

**Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Optimierung
der Geschäftsprozesse von Telekommunikationsunternehmen
am Beispiel Order Management**

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades eines Diplom-Ökonomen der
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hannover

Vorgelegt von

Name: Brytancyk

Vornam

e: Peter



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, den 05.09.2006

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis	V
Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Begriffsdefinitionen im Untersuchungsbereich.....	2
1.3 Zielsetzung und Gliederung der Arbeit	6
2 Analyse und Bewertung	11
2.1 Aufgabenübersicht	11
2.2 Geschäftsfaktoren und IT-Landschaft	12
2.3 Integrierte Unternehmensarchitektur	13
2.4 Enhanced Telecom Operations Map.....	16
2.4.1 Zielsetzung und Prozessebenen.....	16
2.4.2 Operations-Bereich	18
2.4.3 Strategie-, Infrastruktur- und Produktbereich.....	20
2.4.4 Enterprise Management-Bereich	22
2.4.5 Folgerungen für das Vorgehensmodell	22
2.5 Ermittlung und Analyse des zu betrachtenden Geschäftsprozesses	23
2.5.1 Generisches Geschäftsprozessmodell eines Telekommunikationsunternehmens.....	23
2.5.2 Einordnung des Geschäftsprozesses Order Management innerhalb der Enhanced Telecom Operations Map	24
2.6 Modellierung des Order Managements	26
2.6.1 Prozessidentifikation	26
2.6.2 Konstruktion der einzelnen Prozesse	27
2.6.3 Geschäftsfälle	30

2.6.4	Geschäftsobjekte und Aktivitäten innerhalb der Teilprozesse	31
2.7	Bewertung der Prozesskette.....	33
2.7.1	Identifikation von Handlungsbedarf entlang der Prozesskette.....	33
2.7.2	Messung der Geschäftsabdeckung durch die IT.....	34
3	Design und Optimierung	36
3.1	Aufgabenübersicht	36
3.2	The Open Group Architecture Framework.....	37
3.2.1	Preliminary Phase.....	39
3.2.2	Phase A – Architecture Vision	39
3.2.3	Phase B – Business Architecture.....	40
3.2.4	Phase C – Information System Architecture	41
3.2.5	Folgerungen für das Vorgehensmodell	44
3.3	Ermittlung der Werttreiber	46
3.3.1	Unternehmensinformationen.....	47
3.3.2	Externe Trends.....	48
3.3.3	Entwicklungsgang und Zusammenführung.....	50
3.4	Von den Werttreibern zu den Architekturanforderungen.....	52
3.5	Design der Soll-Prozesse des Order Managements.....	53
3.5.1	eTOM-referenzierte Prozessbestandteile.....	53
3.5.2	Prozessaufspaltung	53
3.5.3	Schnittstellen des Order Managements	54
4	Solution Roadmap.....	56
4.1	Aufgabenübersicht	56
4.2	IT-Initiativen	58
4.2.1	IT-Effizienz und IT-Effektivität.....	58
4.2.2	Einordnung der Werthebel und Werttreiber.....	58
4.2.3	Zuordnung des jeweiligen Handlungsbedarfs zu strategischen Initiativen.....	59
4.2.4	Applikationen zur Unterstützung der IT-Initiativen.....	60
4.2.5	Gewichtung der Werttreiber.....	61
4.3	Konstruktion von Projektportfolios	62
4.4	Vorstellung der Verbesserungsmaßnahmen	65
4.4.1	Solution Roadmap	65

4.4.2 IT-Entscheidungen	66
4.5 Fortschrittskontrolle anhand Leistungsindikatoren	68
5 Schlussbetrachtung	73
Literaturverzeichnis	76
Anlagen	VII

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Telekommunikationsunternehmen sind einem hohen Wettbewerbsdruck und einer Vielzahl von Herausforderungen ausgesetzt. Die Telefongesprächspreise sinken fort-dauernd und immer mehr Kunden wenden sich mobilen Diensten und günstigen Voice over IP-Paketen¹ zu. Wettbewerber aus anderen Sparten, wie zum Beispiel Kabel-netzbetreiber, treten in den Markt ein und üben ebenfalls Druck auf die Preise aus. Dadurch verschärft sich die Konkurrenz ständig, der Markt verändert sich mit hoher Geschwindigkeit und die Branche erlebt erhebliche Umwälzungen.

