

*Boris Reinhard*

# Business Capability Management

Gezielte Ausrichtung der Artefakte einer Unternehmensarchitektur



**Boris Karl Albert Reinhard (geb. Dombrowski)**  
br(at)generate-value(dot)com



# **Business Capability Management**

## Gezielte Ausrichtung der Artefakte einer Unternehmensarchitektur

**Boris Reinhard**

Formal angepasste eBook-Ausgabe Februar 2013

Ursprünglich erschienen Juni 2011

**Keywords:** Alignment, Business Capabilities, Business Capability Management (BCM), Capability Maps, Enterprise Architecture (EA), Enterprise Architecture Management (EAM), Geschäftsfähigkeiten, Heat Maps, Heat Mapping, Unternehmensarchitektur (UA)

---

## **IMPRESSUM**

### ***Business Capability Management - Gezielte Ausrichtung der Artefakte einer Unternehmensarchitektur***

Boris Reinhard

© Copyright 2011-13 Boris Reinhard

published by Boris Reinhard, Zurich, 2011

[www.generate-value.com](http://www.generate-value.com)

## **HINWEISE**

### **Formal angepasste Online Version:**

Dieses ist eine formal angepasste Version, Februar 2013. Inhaltlich wurde keine Aktualisierung vorgenommen. Das Original ist 2011 erschienen.

### **Nutzungshinweis und Copyright:**

Jede nicht private oder kommerzielle Nutzung, jeder Druck, jegliche Vervielfältigung, Vorführung oder Bereitstellung (beispielsweise zum Download im Internet) dieses Beitrags bedarf zwingend der schriftlichen Zustimmung des Autors Boris Reinhard.

### **Aktualisierungen**

Aktualisierungen und Ergänzungen zu diesem eBook finden Sie auf der Website: [\*\*www.generate-value.com\*\*](http://www.generate-value.com)

---

„First – Identify the ‚Whats‘  
That are Truly Valuable“

*Ric Merrifield [Merr09, S. 39]*

---

# INHALT

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einleitung und Betrachtung</b> .....	<b>13</b>
1.1 Einleitung .....	13
1.2 Fokussierung und Eingrenzung der Betrachtung .....	14
<b>2 Wissenschaftliches Fundament</b> .....	<b>18</b>
2.1 Begriffe .....	18
2.2 Ursprünge des Business Capability Managements (BCMs) .....	25
2.3 Enterprise Architecture Management (EAM) - Bezug und strategischer Aspekt.....	27
2.4 Relevanz des Business Capability Managements .....	29
2.5 Rahmenbedingungen der Einführung und Anwendung.....	32
2.6 Elementare Erfolgsfaktoren des Business Capability Managements .....	33
2.6.1 Grundlegende Erfolgsfaktoren .....	33
2.6.2 Fortlaufender Regelkreis und Kontrolle.....	36
<b>3 Konzept</b> .....	<b>39</b>
3.1 Betrachtungsgegenstände.....	39
3.2 Modell.....	39
3.2.1 Modellcharakter .....	39
3.2.2 Capability Modell und „klassische“ Unternehmensarchitektur .....	40
3.2.3 Kartierung bestehender Gestaltungsobjekte.....	46
3.2.4 Aufbau des Capability Modells anhand einer Capability Map.....	47
3.3 Methode.....	52
3.3.1 Methode zur Modellierung einer Capability Map .....	52
3.3.2 Schritt-für-Schritt-Vorgehen .....	53

<b>4</b>	<b>Praktische Ansätze und prototypischer Anwendungsfall.....</b>	<b>59</b>
4.1	Praktische Ansätze.....	59
4.1.1	Grundlage der Betrachtung.....	59
4.1.2	Einblick in drei praktische Ansätze.....	60
4.2	Prototypische Anwendung.....	68
4.2.1	Schilderung des Anwendungsfalls.....	68
4.2.2	Prototypische Anwendung.....	69
<b>5</b>	<b>Diskussion, Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>80</b>
5.1	Diskussion.....	80
5.1.1	Diskussion des Anwendungsfalls.....	80
5.1.2	Allgemeine Diskussion.....	81
5.2	Einschätzung.....	83
5.3	Zusammenfassung.....	84
5.4	Ausblick.....	85
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>88</b>
	<b>Anmerkungen des Autors.....</b>	<b>94</b>

---

## TABELLEN

Tabelle 1:	Drei praktische BCM-Ansätze in der Übersicht.....	67
------------	---	----

---

## ABBILDUNGEN

Abb. 1:	Gliederung dieses Beitrags.....	15
Abb. 2:	„Hierarchy Business Capability Map“ - Grafische Darstellung der Capability „Develop Product“ und untergeordneter Capabilities als „Capability Modell“ (Quelle: Eigene Darstellung).....	22
Abb. 3:	„Heat Map“ mit Visualisierung der Ausprägungen des „Business Value“ (Quelle: Eigene Darstellung, Darstellungsform in Anlehnung an [sebi09]).....	23
Abb. 4:	Brückenschlag zwischen Business und IT (Quelle: Eigene Darstellung).....	32
Abb. 5:	„Build capability maps through an iterative process“, in Anlehnung an Cameron (vgl. [CaKa09], Primärquelle: Forrester Research).....	37
Abb. 6:	SOM-Unternehmensarchitekturpyramide nach Ferstl und Sinz in Anlehnung an Ferstl und Sinz (vgl. [FeSi08, S. 193]).....	42
Abb. 7:	Einordnung des Capability-Modells (Eigene Darstellung, Teile in Anlehnung an alfabet/argos advisory, vgl. [alfa09, S. 7] sowie an Ferstl und Sinz, vgl. FeSi08, S. 192)).....	45
Abb. 8:	„Capabilities cover all aspects“ in Anlehnung an Keller (vgl. [Kell09, S. 4]).....	46
Abb. 9:	„Comparing two system footprints“ - Kartierung der Artefakte (hier Applikationen) in Anlehnung an Keller (vgl. [Kell09, S. 11]).....	47
Abb. 10:	„From evaluated Capabilities to a Heat Map“ in Anlehnung an Keller (vgl. [Kell09, S. 9]).....	48
Abb. 11:	Capability „Produce Product“, bis auf Ebene 3 herunter gebrochen, strukturell in Anlehnung an alfabet, (vgl. [alfa09, S. 5, Primärquelle: argos advisory]) .....	51



Abb. 12:	Vereinfachtes methodisches Vorgehen, (Quelle: Eigene Darstellung).....	52
Abb. 13:	„Capability Map der obersten Ebene“, in Anlehnung an alfabet (vgl. [alfa09, S. 5], Primärquelle: argos advisory) .....	54
Abb. 14:	Ausschnitt aus „Identifying Your Top Priorities“ - of a company’s ‚fulfill demand‘ area, Map in Anlehnung an Merrifield et al. (vgl. [Mer+08, S. 7]).....	56
Abb. 15:	MSBA-Capabilities (Microsoft) nach Doig (Quelle: [Doig07, S. 26], Primärquelle: Microsoft).....	62
Abb. 16:	Structured Customer Dialog (SCD) in Anlehnung an alfabet (vgl. [alfa09, S. 7], Primärquelle: argos advisory).....	64
Abb. 17:	Detecon-Architektur, in Anlehnung an Detecon (vgl. [Dete09, S. 11], Primärquelle: Detecon) .....	66
Abb. 18:	1st Level Capabilities nach MSBA, in Anlehnung an Microsoft (vgl. [Homa06], [Doig07]) .....	70
Abb. 19:	Capability Map - 1st and 2nd Level Capabilities of „Swiss BCM Bank“, in Anlehnung an Sykes und Clayton (vgl. [SyCl09]), Merrifield (vgl. [Merr09, S. 211f.].....	72
Abb. 20:	Capability Map, Levels 1-5, in Anlehnung an Microsoft (vgl. [Micr06, S. 8]).....	73
Abb. 21:	Heat Map mit „Hot Spots“ - 1st and 2nd Level Capabilities of „Swiss BCM Bank“, in Anlehnung an Sykes und Clayton (vgl. [SyCl09]), Merrifield (vgl. [Merr09, S. 211f.].....	74
Abb. 22:	Heat Map mit „Hot Spots“, Levels 1-5, in Anlehnung an Microsoft (vgl. [Micr06, S. 8]).....	75
Abb. 23:	Grundidee einer EA-Roadmap, spezifisch für die GG-Plattform, in Anlehnung an Buckl et al. (vgl. [Buc+09, S. 9]).....	77

---

## ABKÜRZUNGEN

Abb.:	Abbildung
ADM:	Architecture Development Method
B2B:	Business-to-Business
BCM:	Business Capability Management
BPM:	Business Process Management (vgl. GPM)
BPR:	Business Process Reengineering
CBP:	Capability-based Planning (vgl. CPB)
CBV:	Competence-Based View
CFO:	Chief Financial Officer
CIO:	Chief Information Officer
COO:	Chief Operation Officer
Corp.:	Corporation
CPB:	Capability-based Planning (vgl. CBP)
CRM:	Customer Relationship Management
DMS:	Document Management System
DoD:	United States Department of Defense
EA:	Enterprise Architecture (Unternehmensarchitektur)
EAM:	Enterprise Architecture Management
ERP:	Enterprise Resource Planning
eTom:	enhanced Telecom Operations Map
GPM:	Geschäftsprozessmanagement (vgl. BPM)
GUI:	Graphical User Interface
Inc.:	Incorporated
IT:	Informationstechnologie (auch Informationstechnik)
Kap.:	Kapitel
KPI:	Key Performance Indicator
MBV:	Market-based View
MSBA:	Microsoft Services Business Architecture
RBV:	Resource-based View
SCD:	Structured Customer Dialog
SLA:	Service Level Agreements
Telko:	Telekommunikation
TOGAF:	The Open Group Architecture Framework
M&A:	Mergers & Acquisitions

SOM: Semantisches Objektmodell  
USA: United States of America  
vgl.: vergleiche  
WFMS: Workflow Management System  
z.B. zum Beispiel

# 1 Einleitung und Betrachtung

## 1.1 Einleitung

Aufgrund der turbulenten wirtschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre sieht sich das Management von Unternehmen<sup>1</sup> heute mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Auch nach jahrelangen Praktiken des Reengineering ist das Top Management<sup>2</sup> von Unternehmen immer noch auf der Suche nach einem probaten Mittel, um Voraussetzungen für unternehmerisches Wachstum und Wettbewerbsdifferenzierung zu schaffen. Bisherige Sichtweisen auf isolierte Business-Silos sind nicht umfassend genug. Strategien des Business sind oftmals zu wenig fassbar und IT-Aspekte zu technisch. Letztlich kann mit den bisherigen Modellen und Methoden kein „richtiger Hebel“ (vgl. [alfa09, S. 3ff.]) zur strategischen Differenzierung im Wettbewerb angesetzt werden.

Daneben suchen Unternehmen immer noch nach einem besseren Weg, um Geschäftsmodelle zu operationalisieren. Unternehmerische Ressourcen kommen vielfach bei Aktivitäten zum Einsatz, die nur einen geringen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten und folgerichtig besser ausgelagert oder automatisiert würden. Entscheidende und wettbewerbsdifferenzierende Kern-Geschäftsfähigkeiten werden hingegen nicht hinreichend unterstützt.

Zunehmend wächst der Bedarf der Modellierung einer stabileren und abstrahierten Sichtweise des Unternehmens, mit der die Gestaltungsobjekte einer Unternehmensarchitektur besser auf die Strategie ausgerichtet werden können. Hinzu kommt der Anspruch von handhabbarer Komplexität und einer Business-orientierten Kommunikation zwischen Business und IT. Das Senior Management wünscht sich erhöhte Transparenz und verbesserte Steuerungsmöglichkeiten. Chief Information Officer (CIOs) und andere IT-Verantwortliche wünschen sich ein Instrumentarium, mit dem der Wert von IT-Artefakten besser genutzt und kommuniziert werden kann.

„Capabilities are one of the later ‚hot topics‘ in Enterprise Architecture Management.“ [Kell09, S. 1] Von dem in diesem Beitrag behandelten Business Capability Management (BCM) erhoffen sich Top Manager, die Gestaltungsobjekte einer Unternehmensarchitektur (Enterprise Architecture, EA) zielorientier-

---

<sup>1</sup> In diesem Beitrag wird der Begriff „Unternehmen“, soweit nicht anders angegeben, stellvertretend für Organisationen, Konzerne und Unternehmen aller Größen verwendet.

<sup>2</sup> Die Begriffe Top Management und Senior Management werden hier synonym gebraucht.

ter ausrichten zu können. Das geschieht ausgehend von einem abstrahierten Betrachtungswinkel und unabhängig von einer konkreten Implementierung. Dabei wird vor allem der zukünftig gewünschte Zustand von Geschäftsfähigkeiten adressiert (SOLL-Zustand, „future state“) und in der Sprache des Business artikuliert (vgl. [Hopk10], [Rose10, S. 1ff.]).

Auf diesem Level der Abstraktion werden äußere Aspekte fokussiert. Wie diese erreicht und implementiert werden, also zum Beispiel durch welche Prozesse, Ressourcen<sup>3</sup>, ist bei dieser „Black Box“-Perspektive nicht von primärem Interesse (vgl. [Homa06]). Mit dem BCM wird ein Ansatz konstituiert, der bereits etablierte Modelle des Reengineerings, des funktionalen Aufbaus oder der Organisationslehre nicht ersetzen, sondern um eine komplementäre Sichtweise ergänzen soll.<sup>4</sup>

Dieser Beitrag ordnet das BCM in den theoretischen Kontext der Unternehmensarchitektur ein. Capability Modell und Methode werden vorgestellt. Anhand eines konkreten Szenarios wird eine Anwendung des Konzepts demonstriert. Eine Einschätzung des Autors und ein Ausblick runden diese Ausarbeitung ab.

## 1.2 Fokussierung und Eingrenzung der Betrachtung

### Allgemeine Sichtweise

Als „Brückenschlag“ zwischen IT und Geschäft (vgl. Kap. 4.2) wird das BCM in dieser Ausarbeitung insbesondere im Kontext der Unternehmensarchitektur beleuchtet. Das BCM eignet sich aber auch als strategisches, Business-orientiertes Handlungsinstrumentarium für Entscheidungen auf C-Level-Ebene (CEO, CFO, CIO, etc., siehe Kap. 2.3). Fragen wie „What capabilities will differentiate our business?“ [MaBr05, S. 19] heben die Business-orientierte und strategische Ausrichtung des Konzepts hervor. Der Schwerpunkt dieser Untersuchung liegt folgerichtig auf einer Sichtweise, die die Schnittstellen von Business und IT fokussiert. Business-orientierte Belange dominieren dabei vor technischen Aspekten.

---

<sup>3</sup> Der Ressourcenbegriff ist hier an Ferstl und Sinz angelehnt und umfasst Aufbauorganisation, Anwendungssysteme wie auch Maschinen und Anlagen, es sind ergo personelle und maschinelle Aufgabenträger inbegriffen (vgl. [FeSi08, S. 192ff.]).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu auch Beimborn et al., „valuable complementary view“ (vgl. [Bei+05, S. 1]).

In diesem Beitrag sind zwei Aspekte, die gleichsam die Haupt-Betrachtungsgegenstände sind, von besonderer Relevanz. Zum einen wird das Modell des Capability-Konzepts betrachtet, in dessen Zentrum die Visualisierung in Form von „Capability Maps“ steht. Zum anderen ist das zielorientierte Vorgehen, die BCM-Methode, Bestandteil der Betrachtung.<sup>5</sup> Anhand eines prototypischen, praxisorientierten Anwendungsfalls in einer Universalbank wird demonstriert, wie ein konkreter Bezug der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens zu einer IT-Anwendung und einer EA-Roadmap hergestellt werden kann.

Die vorliegende Ausarbeitung stützt sich vor allem auf Literatur und daneben auf das theoretische und praktische Know-how des Verfassers. Ein Design-Science-Ansatz wird mit diesem Beitrag nicht verfolgt.



**Abbildung 1: Gliederung dieses Beitrags**

<sup>5</sup> Die Betrachtungsgegenstände „Modell“ und „Methode“ werden in den Kapiteln 2.1 und 3.1 erläutert.

## **Gliederung**

Nach einer Einleitung und einer Eingrenzung der Betrachtung in diesem Kapitel wird im nachfolgenden Kapitel in die wichtigsten Termini eingeführt. Im dritten Teil werden die Betrachtungsgegenstände „Modell“ und „Methode“ des BCMs vorgestellt. Unter anderem wird in diesem Teil das Capability-Konzept einer klassischen Unternehmensarchitektur gegenübergestellt.

In Kapitel vier wird zuerst ein Einblick in Ansätze aus der Praxis gegeben. Anschließend wird die konkrete Anwendung des Konzepts bei einer Universalbank geschildert. Ausgehend von einer strategischen „Top-Level Capability“<sup>6</sup> wird eine Verbindung zu Gestaltungsobjekten einer Applikationslandschaft und zur EA-Roadmap geschaffen.

Die Erkenntnisse der Ausarbeitung werden in Kapitel fünf diskutiert, wichtigste Aspekte, auch Defizite, des Konzepts zusammengetragen. Im letzten Teil wird dieser Beitrag durch eine Einschätzung und einen Ausblick abgerundet. Im Rahmen des Ausblicks werden auch mögliche weiterführende Forschungsaspekte aufgezeigt.

## **Abgrenzung**

Um die Komplexität des vorliegenden Aufsatzes zu begrenzen, wird auf Aspekte wie eine tiefgreifende Fundierung verwandter Disziplinen wie zum Beispiel dem Projekt- und Qualitätsmanagement, auf detaillierte Kostenbetrachtungen sowie auf eine Konstruktion (das Design) eines eigenen BCM-Ansatzes verzichtet. Untersuchungsaspekte wie eine Evaluierung von Software und Tools, Bauungsplänen und eine Betrachtung von Szenarien gehen ebenfalls über den Fokus dieser Betrachtung hinaus. Dazu wird auf verfügbare Enterprise Architecture-Fachliteratur mit anderem Schwerpunkt (z.B. [Hans09], [Ros+06]) verwiesen.

---

<sup>6</sup> Der Begriff „Top-Level Capabilities“ stammt von Keller und bezeichnet die 50-70 Capabilities auf den ersten beiden Ebenen einer Capability Map (vgl. [Kell09, S. 12], siehe Kap. 3.2.4).





## 2 Wissenschaftliches Fundament

### 2.1 Begriffe

In den jüngeren Feldern der Wirtschaftsinformatik herrscht oftmals Dissens über die exakte Bedeutung von Fachbegriffen. Sowohl im wissenschaftlichen wie auch im praktischen Kontext werden Begriffe oftmals „nur intuitiv“ gebraucht. Die tatsächliche Bedeutung der Fachbegriffe bleibt aber diffus. Ein derartiges Begriffsverständnis wird als Sockel einer wissenschaftlichen Ausarbeitung als nicht hinreichend erachtet. Nachfolgend wird daher in das mit dieser Arbeit verbundene Begriffsverständnis eingeführt.

#### Unternehmensarchitektur

Die Unternehmensarchitektur (Enterprise Architecture, EA) und deren Management (Enterprise Architecture Management, EAM) sind als Kerngebiet der Wirtschaftsinformatik positioniert. „Dahinter steht die Idee, die wichtigsten Artefakte eines Unternehmens und deren Beziehungen in Form von Modellen abzubilden.“ [Aie+08, S. 292] Es existieren jedoch unterschiedlichste Vorstellungen, hinsichtlich Inhalt und Zweck von Unternehmensarchitekturen. Auch bezüglich Granularität und Differenzierung der Artefakte einer Unternehmensarchitektur gibt es stark divergierende Haltungen (vgl. [FeSi08], [Leit07], [Ros+06]). Ein weitergehender, über die hier erforderliche Betrachtung hinausgehender Überblick wird durch Aier et al. in dem Beitrag „Unternehmensarchitektur - Literaturüberblick und Stand der Praxis“ vermittelt (vgl. [Aie+08, S. 292ff.]).

Da das Verständnis der Unternehmensarchitektur stark vom jeweiligen Autor abhängt, dient die nachfolgende Definition von Basualdo (Gartner Inc.<sup>7</sup>) als Basis des Verständnisses von Unternehmensarchitektur: „Enterprise architecture<sup>8</sup> is the process of translating the business’s vision and strategy into effective enterprise change by creating, communicating and improving the key requirements, principles and models that describe the enterprise’s future state and enable its evolution toward it.“ [Basu10] Folgerichtig wird hier der Auffassung einer umfassenden Unternehmensarchitektur gefolgt, die neben der reinen IT-

---

<sup>7</sup> Gartner Inc. ist weltweit führend im IT Research und Consulting.

<sup>8</sup> Basualdo differenziert hier nicht explizit zwischen EA und EAM, diese Differenzierung ist hier jedoch irrelevant.

eine starke Business-Komponente beinhaltet und sich ausdrücklich nicht ausschließlich auf IT-Architekturen reduziert.

Darüber hinaus wird in dieser Ausarbeitung eine Differenzierung nach Außen- und Innenperspektive innerhalb einer Architektur als wichtig erachtet, um das „Was“ der Spezifikation der Unternehmensaufgabe von dem zugehörigen Lösungsverfahren und der Implementierung, dem „Wie“, unterscheiden zu können (vgl. auch [Rose10, S. 1]). Dieser Aspekt wird in Kapitel 3.2.2 ausgeführt. Die Differenzierung der Perspektiven lehnt sich an der Architektur nach Ferstl und Sinz an (vgl. [FeSi08, S. 192ff.], Kap. 3.2.2).

## **Capability**

Viele Autoren differenzieren Capabilities (auch „Geschäftsfähigkeiten“) teilweise nicht exakt von Komponenten oder Domänen ab respektive vermischen diese Termini (vgl. z.B. [alfa09, S. 3], [Poh+05, S. 1ff.]). Die Definition der Open Group in The Open Group Architecture Framework (TOGAF) unterstreicht die Unschärfe des Begriffs „Capability“. Die Open Group sieht eine Capability als „business-focused outcome that is delivered by the completion of one or more work packages.“ [Open09, S. 393]

Die nachfolgenden Darstellungen schaffen mehr Klarheit über die Auffassung des Begriffs „Capability“, der hier gefolgt wird. Als Ausgangspunkt dient Balasubramanian et al.'s Definition, die als zentrales Element in der Vielfalt der Definitionen erachtet werden kann. Die Autoren orientieren sich vor allem am Kundennutzen sowie an der strategischen Differenzierung: „A business capability is a distinctive attribute of a business unit that creates value for its customers. Capabilities are measured by the value generated for the organization (...). Thus, capabilities differentiate an organization from others and directly affect its performance.“ [Bal+00, S. 41]

Die bisher geführten Aspekte differenzieren Capabilities noch nicht hinreichend von Prozessen. Beimborn et al. grenzen Capabilities in Anlehnung an Davenport und Short (vgl. [DaSh90]) von Prozessen und Workflows ab: „(...) capabilities represent firm-internal encapsulable services, i.e. units of business functionality. In contrast, a workflow or procedure is the end-to-end group of activities that describes how a capability is performed, while a business process is the inter-connection resp. a composition of capabilities to fulfill a market demand“ (vgl. [Bei+05, S. 6]). Alfabet betont, dass es bei Prozessen um das „Wie“ geht, nicht

jedoch um das „Was“ (vgl. [alfa09, S. 2f.]). Sykes und Claytons Bild einer Capability rundet dieses Verständnis ab: „While processes are modified, technology changes, and people reorganize, a business capability remains constant.” [SyC109]

Nur durch die Summe der oben genannten Aspekte wird ein stimmiges Gesamtbild des Begriffs „Capability“ vermittelt. Im Laufe dieses Beitrags wird die hier einleitend vermittelte Auffassung des Terminus noch weiter verstärkt.

