

# Strategie und Umsetzung

## Teil 2: Business/IT Alignment und Business Capability Management

### Vorlesung IT-Unternehmensarchitektur

VL 02; Donnerstag 30. April 2010;  
Fachgebiet Software-Architekturen, Prof. Dr. Robert Hirschfeld  
Dipl.-Inform. (univ.) Wolfgang Keller,  
[wolfgang.keller@objectarchitects.de](mailto:wolfgang.keller@objectarchitects.de)

# Vorbemerkung

- dieser Foliensatz enthält einen Fall eines Unternehmens mit einer erfolgreichen Strategie und dazu passenden IT-Strategie: Es handelt sich jedoch lediglich um öffentlich zugängliches Material aus Pressekonferenzen und Analystenkonferenzen
- Der Foliensatz enthält keinerlei firmenvertrauliches Material der genannten Firmen

- Beispiel für eine Strategie, die erfolgreich umgesetzt wird  
Zurich Global Life
- Herausforderung Business / IT Alignment
  - Was CIOs brauchen
  - Was die jeweiligen Antworten der IT waren
- Business Capability Management

# Gute Strategie zahlt sich aus

- Sie wissen noch, was 2008, 2009 an den Finanzmärkten los war? Fragen Sie sich mal, wie das folgende dazu passt..

## Global Life

In Mio. USD für die per 31. Dezember abgeschlossenen Jahre	2009	2008	Veränd. in USD	Veränd. in LW
Global Life - Bruttoprämien, Policengebühren und Beiträge mit Anlagecharakter	<b>26'029</b>	21'873	19%	28%
Global Life - Business Operating Profit	<b>1'477</b>	1'490	-1%	5%
Global Life - Brutto-Jahresprämienäquivalent (APE) aus Neugeschäft	<b>3'667</b>	3'261	12%	19%
Global Life - Gewinnmarge aus Neugeschäft, nach Steuern (in % APE)	<b>21,3%</b>	23,1%	(1.8 PP)	
Global Life - Wert des Neugeschäfts, nach Steuern	<b>782</b>	753	4%	9%

- Die Frage ist: Wie machen die das?

Quelle: [http://www.zurich.com/main/media/newsreleases/2010/german/2010\\_0204\\_01\\_article.htm](http://www.zurich.com/main/media/newsreleases/2010/german/2010_0204_01_article.htm)

# Die Antwort (u.a.) klare Globalisierungsstrategie

Customer needs are becoming increasingly similar globally, and require ever-more similar solutions

## Global trends

Growing population / middle classes with private planning needs

Increasing pressure to ensure retirement plans cope with longer lives

Decreasing state support for retirement

Growing demand for de-risking of retirement plans (e.g. from inflation)

- Similar global demographic trends
- Progressive economic and financial integration
- Consequently, customers' needs are converging

Quelle: Zurich Financial Services - Global Life Strategy Update - May 23, 2008

# Lokale Angebote „können“ viele Echte Globalisierung nur wenige

In Life Insurance, propositions' building blocks are commodities

Building blocks of life insurance...

...also provided by

Asset management

- Asset managers



Risk transfer

- Insurers (biometric)
- Banks (financial)



Servicing and administration

- 3rd party administrators



How then can life insurers deliver true value to their customers?

Quelle: Zurich Financial Services - Global Life Strategy Update - May 23, 2008

# Hier wird es dann interessant auch für die IT

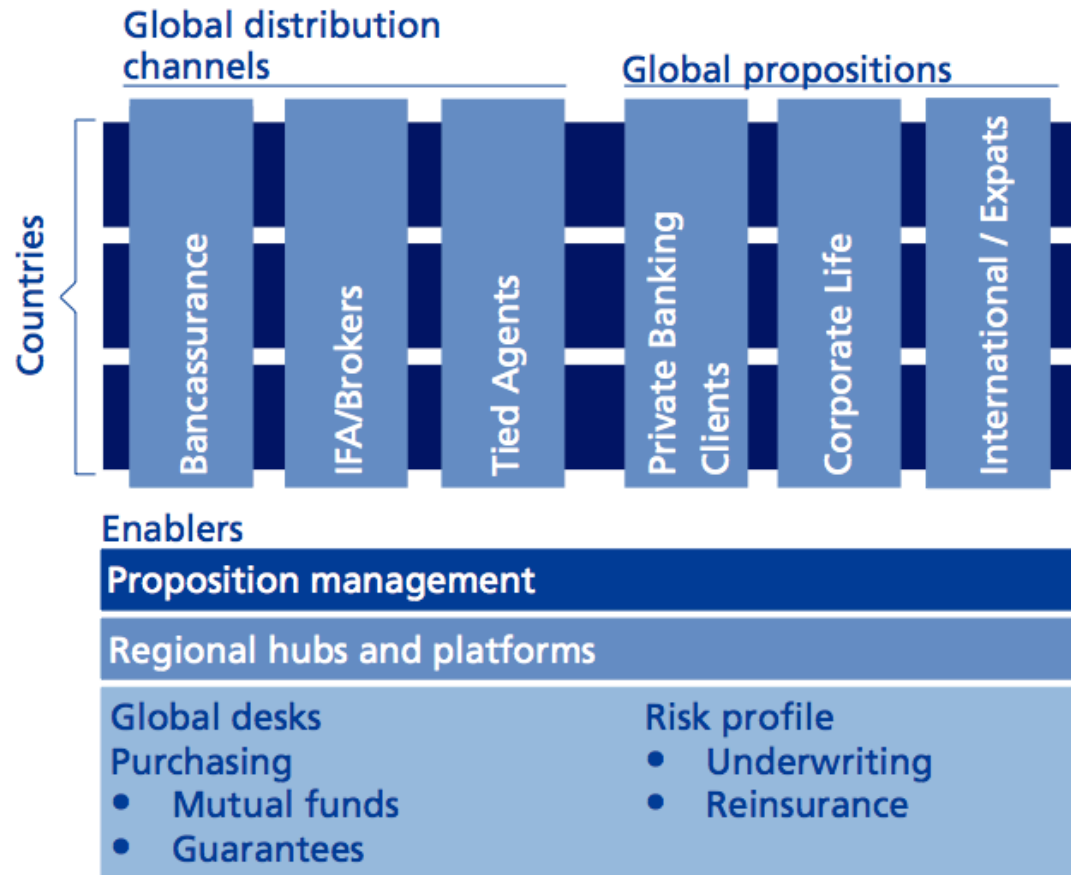
Our strategic direction: from a portfolio of country and niche positions to a global life franchise



Quelle: Zurich Financial Services - Global Life Strategy Update - May 23, 2008

# Die IT ist nur ein kleiner Teil einer „Gesamtstrategie“

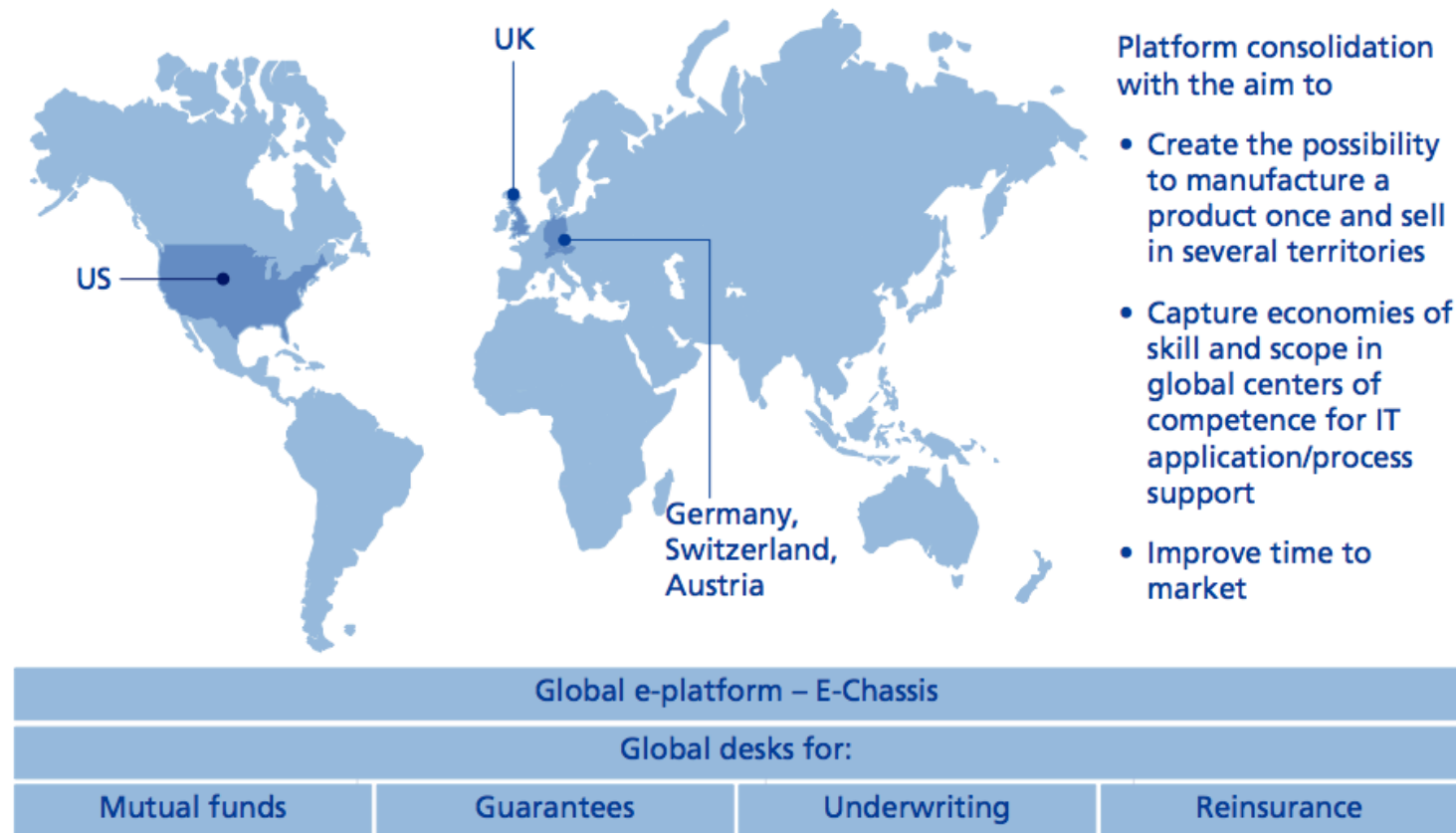
We take a global approach to our key distribution channels and propositions