Um zukünftig mit diesen Herausforderungen zurechtzukommen, benötigen die Telekommunikationsunternehmen, neben umfassenden Investitionen in eine neue Netzwerkinfrastruktur, vor allem eine Unterstützung der IT-Applikationen und der IT-Infrastruktur, um die Arbeitsabläufe automatisieren zu können. Dabei werden die notwendigen Adaptionen und Veränderungen in der IT-Landschaft zu einer der gravierendsten Herausforderungen für die Telekommunikationsbranche. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei der Übergang von einer manuell orientierten, uneinheitlichen IT-Umgebung zu einer Landschaft, die im Hinblick auf Kundenschwerpunkt, Servicequalität, Stückkosten und Produkt Einführungszeiten erhebliche Verbesserungen erzielt (vgl. TeleManagement Forum [2005a, S. 11 f.]). Dabei ist es von grundlegender Bedeutung, dass die Werttreiber in einem Unternehmen richtig identifiziert und die IT-Anwendungen und –Services effizient ausgerichtet werden (vgl. Pussak [2006]).

Es gibt weitere Erfolgsfaktoren der Informations- und Kommunikationstechnologien, welche Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Dazu zählen eine Anpassung des Geschäftsbetriebes und der IT, Schnelligkeit, Flexibilität und Transparenz der IT-Anwendungen sowie ein Management der Synergien und Abhängigkeiten (vgl. Klein et al. [2004]). Durch ein passendes strategisches Rahmengerüst ist es möglich, alle Erfolgsfaktoren gleichzeitig zu unterstützen. Eine effiziente und effektiv aufgestellte Architektur der IT-Applikationslandschaft ist dabei integraler Bestandteil einer gewinnbringenden Strategie. Hierbei sollen Produktivitätsvorteile, erhöhte Erträge sowie verbesserte Kundenbeziehungen erzielt werden.

¹ Beispielsweise kombinierte Flatrate-Pakete mit Telefon- und Internetanschluß.

In einem Unternehmen kann die IT drei verschiedene Funktionen besitzen (vgl. Feick [2005, S. 6]). Dabei handelt es sich um die Geschäftsunterstützung, die Geschäftsantrieb und das Geschäft im eigentlichen Sinne. Die IT unterstützt das Geschäft, indem Kosten gesenkt und Geschäftsprozesse unterstützt werden. Sie treibt es an, indem durch ihre Hilfe besser und schneller entschieden werden kann, neue Kräfte bei den Mitarbeitern freigesetzt werden und das Unternehmen an Zusammenhalt gewinnt. Außerdem ist die IT ein entscheidender Geschäftsfaktor (vgl. Feick [2005, S. 6]). Durch sie können Unternehmensgrenzen überwunden und neue, innovative Geschäfte in Gang gesetzt werden; sie generiert zugleich neuen Kundennutzen. Durch diese Wirkungen erhält die IT und speziell auch die IT-Applikationslandschaft eine steigende strategische Bedeutung. Daher ist ein Umdenken in den IT-Abteilungen dringend erforderlich. Die IT sollte nicht einfach dem Geschäft folgen. In den entsprechenden Abteilungen darf der Hauptfokus der Betrachtung nicht mehr nur auf der Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit liegen. Vielmehr sollte hier danach gestrebt werden, den Umsatz und Gewinn des gesamten Unternehmens zu steigern. Dadurch werden die Kunden und zugleich die Geschäftsinteressen in den Vordergrund gestellt. Im Optimalfall bringt sich die IT strategisch ein und wird in die Unternehmensplanungen miteinbezogen. Voraussetzungen für eine strategische Orientierung sind allerdings realistische Zielvorgaben und verlässliche Budgets (vgl. Vahs [2005, S. 295 ff.]). Die Geschäftsleitung muss mit der IT so zusammenarbeiten, dass die Unternehmensstrategie optimal umgesetzt werden kann. Service-orientierte Architekturen sind ein wesentlicher Faktor, damit die Grenzen zwischen einzelnen IT-Bereichen durchlässiger werden; das System muss als ein Ganzes aufgefasst werden, da mit sich das Geschäft und die IT weiter annähern können. Wichtig ist hierfür eine gewisse Flexibilität der IT-Applikationslandschaft, damit dieser auch die komplexeren Anforderungen des Geschäftes gewachsen ist. Das Ziel muss folglich eine zukunftsweisende Ausrichtung der IT-Applikationslandschaft an bestehenden und zukünftigen Geschäftsanforderungen sein.

1.2 Begriffsdefinitionen im Untersuchungsbereich

Um wesentliche Grundlagen für das weitere Verständnis zu schaffen, werden zunächst grundlegende Begriffe des Untersuchungsbereichs definiert.