### **Business Capability Management (BCM)**

Dieser Beitrag befasst sich mit dem „Business Capability Management“ (BCM). Das BCM richtet sich an Business-, IT- und EAM-Vertreter und stellt an Schnittstelle von Business und IT ein Kerngebiet der Wirtschaftsinformatik dar. Das BCM wird dem Feld der Unternehmensarchitektur zugeordnet (vgl. [alfa09, S. 5ff.], [Kell09, S. 1ff.], siehe Kap. 2.3). Ein Großteil der Autoren unterscheidet nicht immer zwischen den Betrachtungsgegenständen „Modell“ und „Methode“ (vgl. z.B. [Bei+05]). In diesem Beitrag wird unter BCM das ganzheitliche Management der BCM-Artefakte Modell, Methode, Patterns<sup>9</sup> sowie zugehöriger Instrumente und Frameworks subsumiert.

Der Begriff „Business Capability Management“ kommt nicht in allen Fällen zur Anwendung. alfabet<sup>10</sup> (vgl. [alfa09, S. 1ff.]) und Keller (vgl. [Kell09, S. 2ff.]) wenden diesen Begriff an, es werden aber viele Synonyme verwendet. Die Open Group und das Department of Defense der USA (DoD, vgl. [Davi02, S. IIIff.]) nutzen zum Beispiel den Terminus „Capability-based Planning (CBP)“ respektive „Capabilities-based Planning“. In diesem Beitrag wird der Begriff „Capability-Konzept“ synonym zu BCM gebraucht.

„Simply put, a business capability describes *what* an enterprise does, not *how* it does it. Capabilities provide an organization’s capacity to achieve a desired outcome.” [Rose10, S. 1] Eine der wichtigsten Eigenschaften des BCMs ist der abstrahierte, Business-Silo-übergreifende und funktionsübergreifende Charakter des Ansatzes: „Capability Modeling (...) will affect the overall business and not only a singular business process.“ [Bei+05, S. 5] Die Open Group hebt die

---

<sup>9</sup> Unter einem „Pattern“ wird hier ein Handlungsmuster oder eine Vorlage zur Problemlösung verstanden, die Teil eines Modells oder einer Methode sein kann.

<sup>10</sup> Die alfabet AG ist ein etablierter Full-Service-Anbieter im IT Service Management mit Hauptsitz in Berlin. Sie operiert weltweit im Feld der strategischen IT-Planung.

zielgerichtete, am Wandel und geschäftlichen Wert orientierte Ausrichtung des BCM hervor: “Using a capability-based planning approach, change activities can be sequenced and grouped in order to provide continuous and incremental business value.“ [Open09, S. 393] Die inhaltlichen Schwerpunkte des Konzepts werden durch die Begriffe „Capability“, „Capability Modell“ und „Capability Map“ sowie durch diesen Beitrag im Ganzen weiter veranschaulicht. In Kapitel 2.5 werden die wichtigsten Betrachtungsgegenstände „Modell“ und „Methode“ vorgestellt.

### **Capability Modell<sup>11</sup> und Capability Map**

Die grafische Repräsentation der Geschäftsfähigkeiten eines Unternehmens wird mit dem Terminus „Capability Modell“ beschrieben. Im Capability Modell werden Capabilities in einen Kontext gestellt und Interdependenzen zwischen Capabilities aufgezeigt. Das Modell ist Grundlage eines „gemeinsamen Verständnisses der Business-Aktivitätslandschaft“ (vgl. [alfa09, S. 4]).

Die visuelle Darstellung sollte nachfolgendem, von Beimborn et al. formuliertem Anspruch genügen: „(..) CM<sup>12</sup> allows both, graphically representing a business as well as strategically analyzing its capabilities (...)“ (vgl. [Bei+05, S. 8]) Allerdings ist nicht determiniert, dass die Darstellung in „streng“ hierarchischer, Organigramm-ähnlicher Form erfolgt. Entscheidender ist es, dass die Aussagekraft und Taxonomie der Darstellung treffend gewählt ist und den Fokus der Betrachtung trifft. Die Darstellung kann beispielsweise auch als Mindmap erfolgen. In der Praxis hängt die Art der Darstellung auch von dem konkret gewählten BCM-Ansatz (zum Beispiel planningIT) und damit vom Anbieter<sup>13</sup> (zum Beispiel alfabet) ab. „Capability Maps“-Modelle dominieren die Ansätze der Praxis.

---

<sup>11</sup> Zur weitergehenden Erläuterung des Betrachtungsobjekts „Modell“ vgl. Kap. 3.1 und die Definition von March und Smith (vgl. [MaSm95, S. 253ff.]).

<sup>12</sup> Beimborn et al. meinen hier „Capability Maps“.

<sup>13</sup> Der Begriff „Anbieter“ steht hier für Anbieter und Dienstleister, die Unternehmen bei der Einführung und Anwendung des Capability-Konzepts begleiten. Die Anbieter verfügen in der Regel über eigene BCM-Ansätze mit Modellen, Methoden und Referenzarchitekturen.



**Abbildung 2: „Hierarchy Business Capability Map“ - Grafische Darstellung der Capability „Develop Product“ und untergeordneter Capabilities als „Capability Modell“ (Quelle: Eigene Darstellung)**

In der Praxis haben sich wie bereits eingangs erwähnt „Capability Maps“ als bewährtes Instrument erwiesen (vgl. zum Beispiel Anwendung bei [Kell09], [sebi09], [Bei+05], [Merr09]). Capability Maps können zur „Bewertung von Stärken und Schwächen der IT-Landschaft, für Planungsentscheidungen und für die IT-Governance“ dienen (vgl. [alfa09, S. 7]). Im wesentlichen kann der von Beimborn et al. geführten Definition von Capability Maps gefolgt werden: „Based on the concept of the ‚hierarchy of integration‘<sup>14</sup> (...) the capability map (CM) is a nested hierarchy of capabilities and a taxonomic diagram that describes the interplay of capabilities while doing business. It exposes all capabilities across the business ecosystem. It allows displaying several business processes within a single map, thus giving valuable insights on how these processes are related with each other, by using the same capabilities.“ [Bei+05, S. 6]

Capability Maps können folglich als erprobte und bewährte Darstellungsform eines Capability Modells (so genannter „Best Practice“<sup>15</sup>) angenommen werden. Diese Eigenschaft wird durch zahlreiche Autoren bekräftigt, die Capability Maps als bestmögliche Form eines BCM-Modells ansehen und die Begriffe Capability Maps und Capability Modell nicht explizit differenzieren (vgl. [Kell09], [FrHe09]). Die nachfolgenden Ausführungen dieses Beitrags beziehen sich überwiegend auf Capability Maps.

<sup>14</sup> Die Autoren nutzen den Ausdruck ‚hierarchy of integration‘ in Anlehnung an Grant (vgl. [Gran96]).

<sup>15</sup> Unter „Best Practices“ werden hier bewährte Verfahren und Konzepte subsumiert. „Good Practices“ differenzieren sich durch den verminderten Anspruch, lediglich in Teilen oder Teilbereichen „Best Practices“ zu liefern.

## Heat Map

In wissenschaftlichen und praktischen Beiträgen wird nicht immer zwischen „Capability Maps“ und „Heat Maps“ unterschieden (vgl. auch Ausführungen von Keller, Merrifield et al., [Kell09] und [Mer+08]). Während in Capability Maps lediglich die Struktur der Capabilities, zum Beispiel als hierarchische Taxonomie, dargestellt wird, werden in Heat Maps außerdem konkrete Attribute<sup>16</sup> der Capabilities abgebildet (siehe Kap. 3.2.4). Die Ausprägungen der Attribute werden in der Regel über Farbe, Textur oder spezifische Kantendarstellung der Rahmen und Flächen visualisiert.

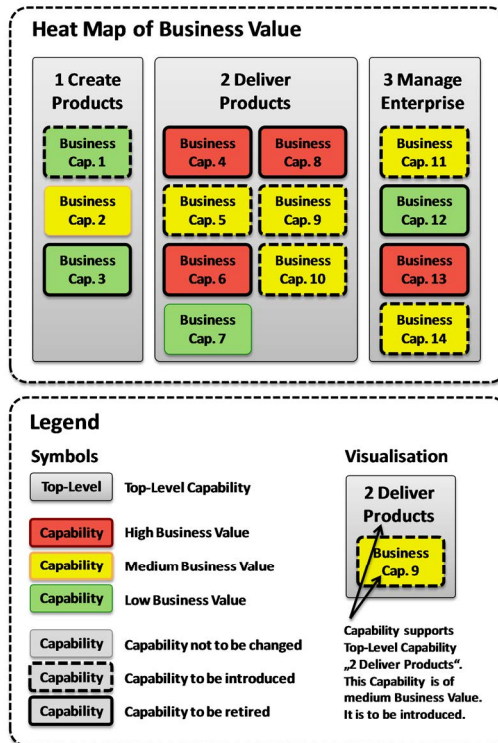


Abbildung 3: „Heat Map“ mit Visualisierung der Ausprägungen des „Business Value“  
 (Quelle: Eigene Darstellung, Darstellungsform in Anlehnung an [sebi09])

<sup>16</sup> In der Literatur werden auch die Synonyme Indikatoren, Metriken und andere verwendet, vgl. Kap. 3.2.4.

Die Ausprägung eines Capability-Attributs (zum Beispiel Attribut „Business Value“ in Ausprägung „high“, „intermediate“, „low“, vgl. [Mer+08, S. 8]) kann so leicht sichtbar gemacht werden. So entsteht ein Modell, mit dem zum Beispiel Business-kritische Geschäftsfähigkeiten einfacher ermittelt werden können (vgl. [Mer+08, S. 1ff.]). Keller bezeichnet die kritischen Felder einer Capability Map als „Hot Spots“ (vgl. [Kell09, S. 6]).

## **Methode<sup>17</sup>**

Das zielorientierte Vorgehen im Umgang mit dem Capability Modell wird in diesem Beitrag unter dem Begriff der Methode beschrieben (eingehendere Erläuterung folgt in Kap. 3.1).

Mit der BCM-Methode kann das Business auf einen gewünschten Zielzustand („transition to the future state“, vgl. [Rose10, S. 1]) ausgerichtet werden. Im Rahmen der Methode werden Verantwortliche bei strategischen Entscheidungen über den zukünftigen, erstrebenswerten Soll-Zustand der Geschäftsfähigkeiten und zugeordneter Gestaltungsobjekte unterstützt. Konsequenzen strategischer Entscheidungen werden leichter verständlich: „Capability modeling provides guidance on determining how changes in particular business areas or outsourcing particular business functions will affect (...)“ [Bei+05, S. 5]

Für die Methode gibt es kein allgemeingültiges Referenzmuster. In der Praxis ist die gewählte Methode beinahe untrennbar mit dem Ansatz des Anbieters (zum Beispiel Microsoft Corp.<sup>18</sup>, Detecon International GmbH<sup>19</sup>) verbunden. Eine vereinfachte Methode wird in Kapitel 3.3 vorgestellt.

Die Betrachtungsgegenstände Modell und Methode werden in Kapitel 2.5 eingehender erläutert.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Zur weitergehenden Erläuterung des Betrachtungsobjekt „Methode“ vgl. Kap. 3.1 und die Definition von March und Smith (vgl. [MaSm95, S. 253ff.]).

<sup>18</sup> Microsoft Corporation ist einer der weltweit führenden Softwareanbieter.

<sup>19</sup> Detecon International GmbH ist ein deutsches IT- und Strategieberatungsunternehmen und Tochter der Deutschen Telekom AG.

<sup>20</sup> Eine weitergehende Vertiefung der Fachbegriffe wird aufgrund des Umfangs dieser Ausarbeitung als unangemessen erachtet.

## 2.2 Ursprünge des Business Capability Managements (BCMs)

### Entwicklung

Die Ursprünge des Capability-Konzepts gehen weit ins vergangene Jahrhundert (um 1961) zurück (vgl. Walker, [Walk05, S. 3]). Im Department of Defense (DoD) in den USA ist das Management von Capabilities bereits seit den 60er Jahren bekannt – allerdings in anderem Kontext. Der DoD-Ansatz trägt die synonyme Bezeichnung „Capability-Based Planning (CPB<sup>21</sup>)“. Offensichtlich wurde das BCM jedoch erst in den Neunzigern, um die Jahrtausendwende zum 21. Jahrhundert hinsichtlich seines Potenzials im Kontext der Wirtschaftsinformatik untersucht (siehe auch Angaben in anderen Beiträgen, vgl. z.B. [Bal+00], [KoKu01]).

Die Evolution dieses Konzepts in der Wirtschaftsinformatik ist auch durch den Bedarf in der Praxis, primär auf Geschäftsseite, getrieben. Das Capability-Konzept erfährt derzeit zunehmend strategische Bedeutung, die durch den verstärkten Wunsch einer Optimierung der unternehmerischen Geschäftspraktiken auf Seiten des Business bedingt ist.

Das BCM wurde inzwischen fest in einige praktische Ansätze implementiert (vgl. Kap. 3.2.2). Cameron und Kalex (Forrester Research Inc.<sup>22</sup> und alfabet AG) geben an, dass der BCM-Ansatz bereits bei etwa 10-15% ihrer Kunden implementiert wurde (Angaben aus dem bereits genannten Webinar, vgl. [CaKa09]).

Vor allem Microsoft-affine Autoren wie Merrifield, Calhoun und Stevens (vgl. z.B. [Bei+05], [Homa06], [Merr09]) betrachten das BCM als vielversprechendes respektive „revolutionäres“ Konzept, mit ähnlichen oder sogar höheren Potenzialen zur Produktivitätssteigerung in Unternehmen als im Business Process Reengineering (BPR).

### Ursprünge im RBV und CBV

Nach Ansicht von Beimborn et al. (vgl. [Bei+05, S. 1ff.]) liegen die Ursprünge des BCM-Konzepts im Resource-Based View (RBV) und im Competence-

---

<sup>21</sup> Das DoD wählt die ungewöhnliche Abkürzung „CPB“. In der Literatur ist auch die Abkürzung „CBP“ verbreitet. Das Department of Defense bezeichnet „CPB“ als „core concept in its future work“ (vgl. [Davi02, Seite XI]).

<sup>22</sup> Forrester Research Inc. ist eines der renommiertesten Research Unternehmen im IT-Umfeld.



Based View (CBV).<sup>23</sup> Demzufolge ist das BCM eng mit den RBV- und CBV-Ansätzen verbunden. Beimborn et al. zeigen vor allem einen schlüssigen historischen Bezug zum RBV auf. In diesem Kontext manifestieren sie auch den Begriff „Capability-orientated Modeling of the Firm“.

Freitag und Helbig (Detecon) erwähnen in diesem Zusammenhang, dass „das Produktportfolio auf die Erfordernisse des Marktes und der Strategie ausgerichtet“ wird ([FrHe09, S. 4]). Weber und Schmidtmann (Detecon) erwähnen sogar eine Ausrichtung der Capabilities analog zu den „Five Forces“ von Porter (vgl. [WeSc09, S. 5]). Die letztgenannten Autoren vertreten folglich eindeutig einen Ansatz, der eher einem Market-based View (MBV) als einem RBV (oder auch CBV) entspricht.

Die Haltung von Beimborn et al., dass sich das BCM historisch aus einer Ressourcen- und Kompetenz-orientierten Sichtweise entwickelt hat, wird als schlüssig und richtig erachtet. Dafür spricht beispielsweise auch die schwere Imitierbarkeit strategisch entscheidender Capabilities, Malan und Bredemeyer fokussieren „strategic capabilities that are hard to imitate.“ [MaBr05, S. 2]

Aufgrund der Widersprüche in den Haltungen der Autoren<sup>24</sup> und der Demonstration einer marktorientierten Ausrichtung des BCM durch Detecon-nahe wie auch durch andere Autoren (z.B. alfabet „SCD“-Ansatz<sup>25</sup>, vgl. [alfa09, S. 7]) wird das Capability-Konzept in diesem Beitrag nicht als „reiner“ RBV/CBV-Ansatz angesehen. Damit wird zum Beispiel der Haltung von Autoren wie Beimborn et al. nicht uneingeschränkt gefolgt.

Mit dem BCM-Ansatz wird für Unternehmen eine Option eröffnet, sich neben der Fokussierung auf Ressourcen und Kompetenzen auch an einem optimalen Markt- und Branchenmix zu orientieren: „What value will make us stand out in the market?“ [MaBr05, S. 9]. Darüber hinaus würde eine RBV/CBV-Orientierung dem verstärkten Einsatz des BCM-Konzepts in turbulenten Umwelten widersprechen. Unter volatilen Rahmenbedingungen orientieren sich

---

<sup>23</sup> Beimborn et al. führen diesen Aspekt in ihrem Beitrag detailliert aus.

<sup>24</sup> Auch wird von Beimborn et al. nicht aufgezeigt, wie eine Marktorientierung die von den Autoren formulierte Ausrichtung der RBV/CBV-Fundaments ergänzen/vervollständigen könnte.

<sup>25</sup> Das „SCD-Framework“ und der SCD als Kernkomponente stammen ursprünglich von der argos advisory GmbH, wird jedoch in der Praxis von alfabet in Kooperation mit der argos advisory als Beratungsansatz genutzt. Da die Konzepte der argos advisory von alfabet genutzt werden, wird im Folgenden nicht immer explizit von „alfabet“ oder „argos advisory“, sondern nur von „alfabet“ gesprochen.

Unternehmen erfahrungsgemäß stärker am Markt als in „ruhigen“ Zeiten. Zusammengefasst, ist folglich eindeutig ein Einfluss des Market-Based Views (MBV) gegeben.

### **Top-Down und Bottom-Up**

Bei der Einordnung des BCM als Top-Down- oder Bottom-Up-Ansatz wird schnell deutlich, dass das Capability-Konzept aufgrund der in der Capability-Praxis gelebten hierarchischen Strukturen (vgl. Kap. 3.2.4) für einen Top-Down-Ansatz optimal ausgelegt ist. Diese Haltung ist auch mit der in Kapitel 1.2 dargestellten Eignung als strategisches C-Level-Instrumentarium vereinbar.

Freitag und Helbig (Detecon) bezeichnen Elemente der Capability-Methode bei der Ausrichtung als „*nicht streng Top-Down*“, sondern immer unter Berücksichtigung der Umsetzungsmöglichkeiten und der verbundenen Kosten.“ (vgl. [FrHe09, S. 4]<sup>26</sup>). Eine Bottom-Up-initiierte Capability Map ist durch die flexible Beschaffenheit der Capability Maps und die nur lose Kopplung der Capabilities ebenso absolut denkbar. Ebenso vorstellbar wäre ein Strategie-Mix, der Bottom-Up-Initiativen im Gegenstromverfahren aufnimmt.

Im Rahmen der Betrachtung der praktischen Ansätze in Kapitel 4.1 kristallisiert sich jedoch heraus, dass das BCM derzeit vor allem als Instrumentarium eines Top-Down-Prinzips eingesetzt wird. Ein Bottom-Up-Einfluss kann aufgrund der hierarchischen Orientierung in bestehenden Ansätzen derzeit nur schwer Bedeutung erzielen.

## **2.3 Enterprise Architecture Management (EAM) - Bezug und strategischer Aspekt**

### **EAM-Bezug**

Mit dem Capability-Konzept werden typische Felder des EAM adressiert, zu denen unter anderem die Operationalisierung der Unternehmensstrategie, die Unterstützung der Governance, das Business/IT-Alignment und die Modellierung der Unternehmensarchitektur sowohl zum IST- (AS-IS-) als auch zum ZIEL-Zustand (TO-BE-) und die damit verbundene Transition (Evolution) der Artefakte der Landschaft gehören. Damit entspricht das BCM auch den Haupt-

---

<sup>26</sup> Für Details wird auf die Autoren verwiesen.

aspekten der in Kapitel 2.1 für die Unternehmensarchitektur geführten Definition von Basualdo.

Die nahtlose Adaption und Implementierung in einige Unternehmensarchitektur-Modelle bei Anbietern (Dienstleistern) wie McKinsey & Company<sup>27</sup> (vgl. Akella et al. [Ake+09, S. 23ff.]), Detecon (vgl. Freitag und Helbig, [FrHe09, S. 3ff.]) und anderen Anbietern spricht zusätzlich für eine Einordnung in das Kerngebiet des EAM (vgl. auch bereits zitierte Haltung von Keller, [Kell09, S.1]).

### **Weitere Einflüsse und strategische Bedeutung**

Als Kernthema des EAMs steht das Capability-Konzept auch im Kontext anderer Disziplinen. Dazu zählen die Felder Compliance, Risk Management, Legal, IT, Finanzen, Controlling, Projektportfoliomanagement und andere. Da eine weitergehende Betrachtung dieser EAM-angrenzenden Bereiche den Rahmen dieser Ausarbeitung überschreitet, werden nachfolgend vorwiegend EAM-bezogene und strategische Aspekte des BCM betrachtet.

Die wissenschaftlichen und praktischen Beiträge zum BCM reichen von Definitionen über den Entwurf von Patterns, Modellen und Methoden bis hin zu integrierten EA-Frameworks. Einige Autoren sehen Capability-Instrumente lediglich als komplementäre Ergänzung bestehender Ansätze. „Capability modeling (...) is a new type of analytical framework that is complementary to common process modeling and analysis approaches.“ [Bei+05, S. 5]

Malan und Bredemeyer schätzen die Bedeutung des BCM hingegen deutlich höher ein. Sie stellen einen direkten Bezug zu Vision, Mission eines Unternehmens und einer strategischer Fokussierung am Markt- und Branchenmix her (vgl. [MaBr05, S. 8ff.]). Die Autoren deklarieren das BCM als „strategisches Framework“. „We expand the concept of enterprise architecture to *business capabilities architecture* and present a new framework for strategy that brings capabilities, rather than simply processes, into the spotlight of the strategy creation and execution process.“ [MaBr05, S. 2]

Eine vergleichbar hohe Relevanz misst dem BCM Merrifield zu, indem er es eindeutig als das Konzept einordnet, welches es ermöglicht, das gesamte Ge-

---

<sup>27</sup> McKinsey & Company Inc. ist eine bekannte, weltweit agierende Unternehmens- und Strategieberatung.

schäftsmodell zu überdenken, wörtlich: „(...) a lens that not only enables, but encourages people, to rethink not just their own work, but also their entire operating model in their business ecosystem“ (vgl. [Merr09, S. 193]).

Merrifield sowie Malan und Bredemeyer zeigen mit ihren Beiträgen die strategische Bedeutung des Capability-Konzepts auf, die weit über einen reinen Business/IT-Bezug und über die Rolle als EAM-„Erweiterung“ oder komplementäres Neben-Konzept hinausgeht.

## 2.4 Relevanz des Business Capability Managements

Nachfolgend wird die Relevanz des BCM exemplarisch<sup>28</sup> anhand der Haltungen dreier Experten erläutert.

### Cameron

Cameron (Forrester Research) erörtert im bereits genannten Webinar (vgl. [CaKa09]) auch die Relevanz des Capability-Konzepts. Sein Vortrag greift unter anderem folgende fünf Kernaspekte auf:

1. *„Rationalizing apps and processes across functions and firms.“* - Cameron nennt unter anderem Synergieeffekte und die Minimierung von Redundanzen bei Projekten mit ähnlichen Funktionen und Prozessen.
2. *„Enables design and delivery of agile technology solutions.“* - Beispielsweise ein auf die Informationsstrategie hin optimiertes Datenmanagement, das die auf bestimmte Capabilities zielgerichtete Aufbereitung von Informationen ermöglicht.
3. *„Relates IT's MOOSE [spending to maintain and operate the organization, systems, and equipment]<sup>29</sup> to business value.“* - Hardware, Services und IT können mit Business Capabilities und dem damit verbundenen Ertrag in Verbindung gebracht werden.
4. *„Resolves IT's services into business organizations and functions.“* - IT Services wie das Incident, Change und Configuration Management

---

<sup>28</sup> Die Herausarbeitung ist nicht repräsentativ. Sie soll einen Eindruck vermitteln, von welcher Relevanz das BCM für die Vertreter der jeweiligen Sichtweisen sein kann.

