

Standpunkt

Der digitale Zwilling ermöglicht es, bei Veränderungen im Unternehmen den Überblick zu schaffen und zu behalten

Mit einem digitalen Zwilling wird ein Unternehmen in der digitalen Transformation (be)greifbar. Die Abhängigkeiten von Produkten zu Applikationen, Schnittstellen, Daten, Weisungen, Anleitungen, Formularen, Risiken, Kontrollen usw. sind gross. Mit einem digitalen Zwilling wird die Komplexität beherrschbar und in den Analyse- und Entwicklungsaufgaben wird das Unternehmen fassbar.

Von der Strategie-Entwicklung über die Portfolio-Priorisierung bis zur Analyse im konkreten Projekt: Die Informationsbeschaffung zur Vernetzung von Applikationen, Schnittstellen, Daten, Produkten, Risiken, Compliance usw. erfordert heute viel Zeit und Ressourcen. Denn eine ausreichende Faktenlage oder Entscheidungsgrundlagen bereitzustellen, ist bei den vorhandenen Abhängigkeiten eine anspruchsvolle Tätigkeit.

Die Qualität der Analyse bzw. des Ergebnisses hat direkte Auswirkungen auf die Priorisierung von Vorhaben oder die Projekt-

umsetzung. Je klarer die Erkenntnisse sind, umso gezielter können Ressourcen bereitgestellt, in einem Projekt gearbeitet und die Aktivitäten koordiniert werden.

Sollten beispielsweise Abhängigkeiten zu Schnittstellen oder anderen Prozessen aber nicht erkannt werden, so beeinflusst dies die Projektumsetzung. Es kommt zu Mehraufwand und entsprechenden Mehrkosten. Möglicherweise sind die zusätzlichen Kosten so hoch, dass das Projekt gar nicht erst gestartet worden wäre – hätte man diese Abhängigkeit früher erkannt.

Unsere Dienstleistungen und Geschäftsfelder in diesem Standpunkt

 Strategy Excellence

 Concept Excellence

 Architecture Excellence

 Project Excellence

 Quality Excellence

 Service Excellence

 Strategie und Governance

 Geschäftsmodelle und Ökosysteme

 Entwicklung und Veränderung

 Prozesse und Digitalisierung

 Systeme und Schnittstellen

 Qualität und Compliance

Um diese Vernetzung und die Abhängigkeiten systematisch zu erkennen, eignen sich Prozessmodelle, die mit anderen Informationen über Applikationen, Schnittstellen, Daten usw. angereichert werden. Dadurch wird ein Abbild der Realität bereitgestellt. Man bezeichnet ein solches Abbild auch als «digitalen Zwilling» (siehe Abbildung 1). Dieses Abbild ermöglicht es beispielsweise, zu einem Produkt die Verbindungen zu Applikationen, Daten, Prozessen, Weisungen, Verantwortlichkeiten usw. zu analysieren und in der Projektarbeit anzuwenden. Auch ist es als Mitarbeiter möglich, über Suchfunktionen rasch auf Handbücher, Weisungen oder Formulare zuzugreifen. Natürlich vorausgesetzt, das Prozessmodell oder Abbild wird entsprechend bewirtschaftet.

in folgenden Themenbereichen sinnvoll und möglich:

- Strategie-Entwicklung
- Geschäfts- und IT-Architektur
- Controlling und Reporting
- Produkt- und Partnermanagement
- Risikomanagement
- Lean Portfolio Management
- Compliance und Datenschutz
- Service-Management und IT-Betrieb
- Performancemanagement
- Technologiemanagement
- Kompetenzbedarf und -entwicklung

Die Aktivitäten in diesen Themenbereichen sind oft verschiedenen Fachstellen oder Verantwortlichen zugeordnet. Dabei arbeiten diese Fachstellen typischerweise für das gleiche Unternehmen – und sollten ein gemeinsames Modell als Basis für ihre Tätigkeiten verwenden. Typische Fragen, die mit einem vernetzten Prozessmodell effizient beantwortet werden können:

Vernetzung anstelle Modellvielfalt

Mit einem digitalen Zwilling gelingt es, Prozessmanagement als vernetzte Management-Disziplin zu positionieren und das Modell breit anzuwenden. Vernetzungen sind