Ein *Prozess* innerhalb eines Unternehmens ist eine Folge von Wertschöpfungsaktivitäten. Er hat einen oder mehrere Inputs² und einen Kundennutzen stiftenden Output³ beziehungsweise ein Arbeitsergebnis. Die verschiedenen Prozessketten innerhalb eines Unternehmens sollten miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt werden, damit die Endergebnisse den Marktanforderungen und Kundenwünschen gerecht werden. Wenn die wertschöpfenden Aktivitäten funktionsübergreifend miteinander verkettet werden, bilden sich Geschäftsprozesse⁴. Diese erzeugen die von den Kunden erwarteten Leistungen und haben eine strategische Bedeutung für das Unternehmen (vgl. Gabler [2000, S. 1267]; Schmelzer/Sesselmann [2002, S. 33 ff.]). Es wird zwischen primären und sekundären Geschäftsprozessen unterschieden (vgl. Porter [2000]). Zu den primären Aktivitäten zählen die Eingangs- und Ausgangslogistik, die Operationen, Marketing & Vertrieb sowie der Kundendienst. Diese Prozesse sind an der Wertschöpfung unmittelbar beteiligt und entsprechen damit den direkten Leistungsprozessen. Die sekundären Aktivitäten umfassen die Unternehmensinfrastruktur, die Personalwirtschaft, die Technologieentwicklung und die Beschaffung. Diese Prozesse sind für die Sicherstellung der Betriebsbereitschaft zuständig und unterstützen damit wiederum die primären Aktivitäten (vgl. Porter [2000, S. 66]). Entsprechend können sie den indirekten Leistungsprozessen zugeordnet werden. Es kommt auf die Art und Weise an, wie die einzelnen Werteaktivitäten ausgeführt und miteinander verbunden werden, um Kostenvorteile gegenüber Wettbewerbern zu realisieren. Dadurch kann eine langfristige Gewinnspanne erzielt werden (vgl. Vahs [2005, S. 208 ff.]).

Eine *Applikation* ist die englische Übersetzung von „application“ und ein Synonym für Anwendung. Dabei handelt es sich um einen Oberbegriff für problemorientierte Softwarelösungen, die auf das Betriebssystem beziehungsweise die Programme zurückgreifen. In diesem Bereich kann nach Lösungen für spezielle betriebliche Probleme mit Hilfe eines Softwaresystems⁵ gesucht werden. Die Software unterstützt direkt die Ausführung von bestimmten Funktionen und Prozessen. Dazu zählen primäre und sekundäre Prozesse sowie Geschäftsfunktionen und Prozeduren innerhalb und außerhalb des Unternehmens (vgl. Ernst [1997, S. 27]; Gabler [2000, S. 146 f.]; Klußmann [2000, S. 37]).

² Inputs sind zum Beispiel Betriebsmittel, Werkstoffe, Arbeitsleistungen und Informationen.

³ Outputs sind in diesem Zusammenhang Produkte, Dienstleistungen oder Informationen.

⁴ Häufig werden Geschäftsprozesse auch als Kernprozesse, Leistungsprozesse oder Unternehmensprozesse bezeichnet.

⁵ Insbesondere für Probleme der Fachabteilungen.

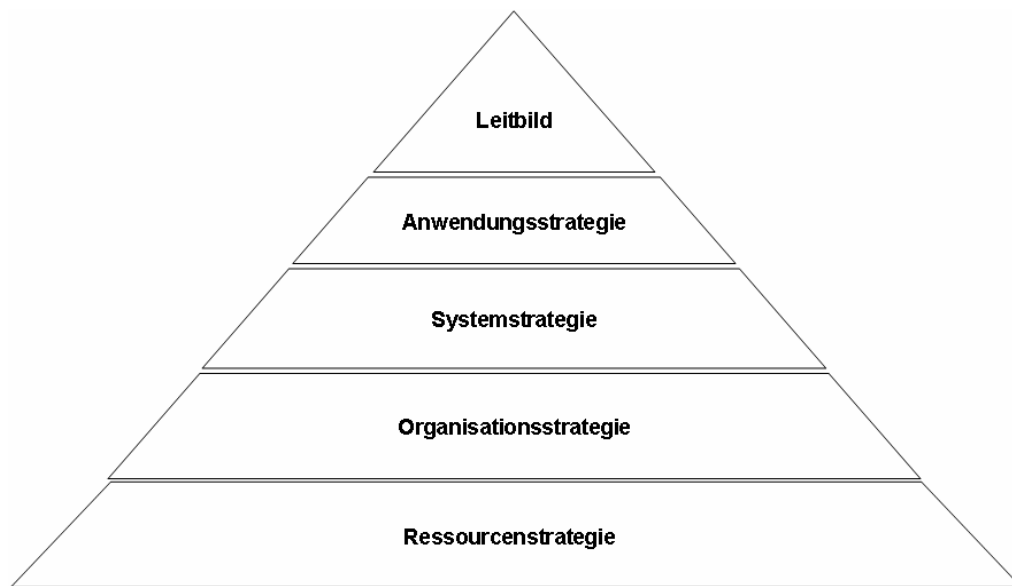
Wenn Applikationen durch eine gezielte Bündelung auf bestimmte Zielsetzungen, wie beispielsweise die eines Telekommunikationsunternehmens, ausgerichtet werden, ist von *Applikationsstrategien* die Rede. Durch eine Applikationsstrategie sollen dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Dabei wird die IT-Anwendungsarchitektur und –landschaft gemäß der Geschäftsstrategie angepasst. Es kommt zur Nutzung mehrerer Basistechnologien sowie geeigneter Software und Endgeräte zur konkreten Lösung eines anwendungsorientierten Problems. Die IT-Applikationen und –Services werden dabei ganzheitlich analysiert und gestaltet. Zu den Elementen zählen in diesem Zusammenhang Applikationen, Systeme, Daten und Infrastrukturen (vgl. Ernst [1997, S. 27]; Gabler [2000, S. 146 f.]; Klußmann [2000, S. 37]).