Quelle: Zurich Financial Services - Global Life Strategy Update - May 23, 2008

# Und hier bewegt man sich langsam in Richtung IT-Konsolidierung (und damit EAM)

Drive platform convergence and create regional manufacturing hubs






Quelle: Zurich Financial Services - Global Life Strategy Update - May 23, 2008

# Beispiel, wie sich das auf die IT eines Hubs auswirkt ...

## Capturing efficiency gains through our German, Austrian and Swiss hub (DACH)



**Benefits**

**1. Cost reductions**

- Use of common platforms
- Increase in productivity
- Centralization of processing
- Industrialization of servicing with human/service touch

**2. Process improvements**

- Increased processing speed
- Improved service quality
- Accelerate delivery speed of cross-border propositions through re-use of core product elements

**Achieving efficiency through the DACH hub**

- Already servicing the German market
- Provide admin. and servicing capability for Austrian market planned by y/e 2009
- Achieve productivity increase and savings by fully servicing Switzerland
- Reduce time to market by re-using core products/propositions

Quelle: Zurich Financial Services - Global Life Investors' Day Presentation, 27 May 2009

# Was kann man daraus (mindestens) lernen ..

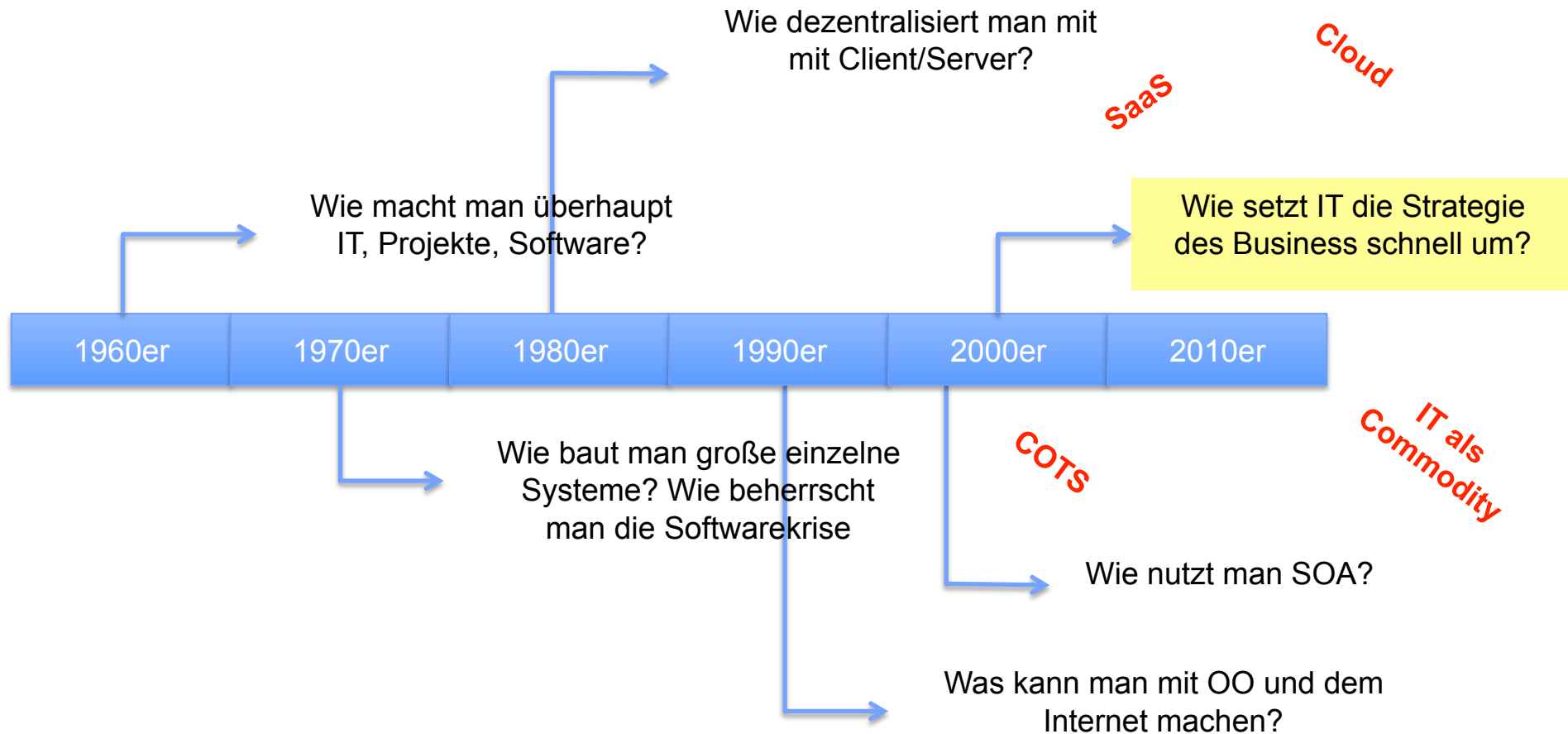
- Wenn es eine klare Geschäftsstrategie gibt (die sie hier nur in Ausschnitten gesehen haben, weiß die IT, was sie dafür
  - tun kann
  - und tun sollte
- Die Aktivitäten der IT werden wesentlich zielgerichteter

- Beispiel für eine Strategie, die erfolgreich umgesetzt wird  
Zurich Global Life
- Herausforderung Business / IT Alignment
  - Was CIOs brauchen
  - Was die jeweiligen Antworten der IT waren
- Business Capability Management

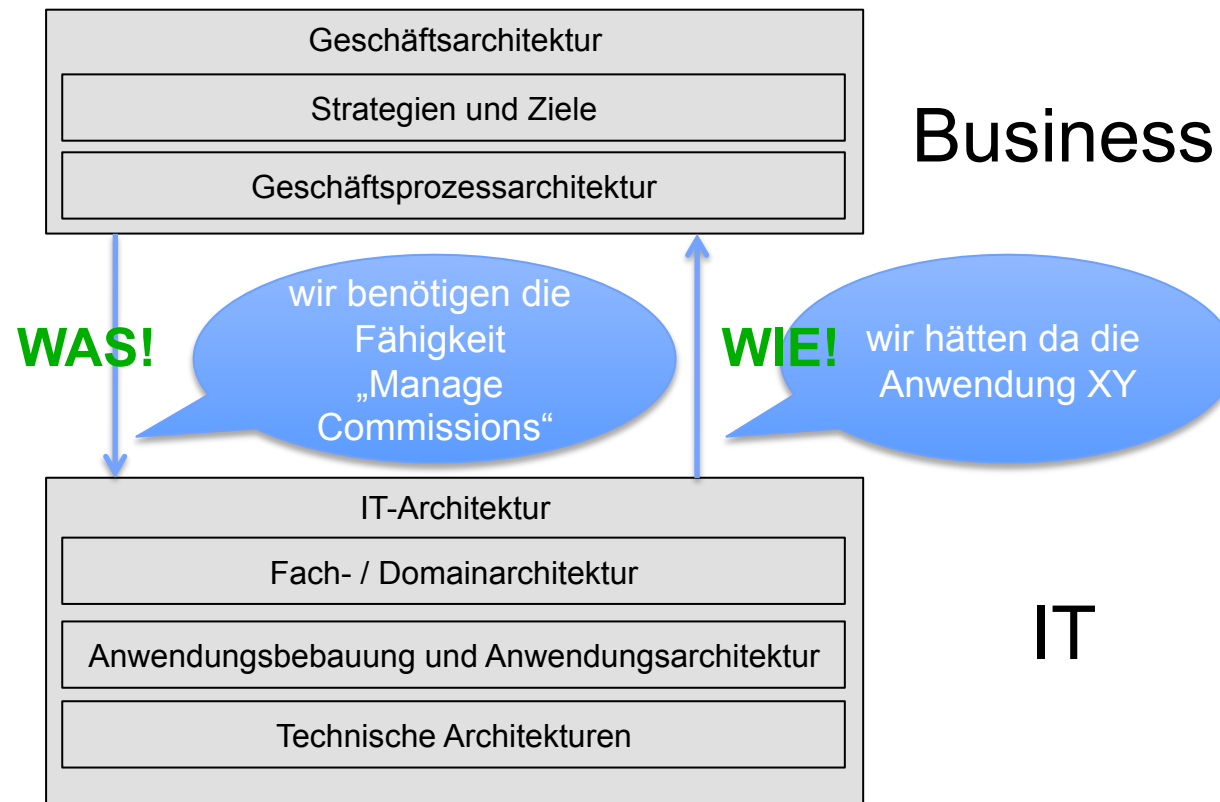
# IT/Business Alignment bleibt trotz Wirtschaftskrise ein Top-Thema für CIOs

