im Detail jeweils konsistent zur Realität des Unternehmens halten. Das bedeutet Eingriffe in all die Geschäftsprozesse, die

Teile der Unternehmensarchitektur ändern – also insbesondere in alle strategischen und organisatorischen Prozesse im Unternehmen. Das setzt hohe Akzeptanz und meist auch erhebliche Verhaltensänderungen aller Beteiligten voraus.

Anforderungen an den Unternehmensarchitekten

Wie in allen anderen Architekturbereichen erfordert auch das UAM einen verantwortlichen Architekten, den Unternehmensarchitekten. Diese Rolle existiert derzeit in den meisten Unternehmen allenfalls IT-nah, ohne Bezug zur Gestaltung des Gesamtunternehmens. Das ist nicht die Rolle, in der Sie sich sehen sollten oder die auch nur annähernd den Ansprüchen eines umfassenden UAMs genügt.

Als wirklicher Unternehmensarchitekt müssen Sie über eine hohe Kompetenz in ganz unterschiedlichen Bereichen verfügen:

- Im Bereich Geschäftsprozesse benötigen Sie sowohl ein unternehmensweites inhaltliches Verständnis als auch tiefe Kenntnisse in den Methoden zur Prozessoptimierung.
- Im Bereich IT wird von Ihnen verlangt, dass Sie IT-Möglichkeiten zur Geschäftsprozessoptimierung erkennen und Ihre Kollegen aus den anderen Fachbereichen davon überzeugen. Ferner müssen Sie die Trends in der IT-Technologie und im IT-Management verfolgen und beurteilen können.
- Außerdem stellt die Rolle hohe Ansprüche an Ihre soziale Kompetenz. Bereichsübergreifende Akzeptanz und Gestaltungskraft sind Grundvoraussetzungen Ihres Wirkens ins Unternehmen hinein. Moderationsfähigkeit ist gefragt, wenn es um den Abbau machtpolitisch motivierter Barrieren geht, die neue, übergreifende Geschäftsprozesse behindern oder sogar verhindern.

Dies alles erfordert von Ihnen als Unternehmensarchitekten Neutralität, Gestaltungswille und Akzeptanz bei Ihren Vorstandskollegen.

Quo vadis, CIO?

Viele CIOs sehen sich zwar seit Langem in einer Rolle des CPO (Chief Process Officer), nur wenige haben es aber wirklich geschafft, als solcher akzeptiert zu werden. Dies liegt sicher vor allem daran, dass die meisten CIOs auch die IT-Produktion – die Dienstleistungsfunktion der IT – verantworten. Das bindet nicht nur einen Großteil ihrer Kapazität, es führt auch dazu, dass sie mit jedem größeren Fehler oder Ausfall der IT identifiziert werden. Beides führt zu Akzeptanzproblemen.

Die Rolle des Unternehmensarchitekten bringt Sie als CIO zwar ins Zentrum der Unternehmensgestaltung, erfordert einerseits aber auch eine Repositionierung mit starker Fokussierung auf Unternehmensarchitektur und

IT-Steuerung, andererseits die Aufgabe der Verantwortung für die IT-Dienstleistung. Erleichternd wirkt dabei sicher, dass IT-Dienstleistungen zunehmend zugekauft werden, der Schwerpunkt sich also von der Dienstleistungsproduktion mehr zum Lieferantenmanagement verschiebt. Trotzdem bleibt sicherlich auch für Sie eine Gewissensfrage bestehen, denn Sie müssen sich entscheiden zwischen:

- Macht und Einfluss durch hohe Personal- und Budgetverantwortung für den Dienstleistungsbereich (Supply Side) der IT oder

- eine zentrale Rolle in der übergreifenden Unternehmensgestaltung ohne große eigene „Truppen“, eine Rolle wie sie – beschränkt auf die Kosten- und Wertflüsse – sonst nur noch der CFO hat.

Die Rolle als Unternehmensarchitekt ist mit großen Chancen, aber auch mit erhebliche Risiken verbunden.

<tw>

Artikel-ID: THAA

Alle Artikel finden Sie unter
www.managing-it.de