Das *Order Management*⁶ ist ein Geschäftsprozess zur Erfüllung der Kundenaufträge ab Lager vom Zeitpunkt der Kundenbestellung bis zum Eingang der Rechnung beim Kunden (vgl. Gabler [2000, S. 231 ff.]). Es wird als zentraler Beauftragungs- und Abrechnungsprozess standardisiert abgewickelt. Das heißt, dass jeder Auftrag die vier Phasen „Auftragsprüfung“, „Kaufmännische Beauftragung der Leistungserbringer“, „Steuerung der Leistungserbringer“ und „Erfassen erbrachter Leistungen und Kosten“ durchläuft. Dabei wird eine Produktion betrachtet, welche sich vor allem durch eine Konzentration auf das Massengeschäft und eine Lösungsorientierung auszeichnet (vgl. T-Systems [2003b, S. 7]).

Die Geschäftsausrichtung der IT⁷ bezeichnet den Unterstützungsgrad der IT-Services an den Wertschöpfungsprozessen und den Geschäftsprozessen. Die strategischen Geschäftsziele und die Rahmenbedingungen sollten stets berücksichtigt werden. Den IT-Verantwortlichen eines Unternehmens kann aufgezeigt werden, was die Wertschöpfungsprozesse des Geschäftes sind und wie gut diese durch die existierende IT-Applikationslandschaft unterstützt werden (vgl. Gabler [2000, S. 146 f.]; Klußmann [2000, S. 688]). Um zu einer optimalen Unterstützung durch die IT-Applikationslandschaft zu gelangen, müssen mehrere grundlegende Bereiche im Rahmen einer IT-Strategie gestaltet werden. Die Abbildung 1 zeigt diese Bereiche:

⁶ Zu Deutsch Auftragsabwicklung.

⁷ Die Geschäftsausrichtung der IT wird häufig auch als Business Alignment bezeichnet.

Abb. 1: Strategische Bereiche der IT-Applikationen

Quelle: in Anlehnung an Aitken [2003, S. 36 ff.].

Das *Leitbild* eines Unternehmens gibt den Rahmen für dessen Strategie vor. Seine Bestandteile sind die Unternehmensvision und -mission. Es besitzt eine integrierende und steuernde Funktion und beschreibt den Weg zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die *Anwendungsstrategie* ist zentraler Faktor für die IT-Strategie eines Unternehmens. Innerhalb dieses Bereichs muss geklärt werden, welche Applikationen für welche Prozesse⁸ zuständig sein und welche Softwareprodukte eingesetzt werden sollen. Bei der *Systemstrategie* geht es um die Architektur des Systems, der Soft- und Hardware sowie der Infrastruktur. Die *Organisationsstrategie* beschäftigt sich mit dem Themenbereich der notwendigen Änderungen in der IT-Organisation. Vor allem die Informatikgeschäftsprozesse und die Strukturorganisation gehören zu diesem Abschnitt. Innerhalb der *Ressourcenstrategie* wird geklärt, ob IT-Services selbst erstellt oder eingekauft werden sollen. Wesentliche Elemente sind hier die Mitarbeiter, die Finanz- und Betriebsmittel sowie Fremdressourcen (vgl. Vahs [2005, S. 124 ff.]).

Eine klassische *Wertschöpfungskette* eines Telekommunikationsunternehmens umfasst alle Tätigkeiten, die ein Produkt oder eine Dienstleistung betreffen (vgl. Römer [1997, S. 24 f.]).⁹ Sie kann aus den Elementen Produkte und Services, Kundenservice,

⁸ Zur Veranschaulichung von Prozessen wie zum Beispiel Beschaffung, Produktion oder Vertrieb können unterschiedliche Applikationen wie das SCM, ERP oder CRM eingesetzt werden.

⁹ In das komplexe Gesamtsystem gehen auch die Beziehungen zu den Wertschöpfungsketten der Zulieferer, der Abnehmer und gegebenenfalls zu möglichen Tochtergesellschaften ein (vgl. Römer [1997, S. 24 f.]).

