

# SOA und ihre Auswirkungen auf die Organisation

Bei den organisatorischen Veränderungen, welche die IT in der Finanzbranche mit der Umsetzung einer serviceorientierten Architektur (SOA) erfährt, kann man businessbezogene und IT-bezogene Auswirkungen festhalten. Michael Schröder



**Dr. Michael Schröder**  
ist Senior Manager im  
Business Consulting von  
ELCA in Zürich

In der aktuellen Krise ist das Konzept der serviceorientierten Architekturen (SOA) aktueller denn je. Während Investitionen in neue Systeme oder Plattformmodernisierungen potenziell reduziert oder zumindest verzögert werden, werden SOA-Initiativen nur in Ausnahmefällen gestoppt. Im Gegenteil – sie werden zum Teil sogar noch verstärkt, um den offensichtlichen Nutzen von SOA in Form von erhöhter Agilität, Kostenreduktion und Geschäftsprozessoptimierung noch schneller und umfangreicher erreichen zu können.

## SOA in der Finanzwelt

Die Möglichkeiten und der Nutzen von SOA sind in der Finanzwelt schon länger bekannt. Serviceorientierte Architekturen sind die Voraussetzung für den Neu- und Umbau komplexer IT-Landschaften und somit Grundvoraussetzung für einen langfristig nachhaltigen Einsatz von IT im Unternehmen. Serviceorientierte Anwendungslandschaften bestehen dabei häufig aus einer Mischung von vorgefertigten Softwareprodukten (Standardsoftware), individuell programmierten Anwendungen (Individualsoftware) sowie Services, die von Partnern bezogen und genutzt werden (Software-as-a-Service). Diese Kombination hat erstens den Vorteil, dass die in der Finanz-IT vorherrschenden dominierenden Systeme (Standardsoftware wie zum Beispiel von Avaloq, Finnova oder RTC, aber auch ältere Mainframe-Applikationen) mit eigenen Applikationen kombiniert werden können. Dies erlaubt massgeschneiderte Lösungen trotz Einsatz von Standardsoftware. Und zweitens, dass durch die Kombination von internen und externen Services von Partnern schnell neue Geschäftsideen umgesetzt werden können, was die heute notwendige Agilität und Flexibilität sicherstellt.

Das Konzept der SOA kommt in den komplexen Unternehmen der Finanzwelt in unterschiedlichen Bereichen/Funktionen (Kundenbetreuung, Wertschriftenabwicklung, Zahlungsverkehr, Outputmanagement etc.), auf verschiedenen Ebenen (global, regional oder nur in einzelnen Länderorganisationen) und mit unterschiedlichen Scope (übergreifend oder nur lokal) zum Einsatz. Dies resultiert in einer hohen Zahl verschiedener, prinzipiell voneinander abhängiger SOAs, die auf angemessene Weise untereinander abgestimmt werden müssen.

«Das Konzept der SOA kommt in der Finanzbranche in unterschiedlichen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen zum Einsatz.»

Die Umsetzung einer serviceorientierten Architektur hat verschiedene organisatorische Auswirkungen. Diese kann man grob nach eher businessbezogen oder IT-bezogen unterscheiden.

#### **Businessbezogene Auswirkungen auf die Organisation**

Zum einen verändert es die Geschäftsprozessabwicklung. Wird eine neue Applikation eingeführt, welche die Funktionalität oder Daten bestehender Applikationen via Services verwendet, zum Beispiel ein Portal für die zentrale Abwicklung gewisser Geschäftsprozesse, so hat dies mit ziemlicher Sicherheit Auswirkungen auf die Ausführung von Teilschritten der beteiligten Geschäftsprozesse: Typischerweise kommt es zu Redundanzen, das heisst, verschiedene Abteilungen führen gleiche oder ähnliche Arbeiten aus, die in einem organisatorischen Optimierungsprojekt zu bereinigen sind.

Zum anderen führt die Bereitstellung von Services für andere Applikationen beziehungsweise Bereiche dazu, dass lokale Änderungen (z.B. die Bereinigung von Daten) plötzlich weitreichende Folgen haben können. Die Aufgaben und Verantwortungen von Data respektive Application Ownership sind entsprechend zu erweitern.