Tabelle 1 (unten):
Fachstellen mit
Fragestellungen
aus dem Prozess-
Kontext

Themenbereiche	Typische Fragestellungen
Strategie-Entwicklung	Welche Märkte wollen wir mit welchen Produkten bedienen? Welche Prozesse müssen wir weiterentwickeln?
Geschäfts- und IT-Architektur	Welche Applikationen wollen wir weiterentwickeln, wo besteht aus Sicht des Geschäftsmodells und der Prozesse Handlungsbedarf?
Controlling und Reporting	Welche Kostentreiber sind in den Prozessen für das Handelsgeschäft enthalten?
Produkt- und Partnermanagement	Welche Formulare, Factsheets, Applikationen und Schnittstellen müssen aufgrund Preisänderungen aktualisiert werden?
Risikomanagement	Welche operativen Risiken sind in welchen Prozessen vorhanden und wer ist dafür verantwortlich?
Lean Portfolio Management	Welche Initiativen sind wie komplex? Welche Abhängigkeiten bestehen aus den Geschäftsprozessen?
Compliance und Datenschutz	Welche Weisungen sind in welchen Prozessen relevant? Wo werden Personendaten wie bewirtschaftet?
Service-Management und IT-Betrieb	Welche Bankprodukte und Self-Service-Prozesse sind bei einem Ausfall des Servers XYZ betroffen?
Performancemanagement	Wieviel Personal wird für die Bewältigung der Aufträge in den Personalprozessen im Monat Dezember benötigt?
Technologiemanagement	Welche Applikationen verwenden noch die Technologie «MQ-Series»?
Kompetenzbedarf und -entwicklung	Welche Kompetenzen benötigen wir für den Betrieb der Finanzierungsabwicklung?

Abbildung 1:
Reale Welt (links) und
Modell als digitaler
Zwilling – Komplexität
wird (be)greifbar



Die Strategie-Entwicklung wird von der Unternehmensentwicklung vorangetrieben, dabei entwickeln die Geschäfts- und IT-Architektur verschiedene Szenarien oder Geschäftsmodelle und konkretisieren die Ausgestaltung der Prozess- und IT-Architektur. Das Risikomanagement prüft die Prozesse auf Kritikalität und Resilienz, definiert dazu Risiken und Kontrollen. Und das Lean Portfolio Management steuert die Strategie-Umsetzung über die entsprechenden Programme und Projekte. Wichtige Informationen zur Steuerung liefern dabei Auswirkungsanalysen aus verschiedenen Perspektiven. Die Abbildung 2 stellt diese Vernetzung der Aktivitäten in den verschiedenen Themenbereichen dar.

Prozessteams und föderale Verantwortung

Analog dazu sind auch die Verantwortlichkeiten für die Bewirtschaftung des digitalen Zwillings zu definieren. Die Risiken werden vom Risikomanagement verantwortet, die Applikationen von der IT-Architektur, die

Produkte vom Produktmanagement, die Prozesse vom Prozessmanagement usw. Diese föderale Verantwortlichkeit bildet die Realität ab, sie sorgt für eine stärkere Vernetzung der Organisation, eine einheitlichere Sprache und hilft, die Silos der Linienorganisation aufzubrechen. Die zur Linienorganisation komplementäre Prozesssicht wird durch interdisziplinäre Prozessteams eingenommen und gefördert. Diese Prozessteams sollten aus unterschiedlichen Bereichen, entlang der Wertschöpfungsketten-Sicht (siehe Abbildung 4) zusammengesetzt sein. Dadurch ergibt sich eine breitere Abstützung für das Prozessmanagement, das Prozessteam übernimmt als Botschafter einen Teil der Vernetzungsaufgaben.

Durch diese Vernetzung wird auch deutlich, dass das Prozessmanagement keinen Selbstzweck hat. Das Prozessmanagement unterstützt die verschiedenen Management-Disziplinen mit dem «Gerüst» bzw. der Architektur der Prozesse, der Verantwortlichkeiten und hat einen Nutzen von den vernetzten Informationen. Die Architektur der Prozesse wird in verschiedenen Stufen gegliedert, in der Praxis haben sich dazu 3 bis 4 Stufen oder «Level» bewährt.

Eine Prozessarchitektur mit unterschiedlichen Stufen von Prozessen wird in einer Prozessmanagement-Lösung mit einer Portal-Funktion bewirtschaftet. Die Portal-Funktion ermöglicht einen benutzerspezifischen Blick auf die Informationen, so dass man «seine Prozesse» und die damit vernetzten Informationen sieht und diese nutzen kann. Eine mögliche Prozesslandkarte mit Darstellung der Stufe 1 ist in Abbildung 3 zu finden.