SIM CIO Umfrage: Top Prioritäten von CIOs	
2008	2009
<b>(1) IT and business alignment</b>	(1) Business productivity and cost reduction
(2) Build business skills in IT	<b>(2) IT and business alignment</b>
(3) IT strategic planning	(3) Business agility and speed to market
(4) Attracting IT professionals	(4) Business process re-engineering
(5) Making better use of information	(5) IT cost reduction

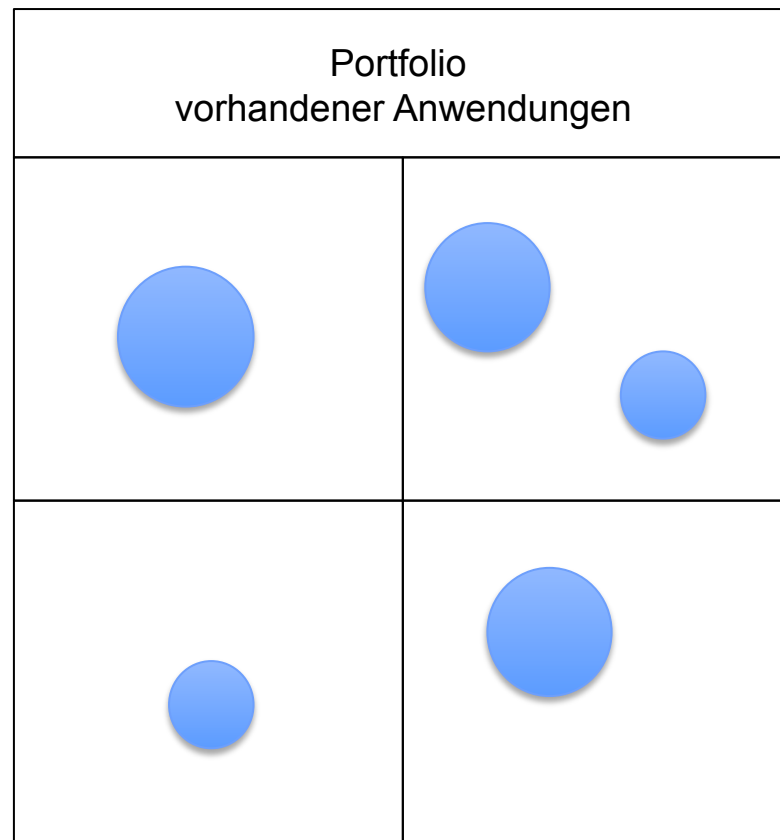
# Die generierenden Fragen, die das IT Management treiben, ändern sich schneller, als Organisationen sich anpassen



# Architekturmodelle müssen (mal wieder) an geänderte Fragen angepasst werden



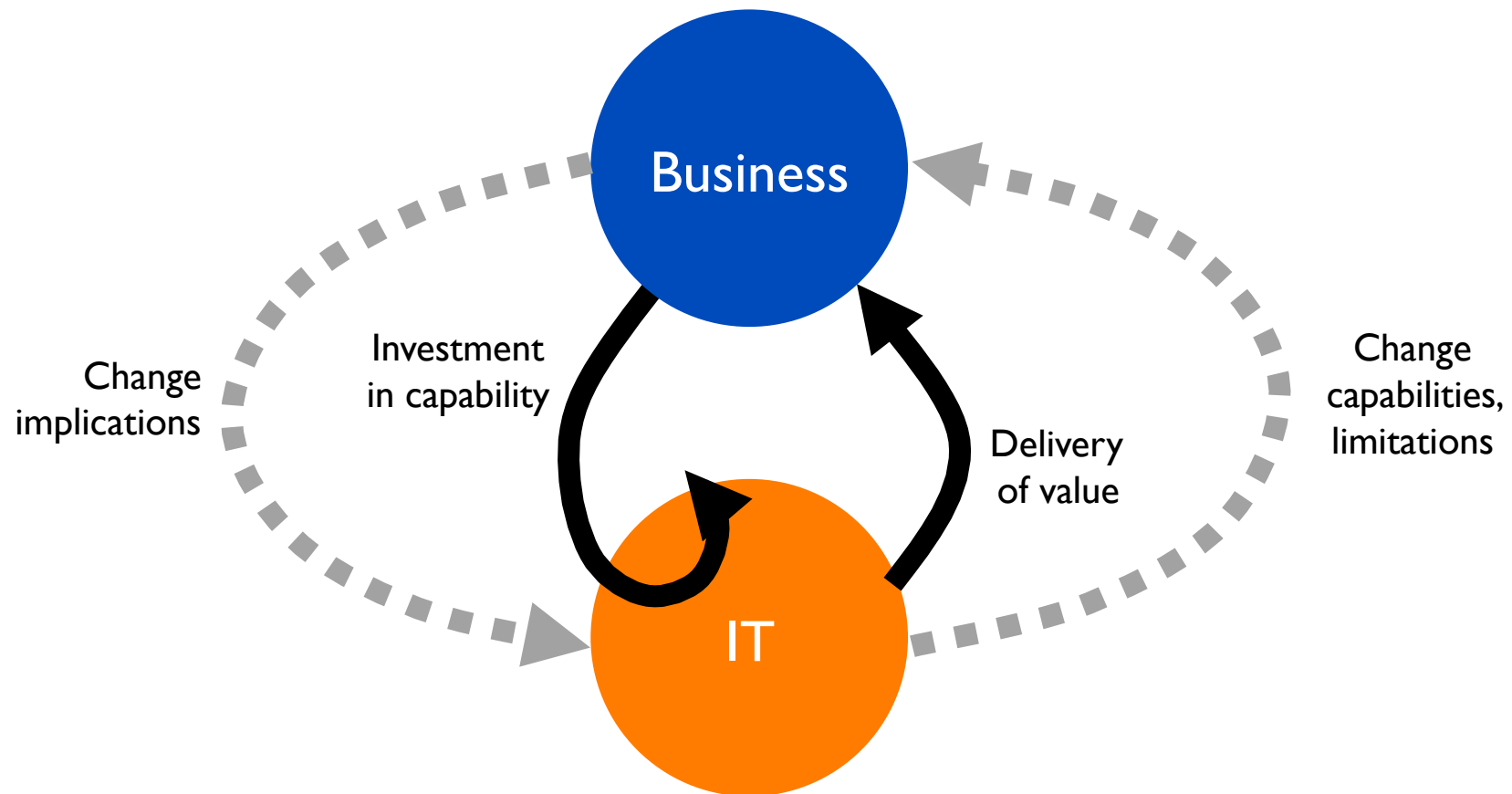
# Rhetorische Frage: Ist APM ein gutes Mittel um Strategie zu unterstützen?



