

# Service Model Management

## Vorgehensmodell und IT-Implementierung

Sebastian Herzog, Verena Gertz und Robert U. Franz



Sebastian Herzog entwickelte im Rahmen einer Kooperation der FH Brandenburg mit der Unternehmensberatung aseaco AG ein Vorgehensmodell zur Einführung eines Service Model Managements



Verena Gertz ist Managing Consultant bei der aseaco AG und zuständig für den Bereich Business Process Management und Integrationstechnologien.



Robert U. Franz ist Professor für betriebliche Anwendungen der Informatik an der FH Brandenburg.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurde ein Vorgehensmodell für ein Service Model Management entwickelt, das die Ebenen Organisation, Prozesse und Geschäftsregeln sowie IT-Architektur integrativ betrachtet. Service Model Management (SMM) ist eine Disziplin zur Planung, Implementierung und Steuerung serviceorientierter Unternehmensarchitekturen. Dabei bilden kollaborative Geschäftsszenarien auf Basis von Business Rule Management und SOA den Schwerpunkt.

Unternehmen bewegen sich in einem zunehmend komplexer werdenden Umfeld. Während früher der gesamte Wert-

schöpfungsprozess der vom Unternehmen produzierten Produkte meist im Unternehmen selbst erfolgte, ergeben sich heute durch komplexere Produkte vermehrt Abhängigkeiten zu anderen Unternehmen.

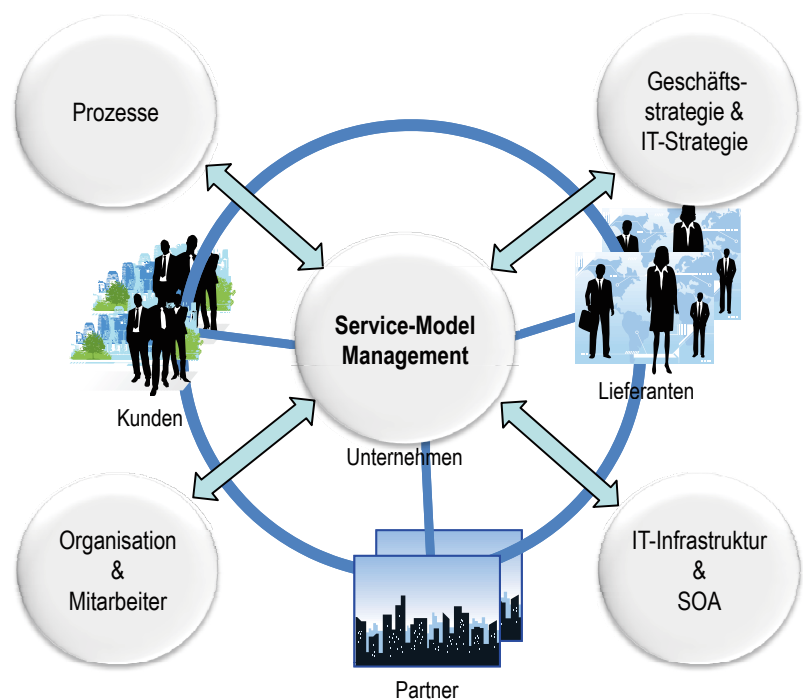
Um sich auch weiterhin vom Wettbewerb absetzen zu können, müssen Unternehmen schneller auf sich ändernde Marktanforderungen reagieren können. Da die meisten Unternehmen nicht genügend Ressourcen haben, um dies bei vertretbarem finanziellem Aufwand aus eigener Kraft zu erreichen, sind verstärkt Partnerschaften notwendig – der Schritt zum Collaborative Business wird nötig. Neben einer Verbesserung der Wettbewerbssituation eignen sich kol-

Unternehmen unterliegen in der heutigen Zeit dem starken Wechsel der Marktgegebenheiten, daher ist die schnelle Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen unablässlich.

### In diesem Beitrag lesen Sie:

- warum die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit Schlüsselfaktor zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit ist,
- welche neuen Anforderungen an die Organisationsentwicklung durch Service Orientierte Organisationen (SOO) gestellt werden,
- welche Phasen, Inhalte und Ergebnisse das Vorgehensmodell zum Service Model Management umfasst.

Bild 1: Aspekte des Service Model Managements



laborative Geschäftsszenarien auch zur Optimierung der Prozesse in Unternehmen selbst.

Für die IT-Systeme bedeutet das: Neben der reinen technischen Integration ist beim Collaborative Business zudem eine hohe Flexibilität auch auf der Ebene der Abbildung der Prozesse entscheidend. Hier spielt der Einsatz von Enterprise SOA eine wichtige Rolle.

## Service Model Management

Vor dem Hintergrund der geänderten Rahmenbedingungen stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die organisatorischen Anpassungen zur Unterstützung der unternehmensübergreifenden Geschäftsprozesse vorzunehmen. Das Service Model Management (SMM) steht daher für einen wichtigen Teilbereich der Globalisierungsstrategie heutiger Unternehmen.