Komplexität besser beherrschen

Auch in der oft thematisierten «digitalen Transformation» eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs stiftet ein digitaler Zwi-

Stufe	Beschreibung
1	Prozesslandkarte mit Übersicht und Verantwortlichkeiten der Prozesse
2	Wertschöpfungsketten-Sicht mit Verknüpfung der Prozesse von Stufe 1 als End-To-End-Darstellung
3	Prozess-Diagramm zu einem Prozess von Stufe 1 in BPMN-Notation
4	Detail-Beschreibung zu einer Aktivität mit Vernetzungen zu anderen Objekten

Tabelle 2: Unterschiedliche Stufen aus der Prozess-Architektur

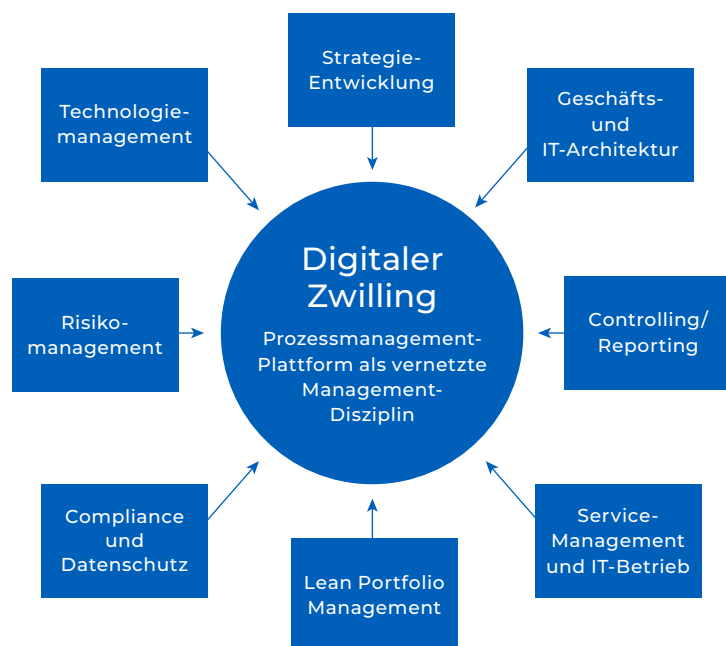


Abbildung 2 (oben): Vernetzung des Prozessmanagements mit anderen Managementdisziplinen

ling einen erheblichen Mehrwert. Die Transformation kann aus Sicht der Prozesse, Applikationen, Daten, Schnittstellen, Partnern, Produkten usw. konkretisiert und in Etappen gestaltet und abgegrenzt werden. Dies ist für die Portfolio-Steuerung in einem agilen Vorgehensmodell (z.B. Program Increments in SAFe) eine wichtige Basis, um die Planungssicherheit zu erhöhen. Für die Projekte in der Transformation wird die Komplexität mit der Erkennung ihrer Zusammenhänge durch das Prozessmodell besser beherrschbar. Die Architekten und Analys-



In der Baubranche werden digitale Zwillinge mit «Building Information Modelling» (BIM) erfolgreich angewendet. So lässt sich die Komplexität der Gebäude-Technologie in der Planung sowie im Betrieb besser beherrschen. Der Circle am Flughafen Zürich ist ein BIM-Projekt.

ten nutzen für ihre Entwicklungsarbeiten eine gemeinsame Plattform. Eine solche Plattform stellt beispielsweise die BOC-Group mit ADONIS, ADOIT und ADOGRC zur Verfügung.

Operationelle Risiken und Resilienz

Dass die Komplexität des Geschäftsbetriebs einer Bank laufend zunimmt, hat die Finanzmarktaufsicht (FINMA) veranlasst, das Management von operationellen Risiken zu stärken. Die FINMA publiziert üblicherweise Rundschreiben, um die Umsetzung des Finanzmarktaufsichtsgesetzes (FINMAG) zu unterstützen. Das FINMA-Rundschreiben 2023/1 zu «Operationelle Risiken und Resilienz» nimmt diese gestiegene Komplexität und die inhärenten Abhängigkeiten entsprechend auf.