Kanäle, CRM, Mitarbeiter und Marke bestehen, wobei insbesondere in den Bereichen Produkte, Marke und Mitarbeitermotivation ein großes Differenzierungspotenzial gegenüber Konkurrenzunternehmen liegt (vgl. Gröger [2005, S. 8]).

Das Ziel der *Geschäftsprozessoptimierung* ist eine Erhöhung der Effektivität und Effizienz des Unternehmens.¹⁰ Ausgangspunkt einer solchen Optimierung sollte dabei eine konsequente Kundenorientierung sein. Hier kann insbesondere das Gestaltungspotential der Informationstechnologie genutzt werden, um die Geschäftsprozesse neu zu organisieren (vgl. Gabler [2000, S. 601 f.]).

Anhand eines *Vorgehensmodells* kann der Prozess des Organisierens in verschiedene, strukturierte Phasen und Aktivitätenblöcke gegliedert werden (vgl. Heinrich/Lehner [2005, S. 404]). Es ist die Präzisierung eines Phasenmodells durch Beschreibung der auszuführenden Tätigkeiten und der erwarteten Ergebnisse sowie der zur Ausführung der Tätigkeiten erforderlichen Methoden und Techniken. Dadurch können die in einem Gestaltungsprozess auftretenden Aufgabenstellungen und Aktivitäten logisch angeordnet und dargestellt werden. Hier wird durch systematisches, rationales Vorgehen der Weg vom Problem zur Lösung schrittweise dargestellt. Besonders in großen Projekten mit mehreren beteiligten Stellen ist die Anwendung eines verbindlichen Vorgehensmodells sinnvoll. Da die einzelnen Phasen idealtypisch sind, ist es in der Praxis oft notwendig, sich schrittweise anzunähern (vgl. Breitner [2006]; Wikipedia [2006c]; Heinrich/Lehner [2005, S. 403 ff.]). Das in dieser Diplomarbeit zu entwickelnde Vorgehensmodell wird den drei Phasen Analyse & Bewertung, Design & Optimierung sowie Solution Roadmap folgen.

1.3 Zielsetzung und Gliederung der Arbeit

Mit Rückblick auf die vorangegangenen Ausführungen lässt sich konstatieren, dass die Fähigkeit zur effizienten Ausrichtung der IT-Anwendungen und -Services zu einer zentralen zukünftigen Herausforderung für viele Telekommunikationsunternehmen werden wird.

Daran anknüpfend wird das Ziel dieser Arbeit sein, insbesondere den Entscheidungsprozess im Rahmen der Anpassung der IT-Applikationsstrategien an Geschäftsprozesse eingehend zu analysieren, um ein methodisches Vorgehen zu entwickeln. Die

¹⁰ Siehe Kapitel 4.2.1 IT-Effizienz und IT-Effektivität.

Konzeption des Vorgehensmodells wird dabei auf einem international anerkannten Standardframework¹¹ und einem Best-Practise-Industriemodell¹² aufbauen. Dadurch wird eine pragmatische Herangehensweise zur Auswahl geeigneter Prozesse und Methoden unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und strategischer Faktoren ermöglicht.

Um das genannte Kernziel zu erreichen, bedarf es der Beantwortung folgender zentraler Fragen:

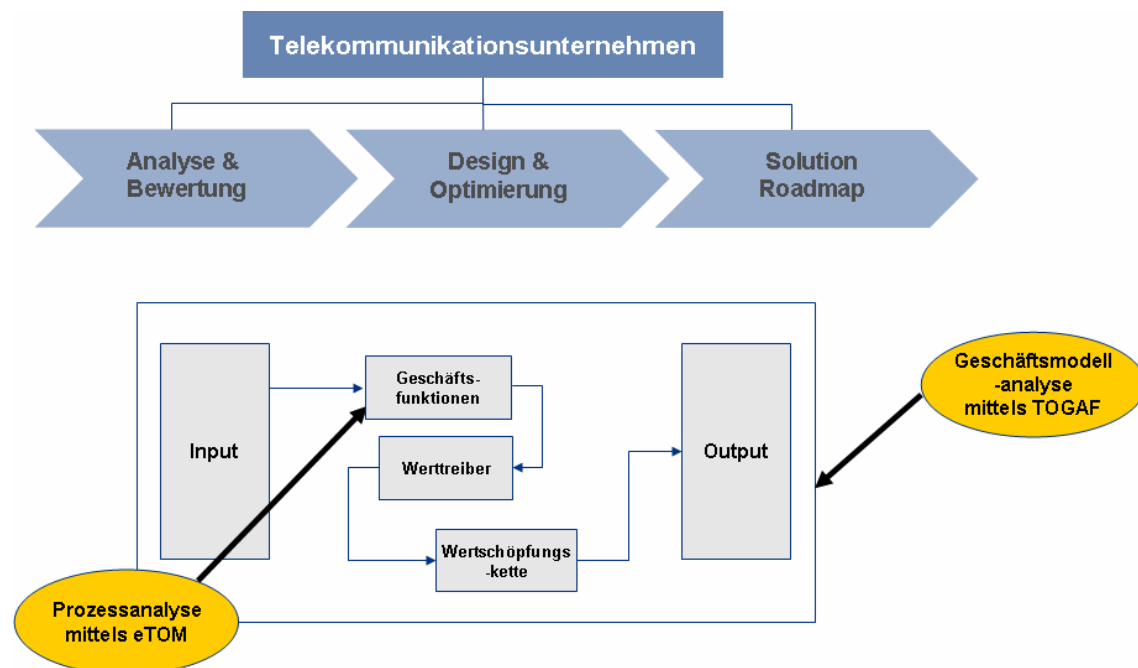
- Welche Elemente des vorgestellten Standardframeworks und Best-Practise-Industriemodells eignen sich zur Analyse und Optimierung besonders gut, um den zu untersuchenden Geschäftsprozessen Order Management sowohl effektiv als auch effizient ausrichten zu können?
- Wie soll der Strategieprozess bezogen auf die IT-Applikationsstrategie am sinnvollsten ausgeführt werden und welche Vorgehensweise ist dabei zweckmäßig?

