

Stabile Services – agiles Business

Business-Agilität lautet das Zauberwort, wenn es darum geht, Stabilität und Kontinuität zu bieten und trotzdem neue Services schnell an den Markt zu bringen.

VON ROBERT BORNRÄGER

Agilität ist aus der Sichtweise eines Serviceanbieters und damit eines Betreibers von Serviceinfrastrukturen ein ambivalentes Thema. Denn unser letztendliches Ziel sind stabile Standardservices, die kosteneffizient und in einer hohen Qualität angeboten werden. In diesem Zielszenario ist nicht sehr viel Spielraum für Agilität, hier ist eher Stabilität und Kontinuität gefragt. Aber gleichzeitig stehen wir natürlich vor der Herausforderung, neue Services schnell an den Markt zu bringen oder Dienstleistungen aus Akquisitionen in unsere Standardplattform zu integrieren. Agilität wird in diesem Szenario als Business-Agilität verstanden, als die Fähigkeit, auf Basis einer sehr stabilen technischen Infrastruktur unmittelbaren Business-Nutzen zu generieren.

Die Servicefabrik

Die Erkenntnisse über Produktionsweisen im Automobilbau sind uns Vorbild für unsere operative Plattform. So wie heute ein Automobilhersteller auf Basis von standardisierten Teilen – teils über Modell- und Markenpaletten hinweg – sehr schnell und effizient das spezifische Auto für den Kunden produzieren und liefern kann, so müssen auch wir in der Lage sein, unsere bestehenden Services unmittelbar den Kunden zugänglich zu machen. Dazu brauchen wir eine hohe Standardisierung und stabile Prozesse mit einer geringen Variabilität. Wir realisieren dies mit Hilfe von ausgereiften Technologien – Stacks, die von der Hardware über das Betriebssystem bis hin zur Verwendung von Standard-Frameworks in der Applikationsentwicklung den Rahmen vorgeben. Diese Stacks wirken wie Kraftwerke, an denen die zu realisierenden Services eingesteckt werden und ihre Wirkung entfalten können. Änderungen am Kraftwerk werden behutsam und sorgfältig geplant vorgenommen. Vielfalt ist hier eher ein Killer für Quality of Service und Effizienz. Gefragt sind vielmehr

Stabilität und Planbarkeit. Dafür sorgen strikte Prozesse, klare Architekturvorgaben und Standards.

Die Entwicklung neuer Services

Etwas anders sieht es natürlich bei der Entwicklung von grundlegend neuen Services aus. Dieser Prozess ist vergleichbar mit der Entwicklung eines neuen Modells im Automobilbau – mit ersten Designerskizzen, kreativen Diskussionen, Materialtests und Prototypenbau. In diesem Bereich wird eine direktere Reaktion auf neue Erkenntnisse verlangt, neue Wege werden ausprobiert, angepasst oder verworfen. Hier ist Agilität ein wichtiger Erfolgsfaktor, der auch durch die entsprechenden Vorgehensweisen unterstützt werden muss. Wie weit dieser «Agilitätskorridor» letztendlich gefasst ist, hängt in hohem Masse vom konkreten Business ab. Bei uns basieren auch die neuen Services zu einem grossen Teil auf der bestehenden Plattform, die Innovation findet auf der Business-Ebene statt. Und so sind auch die Entwicklungsprozesse darauf ausgelegt, sich im Rahmen der technischen Vorgaben zu bewegen. Agiles Handeln brauchen wir im Bereich der Business-Anforderungen.

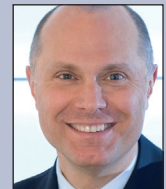
Die Rolle der Architektur

Die Aufgabe der Architektur besteht bei einer solchen Plattform weniger aus dem Austüfteln technischer Neuerungen. Der Architekt übernimmt vielmehr die Rolle des technischen Strategen, der die Vorgaben des Business aufnimmt und deren Umsetzung auf Basis einer stabilen Technologie- und Prozessplattform betreibt. Das heisst auch, dass die Architektur die Freiräume im gesamten Lebenszyklus der Services definiert. Damit wird die Agilität aktiv gestaltet – agiles Verhalten dort, wo es aus Business-Sicht notwendig ist; Stabilität dort, wo die Technologie als Commodity dient und auf Verfügbarkeit und Qualität getrimmt ist.

Agil ja, aber an den richtigen Stellen

Als Betreiber einer Serviceplattform lassen wir uns von der Euphorie um den Agilitätsbegriff nicht ganz so schnell einfangen. Agiles Verhalten kann einem Unternehmen grosse Vorteile verschaffen – wenn es an den richtigen Stellen zielführend eingesetzt wird. Andernfalls kann vermeintliche Agilität auch in ziellosen Aktionismus münden und damit kontraproduktiv werden. ■

DER AUTOR



Robert Bornträger ist verantwortlich für die Entwicklung und den Betrieb der gesamten Infrastruktur (IT Services und Facility Services) der SIX Group.

Von 2005 bis Ende 2007 war Robert Bornträger CEO der Telekurs Services AG und Mitglied der Geschäftsleitung der Telekurs Group. Davor war er für kurze Zeit Geschäftsführer der Integralis Schweiz AG und anschliessend Chief Information Officer der Swiss International Air Lines. Zwischen 1998 und 2001 war er Mitglied der Geschäftsleitung bei Swisshargo AG und Cargo-logic AG. Als Geschäftsführer der Swissair AG war er zwischen 1992 und 1998 in Schweden und Ungarn tätig. Bis zu seinem Lizientat der Wirtschaftswissenschaft mit Fachrichtung Wirtschaftsinformatik an der Universität Zürich arbeitete Robert Bornträger als Programmierer und Analytiker bei der Eldag Informatik AG. Anschliessend wechselte er 1986 zur Swissair Informatik, wo er als Berater, Instruktor und Software Engineer tätig war.