<sup>29</sup> MOOSE wird in dem Webinar (vgl. oben) durch Cameron auch kurz als „operational budget“ bezeichnet.

können direkt den Businessfeldern zugeordnet werden, die sie unterstützen. Dieses ist nicht nur bei der Bewertung des IT-Nutzens, sondern auch bei Maintenance- und SLA-Fragen (zum Beispiel bei Ausfällen von IT-Komponenten) von hoher Relevanz.

5. *„Helps drive demand management.“* - Beispielsweise als Unterstützung zur Priorisierung der Investition und der Identifizierung redundanter Anfragen vom Business.

Nach Cameron (vgl. [CaKa09]) können mit Capabilities darüber hinaus zentrale Fragen aufgelöst werden, die im Alltag von Unternehmen immer wieder gestellt werden und nicht immer zur Zufriedenheit der Business-Seite beantwortet werden<sup>30</sup>. Cameron nennt folgende Fragestellungen:

- „Why does IT cost so much?“
- „What’s the business value being enabled by this?“
- „Are we investing IT resources on the right areas?“
- „What projects overlap?“
- „Where can we use shared services?“

Cameron trifft damit nicht nur Business-Aspekte, sondern auch zentrale IT-Fragestellungen in Unternehmen und knüpft somit indirekt an bekannte Beiträge wie „Does IT matter?“ (vgl. [Carr04, S. IXff.]) an, durch die mit kontextähnlichen Leitfragen eine jahrelange Diskussion über den Wert von IT-Artefakten in Unternehmen ausgelöst wurde. Als Effekt wünscht sich Cameron eine volle Partnerschaft zwischen technischer und Business-Seite (Stichwort „Alignment“).

### **Beimborn et al.**

Aus dem Beitrag von Beimborn et al., „Capability-orientated Modeling of the firm“ (vgl. [Bei+05]) lassen sich einige Schlüsselanwendungsfälle in Unternehmen ableiten:

- Strategische Entscheidungshilfe: Unterstützung bei strategischen Entscheidungen beim Outsourcing, zum Beispiel um Seiteneffekte für die

---

<sup>30</sup> Weitere Erläuterungen und Aussagen des / der Autoren Cameron (und Kalex) können dem Webinar (vgl. [CaKa09]) entnommen werden.

mit einer Capability in Verbindung stehenden Gestaltungsobjekte zu ermitteln (vgl. [Bei+05, S. 1]).

- Abstrahierte Perspektive: Das BCM kann als Beitrag zur Prozessoptimierung aus abstrahierter, implementierungsunabhängiger Sicht dienen, um neue Optionen aufzudecken, die bei einem ablaforientierten, Prozess-zentrierten Denken nicht wahrnehmbar sind (vgl. [Bei+05, S. 1]).
- Nutzung als Ansatzpunkt für einen dynamischen Wandel des Geschäfts: Zum Beispiel kann eine Betrachtung spezifischer Capability-Attribute zur Ausrichtung am Markt oder zur Erschließung neuer Märkte beitragen (vgl. [Bei+05, S. 4]).
- Optimierung des wahrgenommenen Kundennutzens einer Geschäftsfähigkeit: Capabilities können beispielsweise aus kundenzentrierter Perspektive priorisiert werden, indem der Kundennutzen als Abwägungsattribut hoch gewichtet wird (vgl. [Bei+05, S. 4]).
- Generierung einer Übersicht über den Integrationsgrad und Interdependenzen von Geschäftsfähigkeiten: So können zum Beispiel Abhängigkeiten und Wechselwirkungen in der Gesamtarchitektur eines Unternehmens oder eines Konzerns / einer Gruppe aufgedeckt werden (vgl. [Bei+05, S. 4]).

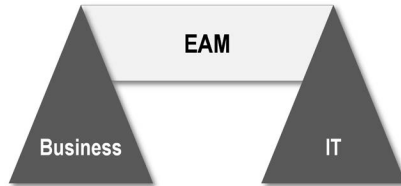
### **Merrifield et al.**

Merrifield et al. beschreiben in dem Beitrag für Harvard Business Review „The Next Revolution in Productivity“ (vgl. [Mer+08]) ein reales Capability-Anwendungsszenario. In diesem wurde ein Unternehmen durch BCM-getriebene Outsourcing-Aktivitäten und eine Fokussierung auf strategisch differenzierende Capabilities von negativen Ergebnissen zurück in schwarze Zahlen geführt. Die Maßnahmen erfolgten bei kontinuierlich zunehmender Qualität und Kundenzufriedenheit (vgl. [Mer+08, S. 1ff.]). Anhand weiterer Industrie- und Dienstleister-bezogener Realszenarien, zum Beispiel von Merrifield in „Rethink“ (vgl. [Merr09, S. 8ff.]), werden weitere Anwendungspotenziale veranschaulicht.

In Kapitel 4.2 dieses Beitrags wird die Anwendung des BCM anhand eines fiktiven Szenarios in einer Schweizerischen Universalbank demonstriert.

## Fazit der dargestellten Perspektiven

Anhand der drei Haltungen<sup>31</sup> wird deutlich, warum das BCM von Relevanz sein kann. Dabei stellen Betrachtungswinkel von fachlicher Seite (Business) und technischer Seite (IT) „klassische Sichtweisen“ im EAM-Kontext dar. Das EAM übernimmt dabei selbst die Funktion des „Brückenschlags“ zwischen beiden Perspektiven (vgl. [Hans09], S. 57ff.).



**Abbildung 4: Brückenschlag zwischen Business und IT**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Bei der Betrachtung der Relevanz sind ergo primär Interessen von Business- oder IT-Seite oder auch reine Interessen der EAM-Vertreter von Relevanz, in der Regel handelt es sich bei den genannten Aspekten jedoch um eine Komposition von Interessen.

Für eine über den Fokus dieses Beitrags hinausgehende Betrachtung der Relevanz des BCMs wird auf die Literatur (vgl. z.B. [Kell09], [Hopk10], [alfa09], [MaBr05]) verwiesen.

## 2.5 Rahmenbedingungen der Einführung und Anwendung

Unter den Auftraggebern von EAM-Einführungsprojekten ist in jüngerer Zeit eine zunehmende Unzufriedenheit wahrnehmbar, da „die Umsetzung der vereinbarten Soll-Architektur“ (vgl. [Wolf10, S. 12]) immer wieder scheitert. Die an den Zielvorstellungen der Auftraggeber vorbeigegangenen EAM-Projekte („hoch gesteckte Erwartungen“, vgl. [Wolf10, S. 12]) sind nur eine der Ursachen, die in der Summe zur Prägung des Begriffs „EA Identity Crisis“ beigetragen haben (vgl. [Wolf10, S. 12ff.]<sup>32</sup>).

---

<sup>31</sup> Die umfangreichen Anforderungen, Zielsetzungen und Erwartungshaltungen wissenschaftlicher und praktischer Stakeholder im Kontext des BCM lassen sich hier nur in Auszügen wiedergeben.

<sup>32</sup> Wolff lehnt sich hier offensichtlich an John Wu an, (vgl. [Wu06]).

Unter dem Gesichtspunkt einer „EA Identity Crisis“ kann der Anspruch eines sorgfältigen Projektsetups zusätzlich bekräftigt werden. Das „Magische Dreieck“ (auch „Magisches Viereck“ - Zeit, Qualität, Kosten, Funktionsumfang - vgl. [AhMa08, S. 35]) gilt zwingend für alle BCM-Einführungs- und damit verknüpfte (Folge-)Vorhaben. Sämtliche Projektmanagementaspekte der Organisation, der Kommunikation, des Controllings, etc. bedürfen einer sorgfältigen Beachtung.<sup>33</sup>

Dass eine Einführung des Capability-Konzepts eines nachhaltigen Veränderungsmanagements bedarf und darüber hinaus ein mehrstufiges, iteratives Vorgehen sowie eine Orientierung an „Good Practices“ respektive „Best Practices“ angebracht ist, wird als selbstverständlich erachtet.

Cameron gibt zum Beispiel an (vgl. [CaKa09]), dass sich in der Praxis ein Vorgehen bewährt hat, bei dem das BCM zunächst in einem Teilbereich eines Unternehmens anhand einer spezifischen Problemstellung eingeführt werden kann, um sich als „Best Practice“ zu profilieren. Das BCM wird dabei nicht in Form eines „Big Bang“<sup>34</sup> „über Nacht“ unternehmens- oder gruppenweit eingeführt. Stattdessen kann das Capability-Konzept ausgehend von diesem „First Mover“-Bereich (Teilbereich) schrittweise im Unternehmen ausgerollt werden. Camerons Vorschlag (Ansatz) ist zwar nicht neu, sollte aber insbesondere unter den gegebenen Bedingungen (siehe oben „EA Identity Crisis“) und dem Aspekt des Veränderungsmanagements in Erwägung gezogen werden, um Misserfolge bei einer Einführung zu vermeiden.

## **2.6 Elementare Erfolgsfaktoren des Business Capability Managements**

### **2.6.1 Grundlegende Erfolgsfaktoren**

Wie erfolgreich die Einführung des Capability Managements verläuft, wird durch einige grundlegende Faktoren beeinflusst. Im Folgenden werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei einer praktischen Einführung des Capability-

---

<sup>33</sup> Da das eigentliche Projektsetup sowie weitergehende Rahmenbedingungen nicht Bestandteil dieser Ausarbeitung sind, werden die Projekt- und rahmenbezogenen Aspekte nur „grob skizziert“. Dieses kurze Kapitel kann nicht dem Anspruch einer ausführlicheren und vollständigen Abhandlung über das Projekt- und Qualitätsmanagement von Projektvorhaben nachkommen.

<sup>34</sup> Beim so genannten „Big Bang“ wird das Ergebnis, anders als im mehrstufigen Vorgehen, erst dann ausgeliefert, wenn es vollständig ist - in einem Schritt.



Konzepts zusammengetragen. Dabei wird grundsätzlich die Einführungsphase des BCM adressiert. Prinzipiell sollten alle Faktoren aber auch fortlaufend - also auch über die reine Einführung hinaus - Beachtung finden.

Eine **implementierungsunabhängige Sichtweise** und ein ganzheitliches, Business-übergreifendes Denken sind „Leitgedanken“ des Capability-Konzepts. Das BCM kann nur erfolgreich angewendet werden, wenn Verantwortliche von politischen Strukturen, Prozessdenken, etc. abstrahieren (siehe auch Ausführungen von Hopkins und Stevens, vgl. [Hopk10], [Steve09]). Dazu kann auch das nachfolgend erläuterte einheitliche Begriffsverständnis maßgeblich beitragen.

Zur Kommunikation und Kollaboration von Fach- und IT-Seite bedarf es einem **einheitlichen, abstrahierten Begriffsverständnis**. Es empfiehlt sich bereits im Rahmen erster Abstimmungen von Business-, IT- und EAM-Verantwortlichen ein verbindliches „Vokabular“ zu definieren (vgl. [alfa09, S. 2ff.]). Insbesondere über die Bezeichnung der Capabilities sollte Einigung erzielt werden. Eine „Verb+Nomen“-Form kann helfen, Diskussionen weg vom prozessorientierten oder Organigramm-Denken hin zum Capability-Denken zu führen: „Capability names start with a verb in most cases“, zum Beispiel „Manage Life Insurance Contracts“ (vgl. [Kell09, S. 4]).<sup>35</sup>

Es empfiehlt sich, das Capability-Konzept so anzulegen, dass es zu bestehenden Konstrukten und Konzepten wie dem Geschäftsprozessmanagement (BPM<sup>36</sup>) **komplementär** ist (vgl. [Bei+05, S. 1ff.]). Bestehende Gestaltungsobjekte sollten zu den jeweiligen Capabilities möglichst gut allozierbar (siehe auch Kap. 3.2.3) sein.

Bei der **Auswahl eines Anbieters** sollten stets unternehmensindividuelle Kriterien angelegt werden. Der Reifegrad zur Auswahl stehender praktischer Ansätze sollte sorgfältig evaluiert werden, um von möglichen Erfahrungswerten des Anbieters profitieren zu können (vgl. Kap. 4.1).

Der erfolgskritische Aspekt eines akkuraten **Projektsetups** bei Einführungs- und Folgeprojekten wurde bereits zuvor behandelt. Ein iteratives Vorgehen hat sich hierbei bewährt (vgl. Kap. 2.6.2). Die Transition der Architekturlandschaft sollte an einem übergeordneten „desired state“ respektive „future state“ (vgl.

---

<sup>35</sup> Aus Sicht des Autors dieses Beitrags muss eine Geschäftsfähigkeit jedoch nicht zwingend mit dem Verb beginnen, eine „Nomen+Verb“-Form kann unter Umständen ebenso dienlich sein, sofern diese Form aus Business-Sicht leichter verständlich ist.

<sup>36</sup> Geschäftsprozessmanagement (GPM), auch Business Process Management (BPM).

[Hopk10]) ausgerichtet sein. Eine aktive Beteiligung oder zumindest eine aktive Unterstützung durch das Senior Management des Unternehmens ist unverzichtbar (vgl. [Hopk10]). Die erarbeiteten Konzepte sind andernfalls nicht durchsetzbar. Die BCM-Einführung sollte darüber hinaus von **Change Management** Aktivitäten begleitet werden, um eine veränderungsfreundliche und fördernde Kultur zu begünstigen. Dazu gehört auch der Aspekt, dass Manager Verantwortung übertragen und neue Rollen akzeptieren müssen (vgl. [Hopk10]).

**Architektur- und Capabilityprinzipien** dienen als „strategische Leitplanken“ für inhaltliche Entscheidungen (siehe auch Ausführungen von Maurer, vgl. [Maur10, S. 46ff.]). Prinzipien können auch zum gemeinsamen Verständnis der Ziele und der Fokussierung auf die implementierungsunabhängigen „Business Goals“ beitragen (vgl. [Hopk10]). Eine „Architekturgovernance“ sollte als Steuerungsinstrument die Einhaltung der Prinzipien und Vorgaben kontrollieren und steuern sowie kritische Abweichungen aufdecken und eskalieren.

**Von hoher Relevanz ist auch eine Partizipation** der Betroffenen. Ein reiner Top-Down-Ansatz ist auf Dauer schwer durchsetzbar, vor allem auch aufgrund seiner potenziellen „Praxisferne“. Zumindest bei der Analyse und Evaluierung der Capabilities sollten zumindest Beteiligte der jeweiligen Fach- und IT-Bereiche involviert werden (vgl. auch ähnliche Ausführungen: [WeSc09, S. 3], [Micr06, S. 1]).

Als **technische Grundlage** sollte eine kompatible und flexible IT-Architektur dienen. Eine Kapselung von Funktionen und Daten und eine komponentenorientierte Landschaft wirkt einer statischen, unflexiblen Bindung der Gestaltungsobjekte entgegen. Eine Service-orientierte Architektur (SOA) kann hier als „Enabler“ operieren („benefit from SOA technology“, vgl. [Mer+08, S. 1]).

Bei der Anwendung der Methode wird immer wieder eine Anlehnung an das „Pareto-Prinzip“ (vgl. [Kell09, S. 13], auch „80/20-Prinzip“) empfohlen. Dahinter steht der Gedanke, dass der **betriebene Aufwand** stets in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen sollte. Zu diesem Aspekt wird nachfolgend primär auf die praxisorientierte Publikation von Keller Bezug genommen (vgl. [Kell09]).

- „Ease of use versus sufficient accuracy“ (vgl. [Kell09, S. 10]) - Es ist nicht immer erforderlich, alle Capabilities bis auf letzte Detailebene herunter zu brechen. Lediglich die kritischen Geschäftsfähigkeiten sollten detaillierter betrachtet werden. Allerdings kann eine „zu prag-

matisch“ ausgeprägte<sup>37</sup> Capability Map dazu führen, dass es zum Beispiel Probleme bei der Zuordnung (Kartierung) von Gestaltungsobjekten gibt. Hier muss die richtige Balance gefunden werden.

- „Managers want one slide - technically oriented architects want the details“ (vgl. [Kell09, S. 7]) - Es bedarf einer Bereitstellung unterschiedlicher Sichtweisen, Abstraktions- und Detaillevels. Sowohl ein einseitiger Management-Slide als auch ein „Drill-down“ (siehe auch Hopkins, vgl. [Hopk10]) in (technische) Details sollten ermöglicht werden.
- „Full custom versus reference model“ (vgl. [Kell09, S. 12f.]) - Mit der Anwendung bewährter, industriespezifischer Referenz-Template können bereits 80-90% der Capabilities abgedeckt werden (vgl. [Kell09, S. 13], [Micr06, S. 1], siehe Anwendungsfall, Kap. 4.2.2). Die Visualisierungsform des Capability Modells sollte zwar unternehmensindividuell adaptiert werden, Capability Maps können hier aber als „Best Practice“-Ansatz für eine verständliche und intuitive Darstellung dienen (vgl. Kap. 2.1).

Wie bereits erwähnt, dienen die Erfolgsfaktoren vor allem bei der Einführungsphase als erste Orientierungshilfe. Sie helfen aber auch dabei, typische Fehler bei der Anwendung des Capability-Konzepts auch über die Einführungsphase hinaus zu minimieren.

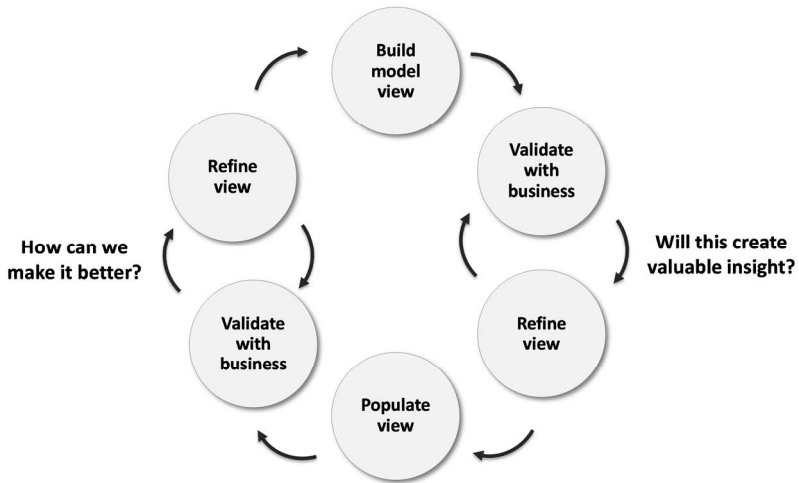
## 2.6.2 Fortlaufender Regelkreis und Kontrolle

Um den langfristigen Erfolg einer Einführung zu gewährleisten, sollte ein fortlaufender Regelkreis mit einer Rückkopplung implementiert werden. Der Regelkreis ermöglicht es, die Zielsetzungen hinsichtlich der erzielten Ereignisse zu beobachten und das Capability Management nach möglichen Abweichungen wieder neu auszurichten. Auch die sich im Zeitverlauf verändernden Anforderungen der Auftraggeber können im Regelkreis berücksichtigt werden. Zum einen soll durch Iterationen die Messbarkeit erleichtert werden, zum anderen wird das Management so fortlaufend involviert. Einige Attribute zur Messung der Ausprägungen von Capabilities (unter anderem das Attribut „Performance“) werden in Kapitel 3.2.4 vorgestellt.

---

<sup>37</sup> Hier ist eine zu „lax“ und „oberflächlich“ bestimmte Capability Map gemeint.

Cameron schlägt in seinem Teil der Webinar-Präsentation einen sechsstufigen Regelkreis vor, der einen iterativen Prozess beschreibt. Dabei steht der Wert für das Business sowie die fortlaufende Validierung des Capability Konzepts im Vordergrund.<sup>38</sup> Der im Webinar vorgestellte Regelkreis wird an dieser Stelle nicht kritisch hinterfragt, sondern als Beispiel für ein iteratives Vorgehen im Capability-Konzept genannt.<sup>39</sup>



**Abbildung 5: „Build capability maps through an iterative process“, in Anlehnung an Cameron (vgl. [CaKa09], Primärquelle: Forrester Research)**

Auch in diesem Kontext erweist sich die implementierungsunabhängige Perspektive des Capability-Konzepts als Vorteil. Durch die abstrahierte Sichtweise können mögliche Optimierungs- und Veränderungspotenziale des unternehmensspezifischen Capability Modells in den jeweiligen Iterationen leichter wahrgenommen werden.

<sup>38</sup> Details können dem Webinar entnommen werden, (vgl. [CaKa09]).

<sup>39</sup> Die Evaluierung von Camerons Regelkreis geht über den Fokus der Ausarbeitung hinaus.



## 3 Konzept

### 3.1 Betrachtungsgegenstände

Wie eingangs erwähnt, werden in dieser Ausarbeitung primär die Betrachtungsgegenstände Modell und Methode des Capability-Konzepts fokussiert. Die genannten Begriffe lehnen sich dabei an die Artefakttypen Modell und Methode an, die bei March und Smith erörtert werden (vgl. [MaSm95, S. 253ff.]).<sup>40</sup>

„Models, used to describe tasks, situations, or artifacts” [MaSm95, S. 253] - Der Betrachtungsgegenstand „Modell“ dient als strukturierte, konstruierte Repräsentation der Problemsituation respektive des Aufgabenobjekts. Mit Modellen können Aufgaben, Situationen oder Artefakte beschrieben werden. Modelle beinhalten in der Regel ein System einschließlich seiner Komponenten und ihrer Interdependenzen. Der Modellcharakter kann anhand kennzeichnender Eigenschaften untersucht werden (siehe auch Ausführungen von Stachowiak, vgl. [Stac73], siehe folgendes Kapitel).

„Methods, ways of performing goal-directed activities” [MaSm95, S. 253] - Der Betrachtungsgegenstand „Methode“ beschreibt ein zielorientiertes Vorgehen, Wege und Handlungsmuster im Umgang mit dem Modell, in der Form eines Prozesses, einer zielorientierten Transition.

Einige Ansätze der Praxis liefern lediglich Teile (Teilmodelle, -methoden) oder auch Patterns (vgl. [Kell09], [sebi09]), die weder dem Begriff eines Modells noch dem einer Methode in vollem Umfang gerecht werden können, sondern nur Teilkomponenten von oder Muster dieser Betrachtungsgegenstände bilden.

## 3.2 Modell

### 3.2.1 Modellcharakter

Gemäß „informaler Definition“ nach Ferstl und Sinz „ist ein Modell ein System, das ein anderes System zielorientiert abbildet. Die Modellbildung ist somit stets auf die Verfolgung eines bestimmten Untersuchungsziels ausgerichtet.“ [FeSi08, S. 22] Diesem Anspruch kommt das Capability Modell nach, indem es

---

<sup>40</sup> Der Beitrag von March und Smith steht im „Design Science“-Kontext. Die Autoren nennen folgende Komponenten: „constructs, models, methods, and implementations“. Eine vollumfängliche Betrachtung der von den Autoren genannten Artefakte geht über die Betrachtung dieses Beitrags weit hinaus. Der Anwendungsfall in Kap. 4.2 entspricht streng genommen einer spezifischen Instanz von Methode und Modell, ergo einer „implementation“ nach March und Smith.

die Geschäftsfähigkeiten eines Unternehmens in verkürzter Form abbildet. Im Rahmen der zielorientierten Untersuchung werden hier primär „Capabilities“, entsprechende Gestaltungsobjekte sowie die damit verbundenen Zielsetzungen (im Sinn eines „future state“ / „desired state“, vgl. z.B. Kap. 1.1, 2.1) fokussiert.

Das Capability Modell lässt sich auch nach den drei Merkmalen Stachowiaks als Modell klassifizieren. Als Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtung erfüllt das Capability Modell nach Stachowiak (vgl. [Stac73, S. 113ff.]) die für Modelle als Ausschnitt der Realität (in diesem Fall des Unternehmens) drei charakteristischen Eigenschaften.