- APM hat keinen Begriff außer „Anwendungen“ für das, was das Geschäft in Zukunft zur optimalen Unterstützung der Strategie benötigen wird
- APM macht obsoletere Anwendungen nicht einfach sichtbar
- damit eher vergangenheits- als zukunftsbezogen

©: **Was nicht als Anwendung vorhanden ist, kann APM nicht betrachten**

# Was ist überhaupt dieses „rätselhafte Business/IT Alignment“



Quelle: Dieter Masak, Wolfgang Keller: plenum Management Briefing Unternehmensarchitektur

# Alignment hat Dimensionen

Mal ein bisschen „System und Wissenschaft“ 😊

- Kognitives IT-Alignment
- Strategisches IT-Alignment
- Architektonisches Alignment
- Temporales Alignment
- Systemisches Alignment

Siehe: Dieter Masak; IT-Alignment: IT-Architektur und Organisation (Xpert.Press) Springer, Berlin  
(Gebundene Ausgabe - 18. Juli 2006)


- **Diese Dimension befasst sich mit der Ausrichtung der Geschäfts- und der IT-Welt im Unternehmen auf ein gemeinsames Gedankengut.** Wenn es fehlt, kommt es zu oft zu dem viel beklagten Graben zwischen einer zum Beispiel technikverliebten IT und einem Business, das sich vorgeblich keinerlei Gedanken über die Realisierbarkeit seiner Anforderungen macht. Der Graben könnte aber auch anders aussehen: **Zwischen einer viel zu konservativen IT, die in nationalen Dimensionen denkt und einem Business, das gerade dabei ist das Geschäftsmodell des Unternehmens zu globalisieren.**

- **Hierunter wird die Abstimmung von Geschäftsstrategie und IT-Strategie verstanden.**  
Klassisches Beispiel für fehlendes strategisches Alignment wäre die IT eines einfachen Handelsbetriebes, die viel zu hohe Kosten produziert, weil ohne Nachweis der Wirtschaftlichkeit zum Beispiel RFID-Technologien eingesetzt werden – nur um des Einsatzes der Technik willen.

- **Darunter wird vor allem verstanden, wie gut die IT-Systeme zu den Geschäftsprozessen des Unternehmens passen.** Primär wird untersucht, inwieweit sich die aktuellen Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen eines Unternehmens mit den aktuellen IT-Systemen unterstützen lassen.

- **Diese Dimension geht der Frage nach, wie schnell die Softwaresysteme oder die komplette IT eines Unternehmens an Änderungen der Geschäftsmodelle angepasst werden können.** Es ist sinnvoll zwischen Änderungen, die absehbar sind und solchen, die nicht antizipiert und disruptiver Natur sind zu unterscheiden. Das temporale Alignment betrachtet das Zeitverhalten der Veränderung, die Reaktionsfähigkeit auf saisonale Schwankungen, die Fähigkeit normale, inkrementelle Änderungen der Produkte oder Prozesse an den Markt zu bringen, aber auch die Fähigkeit des Unternehmens, auf disruptive Änderungen zu reagieren, die i.d.R. alle 10-15 Jahren zu erwarten sind.

- **Diese Dimension des IT-Alignments geht der Frage nach, inwieweit die Informations- und Kommunikationssysteme einer Unternehmung dafür geeignet sind, das Unternehmen tatsächlich zu steuern.** Ob z. B. die IT-Systeme langfristige Veränderungen entdecken, organisatorisches Lernen unterstützen und damit das langfristige Überleben der Organisation sichern können. Das Toyota Produktionssystem ist dafür bekannt, dass es allen Beteiligten permanentes Lernen erlaubt und so zu einem extrem schwer zu kopierendem Wettbewerbsvorteil führt. Es ist Produkt einer langfristigen Vision und eines permanenten Verbesserungsprozesses.



Toyota?  
Diskussion!

die letzten 5 Folien gibt es auch als Artikel zum Download: [www.plenum.de/img/IM1-2008\\_IT-Alignment.pdf](http://www.plenum.de/img/IM1-2008_IT-Alignment.pdf); Was jeder CIO über IT-Alignment wissen sollte; Dieter Masak & Wolfgang Keller; Information Management & Consulting 23 (2008) 1

- Beispiel für eine Strategie, die erfolgreich umgesetzt wird  
Zurich Global Life
  - Herausforderung Business / IT Alignment
    - Was CIOs brauchen
    - Was die jeweiligen Antworten der IT waren
- Business Capability Management

# Definitionen für Capabilities (1)

## In Wörterbüchern findet man:

### Merriam Webster's Dictionary

Main Entre: **ca·pa·bil·i·ty**

**1** : the quality or state of being capable; *also* : ability

**2** : a feature or faculty capable of development : potentiality

**3** : the facility or potential for an indicated use or deployment <the capability of a metal to be fused> <nuclear capability>

### Wikipedia

**Capability** is the ability to perform actions. As it applies to human capital, capability is the sum of expertise and capacity. ( )

# Definitionen für Capabilities (2)

## Microsoft: Stand 2006

- A capability is an abstract statement of “what” work is being done in a certain area, such as “pay employees”
- and “how” that is done in terms of people, process, and technology, are implementations of that capability.
- How it gets done changes often in most companies, but what is getting done is comparatively far more stable.
- So because “what” is getting done at a company in an industry is very similar for all companies in that industry.
- How it gets done, and where the value is in the business, is unique in every business, and having a stable view of the capabilities provides a lens on the business that allows us to isolate where the value is and where the real performance drivers are.

Quelle: Microsoft Motion Heat Mapping Tool [HeatMap06]; White Paper; Microsoft Services; 2006  
An diversen Stellen im Internet zu finden. Rot eingefärbte Passage ist nicht ganz unproblematisch,  
weil Strategiedefinition zunächst einmal unabhängig von dem „Wie“ sein sollte

# Definitionen für Capabilities (3)

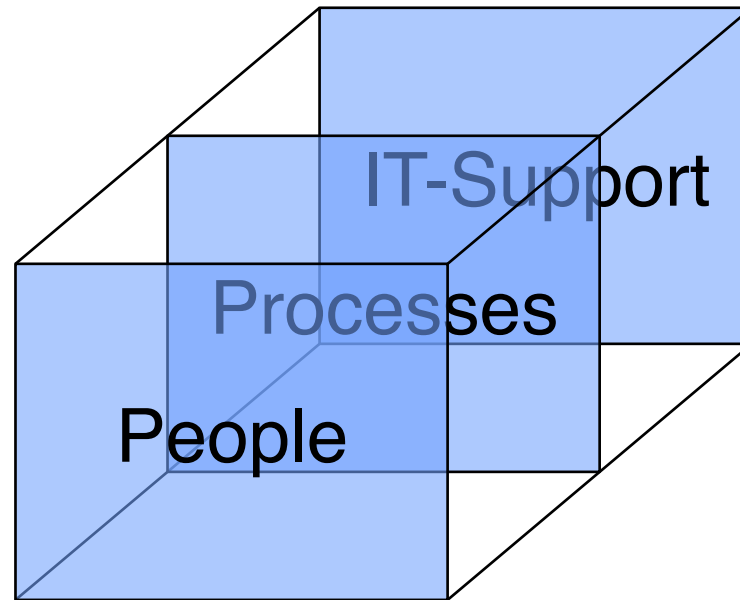
## Forrester Research: Stand 2009

A **business capability** defines the organization's capacity to successfully perform a unique business activity. Capabilities:

- Are the building blocks of the business,
- represent stable business functions,
- are unique and independent from each other,
- are abstracted from the organizational model,
- capture the business interests.

**Quelle: Forrester Research [CamKal09]**

Um eine Geschäftsfähigkeit zu implementieren benötigt man Menschen, Prozesse und (auch) IT



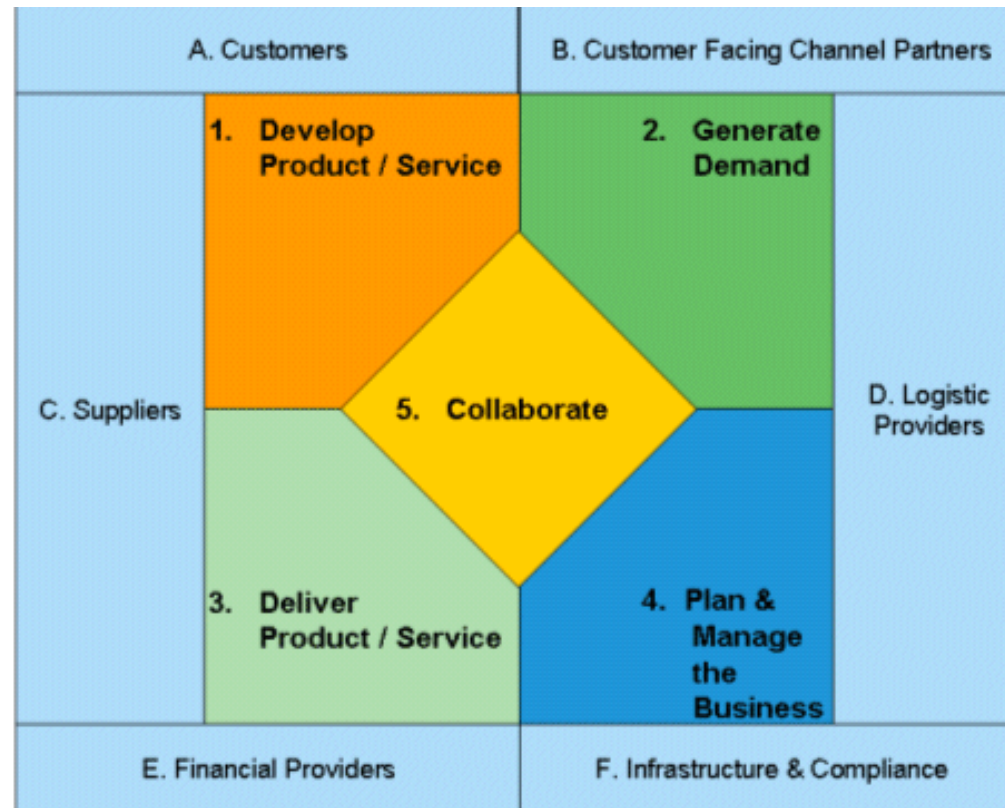
# Ein Portfolio von Business Capabilities kann ähnlich mit Eigenschaften belegt werden, wie ein Applikationsportfolio