Zur Steuerung der Zusammenarbeit werden die Unternehmen in interne und externe Serviceeinheiten gegliedert, die nach bestimmten Geschäftsregeln miteinander flexibel agieren können [1]. Diese Organisationsform wird auch Service orientierte Organisation (SOO) genannt. Das Ziel ist es, Synergien zu nutzen und durch Standardisierung und Automatisierung mehr Effizienz gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Durch die Etablierung und Förderung selbstorganisierter Teams, durch eine Service orientierte Organisation mit weitgehenden Entscheidungs- und Handlungsfreiräumen, aber auch durch Rechenschaftspflicht und Ergebnisverantwortlichkeit steigen die Anforderungen an die Organisationsentwicklung. Zwischen den internen und externen Serviceeinheiten der kooperierenden Unternehmen werden die entsprechenden Geschäftsregeln, Prozesse und Kontrollmechanismen in Service Level Agreements vereinbart. Die Steuerung dieser Prozesse erfolgt über ein Business Rule Management. Um eine flexible Infrastruktur bereitzustellen, verwenden Unternehmen die Service orientierten Architekturen (SOA). Die Services sind modulare Bausteine und lassen sich in Geschäftsprozesse fle-



Bild 2: Vorgehensmodell zur Einführung eines Service Model Managements

xibel kombinieren. Damit ist es nun möglich, die Logik in den Prozessen adäquat darzustellen, ohne jedoch die Prozesslogik selbst mit der eigentlichen Entscheidungslogik zu vermischen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurde das Vorgehensmodell für ein Service Model Management entwickelt, dass die Ebenen Organisation, IT und Prozesse mit den Geschäftsregeln integrativ betrachtet.

## Vorgehensmodell zum Service Model Management

Das Vorgehensmodell soll eine Hilfestellung zur Durchführung von Projekten zur Implementierung kollaborativer Geschäftsszenarien im Rahmen des Service Model Managements sein. Zur besseren Strukturierung ist es in fünf Phasen aufgeteilt. Das Vorgehensmodell dazu basiert auf der SAP Enterprise SOA – Roadmap & Methodology [2]. Die Vorschläge zur IT-Implementierung der Szenarien basieren auf SAP NetWeaver.

In der ersten Phase werden die strategischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens aufgenommen. Hierzu gehören die Geschäftsstrategie und die geschäftlichen Anforderungen. Die IT-Strategie sollte sich aus der Geschäftsstrategie ableiten lassen und diese

bestmöglich unterstützen. Eine enge Verzahnung von Geschäftsstrategie und IT-Strategie ist dabei eine notwendige Voraussetzung. Basierend auf den Ergebnissen der Aufnahme der Geschäfts- und IT-Strategie lässt sich sicher überprüfen, inwieweit eine Enterprise SOA die Einführung eines Service Model Managements unterstützen kann.

In der zweiten Phase wird ein Überblick über die bestehende Geschäfts- und IT-Landschaft erstellt. Darauf basierend wird eine Servicelandkarte erstellt, die die zukünftigen Services zur Bereitstellung der notwendigen Geschäftsprozesse mit den zur Prozesssteuerung notwendigen Geschäftsregeln darstellt. Wichtiges Ergebnis dieser Phase ist die detaillierte Definition des Projektinhalts und Leistungsumfangs und deren Abgrenzung zu anderen laufenden oder geplanten Projekten eines Unternehmens. In der dritten Phase wird die in der vorherigen Phase erarbeitete Servicelandkarte mit ihren Services und Geschäftsregeln im Hinblick auf ihren Nutzen bewertet. Wesentliche Voraussetzung dafür ist die Ermittlung der Nutzenpotentiale und Kosten. Eine Systematik der Nutzenpotentiale hilft bei der Bewertung und Quantifizierung derselben und bildet die Grundlage zur Definition von Key Performance Indicators

(KPIs). In der vierten Phase erfolgt das Design des Service Models. Das Design wird für die drei Ebenen Organisation, Geschäftsprozesse und Geschäftsregeln sowie IT-Architektur durchgeführt.

- Organisation

Die Voraussetzung für die Gestaltung und erfolgreiche Steuerung Service orientierter Organisationen ist die Definition von Service Level Agreements und die Einführung eines Service Level Managements. Service Level Agreements sind ein modernes Instrument des Dienstleistungscontrollings, welches im Bereich der Informationstechnologie bereits seit längerem eingesetzt wird. Im Rahmen der unternehmensübergreifenden Steuerung der Wertschöpfungskette im Collaborative Business gewinnt dieses Kontrollinstrument auch in anderen Bereichen z.B. in der Logistik und im Supply Chain Management an Bedeutung. [3]

Als konkrete Ausprägungen der service-orientierten Organisationsform können Shared-Service Center oder Outsourcing-Organisationen verstanden werden. In beiden Fällen verfolgt das Unternehmen die Zielsetzung, die Leistungen transparent zu machen und geeignete Vereinbarungen zu formulieren, um die Qualität der zu erbringenden Leistung und die Termintreue sicherzustellen.