Es liegt ein Abbildungsmerkmal in Form einer Repräsentation von Originalen, den Geschäftsfähigkeiten eines Unternehmens, vor. Das Modell hat ein Verkürzungsmerkmal, denn die Geschäftsfähigkeiten werden nur verkürzt, zum Beispiel nur relevante Attribute zur Beschreibung dieser, erfasst. Letztlich kommt das Capability Modell auch dem Anspruch eines pragmatischen Merkmals nach, denn Interpretation der im Modell abgebildeten Realität ist stark vom Modell-schöpfer und -nutzer und vom jeweiligen Betrachtungswinkel - im Sinn einer gedanklichen Einschränkung - abhängig.

### **3.2.2 Capability Modell und „klassische“ Unternehmensarchitektur**

Unternehmen und Organisationen können aus unterschiedlichsten Blickwinkeln betrachtet werden. Die Unternehmensarchitektur stellt eines von vielen Modellen zur Repräsentation des Systems „Unternehmen“ und seiner interagierenden Komponenten bereit: „Architecture addresses the overall structure, creating a big-picture view of the system (...)“ (vgl. [MaBr05, S. 6]).

#### **Außen- und Innenperspektive**

Der Leitgedanke einer abstrahierten Betrachtungsweise differenziert das Capability-Konzept maßgeblich von anderen bestehenden Konzepten und Theorien. Bei der Modellierung eines Capability Modells wird primär das „Was“ („What“) betrachtet und nicht das „Wie“ („How“, vgl. Kap. 2.1).

Homann beschreibt eine Business Capability als „Black Box“. „At this level of abstraction we focus on the external aspects, and *how* they are achieved is not important. The capability is essentially a *black box*“. “[Homa06] Der betrachtete Sachverhalt (des BCMs) wird von Außen, unabhängig von der eigentlichen

Implementierung, betrachtet. Die konkrete Implementierung befindet sich im Inneren (Innenperspektive), der „Black Box“, und ist bei der Modellierung eines Capability Modells zunächst nicht primär von Interesse.

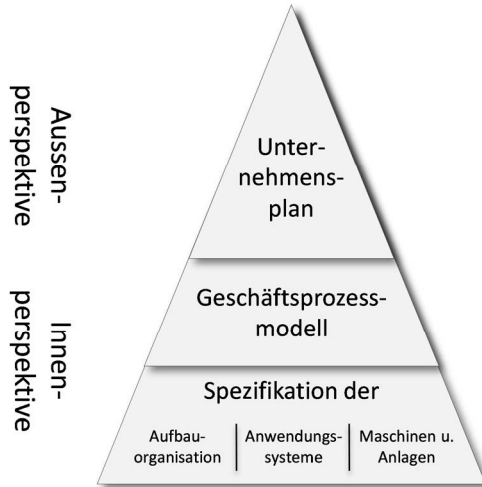
Damit wird die Strategie des Unternehmens von der späteren Implementierung und der Innensicht entkoppelt, was zu deutlich erhöhter Flexibilität und einer Reduzierung der Komplexität des betrachteten Realitätsausschnitts führt. Zum Beispiel sind konkrete Services einer SOA für das Capability Modell nicht vorwiegend von Relevanz.

### **Gegenüberstellung mit SOM-Unternehmensarchitektur nach Ferstl und Sinz**

Im Folgenden wird das Capability Modell einer klassischen Architektur gegenübergestellt. Ziel ist es, das BCM-Modell dem klassischen Aufbau einer Unternehmensarchitektur zuzuordnen und damit verbundene Optionen und Schwierigkeiten aufzuzeigen. Für diesen Teil der Untersuchung wird als „klassische Unternehmensarchitektur“ bewusst die Architektur des Semantischen Objekt Modells (SOM) von Ferstl und Sinz (vgl. [FeSi08, S. 192ff.]) gewählt.

Nach Ferstl und Sinz werden in der Außenperspektive einer Architektur Lösungen auf die Fragestellung „*Was* soll erreicht werden?“ (vgl. ähnliche Fragestellung bei Ferstl und Sinz [FeSi08, S. 96]) geliefert. Auf der Innenperspektive werden nach Ferstl und Sinz die Fragen „*Wie* soll das Ziel erreicht werden“ (vgl. ähnliche Ausführungen von Ferstl und Sinz, [FeSi08, S. 97]) und „*Wer* kann das Lösungsverfahren durchführen?“ (vgl. ähnliche Ausführungen von Ferstl und Sinz, [FeSi08, S. 97]) beantwortet. Der zentrale Gedanke des Business Capability Managements, eine abstrahierte Sichtweise, ist in der Außen-sicht der SOM-Architektur bereits schlüssig aufgenommen.





**Abbildung 6: SOM-Unternehmensarchitekturpyramide nach Ferstl und Sinz in Anlehnung an Ferstl und Sinz (vgl. [FeSi08, S. 193])**

In anderen Architekturmodellen (siehe z.B. Beitrag von Aier et al., „Ebenen und Gestaltungsobjekte der Unternehmensarchitektur“, [Aie+08, S. 293] und anderen) wird hingegen nicht immer zwischen einer Außen- und Innensicht der Unternehmensarchitektur differenziert oder diese nicht explizit ausgewiesen. Da dieser Aspekt hier von besonderem Interesse ist, wird die Architekturpyramide von Ferstl und Sinz für die weitere Betrachtung als besonders geeignet angesehen und präferiert.

### **Zwei Haltungen**

Bezüglich einer Zuordnung des Capability Modells zu dem Modell einer „klassischen“ EA dominieren zwei gängige Haltungen den Stand der Entwicklung.

In den Ansätzen von alfabet, Detecon und anderen (vgl. z.B. [alfa09, S. 6f.], [Dete09, S. 11ff.]) werden die Capabilities einer zusätzlichen Schicht über der Geschäftsprozessebene zugeordnet. Capabilities werden dadurch in der Außenperspektive (dem „What“) positioniert, was einer implementierungsunabhängigen Betrachtungsweise entspricht.

In anderen Ansätzen von Detecon, McKinsey und weiteren (vgl. z.B. [FrHe09, S. 3ff.]<sup>41</sup>, [Ake+09, S. 22ff.]) werden Capabilities einer Schicht zwischen Geschäftsprozessen und anderen Gestaltungsobjekten zugeordnet. Dabei werden Geschäftsprozesse von den übrigen Gestaltungsobjekten zwar entkoppelt, doch ist diese Haltung mit einer Positionierung der Capabilities in der Außenperspektive kaum vereinbar - Der BCM-Leitgedanke einer abstrahierten Sichtweise unabhängig von der Implementierung würde bei dieser Haltung somit nicht so schlüssig adaptiert, sofern Prozesse und oder andere Artefakte Capabilities übergeordnet sind. Sicher steht diese Haltung zur Disposition – der Verfasser hält diese jedoch für eine Capability-zentrierte Architektur als wenig passend.<sup>42</sup>

### **Aspekt der Abstraktion und Entkopplung in klassischer EA**

Sämtliche Gestaltungsobjekte einer Unternehmensarchitektur lassen sich mit Capabilities „lose“ koppeln (siehe Kap. 3.2.3, „Kartierung“). Capabilities agieren somit als Vermittler mit „Hub-Funktion“ zwischen strategischen Aspekten, Geschäftsprozessen, Organisation, Ressourcen und Portfolios.

In klassischen Architekturen dienen Geschäftsprozesse oftmals als Anknüpfungspunkt für andere Gestaltungsobjekte. Zum Beispiel wird in der SOM-Architektur die Prozessebene (Innenperspektive) direkt aus der Strategie eines Unternehmensplans (Außenperspektive) abgeleitet.

In der SOM-Innenperspektive werden die Ressourcen immer zwingend den auf der Prozessebene definierten Aufgaben zugeordnet (vgl. folgende Abbildung). Ressourcen sind als Aufgabenträger also „eng“ mit Prozessaktivitäten gekoppelt. Eine „lose“ Kopplung, zum Beispiel von Ressourcen mit Capabilities, ist somit nach dem klassischen Architektur-Vergleichsmodell „nur indirekt“, also über den Umweg der Prozessebene, möglich. Dennoch weist die Architektur von Ferstl und Sinz eine hohe Kompatibilität zu einer potenziellen „Capability-Architektur“ auf.

---

<sup>41</sup> Interessanterweise widerspricht diese Haltung von Freitag und Helbig der im Detecon Spotlight (vgl. [Dete09, S. 11 ff.]), obwohl beide Beiträge von Detecon-Mitarbeitern stammen (vgl. auch mögliche Erläuterung und Erklärung in Kap. 4.1.2).

<sup>42</sup> Eine Prozessebene über der Capabilityebene entspricht einer prozesszentrierten Sichtweise, die ebenfalls eine Daseinsberechtigung hat.

## **Flexibilität und Komplexitätsreduktion**

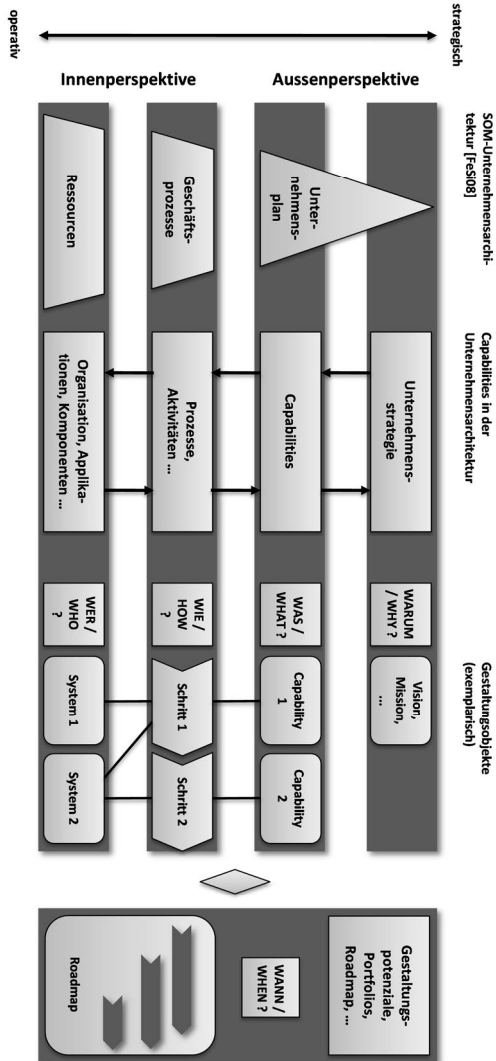
Im Gegensatz zu der hier zum Vergleich gewählten klassischen Architektur trägt die lose Kopplung der Business Capabilities mit den jeweiligen Gestaltungsobjekten zu einer **zusätzlichen Entkopplung** von bestehenden Strukturen der Unternehmensarchitektur und damit zur **Flexibilität** bei der konkreten Implementierung bei. Im BCM kann somit allgemein eine erhöhte Flexibilität im Verhältnis zu klassischen Architekturansätzen erzielt werden. Außerdem wird zur **Transparenz** der Architekturlandschaft beigetragen. Es ist klar ersichtlich, welche Gestaltungsobjekte durch sich verändernde Priorisierungen von Capabilities betroffen sind.

Darüber hinaus trägt die zusätzliche Capability-Ebene zur **Komplexitätsreduktion** bei. Die „Distanz“ und semantische Lücke zwischen strategischen Vorgaben und einer konkreten Implementierung wird durch die Capability-Ebene stark vermindert. Das auf den jeweiligen Ebenen der Strategie, der Capability Ebene und der Implementierung (zum Beispiel auf Prozessebene) betrachtete Komplexitätsintervall wird deutlich verkürzt und damit einfacher verständlich und handhabbarer (siehe Gegenüberstellung SOM-Pyramide und Capability-Architektur in folgender Abbildung). Dadurch wird auch die Übersetzung von strategischen Vorhaben in die Unternehmensarchitektur stark vereinfacht.

## **Visualisierung der Gegenüberstellung**

Bei der Gegenüberstellung werden einige Unterschiede zum Modell einer klassischen Architektur (hier SOM-Architektur) deutlich. Nicht alle Aspekte des SOM-Ansatzes lassen sich auf das BCM-Modell übertragen.

Wie sich im Rahmen der Gegenüberstellung herausstellt, kann das Capability-Konzept auch als Ausgangspunkt zur Konstruktion eines neuen Architektur-Frameworks dienen, wie es beispielsweise durch Malan und Bredemeyer skizziert wird (vgl. [MaBr05, S. 8ff.]).



**Abbildung 7: Einordnung des Capability-Modells (Eigene Darstellung, Teile in Anlehnung an alfabet/argos advisory, vgl. [alfa09, S. 7] sowie an Ferstl und Sinz, vgl. FeSi08, S. 192)<sup>43</sup>**

<sup>43</sup> Auch wenn diese Darstellung der SOM-Pyramide für Betrachter möglicherweise zu wenig differenziert wirkt (vgl. andere Darstellungsformen von Ferstl und Sinz oder andere Ansätze von Aier et

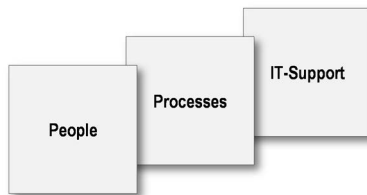
## Implikationen für die Gestaltungsobjekte

Bei der Modellierung von Capabilities ergeben sich erhebliche Implikationen für die Prozesslandschaft, Ressourcen und Portfolios. Beispielsweise könnte, bedingt durch die optimierte Transparenz, eine andere Priorisierung von Softwareapplikationen Implikationen auf Projektportfolios nach sich ziehen. In der Praxis muss zum Beispiel bei Softwareprojekten, die keinen signifikanten Beitrag zur Unterstützung strategisch relevanter Capabilities leisten, mit hoher Wahrscheinlichkeit mit Budgetkürzungen gerechnet werden. Investitionen können gezielter getätigt werden.

Die Ableitung einer EA-Roadmap aus einer Capability Map wird im Szenario in Kapitel 4.2.2 veranschaulicht.

### 3.2.3 Kartierung bestehender Gestaltungsobjekte

Das Capability Modell ist grundsätzlich komplementär zu anderen Modellen. Die Gestaltungsobjekte einer Unternehmensarchitektur (Prozesse, Ressourcen, etc.<sup>44</sup>) können mit Capabilities lose gekoppelt (vgl. Kap. 3.2.2) und auf Capability Modellen kartiert<sup>45</sup> werden. „Capabilities are not just technology but cover all aspects: People, processes and the technology used to support them.“ [Kell09, S. 4] Je nach angenommener Sichtweise stehen dabei jeweils andere Aspekte, Artefakte und Gestaltungsobjekte im Vordergrund.



**Abbildung 8:** „Capabilities cover all aspects“  
in Anlehnung an Keller (vgl. [Kell09, S. 4])

---

al. [Aie+08], TOGAF [Open09] oder anderen), genügt diese Form dem Kontext einer Gegenüberstellung.

<sup>44</sup> Die wichtigsten Gestaltungsobjekte einer Unternehmensarchitektur können Abb. 7 entnommen werden.

<sup>45</sup> Synonym für Verlinkungen und andere Begriffe der Zuordnung von Gestaltungsobjekten (respektive Artefakten) zu Capabilities wird hier der Begriff „Kartierung“ genutzt.

Beimborn et al. zeigen auf, dass auch Stakeholder um das Unternehmen zu Capabilities „verlinkt“ werden können: „Capabilities can be linked to capabilities of business partners such as customers, customer-facing channel partners, suppliers, logistics and infra-structure providers, and financial providers (= the environment surrounding the business).“ [Bei+05, S. 8]

Die Darstellung einer Kartierung von Gestaltungsobjekten kann - je nach Ansatz - stark variieren. Eine einfache<sup>46</sup> Darstellung schlägt Keller vor. Er erläutert seinen Ansatz anhand der Kartierung zweier alternativer Anwendungssysteme auf einer Capability Map (Beispiel „Versicherungen“)<sup>47</sup>. System A und System B unterstützen dabei unterschiedliche Capabilities im Rahmen der Vertragsverwaltung (siehe nachfolgende Abbildung).

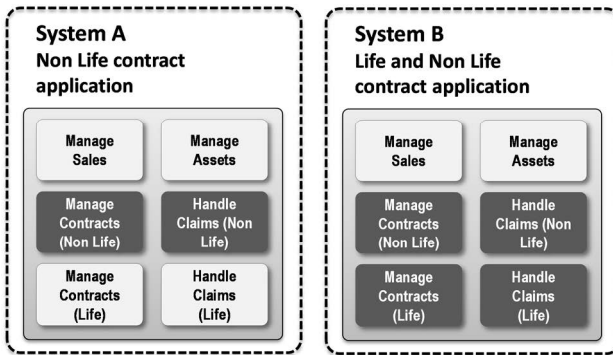


Abbildung 9: „Comparing two system footprints“ - Kartierung der Artefakte (hier Applikationen) in Anlehnung an Keller (vgl. [Kell09, S. 11])

### 3.2.4 Aufbau des Capability Modells anhand einer Capability Map

Im Folgenden werden die elementaren Aspekte des Capability Modells anhand einer Capability Map beschrieben, die für das Verständnis des Aufbaus grundlegend sind. Dazu gehören die Attribute, der in der Regel als Hierarchie konstruierte Aufbau und der Integrationsgrad der Capabilities einer Capability Map.

<sup>46</sup> Der Begriff „einfach“ wird hier im Sinn von „intuitiv“ gebraucht.

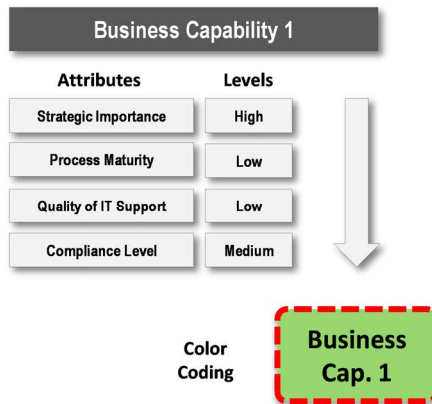
<sup>47</sup> Keller nutzt für grafische Kartierung von Applikationen und anderen Gestaltungsobjekten den vor allem aus der IT-Architektur bekannten Terminus „Footprints“. Dieser Begriff wird in diesem Beitrag nicht adaptiert.

## Attribute

Anhand spezifischer Attribute können Business Capabilities messbar gemacht, analysiert und evaluiert werden. Mit einem „Set von Attributen“ (vgl. [Kell09, S. 8f.]) kann beispielsweise auf einfache Weise eine Übersicht generiert werden, in welchem Umfang die Capabilities einen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leisten. In der Literatur werden für Attribute auch die Begriffe „Kriterien“, „Indikatoren“<sup>48</sup>, „Metriken“ und „Eigenschaften“ (vgl. [Bei+05], [SyC109]) synonym verwendet.

Durch eine visuelle Kennzeichnung der konkreten Ausprägungen der Attribute von Capabilities werden aus „Capability Maps“ „Heat Maps“ (siehe auch Kapitel 2.1).

Die Capability-spezifische Ausprägung des Attributs „Business Value“ könnte beispielsweise in die drei Klassifizierungen „High/Medium/Low“ (vgl. [Micr06, S. 1]) eingeordnet werden. Durch Kennzeichnung von Fläche und Kante in Form von Farbe, Textur und Strichpunktierungen kann die jeweilige Ausprägung dokumentiert werden (siehe auch Kap. 2.1; zum Beispiel grün = Low, gelb = Medium, rot = High).



**Abbildung 10: „From evaluated Capabilities to a Heat Map“  
in Anlehnung an Keller (vgl. [Kell09, S. 9])**

<sup>48</sup> Der Begriff „Indikator“ wird hier nicht ganz passend erachtet, da dieser Begriff oft als „Schlagwort“ in anderem Kontext (Business Intelligence, Analytics, etc.) gebraucht wird.

Die gewählten Attribute differieren je nach gewähltem praktischem Ansatz und Unternehmen respektive nach Ziel der Analyse oder Evaluation. So präferieren CFOs zum Beispiel finanzorientierte Attribute wie die „Kostenstelle“, während für die IT eher Attribute wie die „IT-Performance“ einer Capability von Interesse ist. So kann für spezifische Sichtweisen auf einfache Weise Transparenz über bestimmte unter dem jeweiligen Blickwinkel relevante Aspekte erzielt werden. Nicht nur Ist-, sondern auch Ziel-Szenarien lassen sich so darstellen (Aspekt der Transition).

In der Literatur werden unzählige Attribut-Sets vorgeschlagen. Sykes und Clayton nennen beispielsweise folgende Attribute, die sie als „Properties“ bezeichnen: „Capabilities are measurable and have properties that might include current performance, business value, consumers, owners, maturity, and key performance indicators.“ [SyCl09] Merrifield et al. nennen beispielsweise folgende „Basis Criteria“, die zum Beispiel in der produzierenden Industrie von Relevanz sein können: „Cost of Manufacturing“, „Product Quality“ und „Time to Market“ (vgl. [Mer+08, S. 6]). Beimborn et al. differenzieren Attribute nach „Key Indicators“ und „Operational Measures“.

Das Management der Attribute kann im Rahmen einer Softwarelösung oder eines BCM-Tools über grafische Benutzeroberflächen (Graphical User Interface, GUI) zugänglich gemacht werden. Beimborn et al. liefern mit einem „Capability Cockpit“ einen entsprechenden Vorschlag (vgl. [Beim+05], S. 11).

## **Hierarchy of integration**

„An organization’s capabilities form a nested ‚hierarchy of integration‘.“ [Bei+05, S. 2]<sup>49</sup> Die Geschäftsfähigkeiten werden in Capability Maps oftmals in Form hierarchischer Strukturen und Taxonomien dargestellt. Darüber kann der Integrationsgrad der Geschäftsfähigkeiten über Verbindungen und Interdependenzen aufgezeigt werden. Beide Aspekte werden im Folgenden betrachtet.

## **Hierarchischer Aufbau**

Die wenig spezifisch ausgeprägten und hochaggregierten „Top-Level Capabilities“ auf erster und zweiter Ebene subsumieren alle weiteren Ebenen. Die Top-

---

<sup>49</sup> Beimborn et al. nutzen den Terminus hier in Anlehnung an Grant (vgl. [Gran96]).



Level Capabilities bilden damit die Basis für eine weitere Differenzierung und Dekomposition aller weiteren „Business Capabilities“<sup>50</sup>. Die erste Ebene umfasst nur quantitativ wenige Capabilities. Homann (vgl. [Homa06]), Merrifield (vgl. [Merr09, S. 2f.]), Beimborn et al. (vgl. [Bei+05, S. 3]) und alfabet (vgl. [alfa09, S. 5]) nennen auf erster Ebene fünf nicht-industriespezifische Capabilities.<sup>51</sup>

Die Dekomposition auf weiteren Ebenen ist nicht streng determiniert. Je nachdem, wie detailliert die Capabilities betrachtet werden sollen, können sie auf „beliebig viele“ weitere Ebenen herunter gebrochen werden. Auf feingranularer Ebene sind Capabilities sehr spezifisch und beschreiben sehr individuelle Geschäftsfähigkeiten, die zum Beispiel individuellem Know-how eines Mitarbeiters bedürfen oder dieses abbilden. Bei einer Dekomposition der Capabilities sollten stets Nutzen und Aufwand in einem vernünftigen Verhältnis stehen (vgl. [Kell09], siehe dazu auch Kap. 2.6).

In der Regel genügen fünf bis sieben Hierarchie-Ebenen. „Depending on the hierarchy levels you use for the decomposition of your capabilities you end up with catalogs (...) of something up to 2.000 and more capabilities – grouped hierarchically from the domains down to maybe 5-7 levels.“ [Kell09, S. 5] Passend ist hier auch ein Zitat von Freitag und Helbig<sup>52</sup>: „Jede weitere Verfeinerung der Betrachtung führt zu höheren Kosten der Informationsbeschaffung.“ [FrHe09, S. 5]

Capabilities werden oftmals durch Identities (IDs) gekennzeichnet, zum Beispiel „1 Produce Product“, „1.1 Manage Customer Input“<sup>53</sup>, etc. (vgl. [Bei+05, S. 6]). Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Auszug der ersten zwei Unter-Ebenen der Geschäftsfähigkeit „Produce Product“ in einem Industrieunternehmen.