Ähnliche Attribute findet man auch in Application Management Tools

- ist die Geschäftsfähigkeit „strategisch“ wichtig?
- ist die Geschäftsfähigkeit adäquat implementiert?
- wer sind die Kunden, die die Geschäftsfähigkeit nutzen?
- Welche Volumina von was werden zu welchen Kosten dort bearbeitet
- wie wird „Erfolg“ einer Geschäftsfähigkeit gemessen?
- wer ist der „Owner“ einer Geschäftsfähigkeit?

Bewertung und Messung analog APM oder Balanced Scorecard  
Im APM begrenzte Zahl von zum Beispiel 30+ Attributen

# Generische Capability Maps und auch an Branchen angepasste Capability Maps kann man extern beschaffen



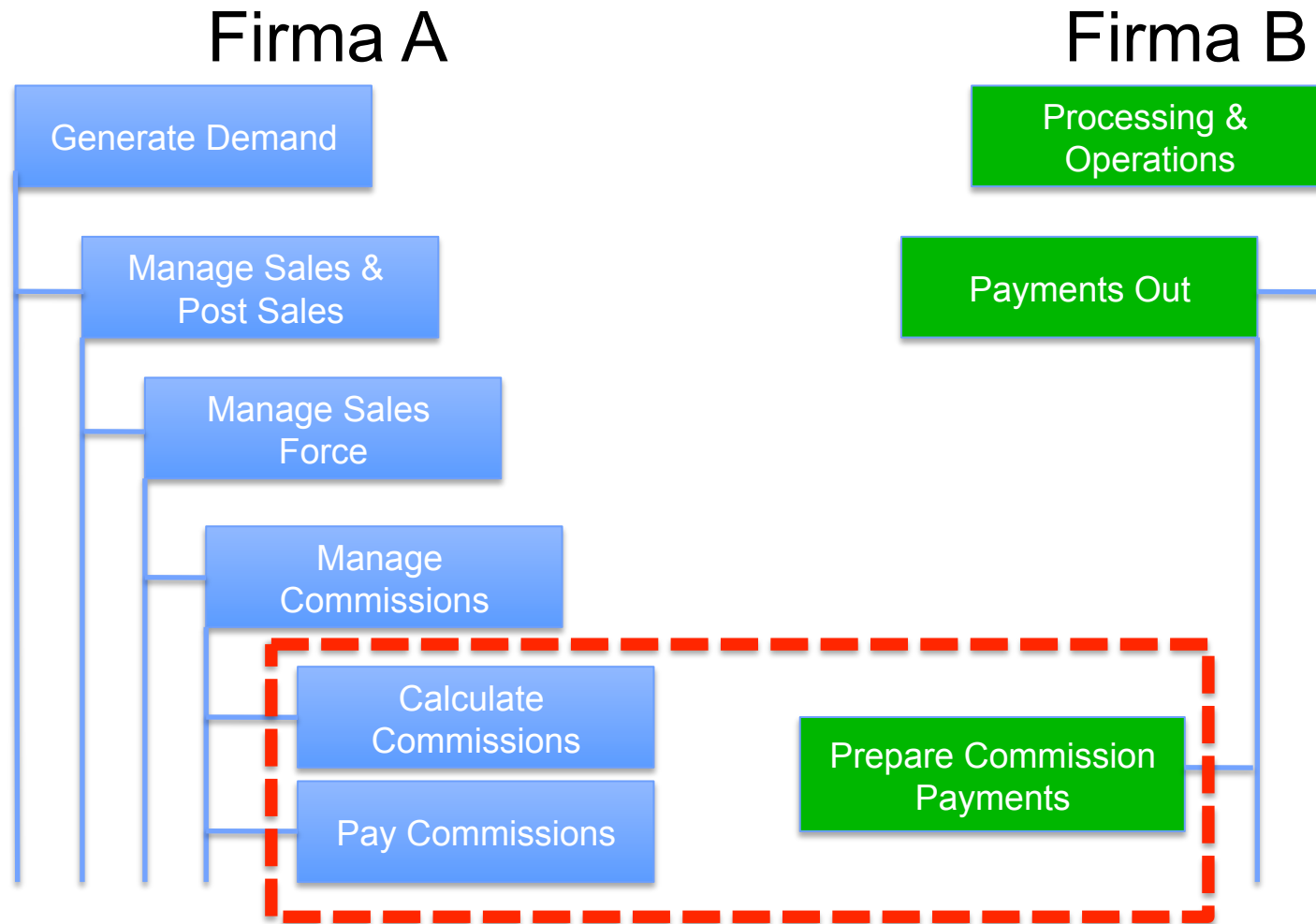
Quelle: Microsoft

# Zu beantwortende Fragen beeinflussen die Fähigkeiten im Fokus



Diese Darstellung auf oberster Ebene stammt von einer Business Unit in einem Konzern, die eher auf Vertrieb fokussiert ist. Entsprechend werden Enterprise Activities wenig betont und auf der obersten Ebene pauschal betrachtet.

# Auch wenn Capabilities unterschiedlich in Hierarchien hängen – Ein Matching zwischen den Modellen zweier Firmen ist meist möglich



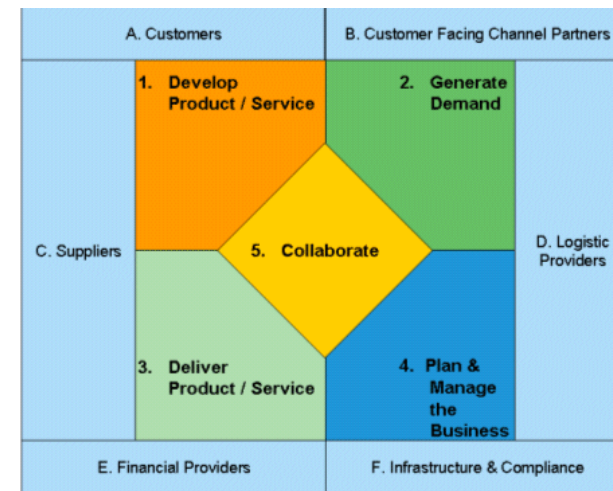
# Als Capability Maps wiederverwendete Anwendungslandkarten bringen nicht den vollen Mehrwert

Backup



Diese Darstellung entstand durch Wiederverwendung einer Anwendungslandkarte. Auffällig ist die Trennung nach Produktparten (Life, General Insurance). Darstellung lenkt von den Kern-Geschäftsproblemen eher ab und beschränkt sich zu sehr auf das, was an IT-Anwendungen vorhanden ist

# Welche von zwei oder mehr Capability-Hierarchien ist also richtig für ein Unternehmen?



Beide! Vorausgesetzt man verwendet EINE einheitliche für einen Entscheidungsbereich / für ein Unternehmen

# Zwischenbilanz: Capabilities sind derzeit nicht wirklich scharf definiert

- Wie bei Software-Architektur und Unternehmensarchitektur gibt es deutlich mehr als eine Definition
- Das stört vor allem die Wissenschaft
- Für die Anwendungen innerhalb einer Unternehmung ist es relativ unerheblich
- Solange die Definitionen innerhalb eines zu betrachtenden Unternehmens einheitlich sind, ist die praktische Anwendbarkeit nicht wirklich beeinflusst
- Verwendung eines einheitlichen Kataloges in dem Bereich, der „beplant“ werden soll, ist jedoch „Mindestbedingung“
- Matching ist aufwändig und mühsam

# Zwischenbilanz: Wer verwendet heute Capabilities?

- Methode entwickelt ca. 2002 von Microsoft
  - unter dem Namen „Microsoft Motion“
  - heute MSBA: Microsoft Business Architecture
- Business Capability Management wird auch von anderen verwendet. Mindestens:
  - McKinsey
  - alfabet, planningIT
  - TOGAF 9, Kapitel 32, Capability Based Planning: Dort allerdings etwas anders definiert – eher als Aspekt (siehe nächste Folie)