- Geschäftsprozesse und Geschäftsregeln

Im Rahmen des Business Prozess Managements werden die unternehmensübergreifenden Prozesse definiert. Die Prozess-Orientierung erfordert ein flexibles Werkzeug, mit dem sich Geschäftsprozesse sowohl standardisieren als auch automatisieren lassen. Ein applikationsorientiertes Unternehmen muss daher in ein prozessorientiertes Unternehmen transformiert werden, damit Prozesse, Regeln und Stammdaten applikationsunabhängig werden. Prozesse und Regeln werden unabhängig von den bestehenden Anwendungen, Funktionen und Systemen auf Basis eines gemeinsamen Business Vokabulars modelliert, ausgeführt, geplant, überwacht und gesteuert. Dafür werden die drei Komponenten aus der Applikation herausgelöst

und zentral verwaltet. Dieser Vorgang erfordert eine Service Orientierte Architektur. Der Transformierungsprozess heißt SOA basierendes Business Process Management (BPM) [4].

- IT-Architektur

SOA ist eine Softwarearchitektur, in welcher Funktionalitäten, üblicherweise Geschäftsfunktionalitäten oder ganze Geschäftsprozesse, als Services zugänglich gemacht werden. Services können unabhängig von deren zugrundeliegenden Implementierungen über wohl definierte, veröffentlichte Schnittstellen aufgerufen werden. Die Interaktionen der Services finden über eine dafür vorgesehene Kommunikationsinfrastruktur statt.

In der fünften Phase erfolgt ein Abgleich des Designs mit den Anforderungen. Des Weiteren wird eine Risikoanalyse durchgeführt. Basierend auf dem Design-Konzept wird eine Roadmap mit Meilensteinen erarbeitet, ein Risk-Mitigation-Plan erstellt und das Change Management geplant. Das Change Management für ein SMM muss die Teilbereiche Geschäftsstrategie & IT-Strategie, Organisation & Mitarbeiter, IT-Infrastruktur & SOA und Prozesse ausgewogen entwickeln. Damit Projekte erfolgreich sind, gibt es in sehr vielen Unternehmen eine Governance Abteilung, die in ein SMM-Projekt mit einbezogen werden sollte.

### Fazit

Das ausgearbeitete SMM-Vorgehensmodell kann die Implementierung, Nutzung und Steuerung von kollaborativen Geschäftsszenarien deutlich vereinfachen: Zum einen durch die Verwendung von Standards, zum anderen durch eine Umsetzung, mit der sich die Geschäftsprozesse und deren Steuerung durch Regeln schneller und flexibler an die sich ändernden Unternehmensbedingungen anpassen lassen.

Ausschlaggebend ist dabei auch die organisatorische Umsetzung. Nur wer flexibel ist, kann souverän agieren und ein rechtzeitiges Agieren im Unternehmen wird zukünftig auch über den Verbleib am Markt entscheiden.

### Schlüsselwörter

Vorgehensmodell, Business Process Management, Collaborative Business, Service Model Management, Service orientierte Architektur

### Literatur

- [1] Schöpfer, M.: Collaboration Management Summary. Groß-Gerau, 2007
- [2] Hack, Stefan und Lindemann, Markus A.: Enterprise SOA einführen. Bonn: Galileo Press, 2007
- [3] Pulverich, M. und Schietinger, J.: Service Levels in der Logistik: Mit KPIs und SLAs erfolgreich steuern. München: Heinrich Vogel, 2007
- [4] www.it-research.net & Dr. Wolfgang, M.: Strategic Bulletin: SOA 2008

#### Service Model Management Methodology and IT- Implementation

Companies are faced with permanent change in market forces and conditions these days. Therefore, agility becomes the key element to success. In order to meet these upcoming challenges, this article outlines a procedure model to establish a Service Model Management, taking the layers Organizational Structure, Process and Business Rules as well as IT-Architecture into account in an integrative manner. Service Model Management (SMM) is a discipline to plan, implement and control collaborative business scenarios.

From a technical perspective, collaborative business scenarios put a focus on Business Rule Management and SOA to outline implementation considerations, the relevant capabilities of SAP NetWeaver are described briefly.

#### Keywords

Service Model Management, Procedure Model, Collaborative Business Scenarios, Business Rule Management, SOA

### Kontakt

aseaco Unternehmensberatungs AG  
Frankfurter Strasse 72  
D-64521 Groß-Gerau  
Tel. + 49 (0) 6152 / 171-0  
Email: verena.gertz@aseaco.com  
www.aseaco.de