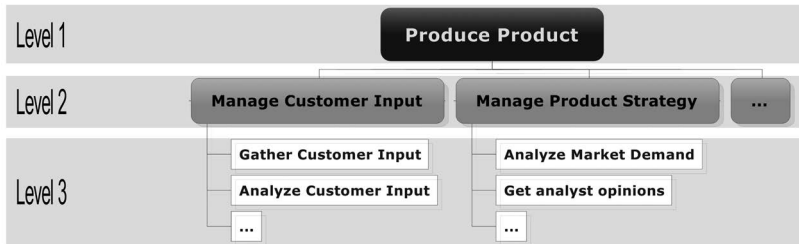
---

<sup>50</sup> Bei einer in Ausnahmen vorgenommenen expliziten Abgrenzung von „Top-Level Capabilities“ und „Business Capabilities“ werden unter „Business Capabilities“ nur die Geschäftsfähigkeiten von Level 3-n subsumiert. In allen anderen Betrachtungsfällen umfassen „Business Capabilities“ alle Levels.

<sup>51</sup> Die von Microsoft genannten Capabilities auf oberstem Level sind in etwa deckungsgleich mit den 1st Level Capabilities von alfabet (vgl. [alfa09, S.5]).

<sup>52</sup> Dieses Zitat stammt aus anderem inhaltlichen Kontext, beschreibt den Sachverhalt einer Angemessenheit des Granularitätsgrades aber hier sehr treffend und wird folglich nicht inhaltlich zitiert.

<sup>53</sup> Identities (IDs) werden in diese Abbildung aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht aufgenommen.



**Abbildung 11: Capability „Produce Product“, bis auf Ebene 3 herunter gebrochen, strukturell in Anlehnung an alfabet, (vgl. [alfa09, S. 5, Primärquelle: argos advisory])**

## Integrationsgrad

Gegenseitige Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen Capabilities sowie der damit verbundene Integrationsgrad von Capabilities stellen ein bedeutsames Entscheidungskriterium dar, beispielsweise bei Diskussionen über Automatisierungen, Standardisierungen und das Outsourcing von Geschäftsfähigkeiten. Zur Analyse und Evaluation des Integrationsgrads von Capabilities schlagen Sykes und Clayton wie auch Beimbom et al. (vgl. [Bei+05, S. 6ff.]) Konnektoren vor: „Capabilities (..) can have connectors that are used to record relationships. The connectors include details about the type of relationship and service-level expectations.“ [SyC106]

Beimbom et al. unterscheiden zwei Arten von Konnektoren, „Process Flow Connectors“ (auch „I/O Connectors“) und „Support and Control Connectors“ (vgl. [Bei+05, S. 7]). „Process Flow Connectors“ dienen insbesondere dazu, Capabilities Workflows und Prozessen zuzuordnen. „Support and Control Connectors“ dienen beispielsweise zur Analyse und Evaluation von Ausnahmebehandlungen und Service Levels. Weitere Details zeigen Beimbom et al. (vgl. [Bei+05, S. 4ff.]) in ihrem Beitrag auf.<sup>54</sup>

In den betrachteten Beiträgen von Merrifield (vgl. [Merr09]), Sykes und Clayton (vgl. [SyC106]), alfabet (vgl. [alfa09]) und anderen wurde festgestellt, dass das Konzept der Interdependenzen und Beziehungen zwischen Capabilities (zum Beispiel in Form von Informationsflüssen) ein oftmals noch nachrangig betrachtetes „Randthema“ darstellt oder dieses schlicht in der zugänglichen

<sup>54</sup> Beimbom et al.'s Konzept der Konnektoren geht über den Fokus dieser Arbeit hinaus. Das von Beimbom et al. konzipierte Konnektoren-Konzept erscheint jedoch prototypisch und bedarf einer Verifizierung.

Literatur nicht hinreichend dargestellt wird. Die Autoren konzentrieren sich primär auf andere Aspekte des Modells.

Aufgrund der hohen Bedeutung des Integrationsgrades, zum Beispiel bei Entscheidungen über Auslagerungen und aufgrund des hier ermittelten Defizits, wird hier ein konkreter Forschungsbedarf der Optionen zur Analyse und Evaluation der Integrationsgrade von Capabilities deutlich<sup>55</sup>.

### 3.3 Methode

#### 3.3.1 Methode zur Modellierung einer Capability Map

Die nachfolgende vierstufige Methode beschreibt die Modellierung einer Capability Map im Rahmen der Einführung des Capability-Konzepts im Unternehmen.



**Abbildung 12: Vereinfachtes methodisches Vorgehen,  
(Quelle: Eigene Darstellung)**

Die Methode orientiert sich vor allem an den Microsoft-konformen oder -affinen Ansätzen von Merrifield<sup>56</sup> (vgl. [Mer+08] und [Merr09]) zur Einführung

---

<sup>55</sup> Der hier ermittelte Forschungsbedarf geht über diesen Kontext hinaus.

<sup>56</sup> Ric Merrifield hat das Capability-Konzept im Rahmen von MSBA/Motion bei Microsoft nachhaltig mit gestaltet.

des Capability-Konzepts in Unternehmen, nimmt aber auch Bezug auf die Ansätze von Cameron und Kalex (vgl. [CaKa09]), alfabet (vgl. [alfa09]), Beimborn et al. (vgl. [Bei+05]) und anderen. Zur Demonstration und Veranschaulichung des Prinzips wurde das Vorgehen bei der Modellierung stark vereinfacht und auf vier Schritte reduziert.

### **3.3.2 Schritt-für-Schritt-Vorgehen**

#### **(1) Erfassen des Geschäftsmodells**

Capabilities beschreiben das unternehmerische Geschäftsmodell in Form gewünschter, zu erzielender Ergebnisse („desired outcomes“, vgl. z.B. [Rose10, S. 1]). Damit wird eine abstrakte, von der Implementierung unabhängige Repräsentation des Geschäftsmodells modelliert.

Homann bezeichnet die ersten beiden Ebenen (auch „Levels“) einer hierarchisch aufgebauten Capability Map als „Capability Groups“ und „Core Capabilities“ (vgl. [Homa06]). Von Beimborn et al. werden die Begriffe „1st Level Capabilities“ und „2nd Level Capabilities“ verwendet (vgl. [Bei+05, S. 6]). Keller spricht von 50-70 wichtigen „Top-Level Capabilities“ (vgl. [Kell09, S. 12]). Die obersten zwei Ebenen einer Capability Map werden im Idealszenario durch das Senior Management und einflussreiche Stakeholder ausgewählter Fachbereiche im Rahmen eines Workshops aufgenommen. Das Unternehmen wird dabei durch Experten eines qualifizierten Anbieters in diesem Umfeld unterstützt (vgl. [alfa09, S. 4]).

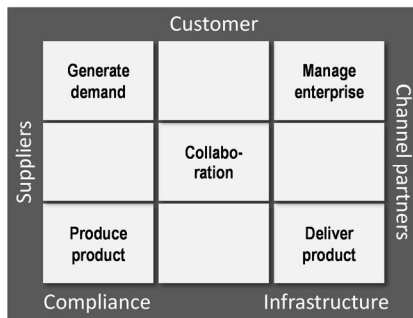
Anbieter wie alfabet und Microsoft stellen bei der Gestaltung der Capability Maps meistens einen Bezug zu bestehenden Capability-Referenzmodellen her. Dieser Bezug ist möglich, da die Capabilities einer Branche ähnlich sind. „The capabilities for a business in a given industry are largely the same.“ [Micr06, S. 1] Merrifield und Keller geben an, dass vorliegende Referenz-Templates allein etwa 80% (vgl. [Merr09, S. 3]) bis 90% (vgl. [Micr06, S. 1]) der Capability Maps abdecken. Lediglich die verbleibenden 10-20% machen die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Capability Maps aus. Nur dieser geringe Anteil trägt folgerichtig zu einer entscheidenden Wettbewerbsdifferenzierung des Unternehmens bei.

Keller schlägt auch branchenindividuelle Standard-Referenzmodelle als Ausgangspunkt zur Gestaltung einer Capability Map vor. „In many industries you

will find industry reference models maintained by groups who foster knowledge exchange and promote best practices in an industry.” [Kell09, S. 14]

Ein anderes Vorgehen könnte darin bestehen, bereits existierende Teile aus bestehenden unternehmensindividuellen Modellen, zum Beispiels aus Aufbauorganisationen, Funktionsmatrizen, etc., in ein Capability-Modell zu transferieren.

Beimborn et al. zeigen beispielsweise auf, wie bestehende Prozesse durch eine Zerlegung in Aktivitäten in Capability Maps übertragen werden können: „Capabilities are thus capacities or abilities within a firm, which can be linked together as business processes, in order to enable a specific purpose or outcome.“ [Bei+05, S. 2] Das von Beimborn et al. entwickelte Vorgehen gibt wertvolle Anhaltspunkte für die Generierung von Capability Maps anhand von Geschäftsprozessmodellen. Allerdings basiert das in diesem Schritt von den Autoren dargelegte Vorgehen auf dem Verständnis, dass Capabilities mit Prozessschritten oder -bestandteilen gleichzustellen oder zu -setzen sind. Dieser Haltung<sup>57</sup> folgt der Autor dieser Ausarbeitung allerdings nicht uneingeschränkt, sondern nur unter der Auflage, dass Capabilities nicht immer in einer 1:1-Relation Prozessschritten zugeordnet werden müssen und mit diesen nicht immer gleichgesetzt werden können.



**Abbildung 13:** „Capability Map der obersten Ebene“, in Anlehnung an alfal09, S. 5], Primärquelle: argos advisory])

<sup>57</sup> Damit ist ein Gleichsetzen „Prozessschritt = Capability“ gemeint.

## **(2) Dekomposition**

Im zweiten Schritt folgt eine Dekomposition der Top-Level-Capabilities. Die „Business Capabilities“ auf den weiteren Ebenen (3-n) werden identifiziert, aus denen sich die übergeordneten „Top-Level Capabilities“ zusammensetzen – dabei kommt es jedoch nicht darauf an, alle Geschäftsfähigkeiten in dergleichen Granularität zu dekomponieren. Beimborn et al. veranschaulichen diesen Schritts wie folgt: „On further levels, these capability groups are decomposed into more granular capabilities resp. business functions. The maximum number of levels is not pre-determined; it depends both on the size and the complexity of the investigated business and on the particular demands of analysis. It is also not necessary to decompose all capabilities to the same level of granularity.“ [Bei+05, S. 7]

Bei der Zuordnung der Business Capabilities zu den übergeordneten Ebenen ist es nicht immer entscheidend, dass alle Capabilities am richtigen Ort einer Capability Map angeordnet sind. „You will find very similar capabilities at very different places in the capability tree.“ [Kell09, S. 3] Capabilities, die an mehreren Stellen der „vernetzten Capability-Hierarchie“ auftreten, können beispielsweise referenziert (vgl. [Bei+05, S. 13]) werden, um so Redundanzen und Inkonsistenzen einer Capability Map zu minimieren.<sup>58</sup>

## **(3) Hot Spots**

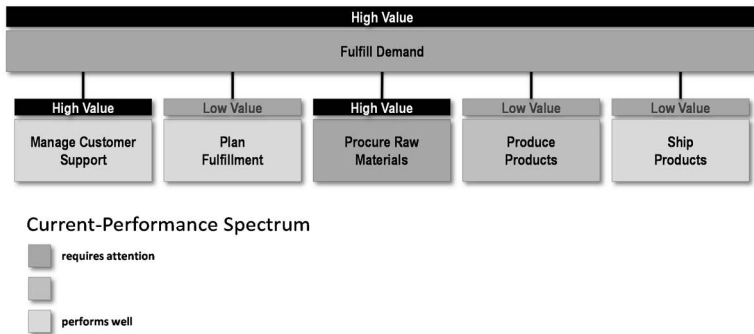
Die Business Capabilities werden anschließend anhand der Ausprägungen ihrer Attribute genauer analysiert und evaluiert. Wie in Kapitel 3.2.4 beschrieben, können je nach Zweck unterschiedlichste Attribut- oder Attributsets visualisiert werden. „Having completed the capability map of the firm, each capability can be analyzed separately with regard to possible performance problems and questions of strategic impact.“ [Bei+05, S. 8]

Zur Demonstration dieses Schritts können zum Beispiel in Anlehnung an Microsoft die Attribute „Business Value“ und „Performance“ gewählt werden, die dazu dienen, kritische Capabilities, bei denen ein hoher Handlungsbedarf vorliegt, zu ermitteln. „Starting with just ‚business value‘ and ‚performance‘ is often a very good place to start (...).“ [Micr06, S. 2] Die beiden Attribute er-

---

<sup>58</sup> Vgl. hierzu Defizite des Capability-Konzepts, die im letzten Kapitel dieses Beitrags aufgezeigt werden.

möglichen einen vereinfachten, schnellen Überblick über die Capability-Landschaft, da sie mögliche Diskrepanzen zwischen „Business Value“ und der tatsächlichen allgemeinen operativen „Performance“ einer Capability aufzeigen. Die nachfolgend abgebildete Heat Map veranschaulicht das Prinzip. Aus der Abbildung ist direkt ersichtlich, welche Capabilities einen geschäftskritischen Wert, aber gleichzeitig eine schlechte Performance haben. Die kritischen Capabilities mit der Kennzeichnung „Requires Attention“ stellen „Hot Spots“ (vgl. [Kell09, S. 6]) der Heat Map dar. Ein „Hot Spot“ ist zum Beispiel die Geschäftsfähigkeit „Procure Raw Materials“ auf zweiter Ebene.



**Abbildung 14:** Ausschnitt aus „Identifying Your Top Priorities“ - of a company's 'fulfill demand' area, Map in Anlehnung an Merrifield et al. (vgl. [Mer+08, S. 7])

Die Darstellungsform der Heat Map wird in der Praxis oftmals farbig gewählt um die kritischen Zonen leichter aufzudecken (vgl. [Micc06, S. 7ff.], Abbildung 3, Kap. 4.2.2).

Die mit Hilfe der Heat Map ermittelten Erkenntnisse über die Geschäftsfähigkeiten können strategische Entscheidungen des Top Managements über eine zukünftige Ausrichtung und Priorisierung der Gestaltungsobjekte einer Unternehmensarchitektur signifikant verbessern. Auf Basis der Heat Map können beispielsweise auch Entscheidungen über das Outsourcing bestimmter Capabilities getroffen werden.

Die in Abb. 14 aufgeführte Capability „Produce Products“ ist gemäß der Darstellung von nur geringem „Business Value“ für das Unternehmen. Gleichzeitig ist die „Performance“ der Capability lediglich „befriedigend“ ausgeprägt. Unter der Voraussetzung, dass keine signifikanten Interdependenzen mit anderen Capabilities vorliegen, empfiehlt sich folglich ein Outsourcing dieser nicht

kritischen Capability an einen Dienstleister. Das Unternehmen kann sich dadurch auf seine „Hot Spots“ konzentrieren. Daneben kann ein externer Dienstleister, der sich auf diese Capability spezialisiert hat, zur Verbesserung der Performance dieser Geschäftsfähigkeit beitragen.

#### **(4) Operationalisierung**

Von den basierend auf der Capability Map getroffenen Entscheidungen sind in der Regel mehrere bestehende oder zukünftige Gestaltungsobjekte der Unternehmensarchitektur tangiert. Entscheidet sich das Unternehmen zur Einführung einer neuen Anwendung zur Optimierung der IT-Performance einer geschäftskritischen Capability, sind beispielsweise die Applikations- und Projektportfolios betroffen.<sup>59</sup>

Die bisherige und zukünftige IT-Unterstützung von Capabilities kann beispielsweise in Form einer EA-Roadmap visualisiert werden. Es sind derzeit weder „gut geeignete“ Verfahren zur Darstellung dieser EA-Roadmap noch entsprechende Best Practices bekannt (vgl. [Buc+09, S. 6ff.]). Einen entsprechenden Ansatz respektive ein mögliches, einfaches Konzept zur Darstellung einer EA-Roadmap haben Buckl et al. (TU München, sebis<sup>60</sup>) entworfen (vgl. [Buc+09], S. 9ff.). Die von Buckl et al. vorgeschlagene Form der Visualisierung einer EA-Roadmap wird in der prototypischen Anwendung in Kapitel 4.2 als exemplarische Form aufgegriffen.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Ein Beispiel wird in dem Szenario in Kap. 4.2 aufgezeigt.

<sup>60</sup> Das Institut sebis (Software Engineering for Business Information Systems) an der TU München ist bekannt für seine Aktivitäten im Forschungsfeld EAM.

<sup>61</sup> Die Ableitung einer Roadmap ist nicht typisch für die Methode, an die sich der Autor dieses Beitrags zuvor anlehnt. Mit der EA-Roadmap wird eine Option zur Überführung der Erkenntnisse aus den Heat Maps in konkrete Aktivitäten und Projekte aufgezeigt.





## 4 Praktische Ansätze und prototypischer Anwendungsfall

### 4.1 Praktische Ansätze

#### 4.1.1 Grundlage der Betrachtung

Einige Anbieter im BCM-Umfeld legen verstärkt über Marketingbroschüren hinausgehende Informationen zu ihren praktischen Ansätzen und Instrumenten offen. Ein Großteil des praktischen Know-hows unterliegt jedoch der Geheimhaltung der Anbieter.

Im Rahmen der Recherche hat der Autor dieses Beitrags Kontakt zu bekannten Experten des EAM-Umfelds aufgenommen. Aus geführten Gesprächen mit EAM-Experten (z.B. Wolfgang Keller und weiteren Experten von Microsoft, alfabet, Detecon, etc.) und den öffentlich zugänglichen Quellen wurden einige Unterschiede bezüglich Art und Qualität der Ansätze deutlich. Alle größeren Anbieter, zum Beispiel alfabet, Detecon und Microsoft, stimmen jedoch darin überein, dass keine betriebsinternen Informationen zum jeweiligen Capability-Ansatz veröffentlicht oder zu wissenschaftlichen Zwecken bereitgestellt werden können.<sup>62</sup>

Die nachfolgende Betrachtung praktischer Ansätze des Capability-Konzepts hat demzufolge nicht den Anspruch einer detaillierten Bewertung der Ansätze, da zu dem Gros praktischer Ansätze nur unvollständige Informationsfragmente vorliegen. Vielmehr wird anhand einer exemplarischen Auswahl praktischer, repräsentativer Ansätze ein erster Einblick in die Instrumente der Praxis gegeben. Folgende Ansätze werden betrachtet:

- **Microsoft: Microsoft Services Business Architecture (MSBA)** - Dieser Ansatz wurde ausgewählt, da Microsoft bei der Bereitstellung von Unternehmenssoftware einer der führenden Anbieter ist.
- **alfabet AG: planningIT** - alfabet setzt auf ein bereits erprobtes IT-Framework, „planningIT“, auf. Der Ansatz wurde gewählt, da das darunter liegende IT-Framework von Gartner Research bereits in 2009 in den Magic Quadrant für Enterprise Architecture Tools eingeordnet wurde (vgl. [HaWi09, S. 7]).

---

<sup>62</sup> Es kann angenommen werden, dass die Anbieter kaum Auskunft erteilen, da sie ihr Capability-Know-how mit hoher Wahrscheinlichkeit als strategisches Differenzierungsmerkmal im Markt ansehen. Die geführten Gespräche haben diese Annahme bestätigen können.

- **Detecons Capability-Ansatz (basierend auf TOGAF)** - Detecon ist eine Tochter der Telekom und daher *unter anderem* im Telekommunikations-Umfeld (Telko-Branche) von Relevanz. Der Ansatz wurde auch gewählt, da er auf TOGAF, einem der bekanntesten EAM-Frameworks, aufsetzt.

Es existieren zahlreiche weitere Ansätze und Leitlinien zum Business Capability Management, zum Beispiel von McKinsey & Company Inc. und anderen sowie einige Teilmodelle und Patterns (vgl. [Ake+09], [Kell09], [sebi09]), die über den Betrachtungswinkel dieses Kapitels hinausgehen.

#### 4.1.2 Einblick in drei praktische Ansätze

##### Anmerkung

Da teils relativ wenig Informationen zu den jeweiligen Informationen verfügbar sind, wurden auch Quellen von dem jeweiligen Ansatz nahestehenden Autoren ergänzend herangezogen. Die Angaben sind folglich eine subjektive Darstellung des Autors dieses Beitrags. Die Informationen entsprechen in keiner Weise der Meinung der jeweiligen Anbieter respektive Dienstleister.

##### Microsoft: Microsoft Services Business Architecture (MSBA)

Microsofts Capability-Ansatz ist anfangs des 21. Jahrhunderts als eine Kernkomponente der Motion-Initiative initiiert worden, die nun im Rahmen der „MSBA“<sup>63</sup> „praktisch fortgeführt“ wird. MSBA ist ein primär pragmatischer, Business-orientierter Ansatz. Microsofts Bestrebungen waren ursprünglich davon getrieben, als führender Hersteller von Unternehmenssoftware ein Instrument zu entwickeln, mit dessen Hilfe Geschäftsmodelle der Microsoft-Kunden besser analysiert werden können (vgl. [Merr09, S. 2ff.]<sup>64</sup>). Mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen sollten ursprünglich folglich vor allem Lösungen wie ERP- und CRM-Systeme besser auf die Anforderungen der Kunden abgestimmt werden.

---

<sup>63</sup> Das allozierte Capability-Konzept wurde ursprünglich unter dem Namen „Motion“ respektive „Motion Heat Mapping“ entworfen (vgl. [Micr06, S.1ff.] [Merr09, S.8ff.]).

<sup>64</sup> Markezich nennt im Vorwort des Buchs von Merrifield vor allem die Microsofts ERP- und CRM-Initiativen als Ausgangspunkt.

Microsoft implementiert das Capability Management als Teil des MSBA-Frameworks als Ansatz zum Management einer Unternehmensarchitektur. Ausgangspunkt bilden vor allem businessrelevante Aspekte. Es wird eine schlüssige Integration mit anderen strategischen Konzepten (zum Beispiel GPM und Six Sigma<sup>65</sup>) und eine Verbindung zur konkreten Implementierung geschaffen. Microsoft verfolgt demnach einen durchgehenden Ansatz „von der Strategie bis zum Service“ (vgl. [Doig07, S. 7ff.]).

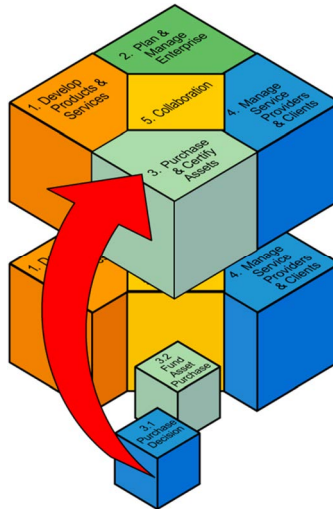
Das Modell stützt sich auf „Capability Maps“, respektive „Heat Maps“. Die Autoren unterscheiden diese beiden Typen in öffentlich zugänglichen Quellen jedoch nicht immer explizit (vgl. z.B. [Merr09], [Homa06]).

Microsofts Ansatz wurde seit seinen Ursprüngen kontinuierlich weiterentwickelt. Der Ansatz erscheint durch die jahrelange Evolution und Anwendung deutlich erprobter und von höherer Reife als andere Ansätze. Das belegen vor allem Microsofts industriespezifische Referenz-Templates (teils auch „Capability-Kataloge“ genannt, vgl. [Kell09, S. 5ff.]). Mit diesen Templates können etwa 80-90% der Capability Maps abgedeckt werden (vgl. [Merr09, S. 3ff.], [Kell09, S. 5ff.]).

