

2 Business Engineering – Betriebswirtschaftliche Konstruktionslehre und ihre Anwendung in der Informationslogistik

Robert Winter

Universität St. Gallen

1	Change the Business vs. Run the Business.....	29
2	Aufgabenstrukturierung der Veränderung.....	31
3	Ziele und Ergebnisse der Veränderung	34
4	Gegenstand der Veränderung	36
5	Grundlegende Veränderungsprozess-Szenarien	38
6	Business Engineering für Betriebsprozesse.....	41
	Literatur	41

1 Change the Business vs. Run the Business

Das Unternehmensmodell des neuen St. Galler Managementmodells versteht Organisationen als komplexe soziale Systeme, die unter den verschiedensten Blickwinkeln verstanden und gestaltet werden müssen. Einige dieser Blickwinkel sind einfach verständlich. So ist z. B. naheliegend, dass Anspruchsgruppen wie Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Staat, Lieferanten und Mitbewerber sich jeweils für spezifische Aspekte von „Unternehmen“ interessieren (z. B. Ertrag, Risiko, gesellschaftlicher Nutzen, ökologische Nachhaltigkeit). Auch die Sicht auf die „Unternehmung“ als System vernetzter Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse ist naheliegend. Hinsichtlich anderer Blickwinkel wie z. B. der Interaktionsthemen „Ressourcen“, „Normen / Werte“ und „Anliegen / Interessen“ oder der Ordnungsmomente „Strategie“, „Strukturen“

und „Kultur“ sei auf die entsprechende Literatur verwiesen (Dubs et al. 2004). Für das Business Engineering ist ein weiterer Blickwinkel interessant, nämlich der so genannte Entwicklungsmodus. Als grundlegende Entwicklungsmodi werden im St. Galler Managementmodell „Optimierung“ und „Erneuerung“ unterschieden (in Anlehnung an Rüegg-Stürm 2002). Das heißt, dass sich die Analyse und Gestaltung von Unternehmen grundsätzlich anders gestalten, je nachdem, ob bestehende Strukturen und Prozesse optimiert werden oder ob die grundlegende Erneuerung von Strukturen und Prozessen im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Die Unterscheidung von Optimierung und Erneuerung findet sich in der Wirtschaftspraxis auch im Begriffspaar „Run the Business“ vs. „Change the Business“.

Während die meisten Methoden der betriebswirtschaftlichen Funktionallehren (wie z. B. Marketing, Finanzmanagement, HR-Management etc.) nicht dediziert auf Veränderungsvorhaben zugeschnitten sind und damit dem Entwicklungsmodus „Optimierung“ zugeordnet werden können („Run the Business“), versteht sich Business Engineering als „betriebswirtschaftliche Konstruktionslehre“, d. h. stellt Modelle und Methoden für den Entwicklungsmodus „Veränderung“ („Change the Business“) bereit.

Die Auslöser vieler Veränderungen sind Technologieinnovationen, und zwar in erster Linie aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie: Kapazität und Leistungsfähigkeit in der Chip- und Speichertechnologie wachsen immer noch entsprechend Moores Gesetz. Die Standardisierung von Applikationen und Diensten, die Verbilligung und Steigerung von Netzwerkbandbreiten, neue Formen der Verknüpfung und Nutzung von Informationen usw. führen zu neuen Potenzialen für Automatisierung, Standardisierung und Arbeitsteilung. Neben technologischen Treibern werden Veränderungen aber auch durch andere Treiber ausgelöst. Zu nennen sind etwa veränderte Organisationsformen (z. B. virtuelle Organisation oder dezentralisierte Netzwerkorganisation), umfassendere Orientierung an Kundenprozessen, Verhaltensänderungen von Kunden und Mitarbeitenden oder Veränderungen ökonomischer Rahmenbedingungen (Globalisierung, Deregulierung von Branchen und enger gefasste Compliance-Regeln).

Ein gutes Beispiel für die Vielschichtigkeit von Veränderungsvorhaben ist die Vernetzungsfähigkeit. Die Fähigkeit, Kooperationen innerhalb von Organisationen und vor allem zwischen Organisationen einzugehen und dynamisch weiterzuentwickeln, erscheint immer wichtiger. Das Informationszeitalter ist kundenseitig durch Wertschöpfungsnetzwerke geprägt, die Kundenprozesse ganzheitlich unterstützen (Kagermann u. Österle 2006). Andererseits ist es produktionsseitig auf industrielle Strukturen angewiesen, die Effizienz durch Arbeitsteilung und Standardisierung erreichen.