Das Vorgehensmodell ist, wie bereits im Kapitel 1.2 erwähnt, in die drei Phasen Analyse & Bewertung, Design & Optimierung und Solution Roadmap aufgeteilt. In jeder einzelnen Phase gibt es bestimmte zu untersuchende Objekte. Abbildung 2 gibt hierzu einen Überblick und zeigt insbesondere das Anwendungs- und Einsatzgebiet des Standardframeworks und des Best-Practise-Industriemodells auf:

¹¹ TOGAF.

¹² eTOM.

Abb. 2: Modellrahmen des Vorgehensmodells



Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Erreichung des genannten Hauptziels dieser Diplomarbeit ist eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes sinnvoll und notwendig. Dafür werden zunächst folgende Rahmenbedingungen definiert:

- Zielgruppe: Die Problemlösung ist für Telekommunikationsunternehmen bestimmt. Dabei kann das vorgestellte Vorgehensmodell sowohl für Mobilfunk- und Festnetzbetreiber als auch für integrierte Anbieter zur Beratung und Optimierung dienen.
- Entscheidungsobjekt: Gegenstand der dieser Diplomarbeit zugrunde liegenden Aufgabe ist der Geschäftsprozess Order Management eines Telekommunikationsunternehmens. Andere wichtige Geschäftsprozesse werden von dieser Betrachtung ausgegrenzt.
- Analysetechniken: Bei der Entwicklung des Vorgehensmodells für Telekommunikationsunternehmen findet eine Konzentration auf das Standardframework TOGAF und auf das Best-Practise-Industriemodell eTOM statt. Weitere Frameworks oder Modelle werden hier nicht angewandt.

Die Gliederung der vorliegenden Arbeit gestaltet sich wie folgt:

Im Anschluss an die bisher umrissenen Definitionen und Fragestellungen soll das zweite Kapitel der theoretischen Fundierung und Vertiefung des Vorgehensmodells dienen. Gemäß den oben beschriebenen Phasen werden zunächst die Unternehmenssituation eines Telekommunikationsunternehmens und des Geschäftsumfeldes analysiert und bewertet. Dies stellt die Grundlage für detaillierte und individuelle Bewertungen und Optimierungsvorschläge dar. Zu diesem Zweck wird der Fokus der Analyse und Bewertung auf kommerzielle Geschäftsprozesse eines Telekommunikationsunternehmens gelegt. Es wird ein methodisches Vorgehen anhand des Best-Practise-Industriemodells eTOM vorgestellt, das dem Anwender ermöglicht, die Eignung einzelner Prozesselemente für IT-Applikationen anhand strategischer Faktoren zu beurteilen. Dabei wird ein generisches Geschäftsprozessmodell mit dem Schwerpunkt Order Management analysiert. Hier werden die einzelnen Objekte, Schnittstellen und Geschäftsfälle betrachtet, um wesentliche Grundlagen für das weitere Verständnis zu schaffen.