Zur Unterstützung bei der Anwendung gibt es ein Microsoft-eigenes Toolset, das nicht öffentlich zugänglich ist (vgl. Erläuterung im Dokument von Microsoft [Micc06, S. 1ff.]). Microsofts Ansatz ist nicht streng an IT-Architektur-Tools oder Softwarelösungen gekoppelt, aber herstellerbezogen, folglich vor allem auf den Einsatz mit Microsoft-Produkten und im Kontext des MSBA-Frameworks hin optimiert.

---

<sup>65</sup> Ansatz im Qualitätsmanagement-Umfeld.



**Abbildung 15: MSBA-Capabilities (Microsoft) nach Doig**  
**(Quelle: [Doig07, S. 26], Primärquelle: Microsoft)**

Das von Microsoft in MSBA entwickelte Business Capability Management ist verhältnismäßig gut dokumentiert, wenngleich die Quellen nicht immer in direktem (offiziellen) Bezug zu Microsoft und zu MSBA stehen (vgl. Veröffentlichungen von Beimborn et al., Sykes und Clayton, Homann und Merrifield, die bereits mehrmals zitiert wurden).

Suboptimal ist die öffentlich zugängliche Dokumentation über Darstellung des Integrationsgrades von Capabilities im Modell - soweit das anhand der öffentlich zugänglichen Quellen überhaupt beurteilt werden kann. Abhängigkeiten und Wechselwirkungen werden in diesen Beiträgen eher „sekundär“ behandelt. Stärken zeigen sich vor allem in Form der schlüssigen, durchgängig in das MSBA-Framework etablierten Instrumente sowie in dem Fundus verfügbarer Referenz-Templates.

### **alfabet AG: planningIT**

Der BCM-Ansatz von alfabet ist offensichtlich jünger als der zuvor vorgestellte von Microsoft. Die Dokumentation stammt überwiegend aus den letzten zwei bis vier Jahren (Stand: Juni 2011). Der Ansatz setzt auf alfabets proprietäres IT-

Management-Framework „planningIT“ auf. Ausgangspunkt bildet somit eine IT-Management-Perspektive.

Der Ansatz von alfabet adressiert besonders das Management von Prozessen, Capabilities und Portfolios auf operativer Ebene. Da der Ansatz auf das bestehende alfabet-Framework aufsetzt, ist er eher IT-getrieben, die Integration in die Unternehmensarchitektur besonders auf IT-Architektur Aspekte ausgerichtet. Cameron und Kalex demonstrieren in dem bereits genannten Webinar, wie der Ansatz von alfabet mit einem eher strategisch- und Consulting-orientierten Capability-Ansatz (von Forrester Research) „ergänzt“ werden kann, um in dieser Konfiguration auch strategische, geschäftsorientierte Aspekte noch besser abzudecken (vgl. [CaKa09]).

Neben Capability Maps kommen auch andere Visualisierungen wie beispielsweise Portfoliodarstellungen zum Einsatz, die Capability Map ist aber das zentrale Modell des Ansatzes. Die bestehende Software erlaubt eine erkennbar<sup>66</sup> einfache Kartierung der Gestaltungsobjekte der Unternehmensarchitektur (vgl. [alfa09], [CaKa09]).

alfabet stellt Produktbeschreibungen, Whitepaper und Webinare zu dem Ansatz öffentlich zur Verfügung. Auch alfabet verfügt über Referenzmodelle. Da der Ansatz offensichtlich etwas jünger als MSBA ist, können die damit gesammelten Erfahrungswerte bei der praktischen Anwendung nicht „1:1“ mit denen von Microsoft verglichen oder gleichgesetzt werden – auch kann von anderen Branchenschwerpunkten ausgegangen werden. Microsoft scheint bereits wenige Jahre vor Detecon Erfahrungswerte gesammelt zu haben – ob das in der Praxis von Relevanz ist, kann nicht abschliessend beurteilt werden.<sup>67</sup>

Zur Methode sind kaum Informationen zugänglich. In dem Webinar wird lediglich angedeutet, wie das BCM von strategischer Seite her angewandt werden könnte. Die Demonstration im Webinar geht jedoch inhaltlich mehr auf die Methode von Forrester als auf die von alfabet ein.<sup>68</sup> Aus strategischer Perspektive offenbar wichtigstes Element des Ansatzes von alfabet ist der Structured Customer Dialog (SCD), der ursprünglich von der argos advisory stammt und

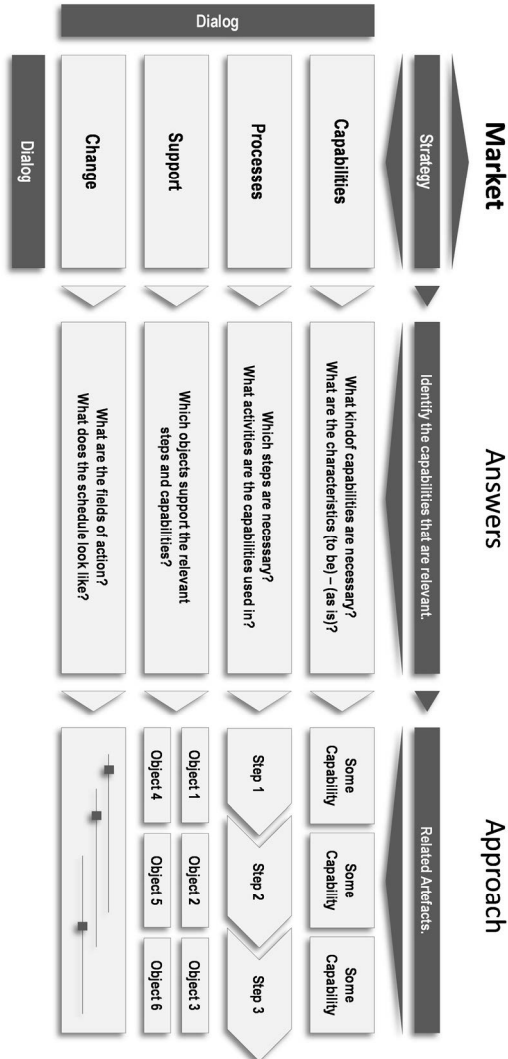
---

<sup>66</sup> Die Software stand dem Autor nicht zur Verfügung. Die Informationen stammen überwiegend aus Dokumentationen von alfabet, (vgl. [alfa09], [CaKa09]).

<sup>67</sup> Diese Annahmen können nicht belegt werden und stellen eine grobe Einschätzung des Autors dar.

<sup>68</sup> Zur Methode von alfabet wird im Webinar kaum etwas bekannt. Hauptsächlich das Vorgehen von Forrester und der SCD werden vorgestellt.

von alfabet in Kooperation mit argos advisory übernommen wurde. Aus den zugänglichen Informationen wird deutlich, dass sich hinter dem SCD ein hochwertiger BCM-Beratungsansatz verbirgt.



**Abbildung 16: Structured Customer Dialog (SCD)**  
 in Anlehnung an alfabet (vgl. [alfa09, S. 7], Primärquelle: argos advisory)

Zu den Nachteilen des Ansatzes zählt vor allem die starke Bindung an das proprietäre planningIT-Framework. Aus „reiner IT-Sicht“ kann die enge Bindung an das planningIT-Toolset hingegen auch als Stärke erachtet werden. planningIT verfügt über einige signifikante Stärken: Es wurde beispielsweise bei einer Evaluation durch Gartner als führend in den „Magic Quadrant“ für EA-Tools eingeordnet (vgl. [HaWi09, S. 7], siehe oben). In der Kompatibilität zu anderen strategischen Ansätzen besteht ebenfalls große Stärke (wie im Webinar mit Forrester demonstriert, vgl. [CaKa09]). Durch eine Kombination mit strategisch-orientierten Ansätzen kann ein ganzheitliches Architekturframework geschaffen werden.

### **Detecons Capability-Ansatz**

Der Detecon-Ansatz ist - offensichtlich - historisch ursprünglich aus dem Management von IT-Architekturen (vgl. [Frei08]) gewachsen. Der Ansatz setzt auf dem verbreiteten Architektur-Framework „TOGAF“ (vgl. [Open09]) auf.

In den Veröffentlichungen ist eine zunehmende Business-Fokussierung wahrnehmbar, so zum Beispiel in Freitag's und Helbig's Beitrag „Finanzplanung und -steuerung von Unternehmensarchitekturen“ (vgl. [FrHe09]), in dem das Thema „Kostentransparenz“ primär aus Business-Perspektive betrachtet wird. Detecons Ansatz ist als ausgewogenes Konzept zwischen Business- und IT-Fragen positioniert.

Allerdings sind nur wenige Informationen öffentlich verfügbar. Diese werden durch Detecon vor allem in Form von Marketinginformationen und in Form vergleichsweise weniger Whitepaper oder anderer kurzer Aufsätze kommuniziert (vgl. [FrHe09], [WeSc09]).

Mit TOGAF hat Detecon ein starkes, fundiertes Architekturframework als Basis gewählt. Detecons Capability-Ansatz ist mit dem EA-Framework stark verwebt. Aus den Detecon-Beiträgen werden allerdings leichte Widersprüche bei der Zuordnung der Capabilities in die Unternehmensarchitektur ersichtlich (vgl. Kap. 3.2.2).<sup>69</sup>

Der Reifegrad des Ansatzes ist aufgrund der zur Verfügung stehenden Informationen nur schwer korrekt evaluierbar. Anwendungen in der Praxis sind ein

---

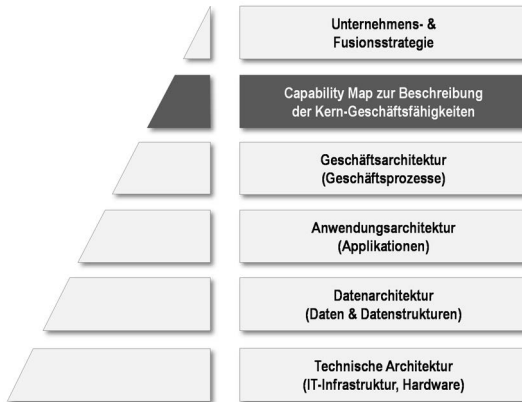
<sup>69</sup> Hier liegt ein Widerspruch zwischen den Veröffentlichungen von Freitag und Helbig (vgl. [FrHe09, S. 3]) sowie der im Detecon Spotlight (vgl. [Dete09, S. 11ff.]) vor, siehe auch Kap. 3.2.2.



Indikator dafür, dass Erfahrungswerte bei Projekten mit hoher Komplexität vorliegen. Aufgrund der Informationen ist leider keine abschließende Evaluation des Reifegrads möglich.

Detecon hat offenbar ein „Tool“ entwickelt, mit dem sich Business Case Szenarien evaluieren lassen (vgl. [FrHe09, S. 9f.]). Eine Bindung an spezifische Unternehmensarchitektur- oder IT-Software liegt nicht vor.

Zur Methode des Ansatzes gibt es derzeit keine öffentlich zugänglichen Informationen. Da der Ansatz auf TOGAF basiert, kann davon ausgegangen werden, dass das Vorgehen an die Architecture Development Method (ADM) von TOGAF angelehnt ist. Auch diese Annahme kann nicht verifiziert werden. Zur Methode des Ansatzes kann folglich keine Einschätzung abgegeben werden.



**Abbildung 17: Detecon-Architektur, in Anlehnung an Detecon (vgl. [Dete09, S. 11], Primärquelle: Detecon)**

Nachteilig sind Widersprüche bei der Zuordnung der Capabilities zur Unternehmensarchitektur hervorzuheben. Womöglich ist dieser Widerspruch durch die Evolution des Ansatzes oder durch die jeweilige Haltung der Autoren bedingt und somit auch leicht erklärbar. Große Stärken des Ansatzes liegen in dem verwendeten Basis-Framework „TOGAF“, das als solider Sockel des Ansatzes dient.

## Übersicht

Die nachfolgende Matrix vermittelt eine aggregierte Übersicht über die drei Ansätze, darf jedoch nicht als objektive Wertung aufgefasst werden. Die geführten Einschätzungen basieren auf der Verfügbarkeit der Informationen zum jeweiligen Ansatz.

**Tabelle 1: Drei praktische BCM-Ansätze in der Übersicht<sup>70</sup>**

	Microsoft (MSBA/Motion)	alfabet (planningIT/SCD)	Detecon (Detecon/TOGAF)
<b>Bezeichnungen</b>	Capability Mapping / Heat Mapping / Capability Model	Business-Capability-Methode respective -Framework / Capability-Management	„Landkarte der Geschäftsfähigkeiten“, Capability Maps
<b>Entwicklung / Ursprung</b>	Motion-/MSBA-Initiative – um die Jahrtausendwende	planningIT-Toolset, vergleichsweise junger Ansatz	IT-Architektur, Basis: TOGAF 8.1, vergleichsweise junger Ansatz
<b>Fokus Business/IT</b>	Unternehmens- und IT-Strategie, alle Branchen	IT-Sicht, Übersetzung der Business in IT-Strategie, alle Branchen	Unternehmens- und IT-Strategie, alle Branchen
<b>Zielgruppen</b>	Stärker Businessorientiert mit IT-Verknüpfung	planningIT ist eher ITorientiert, kompatibel mit Business-Ansätzen	Mischung: Ursprung in EA, zunehmend Businessorientiert
<b>Modell</b>	Schwerpunkt: Capability / Heat Maps, Kartierungen der Gestaltungsobjekte	Maps, Kartierungen und Portfoliodarstellungen	<i>Capability Maps, weitere Darstellung nicht bekannt</i>
<b>Tools und Software</b>	Toolset auf Office-Basis, keine EA-/IT-Softwarebindung	Aufsatz auf planningIT, Bindung an planningIT-Software	Eigenentwicklung (Business Case Tool), keine explizite EA-/IT-Softwarebindung
<b>Dokumentation<sup>71</sup></b>	Relativ gute Verfügbarkeit, auch wissenschaftliche Aufsätze, z.B. [Micr06], [SyCl09], [Bei+05]	Whitepaper, Webinare, Web - gute, aber keine tiefergehende Informationen, z.B. [alfa09], [CaKa09]	Vergleichsweise wenig Informationen, eher marketingorientierte Quellen, z.B. [WeSc09], [Dete09], [FrHe09]

<sup>70</sup> Zu den in Kursivformatierung beschriebenen Feldern liegen nur unzureichende Informationen für eine abschliessende sachliche Einschätzung und Bewertung vor, Angaben entsprechen einer groben Einschätzung.

<sup>71</sup> Nicht alle der genannten Quellen stammen vom Anbieter / Dienstleister selbst oder sind unter dem Titel des jeweiligen Ansatzes erschienen. Die Quellen stammen teils von Autoren, die beim Dienstleister tätig sind / waren oder dem Konzept nahestehen.

Den Ansätzen liegen teils sehr unterschiedliche Ausgangspunkte zu Grunde. Die Anbieter fokussieren jedoch alle verstärkt eine Unterstützung strategisch relevanter Businessfragen.

Vor einer unternehmensspezifischen Anwendung in der Praxis sollten mögliche Ansätze immer unter dem Gesichtspunkt unternehmensbezogener Anforderungen eingehender geprüft werden. Mit allen drei Ansätzen sind solide und praktisch anwendbare Konzepte verfügbar.

Angelehnt an die betrachteten Ansätze und die in Kapitel 3.3 dargelegte Methode wird im folgenden Kapitel eine prototypische Anwendung des Capability-Konzepts bei einer Bank durchlaufen.

## **4.2 Prototypische Anwendung**

### **4.2.1 Schilderung des Anwendungsfalls**

#### **Die Capability Map**

Zur Veranschaulichung des BCM-Konzepts wird im Folgenden die in Kapitel 3.3 vorgestellte Methode anhand eines Anwendungsfalls prototypisch durchlaufen. Dabei wird primär Bezug auf Microsofts MSBA-Ansatz (vgl. [Homa06], [Merr09], [SyCl09], [Micr06]), aber auch auf Komponenten anderer Ansätze und Instrumente, genommen. Eine vorwiegende Orientierung an dem Microsoft-Ansatz bietet sich vor allem vor dem Hintergrund des Umfangs verfügbarer Quellen an (vgl. Kap. 4.1).

Da das Szenario eine Schweizerische Universalbank behandelt, orientiert sich die Capability Map an dem Microsoft Referenz-Template der Contoso-Bank (vgl. [SyCl09]<sup>72</sup>) und den von Merrifield und Markezich in „Rethink“ angegebenen oder angedeuteten Referenz-Templates (vgl. [Merr09, S. 2, S. 201ff.]). Die Templates wurden anhand der mehrjährigen Erfahrungswerte des Autors an das Schweizerische Universalbank-Umfeld angepasst.<sup>73</sup>

Die hier prototypisch angewandte Methode symbolisiert einen „vertikalen Schnitt“ von der Strategie bis zu den Gestaltungsobjekten der Unternehmensar-

---

<sup>72</sup> „Contoso“ ist ein fiktives Unternehmen, das von Microsoft zur Veranschaulichung von Anwendungsfällen im Kontext von Microsoft-Applikationen genutzt wird.

<sup>73</sup> Der Autor arbeitet seit 2007 als Consultant, Projektmanager und in anderen Rollen in Schweizer Unternehmen, primär im IT und E-Business-Umfeld und unter anderem für Banken.

chitektur. Ausgehend von einer Top-Level Capability wird ein Bezug zur Applikationslandschaft hergestellt.

## **Das Szenario**

Eine fiktive börsenkotierte Schweizer Universalbank „Swiss BCM Bank AG“<sup>74</sup> mit etwa 55.000 Mitarbeitern möchte die „Hot Spots“ der Geschäftsfähigkeiten aufdecken, die einen hohen „Business Value“ für das Unternehmen darstellen, gleichzeitig aber ungenügend von der IT unterstützt werden.<sup>75</sup>

Die Betrachtung im Detail erfolgt anhand der der strategischen Top-Level Capability „4.4 Manage Finances und Capital“ zugeordneten Geschäftsfähigkeiten. Die Capability „4.4 Manage Finances und Capital“ wurde als Basis des Szenarios gewählt, da sie aus Sicht der Bank eine äußerst kritische Schlüssel-Capability darstellt. Basierend auf dieser Geschäftsfähigkeit werden grundlegende Finanzierungen innerhalb der Bankengruppe initiiert und begleitet, Risiken und Optionen bei der Finanzierung abgewogen. Darüber hinaus ist in dieser Capability das Management von Garantien zur Finanzierung von Gruppengesellschaften angesiedelt.

Die Anwendung folgt der in Kapitel 3.3 vorgestellten Methode.

## **4.2.2 Prototypische Anwendung**

### **(1) Erfassen des Geschäftsmodells**

Auf der obersten Ebene der Capability Map kommen „generische“ Capabilities<sup>76</sup> in Anlehnung an Microsofts Ansatz zur Anwendung, die nicht zu sehr industriespezifisch ausgelegt sind.

---

<sup>74</sup> Fiktive Universalbank, in etwa vergleichbar mit der Grösse einer Credit Suisse AG oder UBS AG, fiktives Leistungsspektrum ähnlich dem der UBS Schweiz AG. Damit zählt die fiktive Bank zu den größten Banken der Schweiz.

<sup>75</sup> Bei der Betrachtung der Attribute „Business Value“ und „IT-Performance“ werden auch Automatisierungs- und Outsourcingpotenziale deutlich, auf die im Rahmen dieser exemplarischen Fallstudie jedoch nicht weiter eingegangen werden kann.

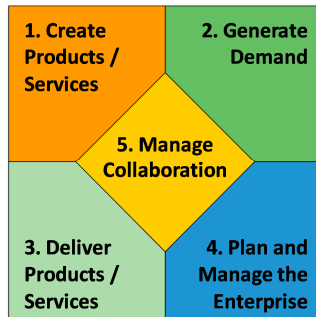
<sup>76</sup> In diesem Beitrag werden lediglich „Operations Capabilities“ behandelt. Microsoft's „Environment Capabilities“ sind ein Microsoft-spezifischer Betrachtungsgegenstand und nicht Bestandteil dieser Ausarbeitung. Details können bei Homann („capabilities outside the basic operations“, vgl. [Homa06]) nachgelesen werden.

Diese lauten in Anlehnung an Microsoft (vgl. Markezeich und Merrifield in „Rethink“ vgl. [Merr09, S. 2, S. 211])<sup>77</sup>:

1. Create Products and Services
2. Generate Demand
3. Deliver Products and Service
4. Plan and Manage the Enterprise
5. Manage Collaboration

Unter dem ersten Level der Capability Map werden weitere Levels mit insgesamt *etwa* 2.000 bankenspezifischen Capabilities subsumiert (vgl. [Kell09, S. 5])<sup>78</sup>.

Im ersten Schritt werden die Capabilities mit den Vertretern des Senior Managements der Bank unternehmensspezifisch bis auf das zweite Level der Capability Map herunter gebrochen. Die wichtigsten Interessenvertreter der Fachbereiche, der IT und EAM-Verantwortliche werden dazu in kollaborativen Workshops zusammengeführt (vgl. [alfa09, S. 4]). Eine gemeinsame Bestimmung der Top-Level Capabilities schafft auch eine erste Grundlage für eine einheitliche Kommunikation (vgl. [WeSc09, S. 3]).



**Abbildung 18: 1st Level Capabilities nach MSBA, in Anlehnung an Microsoft (vgl. [Homa06], [Doig07])**

---

<sup>77</sup> Die Bezeichnung der Top-Level Capabilities weicht in zugänglichen Veröffentlichungen jeweils geringfügig ab.

<sup>78</sup> Keller gibt zum Beispiel eine Menge von 2.000 Capabilities an (vgl. [Kell09, S. 12]). In der Größenordnung von wenigen Tausend Capabilities bewegen sich nach der Einschätzung des Autors „normale“ Capability-Modelle.

Die weitere Dekomposition kann auf unterschiedlichste Art erfolgen. In der Praxis hat sich ein Vorgehen bewährt, das auf Capability-Referenzkatalogen basiert. Alle größeren BCM-Dienstleister verfügen über solche Referenz-Templates und -Kataloge, mit denen bis etwa 80-90% des Modells abgedeckt werden können (vgl. Kap. 4.1). Um die Capabilities genauer zu bestimmen, können auch existierende Modelle des Unternehmens wie Aufbauorganisationsdiagramme herangezogen werden (vgl. [Bei+05, S. 7]).<sup>79</sup>

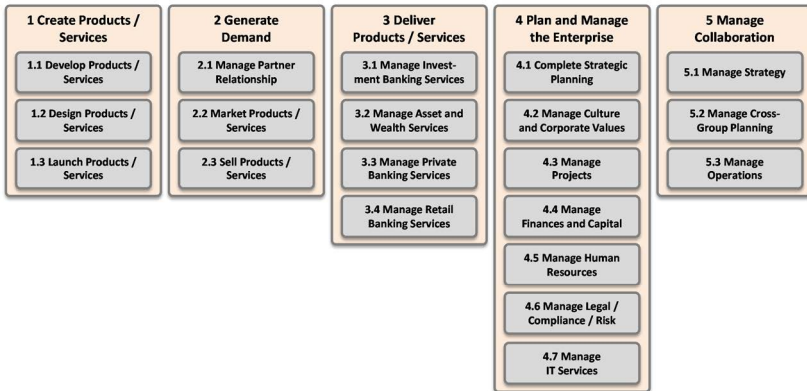
Hier entscheiden sich die Verantwortlichen von Fach-, IT- und EAM-Seiten dafür, ein Microsoft-Referenz-Template (hier „Contoso Bank“, vgl. oben) zu nutzen, um ausgehend vom Template ein unternehmensindividuelle Capability Modell abzuleiten. Das Ergebnis dieses Schrittes wird in Abbildung 19 gezeigt. Auf der zweiten Ebene befinden sich industriespezifische Capabilities, so genannte „2nd Level Capabilities“ (vgl. [Bei+05, S. 6]) oder „Capability Groups“ (vgl. [Homa06]).