Vernetzungsfähigkeit ist aber nicht allein durch Daten-Schnittstellen, interorganisatorische Prozesse, eine Netzwerkstrategie und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden realisierbar. Erst ein ganzheitliches Vernetzungskonzept ist erfolgversprechend, in dem Strategie, Prozesse und Informationssysteme aufeinander abgestimmt („konsistent“) gestaltet sind (Fleisch 2000).

Die vielen Beteiligten, die Unterschiedlichkeit der Perspektiven und Ansprüche, die hohe Komplexität und die finanzielle Bedeutung vieler Veränderungsvorhaben verbieten ein intuitives oder einseitiges (z. B. allein Technologie-orientiertes) Vorgehen. Um komplexe Zusammenhänge systematisch abzubilden, die verschiedensten Perspektiven miteinander zu verknüpfen, mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu kommunizieren, arbeitsteilig vorzugehen und genügend Planungs- / Steuerungssicherheit zu erreichen, bedarf es eines systematischen und gleichwohl ganzheitlichen Ansatzes. Systematisch bedeutet dabei, dass der Ansatz modell- und methodenbasiert ist („ingenieurmäßiges Vorgehen“ (Österle u. Winter 2003b)). Als Nebeneffekte der Modell- und Methodenbasierung wird das Vorgehen transparent, werden Ergebnisse dokumentiert und werden Grundlagen für Implementierung und Optimierung geschaffen.

Business Engineering versteht sich als betriebswirtschaftliche Konstruktionslehre für Veränderungsvorhaben. Dazu werden Modell- und Methodenkomponenten aus Betriebswirtschaftslehre, Change Management, Systems Engineering und Technologiebeobachtung integriert (Österle u. Winter 2003a). Business Engineering setzt damit die Tradition fort, die mit Software Engineering als Konstruktionslehre für Software (Balzert 2000) oder Information Engineering als Konstruktionslehre für Informationsflüsse und -nutzung (Martin 1989) begonnen hat. Allerdings ist der Gegenstand des Business Engineering nicht auf Software oder Informationsflüsse beschränkt, sondern umfasst Organisationen wie Unternehmen, öffentliche Verwaltung und nichtstaatliche Institutionen – in Teilen, als Ganzes oder als Netzwerke.

2 Aufgabenstrukturierung der Veränderung

Die Vielzahl der in Abschn. 1 skizzierten Sichten des St. Galler Unternehmensmodells macht deutlich, dass die Gestaltung aller wichtigen Aspekte einer Unternehmung oder selbst einer einzelnen Geschäftseinheit nicht simultan erfolgen kann. Deshalb ist es wichtig, eine sinnvolle Strukturierung der Aufgaben in der Veränderung zu finden, wobei jedoch die

notwendige Ganzheitlichkeit der Veränderungsgestaltung durch geeignete Mechanismen gewährleistet werden muss.

Die Aufgabenstrukturierung muss ausreichend generisch sein, um der Vielgestaltigkeit von Veränderungsvorhaben gerecht zu werden. Beispiele für Veränderungsvorhaben sind

- die Umgestaltung oder der radikale Neuentwurf von Kern-, Unterstützungs- und / oder Führungsprozessen,
- die Überführung monolithischer Geschäftsmodelle in vernetzte Geschäftsmodelle,
- die Umstellung von hierarchischer auf marktliche Koordination (Verselbständigung von Funktionalbereichen),
- die Aus- oder Einlagerung von Teilprozessen oder Aufgaben zwischen Unternehmen oder Verwaltungen (Out- / Insourcing),
- die Integration oder Aufspaltung von Organisationen,
- der systematische Aufbau und die systematische Nutzung von Informationen (z. B. integriertes Kundenwissen),
- die Herstellung von Orts-, Zeit- und Kanalunabhängigkeit von Produkten / Leistungen,
- die Nutzung elektronischer Vertriebs- und Zugangskanäle für Produkte / Leistungen,
- die Nutzung elektronischer Marktplätze für Beschaffung, Handel und Vertrieb,
- die Digitalisierung und Integration von Medien oder
- die Standardisierung / Konsolidierung von IT-Infrastrukturen oder Softwarekomponenten.

Die hohe Zahl gescheiterter Veränderungsprojekte hat zu vielen Untersuchungen geführt, die immer wieder mangelnde Veränderungswilligkeit und / oder mangelnde Veränderungsfähigkeit bei Betroffenen und Beteiligten als wichtigen Einflussfaktor identifizieren (Beuck 2005). Neben den verschiedenen in der obigen Aufzählung enthaltenen fachlichen Fragen müssen deshalb auch Aspekte betrachtet werden, welche mit der Unternehmenskultur, der Unternehmensführung, den Machtverhältnissen und Ansprüchen, der Motivation und dem Verhalten der Betroffenen bzw. Beteiligten zusammenhängen.