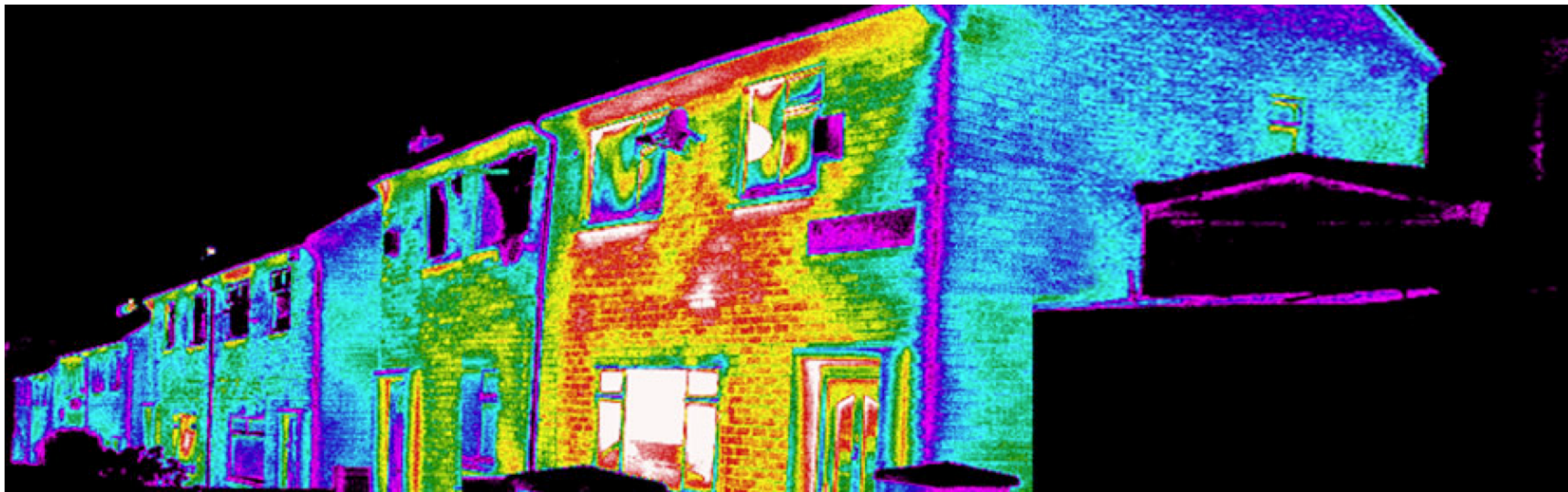
# APM betrachtet damit implizit die Fähigkeiten, die im Ist-Zustand implementiert sind



# Im folgenden vorgestellte drei Anwendungsfälle

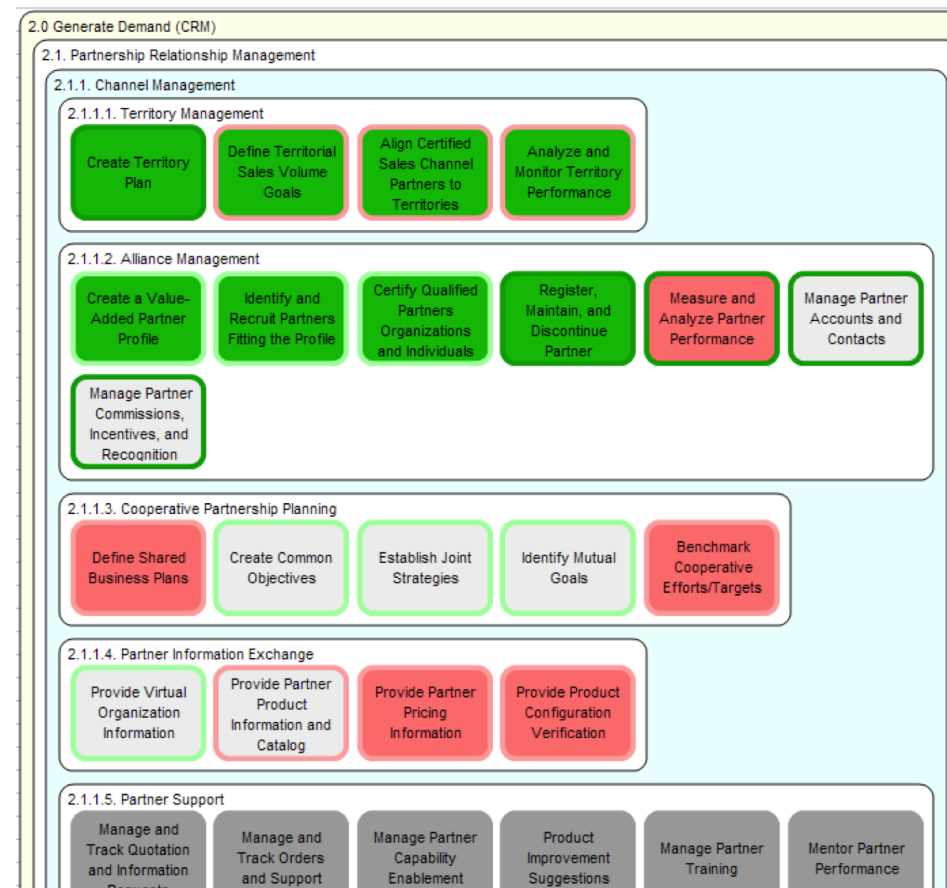
- Investitionsplanung unterstützt durch Heat Mapping
- Vergleich und Planung von Anwendungen mit sog. Footprints
- Optimierung von Anwendungsportfolios mittels Betrachtung der Geschäftsfähigkeiten

# Investitionssteuerung mit Heat Maps



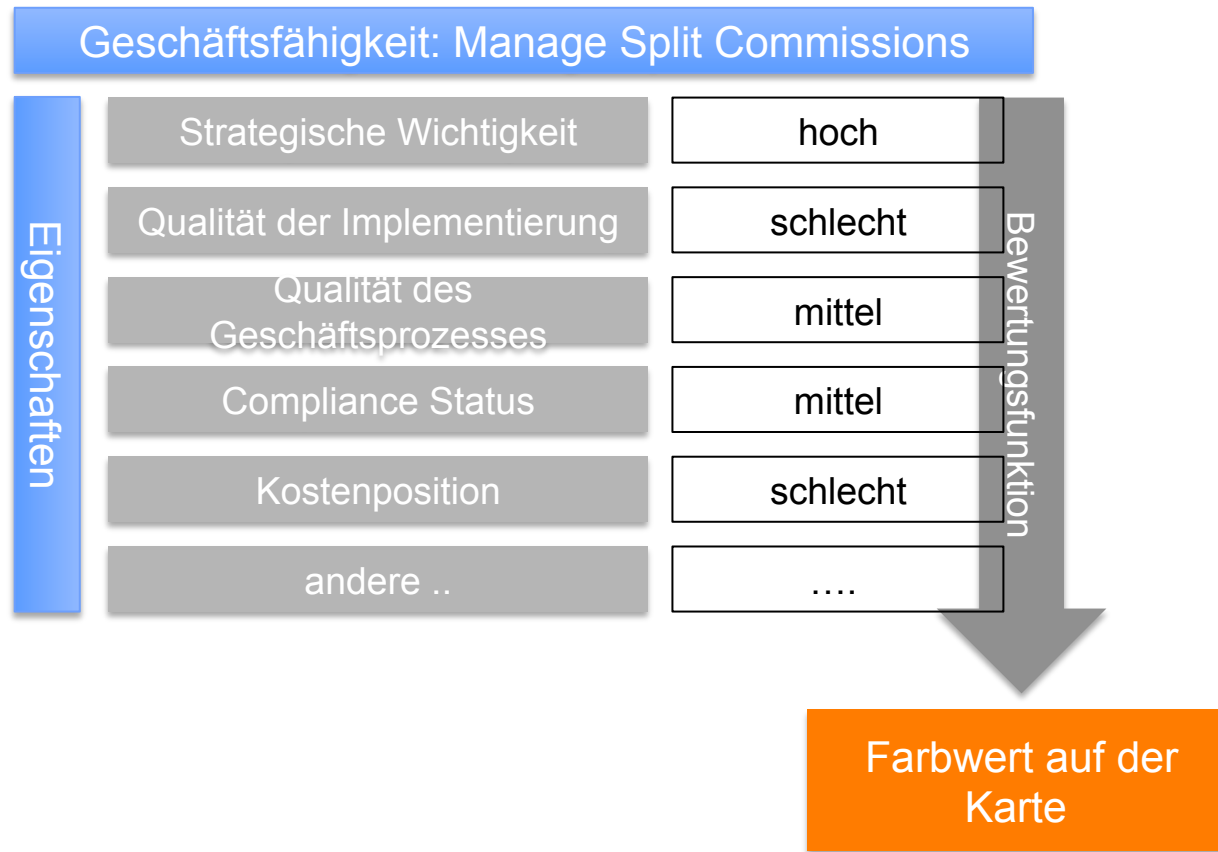
Analogie: Ein Hauseigentümer möchte gerne wissen, wo er in Wärmeschutz investieren soll und wo sein Haus sowieso gut genug isoliert ist. Er wird eine sog. Thermographie des Hauses anfertigen: Englisch Heat Map.