#### **Organisatorische Auswirkungen aus IT-Sicht**

Da Applikationen nicht mehr nur separat bereitgestellt werden, sondern als Element eines Gesamtsystems Services von anderen Applikationen beziehen beziehungsweise bereitstellen und so Geschäftsprozesse unterstützen, verändert sich das Konzept von «Applikationen». Aufgrund des grösseren Wirkungskreises gewinnt das Applikationsmanagement an Bedeutung und die Fokussierung auf die Geschäftsprozessunterstützung wird noch wichtiger. Entsprechend steigt auch die Bedeutung des Enterprise Architecture Managements.

Bei der Bereitstellung einer neuen IT-Unterstützung steht nun nicht mehr nur die Neuentwicklung, sondern auch die Wiederverwendung von Bestehendem im Zentrum. Dies bedingt neben adäquaten Abläufen und Entscheidungsmechanismen auch die Bereitstellung von entsprechend anderen Ressourcen.

Die organisatorischen Auswirkungen einer Serviceorientierung sind also vielfältig, weshalb entsprechende organisatorische Anpassungen vorzunehmen sind.

#### **Empfohlene organisatorische Best Practice**

Neben den aufgeführten Konsequenzen empfiehlt es sich folgende SOA-spezifische organisatorische Best Practice zu befolgen:

- **Das Einrichten einer SOA-Governance**

Etablieren angemessener Rollen, Abläufe und Entscheidungsmechanismen für die weitere Ausbreitung und Steuerung der SOA. Typischerweise umfasst die SOA-Governance ständige steuernde beziehungsweise entscheidungsvorbereitende Rollen sowie ein «SOA Governance Body» als Business- und IT-übergreifendes Organ für wichtige umfassende Aspekte des SOA-Einsatzes.

- **Ein SOA Center of Excellence**

Einrichten eines Kompetenzzentrums für die Erbringung spezifischer Dienstleistungen für SOA in den Bereichen Konzeption, Entwicklung, Testen und Betrieb der serviceorientierten Architektur.

- **Die Abstimmung mit BPM-Aktivitäten**

Business Process Management (BPM) und SOA sind zwei Konzepte, die ihre volle Stärke als Paar ausspielen. Entsprechend sind sie aufeinander abzustimmen oder sogar gemeinsam aufzusetzen.

- **Die Stärkung des Enterprise Architecture Management (EAM)**

SOA ist ein Architekturkonzept, das sämtliche Ebenen von Strategie, Prozessen und Systemen betrifft. Entsprechend ist ein effektives EAM eine wichtige Voraussetzung.

- **Abstimmung der verschiedenen unternehmensweiten Initiativen**

Als Konzept hat SOA viele Auswirkungen auf andere Bereiche, gleichzeitig kombiniert SOA verschiedene existierende Ansätze. Entsprechend sind Anpassungen, die mit SOA einhergehen, mit Bestehendem abzustimmen, beziehungsweise das Bestehende ist in Richtung SOA weiterzuentwickeln (Corporate/IT-Governance, Master Data Management, Operations/Service Management, Corporate Performance Management etc).

Die konkrete Umsetzung kann von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich aussehen: Die Spannweite reicht von der Anpassung respektive Ergänzung bestehender Governance-Rollen und Gremien bis hin zur Einrichtung neuer SOA-spezifischer organisatorischer Elemente.

#### **Zentrales Element ist eine SOA-Governance**

Die Einführung einer SOA bringt weitreichende organisatorische Veränderungen mit sich. Der versprochene Nutzen von SOA lässt sich nur erreichen, wenn diesen Veränderungen Rechnung getragen und entsprechende organisatorische Anpassungen seitens Business und IT vorgenommen werden. Zentrales Element ist dabei eine angemessene SOA-Governance, in deren Mittelpunkt typischerweise ein koordinierendes und entscheidungsvorbereitendes «SOA Governance Body» steht – sei es als Weiterentwicklung der bestehenden IT-Governance oder als spezifische Ergänzung. ■