In Anlehnung an die Ordnungsmomente des St. Galler Managementmodells lassen sich in erster Näherung die verschiedenen Aufgaben in der Veränderung den folgenden Betrachtungsebenen zuordnen:

- Strategieebene: Hier werden für die betrachtete Einheit (Unternehmen oder Geschäftseinheit) die Positionierung im Wettbewerb und hinsicht-

lich Kompetenzen, die daraus folgende Positionierung in Wertschöpfungsnetzwerken, das Produkt- / Leistungsprogramm und das Zielsystem betrachtet. Diese Gestaltungsfragen lassen sich auch als WAS-Fragen bezeichnen.

- Organisationsebene: Hier werden für die betrachtete Einheit Aktivitäten, Abläufe, Verantwortlichkeiten und Berichtswege, operative Führung, organisatorische Einheiten sowie Informationsbedarfe und -flüsse betrachtet. Diese Gestaltungsfragen lassen sich auch als WIE-Fragen bezeichnen, da sie die Umsetzung der strategischen Festlegungen behandeln.
- Systemebene: Hier werden für die betrachtete Einheit Applikationen, Softwarekomponenten, Datenstrukturen sowie Hardware- und Vernetzungskomponenten betrachtet. Diese Gestaltungsfragen lassen sich auch als WOMIT-Fragen bezeichnen, da sie die Unterstützung der Organisation durch Anwendungssysteme behandeln. Zur weiteren Differenzierung von Modellen und Methoden kann die Systemebene in Unterebenen zerlegt werden, z. B. für IT-Infrastruktur, Software / Daten und Integration.
- Politisch-kulturelle Ebene: Hier werden für die betrachtete Einheit Organisationskultur, Führung, Macht, Motivation und Verhalten betrachtet. Diese Gestaltungsfragen lassen sich auch als WARUM-Fragen bezeichnen, weil es hier um die Ursachen und Hintergründe für die Unterstützung oder Verhinderung von Veränderungen geht.

„Change the Business“ wird im Business Engineering als Prozess verstanden, durch den, ausgelöst und ermöglicht durch bestimmte „Enabler“, Veränderungen auf allen genannten Ebenen konsistent geplant und umgesetzt werden. Die sog. Business Engineering-Landkarte umfasst deshalb neben den vier Betrachtungsebenen für Aufgaben in der Veränderung zwei Prozessteile:

1. Enabler erkennen und bewerten sowie
2. Veränderungen konsistent planen und umsetzen.

Abbildung 1 stellt die Business Engineering-Landkarte dar. Da sehr häufig IT-Innovationen der Enabler für Veränderungen sind (siehe dazu auch die Aufzählung von Veränderungsvorhaben weiter oben), wird in Abb. 1 der Erkennungs- und Bewertungs-Prozessteil als „IT als Enabler“ bezeichnet.

Um die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Planung und Umsetzung von Veränderungen über alle Betrachtungsebenen hinweg zu verdeutlichen, umfasst in Abb. 1 der als „Transformation“ bezeichnete Planungs- und Umsetzungs-Prozessteil alle Betrachtungsebenen.

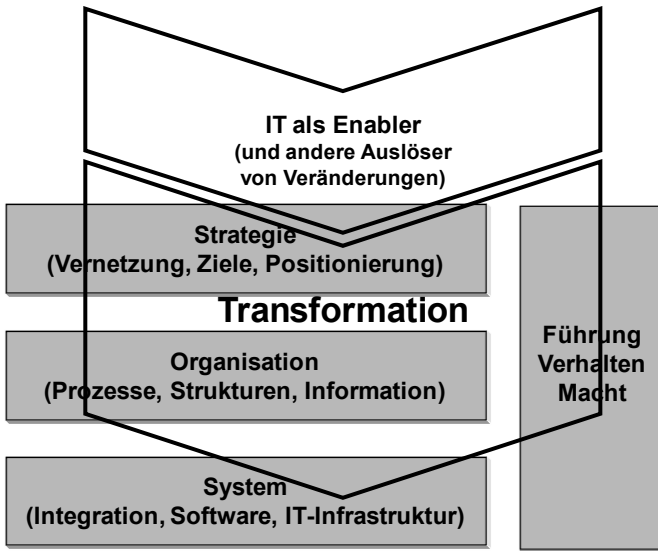


Abb. 1. Business Engineering-Landkarte (in Anlehnung an Österle u. Winter 2003b)

3 Ziele und Ergebnisse der Veränderung

Um die Effektivität und Effizienz der Planung und Umsetzung von Veränderungen sicherstellen zu können, müssen die Ergebnisse der Veränderung und die im Veränderungsprozess zu beachtenden Zielsetzungen spezifiziert sein. Effektivität heißt, dass spezifizierte Ergebnisse erzielt werden („das Richtige tun“). Effizienz heißt, bei der Erzeugung der Ergebnisse die spezifizierten Ziele zu beachten („es richtig tun“).