# Heat Maps sind wie Thermographie für Ihr Unternehmen



Quelle Microsoft [HeatMap06]: Hier interessiert zunächst nur der „optische Eindruck“ – die Farbcodierung kann beliebig gewählt werden, je nachdem, welche Aspekte der Geschäftsfähigkeiten eines Unternehmens dargestellt werden sollen

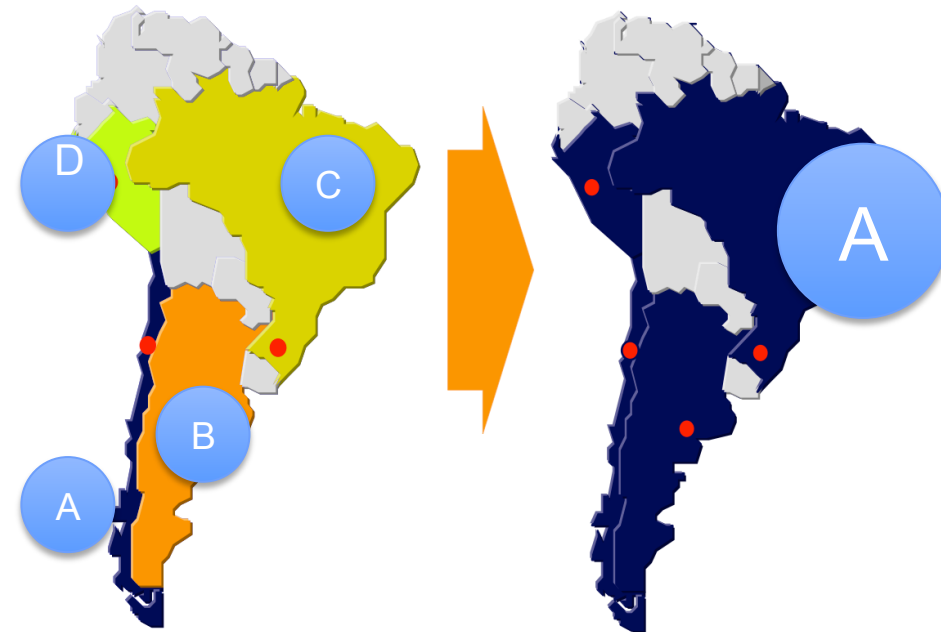
# Mechanismus hinter dem Heat Mapping



Ein Heat Mapping Tool kann es zulassen, dass Sie die Eigenschaften, die Sie bewerten möchten und die Bewertungsfunktion frei wählen. Wenn Sie ein standardisiertes Assessment einkaufen, wird Ihr Berater einen Vorschlag mitbringen – siehe zum Beispiel [HeatMap06]

## Footprints: Wie vergleicht man Softwareplattformen, wenn man zum Beispiel Softwarelandschaften in mehreren Business Units konsolidieren möchte?

- Stellen Sie sich vor, Sie möchten eine neue Versicherungsplattform für Südamerika finden und einführen.
- Wie vergleichen sie vorhandene Plattformen mit zum Beispiel möglichen externen Plattformen?
- Lösung: Verwenden Sie für Ihre Vergleiche einen Capability-Katalog, den Sie vorher mit Ihren geschäftlichen Prioritäten gewichtet haben



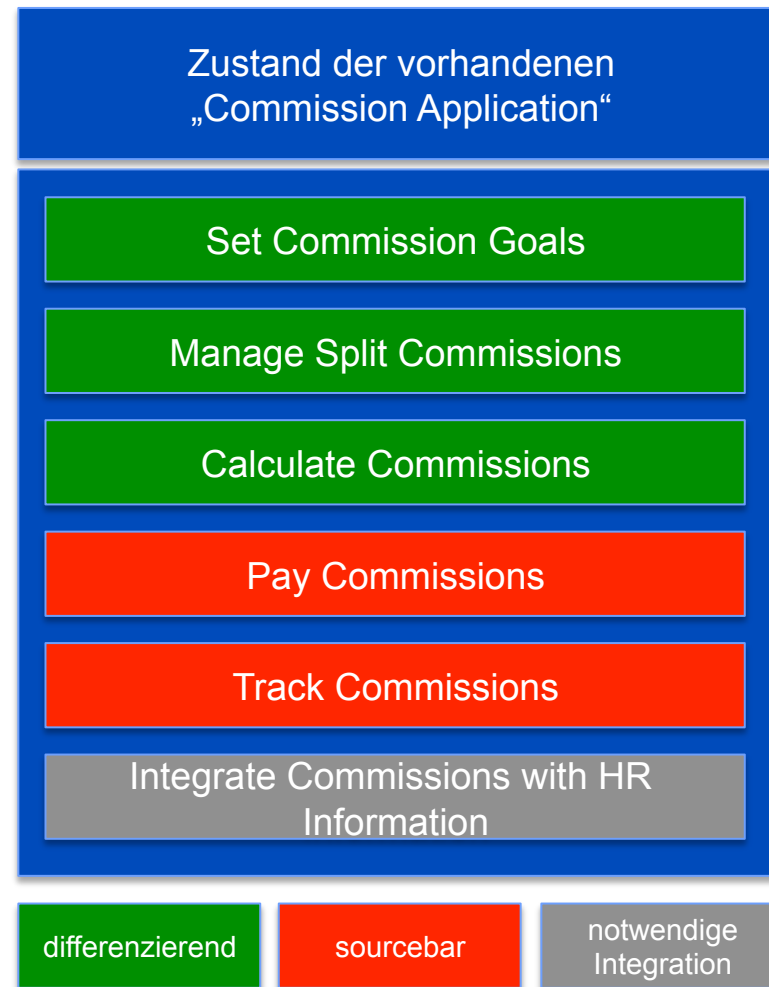
# Die Bewertung kann man ebenfalls auf der Basis von Geschäftsfähigkeiten vornehmen

Teilmenge von Capabilities (bewertet mit zukünftiger strategischer Wichtigkeit)	A	B	C	D
Set Commission Goals	vorhanden	nicht vorhanden	vorhanden	nicht vorhanden
Manage Split Commissions	vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Calculate Commissions	vorhanden	vorhanden	vorhanden	vorhanden
Pay Commissions	vorhanden	vorhanden	vorhanden	vorhanden
Track Commissions	vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Integrate Commissions with HR Information	nicht vorhanden	vorhanden	vorhanden	nicht vorhanden