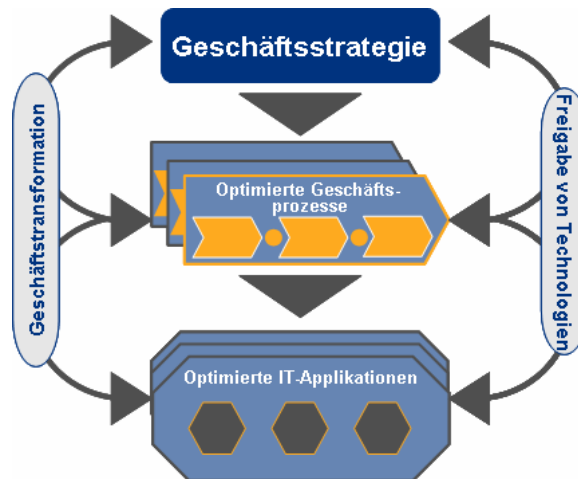
Das dritte Kapitel beschreibt die Design- und Optimierungsphase des Vorgehensmodells. Anhand des international anerkannten Standardframeworks TOGAF werden zunächst ausgewählte Verfahren sowie Modelle vorgestellt, die für die Entwicklung des Vorgehensmodells als relevant erachtet werden. Darauf aufbauend werden anhand des daraus abgeleiteten Vorgehens wichtige Werttreiber¹³ und entscheidende Architekturanforderungen eines Telekommunikationsunternehmens identifiziert. Das Kapitel schließt mit der Darstellung und einer kurzen Erläuterung der Soll-Prozesse des Order Managements ab. Hier werden zentrale Ebenen und Prozesse der Auftragsabwicklung definiert.

Die Solution Roadmap bildet den dritten hier betrachteten Schwerpunkt. Ihr ist das vierte Kapitel dieser Arbeit gewidmet. Mit ihrer Hilfe kann der Handlungsspielraum für zukünftige Anpassungen und Veränderungen beurteilt werden. Durch eine simultane Optimierung der Geschäftsprozesse und der IT-Applikationen kann eine Geschäftstransformation bei gleichzeitiger Nutzung neuer Technologien erreicht werden. Dadurch soll eine optimale Architekturplanung ermöglicht werden. Abbildung 3

¹³ Beispiele für Werttreiber sind die Reaktionszeit für Prozess- und IT-Integrationen, die Geschäftstransparenz und die Standardisierung von IT-Leistungen und Prozessen. Im Bereich der Finanz- und Vermögensstruktur sind hingegen die Wirtschaftlichkeit, eine effektive Prozessunterstützung und Standardisierung wichtige Werttreiber. Im Bereich Portfoliomanagement wären hier analog wiederum Reaktionszeiten und Geschäftstransparenz zu nennen.

gibt einen Überblick zu diesem Ansatz. Abgeschlossen wird dieser Themenbereich durch eine Vorstellung bestimmter Leistungsindikatoren zur Fortschrittskontrolle.

Abb. 3: Optimierung der Geschäftsprozesse und IT-Applikationen



Quelle: in Anlehnung an Heinrich/Lehner [2005, S. 115].

Das abschließende fünfte Kapitel bietet eine zusammenfassende Betrachtung der erzielten Resultate und Konsequenzen und wird abgerundet durch einen Ausblick auf potenzielle Erweiterungsmöglichkeiten des Vorgehensmodells.

Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, zukünftige Prozess- und Strategieanpassungen bezogen auf die IT-Applikationslandschaften bei Telekommunikationsunternehmen zu unterstützen, indem sie die rationale Entscheidungsfindung anhand der hier zu entwickelnden Vorgehensweisen erleichtern und effektiver gestalten wird.

5 Schlussbetrachtung

Es bleibt festzustellen, dass durch die Anpassung und Ausrichtung von Geschäft und IT der Wertbeitrag der IT erhöht und so zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen kann.

Ziel dieser Arbeit war es, den Entscheidungsprozess bei der Anpassung von IT - Applikationsstrategien an Geschäftsprozesse eingehend zu analysieren. Dadurch können zukünftige Prozess- und Strategieanpassungen bezogen auf die IT - Applikationslandschaften bei Telekommunikationsunternehmen unterstützt werden. Um den Geschäftsprozesses Order Management sowohl effektiv als auch effizient ausrichten zu können, wurden geeignete Elemente des Best-Practise-Industriemodells eTOM und des Standardframeworks TOGAF ausgewählt, auf deren Basis folgende Arbeitsschritte durchzuführen sind:

Nach einer Analyse der Ist-Situation des jeweiligen Telekommunikationsunternehmens können erste Handlungsanweisungen bezogen auf das Order Management abgeleitet werden. Allerdings besteht besonders bei technisch anspruchsvollen Projekten mit einer starken IT-Komponente die Gefahr des Scheiterns, da sie unter anderem sehr komplex, risikoreich und von unsicherem Ausgang sind (vgl. Keil/Montealegre [2004, S. 48]). Daher ist der Einsatz eines Vorgehensmodells zweckmäßig und sinnvoll, anhand dessen entschieden werden kann, wo das Auftragsabwicklungssystem der Organisation anzupassen ist und wo umgekehrt die Organisation dem Auftragsabwicklungssystem angepasst werden kann. Die Werttreiber und bestehenden Problembereiche können erkannt sowie Effektivitäts- und Effizienzpotenziale aufgezeigt werden, wodurch wiederum der jeweilige Handlungsbedarf abzuleiten ist. Durch eine Identifizierung der notwendigen Veränderungen in den Geschäftsprozessen können betriebswirtschaftliche Lösungen definiert werden. Außerdem wird dadurch eine effiziente und effektive Prozess- und Anwendungssystemimplementierung vorbereitet. Mittels einer Solution Roadmap⁸⁹ ist sodann diese Zielarchitektur stringent umzusetzen, um so den gesamten Strategieprozess bezogen auf die IT-Applikationen sinnvoll auszuführen.