Auch hinsichtlich Zielen und Ergebnissen der Veränderung lassen sich – wie bei der Systematisierung der Aufgaben in der Veränderung – trotz der Vielgestaltigkeit von Veränderungsvorhaben bestimmte Strukturierungen feststellen. Da sich das Ergebnis an den zu erreichenden Zielen orientiert, werden zunächst die Ziele der Veränderung betrachtet.

Da Organisationen wie Unternehmen, öffentliche Verwaltung und nichtstaatliche Institutionen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, sind zunächst die Ziele der verschiedenen Anspruchsgruppen zu beachten. Eine besondere Rolle spielen dabei Wirtschaftlichkeitsziele. Veränderungsvorhaben dienen dazu, die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen oder andere Ziele bestimmter Anspruchsgruppen besser zu erfüllen.

Um Sachziele wie geringere Kosten, höhere Erträge, höhere Geschwindigkeit, bessere Qualität und / oder höhere Flexibilität zu erreichen, verfolgen Veränderungsvorhaben verschiedene Formalziele:

- Werden Strategien, Organisationen und / oder Systeme flexibler gestaltet, lassen sie sich schneller, besser oder mit geringeren Kosten an bekannte, antizipierbare Veränderungen anpassen. Werden Strategien, Organisationen und / oder Systeme agiler gestaltet, darf erwartet werden, dass sie sich schneller, besser oder mit geringeren Kosten an unbekannte, zukünftige Veränderungen anpassen lassen.
- Durch Vereinfachung lassen sich bestimmte Ergebnisse mit geringerem Aufwand erzielen. Durch Optimierung lassen sich mit bestimmten Aufwänden bessere Ergebnisse erzielen.
- Sind Strategien, Organisationen, Systeme und / oder Führung, Verhalten, Macht konsistent gestaltet, lässt sich die Zielerreichung besser steuern, werden weniger Ressourcen verschwendet und lassen sich Strukturen einfacher, schneller bzw. mit geringeren Kosten ändern.
- Grundlage für die systematische Veränderung von Strategien, Organisationen, Systemen und / oder politisch-kultureller Faktoren ist Transparenz. Nur Strukturen und Prozesse, die transparent sind, können analysiert, kommuniziert und systematisch verändert werden.

Die vier Formalziel-Dimensionen sind nicht unabhängig voneinander: Transparente Strukturen und Prozesse sind eine wichtige Grundlage für die systematische Herstellung bzw. Aufrechterhaltung von Konsistenz. Konsistente Strukturen und Prozesse sind eine wichtige Grundlage für systematische Vereinfachung bzw. Optimierung. Einfache bzw. optimierte Strukturen und Prozesse sind eine wichtige Grundlage für die systematische Herstellung bzw. Aufrechterhaltung von Flexibilität bzw. Agilität.

Daneben gibt es verschiedene Unter-Formalziele, welche die Erreichung der Ober-Formalziele Transparenz, Konsistenz, Vereinfachung / Optimierung und Flexibilität / Agilität unterstützen. In diese Kategorie fallen z. B. Vernetzungsfähigkeit, Komponentisierung / Wiederverwendung, lose Kopplung oder Offenheit. Durch Ersetzen von 1:1-Kopplungen durch M:N-Kopplungen werden z. B. nicht nur Strukturen vereinfacht, sondern auch flexibilisiert. Durch lose Kopplung werden z. B. Strukturen nicht nur flexibilisiert, sondern auch vereinfacht.

Die Diskussion der (generischen) Ziele von Veränderungsvorhaben liefert auch Hinweise für deren (generische) Ergebnisse: Die Vision des Business Engineering sind generell offene, lose gekoppelte, aus wiederverwendbaren Komponenten bestehende Strukturen und Prozesse. Die „Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters“ (Kagermann u. Österle 2006)

entspricht dieser Vision auf Strategieebene. Auf Systemebene entspricht eine konsequent serviceorientierte Anwendungssystemlandschaft dieser Vision.

4 Gegenstand der Veränderung

Neben den Aufgaben, Zielen und Ergebnissen der Veränderung sind die Gestaltungsobjekte der Veränderung zu betrachten. Da die Aufgabenstrukturierung von rein betriebswirtschaftlich orientierten Aufgaben (Strategiebildung, Organisationsgestaltung) bis zu stark IT-bezogenen Aufgaben (Software- und IT-Infrastrukturgestaltung) reicht, müssen die Gestaltungsobjekte des Business Engineering „Business-to-IT“-Charakter haben, d. h. die ganze Bandbreite von rein fachlichen Gestaltungsobjekten bis zu IT-spezifischen Gestaltungsobjekten umfassen.