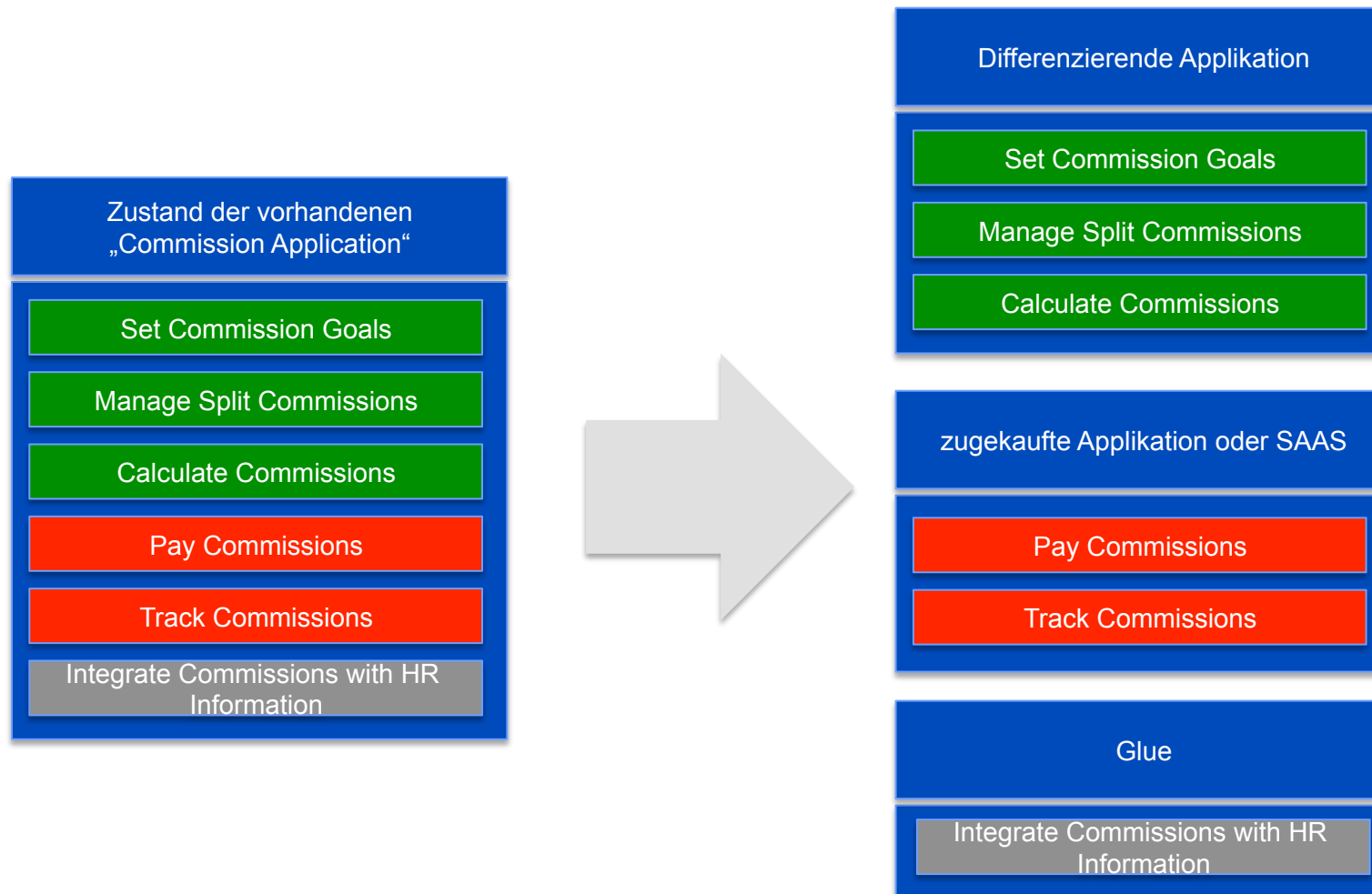
zukünftig wichtig
neutral
nicht strategisch
vorhanden
nicht vorhanden

# Capabilities können auch bei der optimalen Gestaltung von Anwendungslandschaften im Hinblick auf Sourcing helfen

- man kann beobachten, dass in Ist-Anwendungen strategische und nicht strategischen Geschäftsfähigkeiten gemischt sind
- Ein solcher Zustand behindert Sourcing



# Mit Hilfe von Capability-basierten Analysen kann man die Anwendungslandschaft so weiterentwickeln, dass Sourcing einfacher möglich wird



# Welche Arten von Alignment werden also durch Capabilities unterstützt ..

- Kognitives IT-Alignment
- Strategisches IT-Alignment
- Architektonisches Alignment
- Temporales Alignment
- Systemisches Alignment

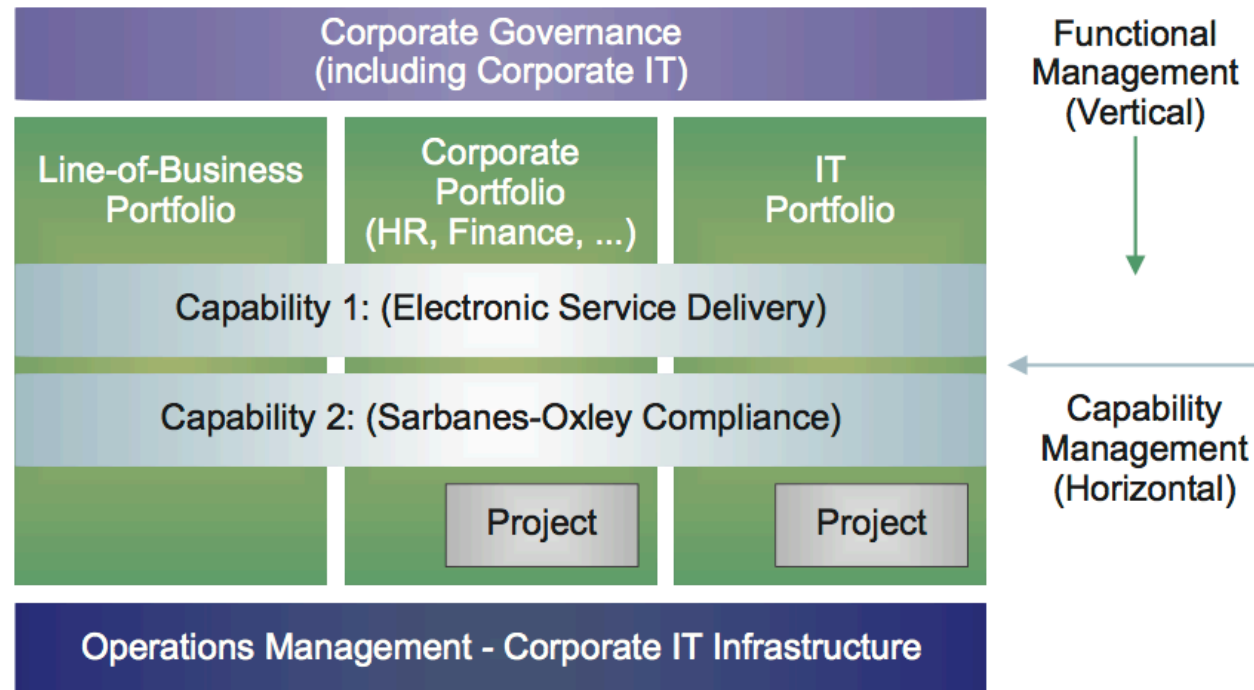
Siehe: Dieter Masak; IT-Alignment: IT-Architektur und Organisation (Xpert.Press) Springer, Berlin  
(Gebundene Ausgabe - 18. Juli 2006)

- **Es lohnt sich, sich mit Capabilities zu beschäftigen**
- Capabilities (a.k.a. Geschäftsfähigkeiten) werden sich als Planungsinstrument weiter etablieren.
- Heute verwendete Unternehmensmodelle werden um eine Business Capability Schicht ergänzt werden
- Theoretischer Hintergrund: Alignment Architektur [AierWinter09]

# Weiterführende Literatur und Quellen

- [AierWinter09] Aier, S.; Winter, R.: Virtuelle Entkopplung von fachlichen und IT-Strukturen für das IT/Business Alignment – Grundlagen, Architekturgestaltung und Umsetzung am Beispiel der Domänengestaltung; *Wirtschaftsinformatik*, Vol. 51, No. 2. (1 April 2009), pp. 175-191.
- [Brede+06] Bredemeyer, D.; Krishnan, R.; Lafrenz, A.; Malan, R.: Enterprise Architecture as Business Capabilities Architecture; Whitepaper; Bredemeyer Consulting, available via [http://bredemeyer.com/pdf\\_files/Presentations/EnterpriseArchitectureAsCapabilitiesArch.pdf](http://bredemeyer.com/pdf_files/Presentations/EnterpriseArchitectureAsCapabilitiesArch.pdf) (Link geprüft 2009-11-12).
- [CamKal09] Cameron, B.; Kalex, U.: Webinar (Web Seminar) on Business Capability Management; Forrester Research & alfabet AG, June 2009. Available via [http://www.alfabet.de/news/veranstaltungen/webinar\\_driving\\_productive\\_it\\_investment](http://www.alfabet.de/news/veranstaltungen/webinar_driving_productive_it_investment) (Link geprüft 2009-11-13).
- [Homan08] Homan, L.: Enterprise Architecture; Connecting Business and IT, Talk at GI-Jahrestagung, Munich, September 9th, 2008
- [HeatMap06] Microsoft Services: Microsoft Motion Heat Mapping Tool: <blogs.microsoft.co.il/files/folders/2034/download.aspx> (Link geprüft 2009-11-14)
- [MerTob06] Merrifield, R.; Tobey, J.: Motion Lite: A Rapid Application of the Business Architecture Techniques Used by Microsoft Motion; available via <http://msdn2.microsoft.com/en-us/library/bb736727.aspx> (Link geprüft 2009-11-14).
- [Ritz08] Ritzenhöfer, G.: SOA-basierte IT-Strategien für Banken, Talk at GI-Jahrestagung, Munich, September 9th, 2008.

# TOGAF sieht Capabilities eher als horizontale Aspekte (Cross Cutting Concerns)



**Figure 32-1** Capability-Based Planning Concept

Quelle: TOGAF 9: TOGAF enthält zwar auch eine Definition von Capabilities, die in etwa den obigen Definitionen 2 und 3 entspricht. In Kapitel 32 von TOGAF werden Capabilities auf lediglich 6 Seiten als Planungsinstrument diskutiert und es wird dort eher der horizontale Aspekt betont