Die in diesem Szenario behandelte börsenkotierte Universalbank deckt alle traditionellen Felder vom Retail bis zum Investment Banking ab. Unter der Capability „3 Deliver Products / Services“ sind die Top-Level Geschäftsfähigkeiten, die den Organisationseinheiten der Organisationsstruktur stark gleichen (vgl. Kap. 3.3).

---

<sup>79</sup> Auf die Modellierung von Konnektoren wird an dieser Stelle aufgrund des Umfangs verzichtet.

## SWISS BCM BANK



**Abbildung 19: Capability Map - 1st and 2nd Level Capabilities of „Swiss BCM Bank“, in Anlehnung an Sykes und Clayton (vgl. [SyC109]), Merrifield (vgl. [Merr09, S. 211f.]**

Wie zuvor erwähnt, wird das weitere Vorgehen anhand eines Teilbereichs der Top-Level Capability „4.4 Manage Finances and Capital“ demonstriert. In diesem Szenario wird die 1st Level Capability „4 Plan and Manage the Enterprise“ auf zweiter Ebene auf sieben Banken-spezifische Capabilities herunter gebrochen, darunter die Geschäftsfähigkeit „4.4 Manage Finances and Capital“.

### (2) Dekomposition

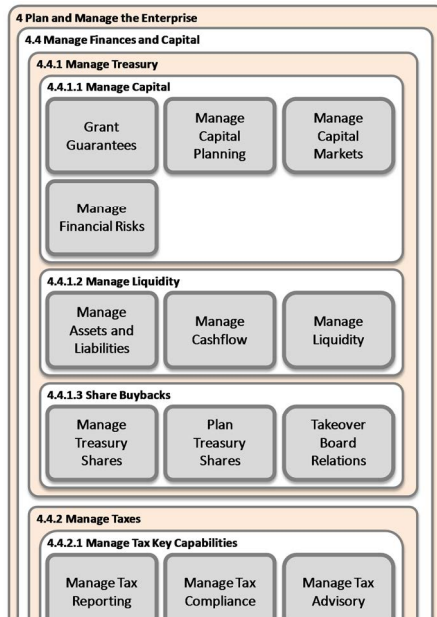
Bei der Definition der wichtigsten Top-Level Capabilities sollten unnötig lange Diskussionen zwischen den Vertretern der Bank vermieden werden (vgl. Erfolgsfaktoren in Kap. 2.6, „betriebener Aufwand“). Durch gezielte Fragestellungen an die Verantwortlichen der Bank (vgl. [Micr06, S. 1]) wird ein zielgerechtes und fokussiertes Customizing des Referenz-Templates ermöglicht. So wird aus dem Bank-Referenz-Template eine Grundlage für die unternehmensindividuelle Capability Map generiert. Im Szenario der Swiss BCM Bank können somit über alle Capabilities im Durchschnitt etwa vier von fünf der Geschäftsfähigkeiten aus dem Referenz-Template übernommen werden.

Anschließend werden die entscheidenden 20% der Capabilities, die eine Differenzierung der Bank gegen Mitbewerber ausmachen, modelliert. Die hier gewählte maximale Anzahl der „Levels“ (Ebenen) und die erforderliche Detail-

treue orientiert sich an den Anforderungen der Swiss BCM Bank. Auch hierbei wird die Modellierung durch gezielte Fragestellungen unterstützt (vgl. [Micr06, S. 1]).

In der nachfolgenden Abbildung wurde die Capability „4.4 Manage Finances and Capital“ bereits bis ins fünfte Level der Capability Map herunter gebrochen. Nachfolgend wird der Bereich „4.4.1.1 Manage Capital“, insbesondere die Gewährung von Garantien an Gruppengesellschaften, „Grant Guarantees“<sup>80</sup>, genauer betrachtet.

Die Geschäftsfähigkeit „Grant Guarantees“ steht beispielsweise für die interne Bewilligung, das Management und die Überwachung von Garantien zur Deckung und Absicherung von Drittparteienrisiken im Rahmen von bankenspezifischen Transaktionen.



**Abbildung 20: Capability Map, Levels 1-5, in Anlehnung an Microsoft (vgl. [Micr06, S. 8])**

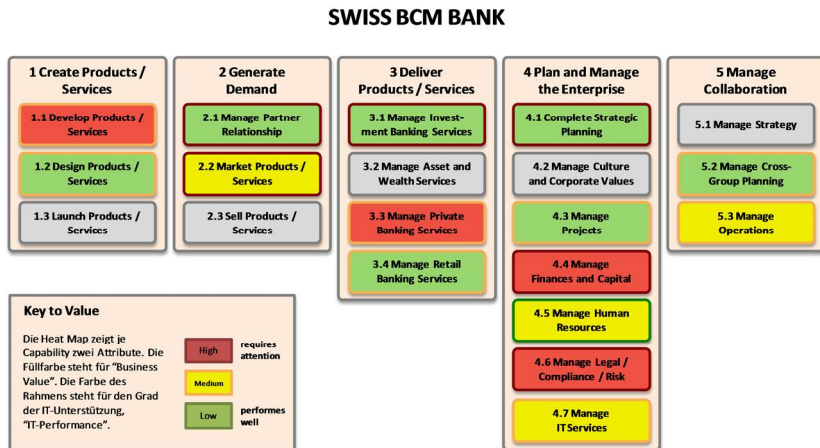
<sup>80</sup> Es ist üblich, die Indizes (Identities) der Capability auf dieser Detailebene nicht explizit anzugeben.



### (3) Hot Spots

Die Bank interessiert sich vor allem für die „Hot Spots“ (vgl. [Kell09, S. 6]) der Capability Map, die einen hohen „Business Value“ zum Unternehmen beitragen, aber nur eine geringe und damit unzureichende „IT-Performance“ haben.<sup>81</sup> Diese Capabilities bedürfen einer vorgängigen Behandlung auf IT-Seite. Mit Hilfe der Darstellung der genannten Attribute lassen sich beispielsweise Entscheidungen über die Priorisierung der IT-Investitionen verbessern.

Die Attribute „Business Value“ und „IT-Performance“ sind im Folgenden visualisiert (analog Kap. 3.3). Aus der „Capability Map“ wird mit Hilfe der hier farblichen Darstellung der Ausprägungen der Attribute eine „Heat Map“ (vgl. Kap. 2.1) generiert.



**Abbildung 21: Heat Map mit „Hot Spots“ - 1st and 2nd Level Capabilities of „Swiss BCM Bank“, in Anlehnung an Sykes und Clayton (vgl. [SyCl09]), Merrifield (vgl. [Merr09, S. 211f.]**

Bei der Analyse der Ausprägungen der Attribute der Capabilities stellt sich heraus, dass die Capability „Grant Guarantees“ von hoher strategischer Relevanz ist (high „Business Value“), die Unterstützung der IT bei dieser Capability aber unzureichend ist (low „IT-Performance“) und damit ein typischer „Hot

<sup>81</sup> Die Auswahl der Attribute „Business Value“ und „IT-Performance“ ist hier hinsichtlich einer Eignung zur Veranschaulichung des Business Case erfolgt. In der Praxis sollte eine Auswahl der Attribute fallspezifisch evaluiert werden. Dabei steht der Betrachtungswinkel (z.B. CEO, CFO) im Vordergrund.

Spot“ vorliegt<sup>82</sup>. Ein konkreter Handlungsbedarf zur Optimierung der IT-Unterstützung der Geschäftsfähigkeit wird deutlich.



Abbildung 22: Heat Map mit „Hot Spots“, Levels 1-5, in Anlehnung an Microsoft (vgl. [Micr06, S. 8])

Aufgrund der hohen strategischen Relevanz der Geschäftsfähigkeit „Grant Guarantees“ entscheidet sich das Management, die IT-Unterstützung dieser Capability signifikant zu verbessern, da dadurch Finanzierungen der Bank deutlich effizienter und unter vermindertem Risiko abgewickelt werden können<sup>83</sup>.

<sup>82</sup> Weitere „Hot Spots“ können an dieser Stelle nicht genauer betrachtet werden. Das Prinzip wird an der Capability „Grant Guarantees“ erläutert.

<sup>83</sup> Die angestrebten Veränderungen wirken sich nicht nur auf die IT-Performance, sondern auch auf Attribute wie Gesamt-Performance, Effizienz, Qualität, zugeordnete laufende Kosten usw. aus. In dem Szenario wird jedoch zum Zweck der Demonstration nur der Aspekt der IT-Performance adressiert.

#### **(4) Operationalisierung**

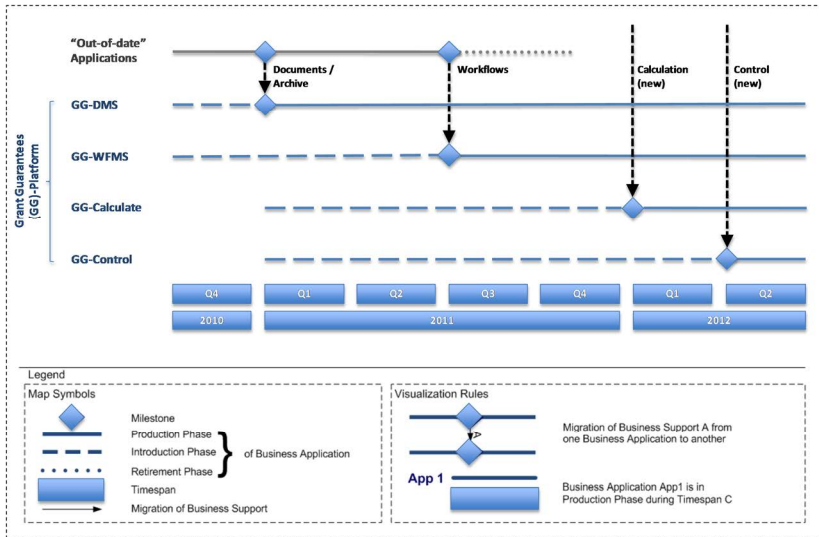
Aufgrund der schlechten Unterstützung durch die IT wird nach einer Lösung gesucht, um eine effiziente und optimierte Unterstützung auf IT-Seite sicherzustellen. In dem konkreten Fall der „Grant Guarantees“-Capability ist bei der Bearbeitung beispielsweise ein hoher Bedarf zum Austausch von Dokumenten aufgefallen, der durch die Prozesse bei der Risikoprüfung, Gewährung und Überwachung der Garantien, den damit verbundenen juristischen Fragen sowie der Ausstellung und Verbuchung der Garantien als Eventualverbindlichkeit bedingt ist. Dieser Austausch der Dokumente wurde bisher über ein klassisches Filesystem, teils auch über ein stark veraltetes Dokumentenmanagementsystem mit Workflow-Komponente (vgl. Abb. 23, „Out-of-date“ Applications) und über die E-Mail-Applikation abgewickelt.

Zudem wurden Ineffizienzen bei der Überwachung der Garantien, bedingt durch die unterschiedlichsten Laufzeiten, festgestellt, die zu Buchungsfehlern führen und mit einem Reputationsrisiko verbunden sind. Die Beteiligung unterschiedlichster Verantwortlicher (Treasury, Legal, Compliance, Buchhaltung, COOs und externe Vertreter der durch die Garantie begünstigten Parteien) verdeutlicht den komplexen Kontext und den Integrationsgrad der Capability „Grant Guarantees“.

Als Lösung bietet sich eine neue Plattform mit mehreren Teilkomponenten, bestehend aus einer Dokumentenmanagement- und Archivierungskomponente (Grant Guarantees-DMS, kurz „GG-DMS“), einer Garantieüberwachungskomponente („GG-Control“), einem Workflowmanagementsystem („GG-WFMS“) und einer Garantiekalkulationskomponente („GG-Calculate“), an. Die Bank verspricht sich von dieser „Grant Guarantees“-Plattform (kurz „GG-Plattform“) eine starke Verbesserung der IT-Performance bei der Capability „Grant Guarantees“. Durch die Einführung der neuen Plattform sind beispielsweise eine starke Automatisierung und eine signifikante Effizienzsteigerung erzielbar, die sich auf die Gesamtperformance der „4 Plan and Manage the Enterprise“-Capability nachhaltig auswirken.

Die angestrebte Entwicklung GG-Plattform inklusive ihrer Komponenten muss in die operative Planung des Applikationsportfolios überführt werden. Eine erste skizzenartige Planung zur Einführung der neuen Plattform wird dazu in einer

EA-Roadmap realisiert. Die Darstellung lehnt sich an einer Methode von Buckl et al. (sebis, TU München, vgl. [Buc+09, S. 9]) an<sup>84</sup>.



**Abbildung 23: Grundidee einer EA-Roadmap, spezifisch für die GG-Plattform, in Anlehnung an Buckl et al. (vgl. [Buc+09, S. 9])**

Mit der EA-Roadmap ist nur der erste Schritt zur Optimierung der IT-Performance getan. Die aufgezeigten Handlungsfelder entsprechen einer ersten „Grobplanung“, die im weiteren Verlauf in Form von Projektplanungen und in weiteren Aktivitäten verfeinert werden muss. Auch bedarf es zum Beispiel weiterer Anpassung der Applikations- und Projektportfolios, die den Rahmen dieser Betrachtung übersteigen.

Anhand der Heat Maps und der EA-Roadmap (vgl. Abb. 21 - 23) ist dem Senior Management nunmehr ersichtlich, welchen Beitrag die Einführung der neuen Plattform oder einer ihrer Komponenten durch die Unterstützung einer Schlüssel-Capability für den Erfolg des Unternehmens leistet. Auch lassen sich die Kosten der Einführung durch Kartierungen der Capability Maps direkt zu Top-

<sup>84</sup> In der Praxis empfiehlt es sich, zunächst mehrere Szenarien zu evaluieren, bevor die Entscheidung für eine Variante getroffen wird. Hier wird davon ausgegangen, dass die dargestellte EA-Roadmap das Idealszenario abbildet.

Level Capabilities („4.4 Manage Finances and Capital“), zu Kostenstellen, Prozessen, etc. zuordnen.



## 5 Diskussion, Zusammenfassung und Ausblick

### 5.1 Diskussion

#### 5.1.1 Diskussion des Anwendungsfalls

In dem praktischen Anwendungsfall wurde aufgezeigt, wie mit Business Capabilities modelliert werden kann, „Was“ im Unternehmen von strategischer Relevanz ist. Anhand zwei exemplarisch gewählter Attribute wurde demonstriert, wie der Nutzen von Capabilities auf einfache Art greifbar gemacht werden kann (Aspekt der Komplexitätsreduktion). Mit einer „Heat Map“ wurden zum einen der „Business Value“ und zum anderen die „IT-Performance“ der modellierten Geschäftsfähigkeiten einer Universalbank visualisiert. Anhand der Darstellung wurden geschäftskritische „Hot Spots“ aufgedeckt, bei denen ein dringender Handlungsbedarf vorliegt (Aspekt der Transparenz). So konnte eine suboptimale IT-Unterstützung einer geschäftskritischen Capability aufgedeckt werden. Aus dem veranschaulichten Szenario wird deutlich, „in welchen Bereichen Verbesserungen der IT am effektivsten und effizientesten zur Unterstützung der strategischen Ziele des Unternehmens beitragen“ können (vgl. [alfa09, S. 7]).

Die zukünftige Unterstützung durch die IT kann so - ausgehend von der generierten Heat Map - bewusster und zielgerichteter entwickelt und optimiert werden. Der Impuls zur Optimierung ist völlig unabhängig von der konkreten technischen Implementierung (Aspekt der Flexibilität). Im Rahmen der Operationalisierung des „Was“ wurde demonstriert, „Wie“ eine Implementierung in Form einer konkreten Applikationsplattform („Grant Guarantees-Plattform“) aussehen kann. Mit einer EA-Roadmap wurde gezeigt, wie die aus der Heat Map gewonnenen Erkenntnisse in einer zukunftsorientierten Planung Berücksichtigung finden können. Die in dem Szenario getroffene Entscheidung zur Investition in die GG-Plattform erfolgte zielgerichtet und aufgrund der in dem Capability Modell ermittelten Defizite. Das Management kann die mit der Investition verbundenen Konsequenzen und Effekte, hier eine optimierte „IT-Performance“, evaluieren und kontinuierlich verfolgen (Aspekt der Rückkopplung).<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> In der Praxis hätten Verantwortliche hier mehrere Szenarien, zum Beispiel unterschiedliche Applikationsplattformen, evaluiert.

Im Kontext der Modellierung der Capabilities wurde aber auch deutlich, dass Business Capabilities<sup>86</sup> nicht immer eindeutig bestimmten „Top-Level Capabilities“<sup>87</sup> zugeordnet werden können, beispielsweise wenn sich Business-Vertreter bei der Gestaltung der Map nicht einig sind („This need not be a ‚universally true‘ capability tree for an industry“, vgl. [Kell09, S. 3]). In diesem Szenario ist die Capability „4.4.1.1 Manage Capital“ der Geschäftsfähigkeit „4.4.1 Manage Treasury“ zugeordnet. In anderen Banken könnte unter Umständen eine andere Zuordnung oder Taxonomie favorisiert werden. Auch stand bei der Gestaltung des fiktiven Szenarios die Frage im Raum, ob die näher betrachtete „Grant Guarantees“-Capability nicht mehrmals in der Capability Map, zum Beispiel auch im „4.6 Manage Legal/Compliance/Risk“-Ast der Capability Map auftritt. Durch so einen Fall bedingten potenziellen Redundanzen und Inkonsistenzen kann in der Praxis durch eine Referenzierung von Capabilities begegnet werden (vgl. [Bei+05, S. 13]).

### 5.1.2 Allgemeine Diskussion

Viele Unternehmen scheitern daran, einen Bezug gewünschter zukünftiger „desired outcomes“ (vgl. [Mer+08, S. 1]) zu den Gestaltungsobjekten einer Unternehmensarchitektur herzustellen, also Unternehmensstrategien in Architekturen zu übersetzen. Business Capabilities werden primär konstruiert, um eine stabile und abstrakte Sichtweise des Geschäftsmodells eines Unternehmens zu schaffen - dieses ist die wichtigste Leitidee des Capability-Konzepts. Als strategisches Instrumentarium trägt das hier vorgestellte Konzept maßgeblich zur gezielteren Ausrichtung an der Strategie eines Unternehmens bei. Anhand des Capability Modells können die „Hot Spots“ eines Geschäftsmodells aufgedeckt werden. Nachfolgend werden die wichtigsten positiven wie negativen Aspekte des Capability-Konzepts repetiert.

Positiv kann vor allem hervorgehoben werden, dass mit dem BCM-Konzept ein wertvolles Instrumentarium geschaffen wird, das einen wesentlichen Beitrag zum Business/IT-Alignment leistet. Unter anderem verhilft eine businessorientierte „Sprache“ dem Business zu einer einfacheren Kommunikation und Kollaboration der jeweiligen Vertreter von Business, IT und des EAM-Bereichs.

---

<sup>86</sup> Hier Capability-Levels 3-n einer Capability Map.

<sup>87</sup> Hier Capability-Levels 1-2.



Der Leitgedanke einer von der Implementierung abstrahierten und stabilen Sichtweise trägt zur Komplexitätsreduktion und zur Flexibilität bei. Auch kann die Darstellung an die Bedürfnisse der Stakeholder adaptiert werden: „Managers want one slide - technically oriented architects want the details“ (vgl. [Kell09, S. 7]). Durch die zusätzliche Capability-Ebene in der Unternehmensarchitektur wird die Komplexität einer Unternehmensarchitektur handhabbarer. Bei der Gestaltung der Capability Maps stehen Gestaltungsobjekte der Innensicht nicht im Vordergrund. Das BCM trägt zur Flexibilität bei, indem es Gestaltungsobjekte wie Prozesse, Ressourcen und Portfolios von der Strategie des Unternehmensplans entkoppelt.

Für das Management ist eine stärkere Konzentration auf die Geschäftsfähigkeiten möglich, die tatsächlich wichtig für den unternehmerischen Erfolg sind und maßgeblich zur strategischen Differenzierung im Wettbewerb beitragen. Dem Management wird die Möglichkeit eröffnet, alle Gestaltungsobjekte nachhaltig anhand der strategischen Relevanz auszurichten. Aber nicht nur das Business profitiert vom BCM. Durch eine Zuordnung (lose Kopplung) von IT-Gestaltungsobjekten mit Capabilities bekommt das Business eine konkrete Vorstellung über den Wert von IT-Artefakten. Basierend auf der hinzugewonnenen Transparenz kann die IT neu positioniert und businesskritische IT-Gestaltungsobjekte vor willkürlichen Budgetkürzungen bewahrt werden.

Allerdings kann das „vergleichsweise junge“<sup>88</sup> Capability-Konzept noch nicht in allen Punkten als ausgereift angesehen werden. Defizite zeigen sich beispielsweise in Form einer mangelnden Standardisierung sowie einer suboptimalen Verfügbarkeit fachlicher Informationen aus der Praxis. Auch gibt es nur wenige fundierte wissenschaftliche Quellen, die das Thema behandeln. Die Entwicklung des BCM-Ansatzes in der Wirtschaftsinformatik wird derzeit hauptsächlich durch einen Bedarf der Praxis in den Unternehmen getrieben. Eine weitere, kontinuierliche Evolution des Konzepts bedarf aber auch einer fundierten wissenschaftlichen Betrachtung. Hier besteht noch Forschungsbedarf.

Ein weiteres Defizit besteht darin, dass bisherige Ansätze ausnahmslos Top-Down-orientiert sind. Bottom-Up-Strömungen werden in einigen der hier geführten Quellen (vgl. Kap. 2.2) zwar als Option in Erwägung gezogen, aber weder tatsächlich betrachtet noch implementiert. Unternehmen lassen sich so

---

<sup>88</sup> „Vergleichsweise jung“ bezieht sich hier auf ein Verhältnis zu anderen, profilierten EAM-Konzepten.

unter Umständen wertvolle Wettbewerbsvorteile, beispielsweise in den Bereichen Innovation, Wissen, Kollaboration und Prozesseffizienz, entgehen. Eine zu einseitige Top-Down-Orientierung kann auch die Sicht für die real gelebten Prozesse im Unternehmen verstellen, da Top Manager oftmals keinen tiefergehenden Einblick in die praktischen Abläufe eines Unternehmens haben.

Die Zuordnung der Geschäftsfähigkeiten einer Capability Map ist nicht immer eindeutig möglich. Obwohl eine pragmatische Zuordnung in der Praxis oftmals gelingt, wird ein „zu pragmatisches“, wenig fundiertes Vorgehen (vgl. Kap. 2.6), vor allem aufgrund einer unklaren Zuordnung von Geschäftsfähigkeiten, aus wissenschaftlicher Perspektive als nicht hinreichend fundiert erachtet – hier bedarf es einer Balance zwischen Aufwand und Nutzen. Darüber hinaus sollte eine Lösung für ein „Splitting“ einer Zuordnung der Attribute zu einer Capability, zum Beispiel bei Kostenanteilen, entwickelt werden, die über die bisherige zu sehr vereinfachte Zuteilung hinausgeht. Ein Aufsatz von Freitag und Helbig (vgl. [FrHe09, S. 1ff.]) setzt hier an. Die Autoren nennen in diesem Beitrag aber leider nur unzureichende Anhaltspunkte zu der Frage eines „Splittings“.

Alle im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigten Defizite bedürfen einer vertieften wissenschaftlichen Betrachtung sowie praktischer Erfahrungen.

Ein weiteres Beispiel für ein Defizit ist der ungenügend ausgearbeitete Ansatz der Interdependenzen und Wechselwirkungen von Capabilities - das betrifft auch insbesondere den „Integrationsgrad“ einer vernetzten Capability-Taxonomie - der in den betrachteten Ansätzen nur unzureichend behandelt wurde (vgl. Kap. 3.2.4). Auch dieser Aspekt bedarf einer vertieften Betrachtung.