⁸⁹ Beispielsweise bis zum Jahre 2010.

Wenn ein Telekommunikationsunternehmen das im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Vorgehensmodells durchführt kann es anwendungsorientierte Prozess- und Strategieanpassungen in seiner IT-Applikationslandschaft vornehmen. Die Potentiale können somit optimal ausgenutzt werden. Außerdem wird der Lösungsraum es des in den Geschäftsprozessen ein zusetzenden Auftragsabwicklungssystems verbessert. Insgesamt kann es somit zu einer optimalen Architekturplanung gelangen. Dadurch können die internen Strukturen des Unternehmens den zukünftigen Marktanforderungen flexibel angepasst und eine Vielzahl von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenzunternehmen generiert werden. Zum Hauptnutzen zählen dabei eine verbesserte Informationsbereitstellung, eine erhöhte IT-Unterstützung und damit gleichzeitig eine größere Effizienz der Prozesse. Die Qualität der Datenhaltung und die IT-Kosten können optimiert werden. Außerdem werden die Applikationen konsolidiert und harmonisiert. Dadurch wird letzten Endes die Flexibilität und Wartbarkeit der IT verbessert, was zudem auch in einer erhöhten Anwenderzufriedenheit resultieren kann.

In Anbetracht der aufgezeigten Eingrenzungen des Untersuchungsgegenstandes im Kapitel 1.3 darf das hier entwickelte Vorgehen jedoch nicht als abgeschlossenes und allgemeingültiges Konzept verstanden werden. Es soll vielmehr als Basis für weiterführende Überlegungen dienen und stetig an die Anforderungen der zunehmend komplexer werdenden Entscheidungen bezüglich der IT-Applikationslandschaften angepasst werden.

Einen ersten wichtigen Beitrag hierfür könnte die Erweiterung des Betrachtungskontextes um eine umfassendere Leistungs- und Fortschrittskontrolle liefern. Diese bietet eine eindeutige Zuordnung der verschiedenen Verantwortungen und Ressourcen im Rahmen der Aufgabenerledigung liefern. Dadurch kann ein wertorientiertes Arbeiten gefördert werden (vgl. Ettlbrück/Schulte-Herberger [2006, S. 10 f.]). Somit ist neben der Generierung eines Nutzens für die Kunden, wozu unter anderem eine höhere Kundenzufriedenheit, geringere Reaktionszeiten und eine verbesserte Qualität gehören, auch ein zusätzlicher Nutzen für die Mitarbeiter möglich. Der Nutzen spiegelt sich dabei vor allem in objektiveren Leistungsmaßstäben, verbindlichere Aufgabenstellungen und verbesserte Selbststeuerungsmöglichkeiten wieder (vgl. Hirzel [2005, S. 20 ff.]). Zukünftige Weiterentwicklungen werden außerdem im Einsatz von geeigneten, komplexitätsreduzierenden Konzepten innerhalb des Change Management gesehen (vgl. Scheer/Werth [2005, S. 1 ff.]). Obwohl die Ausrichtung der IT-Applikationslandschaft an zukünftigen Geschäftsanforderungen zu einer hohen Flexibilität durch Modularisierung und einem großen Maß an Effizienz durch eine umfas-

sende IT-Unterstützung führt, können die neu arrangierten und implementierten Infrastrukturen auf der anderen Seite ein neues Problemfeld eröffnen. Werden die betrieblichen Arbeitsabläufe nun nur noch geschäftsfeld- oder auftragsbezogen zusammengestellt und angepasst, steigt die Zahl der Möglichkeiten und Entscheidungsgrade exponential an. Zu den daraus resultierenden Problembereichen gehören dann Varianten-, Konsistenz-, Transparenz- und Zielprobleme. Daher ist die Frage nach der Kombination von verschiedenen Ansätzen, die im Rahmen der Optimierung der Geschäftsprozesse von Telekommunikationsunternehmen den größten Nutzen für das jeweilige Unternehmen bieten, ein interessanter Aspekt, der schon in naher Zukunft zu neuen Herausforderungen bei der Anpassung der IT-Applikationslandschaften unter Berücksichtigung strategischer und wirtschaftlicher Faktoren führen kann.