Entsprechend der Strukturierung der Aufgaben (Strategieebene, Organisationsebene, Systemebene, politisch-kulturelle Ebene, siehe Abschn. 2) werden Gestaltungsobjekte auf Strategie-, Organisations- und Systemebene unterschieden. Auf Systemebene wird zudem zwischen „Software“- und „Hardware“-Gestaltungsobjekten unterschieden. Auf dieser Grundlage lässt sich der Gegenstand des Business Engineering (also das betrachtete Geschäftsnetzwerk, die betrachtete Unternehmung oder die betrachtete Geschäftseinheit) in verschiedene Beschreibungsebenen zerlegen, die jeweils bestimmte Gestaltungsobjekte umfassen.

Gestaltungs- bzw. Veränderungsmethoden unterstützen die Festlegung der verschiedenen Gestaltungsobjekte und ihrer Zusammenhänge in einer bestimmten Reihenfolge, die dem jeweiligen Projekttyp und dem jeweiligen Kontext entsprechen. Auf diese Szenarien wird in Abschn. 5 näher eingegangen.

Im Normalfall unterscheidet sich der Lebenszyklus der Gestaltungsobjekte auf Strategie- und Organisationsebene vom Lebenszyklus der Gestaltungsobjekte auf Software- und Infrastrukturebene: Während fachliche Strukturen und Abläufe aufgrund der Dynamik des Geschäfts relativ schnell und oft auch umfassend geändert werden müssen, haben die grundsätzliche Architektur der Systemebene und bestimmte Software- und Infrastrukturkomponenten durchaus lange Lebensdauer. Typischen Zyklen von einigen Jahren und weniger (auf Strategie- und Organisationsebene) stehen Zyklen von mehreren Jahren oder gar einigen Jahrzehnten auf der Systemebene gegenüber. Das dadurch entstehende Problem unterschiedlicher Frequenzen wird durch Abb. 2 illustriert.

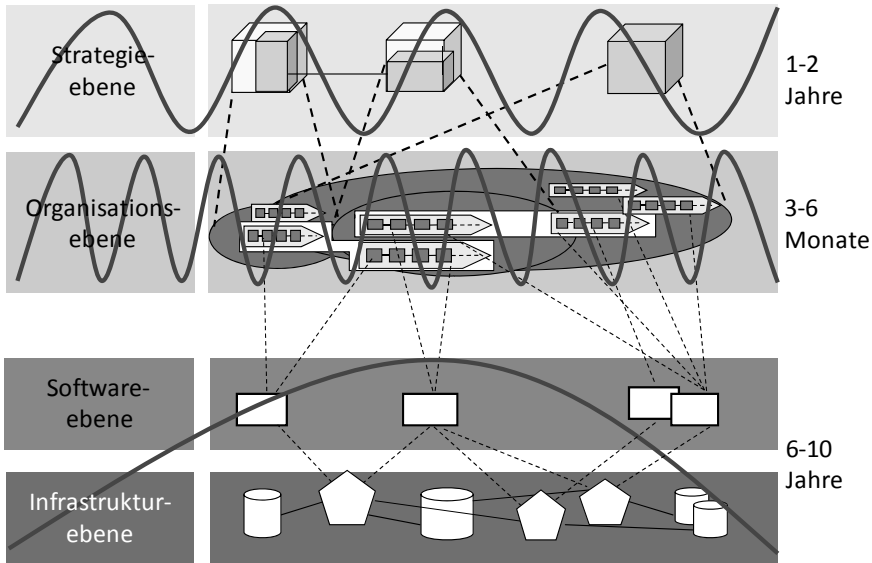


Abb. 2. Unterschiedliche Lebenszyklen auf Strategie-, Organisations- und Systemebene

Da es aufgrund der unterschiedlichen Lebenszyklen der Gestaltungsobjekte auf den fachlichen Ebenen einerseits und der Systemebene andererseits nicht möglich ist, die Konsistenz des Gesamtsystems durch vollständige Propagation aller Änderungen aufrecht zu erhalten, ist ein Entkopplungsmechanismus notwendig. In Analogie zur Dreiebenenarchitektur von Datenbanken wird dazu eine spezielle Architekturebene, die „Integrationsebene“ vorgeschlagen. Ähnlich der konzeptionellen Ebene in der Datenbankarchitektur, die die („interne“) Ebene der Datenspeicherung von der („externen“) Ebene der Datennutzung entkoppelt, entkoppelt die Integrationsebene die sich schnell ändernden fachlichen Ebenen von den deutlich stabileren Systemebenen.