## **5.2 Einschätzung**

Durch eine Fokussierung auf die strategisch wichtigsten Geschäftsfähigkeiten können Unternehmen signifikante Wettbewerbsvorteile erzielen. Die Unternehmensarchitekturen (IST) können besser auf zukünftige Ziele (SOLL/ZIEL) ausgerichtet werden (Transition). Mit dem BCM kann eine schlüssigere Übersetzung strategischer Vorgaben sowie eine optimierte Kontrolle über die Gestaltungsobjekte einer Unternehmensarchitektur aus Business-Perspektive erzielt werden. Dieser Aspekt dürfte für Unternehmen im Kontext turbulenter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen vor allem vor dem Anspruch einer erhöhten Kostentransparenz und einer optimierten Investitionsstrategie interessant sein. Autoren wie Carr (vgl. [Carr04, S. IXff.]) haben vor Jahren eine Debatte über

den Nutzen von IT ausgelöst. Das BCM kann zur Beantwortung einiger der in diesem Kontext diskutierten Fragen beitragen.

Allerdings gibt es keine „Patentlösung“, wie Unternehmen das BCM in Unternehmensarchitekturen implementieren, um den maximalen Erfolg, beispielsweise in Form optimierter Effektivität, Effizienz und Qualität, zu erzielen. Der Erfolg hängt in der Praxis stark von der Art der Anwendung und vielen unternehmensindividuellen Faktoren ab. Richtig angewandt, kann das BCM Interessen von Business, IT und EAM-Vertretern zusammenbringen (vgl. Kap. 2.4). Letztlich muss unternehmensbezogen priorisiert werden, ob primär Architektur-, IT- oder businessorientierte Interessen oder auch eine Balance der Interessen im Vordergrund stehen. Dabei spielen auch die in diesem Beitrag aufgezeigten Erfolgsfaktoren eine wesentliche Rolle, die in Kapitel 2.6 dargestellt wurden. Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des BCMs ist beispielsweise, dass Unternehmen die technischen Voraussetzungen für dieses Konzept schaffen müssen, zum Beispiel mit einer Service-orientierten Architektur.

Die aufgezeigten Defizite können nicht den positiven Gesamteindruck des Konzepts mindern. Mit dem BCM steht - wie bereits ausgeführt - ein Instrumentarium zur Verfügung, das allein durch die erzielte Flexibilisierung, Komplexitätsreduktion und Transparenz maßgeblich zur Agilität von Unternehmen beiträgt. Der „Leitgedanke“ einer abstrahierten Sicht (das „Was“) trägt jedoch nicht nur dazu bei, sich von der konkreten Implementierung (dem „Wie“) zu lösen (vgl. [Rose10, S. 1]), auch politische und organisationale Aspekte können so aus einer neutraleren Sichtweise betrachtet werden. „Capability Analysis helps you change your view from process and politics...” [Steve09]

### **5.3 Zusammenfassung**

Dieser Beitrag vermittelt aus einer wissenschaftlichen Perspektive einen Einblick in das Business Capability Management. Damit ist diese Ausarbeitung eine der ersten mit wissenschaftlichem Charakter, einem prototypischen, praxisorientierten Szenario, die dieses Thema in der dargelegten Form behandelt. „(...) the literature on capability assisted enterprise architecture is still quite scarce.“ [Kell09, S. 1]

Ausgehend vom wissenschaftlichen Rahmenkonzept wurde ein Überblick über das Capability-Konzept vermittelt. Darüber hinaus wurde das Management von

Business Capabilities anhand eines prototypischen Anwendungsfalls veranschaulicht. Die zwei Betrachtungsgegenstände Capability Modell und Methode waren dabei von besonderem Interesse. In dem Anwendungsfall, einem Szenario einer Schweizerischen Universalbank, wurde erhellte, wie von den strategischen „desired outcomes“ des Unternehmens eine Verbindung zu konkreten Gestaltungsobjekten einer Unternehmensarchitektur hergestellt werden kann. Eine für die Bank hochrelevante Top-Level Capability wurde mit einer konkreten, neuen Applikationsplattform „verlinkt“. Somit wurde der mögliche Wertbeitrag der Applikationsplattform greifbar gemacht.

Wie in dem Szenario demonstriert wurde, erhalten Entscheidungsträger mit dem BCM ein Instrumentarium, mit dem sich auf intuitive Weise strategisch relevante Geschäftsfähigkeiten von Basis-Aktivitäten eines Unternehmens differenzieren lassen: „what of all this really drives us to where we need to be?“, vgl. [Hopk10]). Bei geplanten Modifikationen an den Gestaltungsobjekten einer Unternehmensarchitektur ist die aufgezeigte Rückkopplung ein bedeutender Mehrwert. Sollten beispielsweise pauschale Kürzungen der IT-Budgets in wirtschaftlich turbulenten Zeiten geplant sein, kann mit dem Capability-Konzept schon vorab aufgezeigt werden, welche strategisch relevanten Geschäftsfähigkeiten von den geplanten Einschnitten an den Gestaltungsobjekten betroffen sind.

Mit Capability Maps wird das Management auf C-Level-Ebene bei richtungsweisenden Entscheidungen, zum Beispiel über Outsourcing und Automatisierungen, unterstützt. Die Ausrichtung der Gestaltungsobjekte einer Unternehmensarchitektur kann so zielgerichteter erfolgen.

Viele der in diesem Beitrag beschriebenen Teilkonzepte sind vor allem IT-Architekten nicht neu (vgl. [Kell09, S. 2]). Im Ganzen ergibt sich allerdings mehr als die reine Summe der Teile: Es werden interessante Optionen zum Management von Unternehmen und deren Architekturen eröffnet.

## **5.4 Ausblick**

Obwohl das Business/IT-Alignment immer wieder als Kernthema des Business Capability Management dargestellt wird und das Konzept ursprünglich zur Anwendung von IT-Fragen initiiert wurde, geht das hier vorgestellte Konzept weit über die reine Alignment-Thematik hinaus (vgl. z.B. Kap. 2.3). Faktisch ergeben sich viel weitreichendere strategische Optionen, die die Grenzen der

Unternehmensarchitektur weit überschreiten. Andere Anwendungen des Konzepts wären beispielsweise im Rahmen von Redesign-Strategien wie dem Change Management denkbar (vgl. [Bei+05, S. 5]). Es sind auch Einsatzpotenziale im Rahmen von Konsolidierungen, zum Beispiel bei Restrukturierungen und Mergers & Acquisitions-Vorhaben, denkbar.

Eine Einführungsstrategie des BCMs sollte unternehmensindividuell abgestimmt sein. Nicht immer ist eine sofort unternehmensweit wirksame Einführung angebracht (so genannter „Big Bang“). Unter Umständen ist es besser, das Capability-Konzept zunächst im Rahmen einer „bescheideneren“, begrenzten Anwendung einzuführen, damit sich das Konzept zunächst als „Best Practice“ respektive „Good Practice“ im Unternehmenskontext erweisen kann. Wenn dieser Schritt gelingt, steht einer breiteren Anwendung im Unternehmen nichts im Weg („Think big - start small.“). Weitere Fehlschläge einer Einführung könnten hingegen eine „EA Identity Crisis“ (vgl. Kap. 2.5) verstärken.

Daneben wird in diesem Beitrag ein massiver Forschungsbedarf im Kontext des BCMs deutlich. Wenngleich einige Anbieter fundierte, praxisorientierte Ansätze ausgearbeitet haben, steht das damit verbundene praktische Know-how nicht öffentlich zur Verfügung (vgl. Kap. 4.1.1). Zunächst besteht also ein allgemeiner Forschungsbedarf des Themas. Weitere Forschungsfragen könnten beispielsweise die Konstruktion eines über die Ansätze von Beimborn et al. hinausgehenden Konzepts eingehender behandeln. Die Aspekte der Referenz-Templates und Interdependenzen sollten ebenfalls weiter wissenschaftlich betrachtet werden.

Die derzeit anhaltende, rasche Verbreitung des Konzepts in Unternehmen, gerade unter wirtschaftlich turbulenteren Bedingungen, und die zunehmende Anzahl von Veröffentlichungen zum Thema sind Indikatoren dafür, dass das Konzepts zunehmend Anwendung findet. Ob Business Capabilities tatsächlich zu einem „neue Schub“ in der Produktivität von Unternehmen (vgl. [Mer+08]) beitragen, kann derzeit noch nicht sicher prognostiziert oder belegt werden. Als strukturiertes Netz von Geschäftsfähigkeiten dürfte das BCM jedoch zu einem wertvollen Teil unternehmerischer Handlungssysteme reifen.



## Literaturverzeichnis

[AhMa08] AHRENDTS, Fabian; MARTON, Anita: *IT-Risikomanagement leben! Wirkungsvolle Umsetzung für Projekte in der Softwareentwicklung*. Heidelberg: Springer, 2008

[Aie+08] AIER, Stephan, Dipl.-Ing.; RIEGE, Christian, Dipl.-Wirtsch.-Inf.; WINTER, Robert, Prof. Dr.: *Unternehmensarchitektur – Literaturüberblick und Stand der Praxis*. In: *Wirtschaftsinformatik*, Ausgabe 4/2008. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, S. 292-304

[alfa09] ALFABET AG: *Verbesserung der IT durch Fokussierung mittels Business Capabilities*. [http://www.alfabet.de/ressourcen/whitepaper/business\\_capability\\_management3](http://www.alfabet.de/ressourcen/whitepaper/business_capability_management3), zuletzt aufgerufen am 16.6.2010. Berlin: alfabet AG, 2009

[Ake+09] AKELLA, Janaki; BUCKOW, Helge; REY, Stéphane (alle McKinsey & Company): *IT architecture - Cutting costs and complexity*. In: McKinsey on Business Technology Number 16, Summer 2009, [http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/mck\\_on\\_bt/2009/mck\\_on\\_bt\\_16\\_it\\_architecture.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/mck_on_bt/2009/mck_on_bt_16_it_architecture.pdf), zuletzt aufgerufen am 20.04.2010. New York: McKinsey, 2009, S. 22-29

[Bal+00] BALASUBRAMANIAN, P.; KULATILAKA, N.; STORCK, J. (alle School of Management, Boston University): *Managing information technology investments using a real-options approach*. In: *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2000). Amsterdam: Elsevier, 2000, S. 39-62

[Basu10] BASUALDO, Militza: *Business Value Through Enterprise Architecture*. URL: <http://blogs.gartner.com/road-notes/2010/12/07/business-value-through-enterprise-architecture/>, zuletzt aufgerufen am 28.5.2011. Stamford: Gartner Inc., 2010

[Bei+05] BEIMBORN, Daniel; MARTIN, Sebastian F.; HOMANN, Ulrich: *Capability-orientated Modeling of the Firm*. In: *Proceedings of the IPSI 2005 Conference*. Category: Proceedings. <http://www.wiwi.de/publikationen/protected/CapabilityorientedModelingoft1269.pdf>. Registrierung erforderlich, zuletzt aufgerufen am 7.4.2010. Amalfi/Italy: IPSI 2005 Conference (ohne Seitenangaben)

[BrMa03] BREDEMEYER, Dana; MALAN, Ruth (beide Bredemeyer Consulting): *Enterprise Architecture as Business Capabilities Architecture*. [http://www.bredemeyer.com/pdf\\_files/Presentations/EnterpriseArchitectureAsCapabilitiesArch.pdf](http://www.bredemeyer.com/pdf_files/Presentations/EnterpriseArchitectureAsCapabilitiesArch.pdf), zuletzt aufgerufen am 4.5.2010. Bloomington: Bredemeyer Consulting, 2003

[Buc+09] BUCKL, Sabine; ERNST, Florian; et al.: *From Snapshots to Roadmaps*. <http://www.matthes.in.tum.de/blogs/research-news/from-snapshots-to-roadmaps>, Registrierung erforderlich, zuletzt aufgerufen am 7.5.2010.  
München: TU München, Software Engineering for Business Information Systems (sebis), 2009

[Carr04] CARR, Nicholas G.: *Does IT Matter?*  
Boston: Harvard Business School Publishing, 2004

[CaKa09] CAMERON, Bobby (Forrester Research Inc.); KALEX, Ulrich, Dr. (alfabet AG): *Driving Productive IT Investment with Business Capability Management*. [http://www.alfabet.de/var/files/en/podcasts/alfabet\\_BusinessCapabilityManagement.wmv](http://www.alfabet.de/var/files/en/podcasts/alfabet_BusinessCapabilityManagement.wmv), Registrierung erforderlich, zuletzt aufgerufen am 20.4.2010.  
Hinweis: Da die Quelle der von Cameron und Kalex zitierten Informationen aus einem Webinar stammen, können Originalaussagen und -Abbildungen der Sprecher leicht abweichen. Die Sprecher wurden primär sinn- und inhaltsgemäss zitiert.  
Berlin: alfabet AG / Forrester Research Inc., 2009

[Davi02] DAVIS, Paul K. (United States, Department of Defense): *Analytic Architecture for Capabilities-based Planning, Mission-System, Analysis, and Transformation*.  
Santa Monica, Arlington, Pittsburg: RAND Corporation, 2002

[DaSh90] DAVENPORT, Thomas H.; SHORT, James E.: *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. In: *Sloan Management Review, Summer 1990, Vol.31, No.4*.  
Cambridge: Slogan Management Review, 1990, S. 11-27

[Dete09] DETECON INTERNATIONAL GMBH: *Detecon Spotlight - Post Merger Integration bei Banken und Versicherungen*. <http://www.cio.de/fileserver/idgwpcionew/files/248.pdf>, zuletzt aufgerufen am 11.4.2011.  
Eschborn: Detecon International, 2009

[Doig07] DOIG, Graham (Microsoft Corporation): *Microsoft Services Business Architecture (MSBA) – Getting Started with SOA*. [http://download.microsoft.com/download/f/1/1/f1112044-7893-4254-a4db-e31ee8f729e5/10\\_MSBA\\_GettingStartedwithSOA\\_1911\\_v1.pptx](http://download.microsoft.com/download/f/1/1/f1112044-7893-4254-a4db-e31ee8f729e5/10_MSBA_GettingStartedwithSOA_1911_v1.pptx), zuletzt aufgerufen am 3.6.2011.  
Redmond: Microsoft Corporation, 2007

[FeSi08] FERSTL, Otto, Prof. Dr.; SINZ, Elmar, Prof. Dr.: *Grundlagen der Wirtschaftsinformatik*. 6. Auflage.  
München: R. Oldenbourg Verlag, 2008



[Frei08] FREITAG, Andreas: *A Controlling Model for the Enterprise Architecture and SOA: Increased Cost Transparency for Modular IT Architectures*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2008

[FrHe09] FREITAG, Andreas; HELBIG, Ralf (beide Detecon International GmbH): *Finanzplanung und –steuerung von Unternehmensarchitekturen*. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Business-Intelligence/Finanzplanung-und-steuerung-von-Unternehmensarchitekturen.html>, zuletzt aufgerufen am 14.4.2010. Bonn: Detecon International, 2009

[Gran96] GRANT, R.M.: *Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. In: *Organization Science* (7:4), July-August 1996. Hanover: Informs, 1996, S. 375-387.

[Hans09] HANSCHKE, Ingrid: *Strategisches Management der IT-Landschaft: Ein praktischer Leitfaden für das Enterprise Architecture Management*. München: Hanser, 2009

[HaWi09 HaWi09] HANDERSON, Robert A.; WILSON, Chris (beide Gartner Inc.): *Magic Quadrant for Enterprise Architecture Tools*. Gartner Research ID Number: G00172491, <http://www.dnm.ie/documents/whitepapers/Gartnermq2009.pdf>, zuletzt aufgerufen am 3.6.2011. Stamford: Gartner Inc., 2009

[Homa06] HOMANN, Ulrich (Microsoft Corporation): *A Business-Oriented Foundation for Service Orientation*. <http://msdn.microsoft.com/en-us/library/aa479368.aspx>. In: msdn - Microsoft Developer Network, zuletzt aufgerufen am 16.6.2010. Redmond: Microsoft Corporation, 2006

[Hopk10] HOPKINS, Brian – Blogbeitrag: *All the Clams We Can Eat*. URL: <http://practicingea.blogspot.com/2010/04/all-clams-we-can-eat.html>, zuletzt verifiziert am 13.6.2011. Chicago: Brian Hopkins, 2010

[Poh+05] POHLE, George; KORSTEN, Peter; RAMAMURTHY, Shanker (alle IBM BUSINESS CONSULTING SERVICES): *Component Business Models: Making specialization real*. <http://www.ibm.com/services/us/bcs/pdf/g510-6163-cbm-making-special-real.pdf>, zuletzt aufgerufen am 3.6.2011. Somers: IBM Global Services, 2005

[Kell09] KELLER, Wolfgang: *Using Capabilities in Enterprise Architecture Management, Version of 2009-12-18*. <http://www.objectarchitects.biz/Resources/DontDelete/CapabilityBasedEAMWhitepaper.pdf>, zuletzt aufgerufen am 20.4.2010. Lochham: Wolfgang Keller, 2009

[KoKu01] KOGUT, Bruce; KULATILAKA, Nalin: *Capabilities as Real Options*. In: *Organization Science*, Vol. 12, No. 6 (Nov. - Dec. 2001). Hanover: Informs, 2001, S. 744-758

[Leit07] LEITEL, Jana: *Master's Thesis in Wirtschaftsinformatik: Entwicklung und Anwendung von Bewertungskriterien für Enterprise Architecture Frameworks*. <http://www.matthes.in.tum.de/wikis/sebis/MSc-JanaLeitel>, Registrierung erforderlich, zuletzt aufgerufen am 3.5.2010. München: TU München, Software Engineering for Business Information Systems (sebis), 2007

[MaBr05] MALAN, Ruth; BREDEMEYER, Dana (beide Bredemeyer Consulting): *Enterprise Architecture as Strategic Differentiator*. In: *Executive Summaries*, Vol.8., No.6, Bredemeyer Consulting. <http://www.cutter.com/content/architecture/fulltext/summaries/2005/06/index.html>, zuletzt aufgerufen am 3.5.2010. Arlington: Cutter Consortium, 2005

[MaSm95] MARCH, Salvatore T.; SMITH, Gerald F.: *Design and Natural Science Research on Information Technology*. In: *Decision Support Systems* 15 (1995) 4. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1.1.5734&rep=rep1&type=pdf>, zuletzt aufgerufen am 3.6.2011. Amsterdam: Elsevier B.V., 1995, S. 251-266

[Maur10] MAURER, Philippe, Dr.: *Effiziente Architekturentscheidungen durch Architekturprinzipien*. In: *Wirtschaftsinformatik und Management*, Ausgabe 2.2010. Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2010, S. 46-51

[Mer+08] MERRIFIELD, Ric; CALHOUN, Jack; STEVENS, Dennis (alle Microsoft Corporation): *The Next Revolution in Productivity*. In: *Harvard Business Review*, June 2008, Reprint Prod. #: R0806D-PDF-ENG. Boston: Harvard Business Publishing, 2008

[Merr09] MERRIFIELD, Ric (Microsoft Corporation): *Rethink - A Business Manifesto for Cutting Costs and Boosting Innovation*. New Jersey: Financial Times Press, 2009

[Micr06] MICROSOFT CORPORATION: *Microsoft Motion - Heat Mapping Tool*. [blogs.microsoft.co.il/files/folders/2034/download.aspx](http://blogs.microsoft.co.il/files/folders/2034/download.aspx), zuletzt aufgerufen am 15.6.2010. Redmond: Microsoft Corporation, 2006

[Open09] THE OPEN GROUP: *TOGAF™ Version 9 (The Open Group Architecture Framework) – Document No. G091*. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2009

[Ros+06] ROSS, Jean W.; WEILL, Peter; ROBERTSON, David C.: *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. Boston: Harvard Business School Press, 2006

[Rose10] ROSEN, Mike (AZORA Technologies Inc.): *Business Processes Start with Capabilities - BPM and SOA - A BPTrends Column*, December 2010. URL: [http://www.bptrends.com/deliver\\_file.cfm?fileType=publication&fileName=12-07-10-COL-BPM%20%26%20SOA--BusProcesses%20begin%20with%20Capabilities%201003%20v01--Rosen.pdf](http://www.bptrends.com/deliver_file.cfm?fileType=publication&fileName=12-07-10-COL-BPM%20%26%20SOA--BusProcesses%20begin%20with%20Capabilities%201003%20v01--Rosen.pdf), zuletzt verifiziert am 3.6.2011  
Drums, PA: BPTrends (Business Process Trends), 2010

[Stac73] STACHOWIAK, Herbert: *Allgemeine Modelltheorie*. Wien, New York: Springer Verlag, 1973

[Steve09] STEVENS, Dennis - Blogbeitrag: *Getting to Business Value*. URL: <http://www.dennisstevens.com/2009/08/22/getting-to-business-value/>, zuletzt verifiziert am 13.6.2011  
Norcross, GA: Dennis Steven, 2009

[sebi09] SEBIS (Software Engineering for Business Information Systems): *Business Domain-based Capability Roadmap, Pattern V-105*. In: EAM Pattern Katalog, <http://www.matthes.in.tum.de/wikis/eam-pattern-catalog/v-105>, Version 1.0. Registrierung erforderlich, zuletzt aufgerufen am 28.05.2010.  
München: TU München, Software Engineering for Business Information Systems (sebis), 2009

[SyC109] SYKES, Martin; CLAYTON, Brad (beide Microsoft Corporation): *Surviving Turbulent Times: Prioritizing IT Initiatives Using Business Architecture*. <http://msdn.microsoft.com/en-us/architecture/aa902621.aspx>. In: *MSDN Architecture, The Architecture Journal*, [www.thearchitecturejournal.net](http://www.thearchitecturejournal.net), zuletzt aufgerufen am 13.4.2010.  
Redmond: Microsoft Corporation, 2009

[Walk05] WALKER, Stephen: *Capabilities-Based Planning - How it is Intended to Work and Challenges to Its Successful Implementation*. <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA434864>, zuletzt aufgerufen am 28.5.2011.  
Carlisle: U.S. Army War College, 2005

[WeSc09] WEBER, Uwe; SCHMIDTMANN, Verena, Dr. (beide Detecon International GmbH): *Differentiate. Der neue strategische Imperativ für den CIO - Detecon Executive Briefing*. <http://www.cio.de/fileserver/idgwpacionew/files/246.pdf>, zuletzt aufgerufen am 11.4.2011.  
Bonn: Detecon International, 2009

[Wolfl0] WOLFF, Holger: *Das Management komplexer Unternehmensarchitekturen: Lösungsorientierung und Werte als zentrale Erfolgsfaktoren.*  
In: OBJEKTSpektrum Januar / Februar 2010, Nr. 1, 2010.  
Troisdorf: SIGS Datacom GmbH, 2010, S. 10-15

[Wu06] WU, John: *THE EA IDENTITY CRISIS.* In Weblog: *Light Enterprise Architecture (LEA).* <http://it.toolbox.com/blogs/lea-blog/the-ea-identity-crisis-8590>, zuletzt aufgerufen am 3.6.2011.  
Scottsdale, West Cheater: Toolbox.com, 2006

## **Anmerkungen des Autors**

Mit diesem Beitrag werden weder bewusst Urheberrechte verletzt, noch sollen sich die erwähnten Autoren „zu kritisch“ hinterfragt fühlen. Vielmehr sollen die hier erfassten Zeilen auch zum kritischen Denken anregen.

Möchten Sie mit mir diskutieren? Besuchen Sie doch einfach die Website „[www.generate-value.com](http://www.generate-value.com)“.

Mehr Infos zu Buch und Autor: [www.generate-value.com](http://www.generate-value.com)

Dieses Buch richtet sich gleichsam an Leser aus der Wissenschaft wie auch aus der Praxis.

Der Autor ist seit über 10 Jahren in unterschiedlichsten Stationen als Angestellter, Freelancer und Unternehmer tätig, primär in Querschnittsfunktionen zwischen IT, Organisation und Prozessen - sei es als Projektmanager, Consultant oder Unternehmensarchitekt.