So müssen die operationellen Risiken institutsweit einheitlich kategorisiert und in einem «Inventar» geführt werden. Dazu eignen sich typischerweise Prozessplattformen mit Vernetzungen zu anderen Disziplinen wie dem IT-Betrieb oder dem Datenmanagement. Ein wichtiges Element für die



Der Autor

Stefan Lenz | Managing Partner
+41 79 354 23 84
stefan.lenz@360excellence.com

Engagierter Unternehmer, Projektprofi und Milizsystem-Verfechter.

Stefan Lenz hat seinen Bildungsrucksack mit verschiedenen Aus- und Weiterbildungen in Informatik und Betriebswirtschaft bis zum Executive MBA HSG gefüllt.

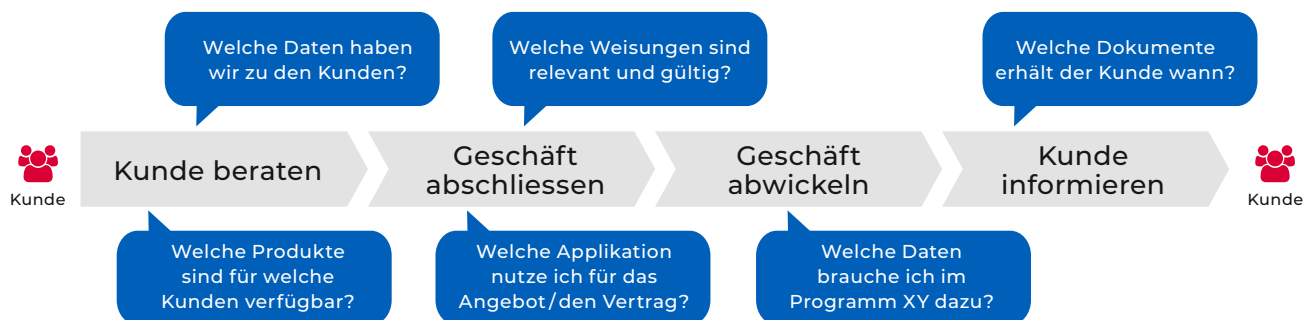


Abbildung 4: Typische Fragestellungen in einer (vereinfachten) Wertschöpfungskette als End-To-End-Sicht



Abbildung 5: Vernetzte Information stehen mit dem digitalen Zwilling zur Verfügung

gen. Diese gehören oft zur Kategorie «Gestaltung» mit der digitalen Transformation aber auch zur Kategorie «Regelkonformität». Der Kundennutzen oder die Effizienz treffen hier auf Compliance – dies bei Ressourcenknappheit. Zudem ist die Komplexität durch das Geschäftsmodell inhärent. Damit die unterschiedlichen Disziplinen effektiv zusammenarbeiten können, sollte mit einem

vernetzten Prozessmodell ein digitaler Zwilling verwendet werden. Denn es handelt sich ja immer um das gleiche Unternehmen – nur die Perspektive ist eine andere.

Alle unsere Publikationen
Standpunkt mit Quellenangaben finden Sie hier zum Download



Veränderungen

Ergebnisse

Menschen

Hinweis: Die Informationen und Visualisierungen in dieser Publikation stellen einen Standpunkt und damit eine Meinung des Unternehmens 360excellence AG dar und dienen zu Informationszwecken. Sie stellen keine betriebswirtschaftliche, rechtliche oder technische Beratung oder Empfehlung dar.

Standpunkt kompakt

Um die digitale Transformation zu steuern und die Komplexität zu beherrschen, macht die Verwendung eines «digitalen Zwillings» des Unternehmens Sinn. Dieses Abbild wird in einem Prozessmodell realisiert, dazu werden die Prozesse mit den Produkten, Applikationen, Schnittstellen, Daten, Weisungen, Anleitungen, Formularen, Risiken, Kontrollen usw. vernetzt. Dadurch sind die Abhängigkeiten erkennbar und die Komplexität von Veränderungen wird besser beherrschbar. Die Informationen im digitalen Zwilling werden (analog zu realen Welt) von den jeweiligen Fachstellen in einem föderalen Governance-Ansatz bewirtschaftet. So arbeiten verschiedene Managementbereiche mit dem identischen Modell des Unternehmens. Das Prozessmanagement ist die vernetzende Disziplin, denn Prozessmanagement hat keinen Selbstzweck.