Als Konsequenz sind die Gestaltungsobjekte der Integrationsebene weder allein fachlicher Natur noch allein IT-bezogen. Sie repräsentieren logische Strukturen und Abhängigkeiten, die zur Entkopplung fachlicher und IT-Artefakte dienen. Beispiele für solche logischen Strukturen „zwischen“ Fachlichkeit und IT sind Domänen (Aier u. Schönherr 2007), andere Arten von Integrationsbereichen (Winter 2006) und fachliche Services (Woods u. Mattern 2006).

Die wichtigsten Modelle des Business Engineering auf den verschiedenen Architekturebenen werden in Abb. 3 aufgezählt. Ein Modell repräsentiert dabei einen Zusammenhang zwischen verschiedenen Gestaltungsobjekten. So werden z. B. Zusammenhänge zwischen Geschäftseinheiten,

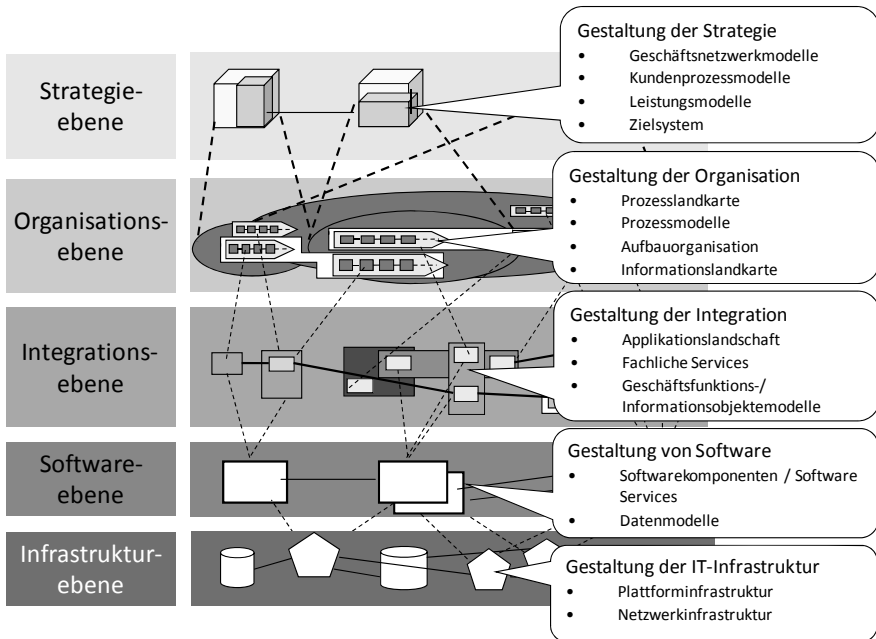


Abb. 3. Architecturebenen und Modelle des Business Engineering

Kunden und Lieferanten in Geschäftsnetzwerkmodellen, Zusammenhänge zwischen Prozessen und Leistungen in der Prozesslandkarte, Zusammenhänge zwischen Organisationseinheiten, Rollen und Stellen im Aufbauorganisations-Modell oder Zusammenhänge zwischen Datenstrukturen im Datenmodell abgebildet. „Gestaltung“ in Abb. 3 umfasst nicht nur den Erstentwurf, sondern auch die Weiterentwicklung der entsprechenden Modelle.

5 Grundlegende Veränderungsprozess-Szenarien

Business Engineering versteht sich als methoden- und modellbasierte Konstruktionslehre (Österle u. Winter 2003b). Die durch Methoden und (Referenz-)Modelle zu unterstützenden Veränderungen sind dabei sehr vielfältig. Um eine ausreichend zielgerichtete und konkrete Unterstützung zu liefern, sollten deshalb verschiedene Veränderungsprozess-Szenarien unterschieden werden.

Auf Grundlage der Business Engineering-Architecturebenen können die folgenden generellen Veränderungsprozess-Typen unterschieden werden:

1. Fachlich getriebene Veränderungen durchlaufen die Gestaltungsebenen Strategie, Organisation usw. „top-down“. So setzt z. B. die (Neu-)Formulierung der Geschäftsstrategie die Rahmenbedingungen für die (Um-)Gestaltung der Organisation (sowohl in Bezug auf die Aufbau- wie die Ablauforganisation) und führt schließlich zu entsprechenden Anpassungen der Applikationen und möglicherweise sogar der Infrastruktur. Begleitet werden solche Veränderungsvorhaben auf allen Ebenen durch geeignete Maßnahmen im Bereich „Führung, Verhalten, Macht“.
2. Innovationen der Informations- und Kommunikationstechnik ermöglichen neue fachliche Lösungen oder sogar eine vollkommen neue strategische Positionierung. So werden z. B. individualisierte Tarife im Versicherungsbereich erst durch Innovationen von Datenerhebung / -übertragung, Realtime-Informationslogistik und entsprechende Abrechnungssapplikationen möglich. Elektronische Marktplätze bzw. Einkaufs- / Verkaufsplattformen sind Beispiele für Geschäftsinnovationen auf Strategiebene. In diesen Fällen werden wie auch bei der Einführung innovativer Softwarelösungen oder innovativer IT-Infrastrukturen die Gestaltungsebenen „bottom-up“ durchlaufen.
- 3a. Die unterschiedlichen Lebenszyklen von fachlichen Lösungen und von IT-Lösungen führen zum sukzessiven Auseinanderklaffen der jeweils realisierten Strukturen (Winter 2004), so dass immer wieder „Alignment-Programme“ notwendig werden. Das heißt, dass die Integrationsebene so umgestaltet werden muss, dass veränderte Prozesse (oder Organisationsstrukturen) mit bestehenden (oder nur leicht angepassten) IT-Lösungen arbeiten können oder dass Veränderungen auf IT-Ebene (z. B. Ersatz von Standardsoftware) durch Umgestaltung der Integrationsebene nur begrenzte Anpassungen der Organisation erfordern.
- 3b. Eine Variante des Alignment-Szenarios ergibt sich aus der Notwendigkeit, Strukturen auf allen Beschreibungsebenen nicht nur „vertikal“, sondern auch „horizontal“ abzugleichen. Dies ist z. B. der Fall, wenn zwei Partner eines Wertschöpfungsnetzwerks ihre strategische Positionierung, ihre Prozesse / Organisation und ihre IT-Lösungen koordinieren müssen. Horizontale Abgleiche sind auch innerhalb von Unternehmungen (z. B. verschiedene Konzerngesellschaften, Fachbereiche und IT-Bereiche) sowie zwischen auslagernden Unternehmen und Dienstleistern (z. B. bei Outsourcing) notwendig.
4. Neben Transparenz und Alignment verfolgen Veränderungsprojekte auch häufig das Ziel, Betriebskosten durch Vereinfachung und / oder zukünftige Projektkosten durch Flexibilisierung zu senken (siehe Abschn. 3). In diesem Fall werden auf einer oder mehreren Gestal-

tungsebenen durch Restrukturierung Potenziale geschaffen, die auf der jeweils darüber liegenden Ebene genutzt werden können. So wird es z. B. durch serviceorientierte (Re-)Strukturierung fachlicher Services (auf Integrationsebene) möglich, Prozesse (auf Organisations-ebene) leichter zu verändern.

Die vier Veränderungsprozess-Szenarien „fachlich getriebene Projekte“, „technisch getriebene Projekte“, „Alignment-Projekte“ (in zwei Varianten) und „Vereinfachungs- / Flexibilisierungsprojekte“ werden in Abb. 4 illustriert.

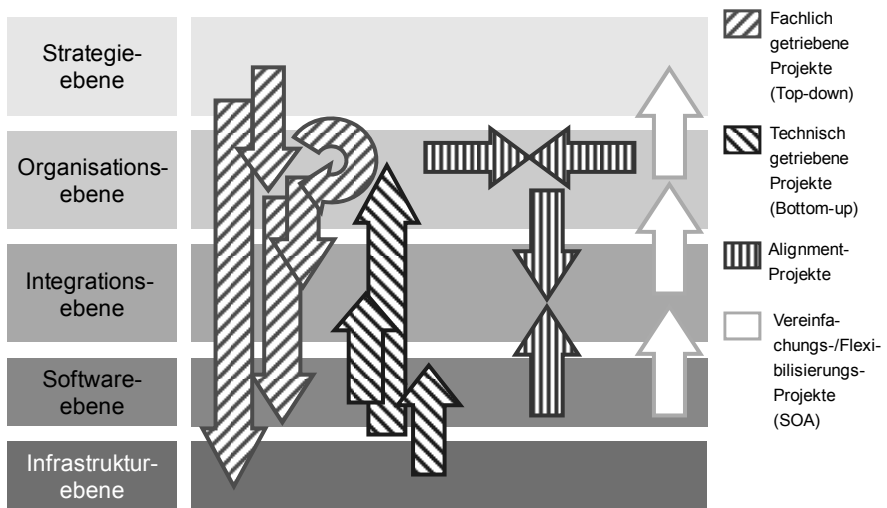


Abb. 4. Veränderungsprozess-Szenarien

Je feiner die Differenzierung von Veränderungsprojekt-Szenarien erfolgt, desto gezielter können Methoden und (Referenz-)Modelle bei der Gestaltung unterstützen. So hat z. B. eine umfangreiche Fallanalyse in (Baumöl 2005) ergeben, dass bei fachlich getriebenen Veränderungen zwischen (1) klassischen Strategieprojekten, (2) Vernetzungsprojekten mit Kunden oder Netzwerkpartnern, (3) Wachstums- und Kulturprojekten mit Technologiehintergrund, (4) Prozess-Design / Prozess-Redesign und (5) Projekten zur Agilitätssteigerung unterschieden werden kann, da teilweise unterschiedliche Instrumente erfolgreich eingesetzt wurden.

6 Business Engineering für Betriebsprozesse

Veränderung ist traditionell eng mit dem Projektgedanken assoziiert: Selbst wenn es sich um komplexe Veränderungsprozesse handelt, so herrscht die Vorstellung einer gewissen Einmaligkeit, eines bestimmten (Projekt-)Anfangs und eines bestimmten (Projekt-)Abschlusses vor.

Informationslogistik ist eng mit IT-Innovationen verbunden und deren Einführung kann durchaus projektartig verstanden werden. Allerdings ist es zur nachhaltigen Etablierung von Innovationen wichtig, von einer projektartigen Gestaltung / Steuerung der Initialprojekte auf eine prozessartige Gestaltung / Steuerung der Daueraufgaben umzustellen. Diese Umstellung hat nicht nur Konsequenzen für Gestaltung und Steuerung, sondern auch für Wirtschaftlichkeitsanalysen, Finanzierungs- und Verrechnungsmodelle, Aufbau- und Ablauforganisation sowie natürlich Führungsfragen.

Business Engineering-Methoden dürfen sich deshalb nicht nur auf die Unterstützung von Projekten zur Gestaltung von Veränderungen beschränken, sondern sollten auch die Gestaltung des Dauerbetriebs unterstützen. Die Mehrzahl der bisher publizierten Business Engineering-Methoden fokussiert allerdings auf die Gestaltung von Veränderungen. Mit dem Verständnis der Informationslogistik als langfristig angelegte, auf die Realisierung von Synergien zielende Infrastruktur und in Form der Betrachtung entsprechender Wirtschaftlichkeits-, Finanzierungs- / Verrechnungs- sowie Organisations- und Führungsfragen adressieren die Beiträge dieses Buches den Betriebsaspekt erstmals umfassend.

Literatur

- Aier, S.; Schönherr, M.: Model Driven Service Domain Analysis, in: Georgakopoulos D. et al. (Hrsg.): Service-Oriented Computing ICSOC 2006, Workshop Proceedings, Springer, Berlin, Heidelberg 2007, S. 190-200.
- Balzert, H.: Lehrbuch der Software-Technik - Software-Entwicklung, 2. Aufl., Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg 2000.
- Baumöl, U.: Strategic Agility through Situational Method Construction, in: Reichwald R. et al. (Hrsg.): The European Academy of Management Annual Conference (EURAM2005), München 2005.
- Beuck, K. A.: Widerstand von Mitarbeitern bei organisatorischen Veränderungen in Kreditinstituten, Dissertation, Universität Flensburg, Flensburg 2005.
- Dubs, R.; Euler, D.; Rüegg-Stürm, J.; Wyss, C. E. H.: Einführung in die Managementlehre, Haupt, Bern 2004.
- Fleisch, E.: Das Netzwerkunternehmen, Springer, Berlin et al. 2000.

- Kagermann, H.; Österle, H.: Geschäftsmodelle 2010 - Wie CEOs Unternehmen transformieren, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2006.
- Martin, J.: Information Engineering. Vol. 1: Introduction, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1989.
- Österle, H.; Winter, R.: Business Engineering, 2. Aufl., Springer, Berlin et al. 2003a.
- Österle, H.; Winter, R.: Business Engineering, in: Österle H. et al. (Hrsg.): Business Engineering - Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Aufl., Springer, Berlin et al. 2003b, S. 3-19.
- Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell, in: Dubs R. et al. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, Haupt, Bern et al. 2002, S. 33-106.
- Winter, R.: Architektur braucht Management, in: Wirtschaftsinformatik 46 (2004) 4, S. 317-319.
- Winter, R.: Ein Modell zur Visualisierung der Anwendungslandschaft als Grundlage der Informationssystem-Architekturplanung, in: Schelp J. et al. (Hrsg.): Integrationsmanagement, Springer, Berlin et al. 2006, S. 1-29.
- Woods, D.; Mattern, T.: Enterprise SOA - Designing IT for Business Innovation, O'Reilly, Beijing et al. 2006.

Active Enterprise Intelligence™

Unternehmensweite Informationslogistik als Basis einer
wertorientierten Unternehmenssteuerung

Töpfer, J.; Winter, R. (Hrsg.)

2008, X, 341 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-78496-8