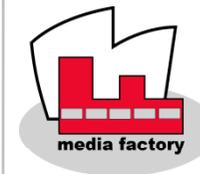


Business Engineering Agiles Projektmanagement in der Praxis eines Internetkonzerns

Hanno Hensing, 1&1 Internet AG



The fine Arts of digital Media ■



Hochschule
Albstadt-Sigmaringen
Albstadt-Sigmaringen University

Donnerstag, 02.04.2009, 19:15 Uhr



Targeting

- ca. 6 Milliarden Page-Impressions im Monat
- ca. 300 Millionen Nutzer-Logins pro Monat
- ca. 3 Millionen andere Events
- Berechnung und Vorhalten von ca. 70 Millionen Zielgruppenprofilen auf täglicher / wöchentlicher Basis

Werbeauslieferung

- ca. 700 Millionen Ad-Impressions pro Tag = ca. 21 Mrd. Ad Impressions / Monat

Projekte und Projektmanagement

Prozesse und Prozessmanagement

Business Engineering

Business Engineering Managementprozess

Projekt

- Einmalig in der Gesamtheit der Bedingungen
- Keine Abwicklung in der bestehenden Aufbauorganisation
- Kein Betrieb der Systeme innerhalb des definierten Projektes
- Realisierung von Änderungen / Erweiterungen innerhalb eines neu definierten Projektes

IT Projektmanagement

- IT Projektmanagement
- IT Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes
- Aufgrund der Einmaligkeit des Vorhabens und des Realisierungsteams liegt ein Schwerpunkt im Projektmanagement auf der Koordination der unterschiedlichen Organisationseinheiten und auf der Steuerung und dem Transparentmachen der Aktivitäten
- Beim Multiprojektmanagement besteht die zusätzliche Herausforderung darin, kritische Ressourcen über mehrere - vermeintlich oder tatsächlich voneinander unabhängige - und konkurrierende Projekte hinweg zu koordinieren

Das Projekt

- bekommt einen Projektleiter
- bekommt dedizierte Ressourcen
- bekommt eine Deadline und
- wird mit den im Konzern gängigen Projektmanagementprozessen abgebildet

Der Fachbereich

- definiert den Scope des Projektes
- beschreibt den Inhalt des Projektes (Lastenheft)
- definiert die Abnahmekriterien

Die Entwicklung

- analysiert die Anforderungen auf ihre technische Machbarkeit
- schreibt das technische Konzept für den beauftragten Geschäftsvorfall (Pflichtenheft)
- realisiert das Projekt
- übergibt die Software Artefakte an den Auftraggeber

Der Betrieb

- bekommt die Softwareartefakte zur Installation
- betreibt die Software

Sicherung des langfristigen Erfolgs

- Finden der Gemeinsamkeiten von jetzigen und zukünftigen Anforderungen
- IT-seitige Übersetzung und Realisierung
- Finden der Ebene „hinter den konkreten Anforderungen“
- Überführung in die Technik

Fokussieren der Geschäftsprozesse

- Die Ebene „hinter den konkreten Anforderungen“ wird von den Geschäftsprozessen gebildet, die die Grundfunktionen des Unternehmens beschreiben
- Wenn diese Geschäftsprozesse richtig definiert, beschrieben und technisch abgebildet werden, entsteht eine IT Landschaft, die langfristig ausgelegt ist und die in nahezu allen Fällen die heutigen sowie zukünftigen Anforderungen aus den Produktbereichen logisch, in sich schlüssig und konsistent abbilden kann
- Weiterentwicklungen müssen konsequent als Geschäftsprozesserweiterungen und nicht als eigenständige, abgekapselte Projekte verstanden werden

In diesem Verständnis verliert das Projekt als Beauftragungsäquivalent an Bedeutung

Geschäftsprozess

- Permanente Aufgaben, die den Grundfunktionen des Unternehmens entsprechen
- Wiederkehrende Abläufe, die eine Spezialisierung zulassen
- Aktivitäten, die in der Aufbauorganisation abgebildet werden können
- Weiterentwicklungen werden als Geschäftsprozessweiterungen verstanden, nicht als eigenständige Vorhaben

Geschäftsprozessmanagement

- beschäftigt sich mit dem Herausfinden, Gestalten, Dokumentieren und Verbessern von Geschäftsprozessen
- synchronisiert die Bereiche Planung, Entwurf, Erstellung, Betrieb, Nachverfolgung und Anpassung in einer Organisation
- fokussiert nicht auf einzelne Projekte, sondern auf die Gestaltung der Zusammenhänge und die Weiterentwicklung der Prozesse
- ist eine ständige Aufgabe, die kein definiertes Ende kennt
- beinhaltet den Betrieb der IT-seitig abgebildeten Geschäftsprozesse

Projekt oder Prozess?

	Projekt	Prozess
▪ Aufbau eines CRM Systems		✓
▪ Erweiterung einer Mail Applikation um Secure Email		✓
▪ Aufbau eines Usermanagements		✓
▪ Erstellen eines Prototyps für ein PDF Generator		✓
▪ Erstellen eines Templates für ein neues Rechnungslayout	✓	
▪ Das Mandantenfähig machen des Geschäftssystems		✓

Das Business Engineering

- ist in der IT angesiedelt und hat das Ziel, das Geschäft (Business) des Kunden fachlich und organisatorisch in die gegebenen Geschäftsprozesse zu übersetzen sowie die Geschäftsprozesse und deren Betrieb konsequent IT-seitig abzubilden (Engineering) und weiterzuentwickeln
- verantwortet nicht nur das Geschäftsprozessmanagement, sondern ebenso alle Maßnahmen und Methoden, die nötig sind, um die bestmögliche Unterstützung dieser Geschäftsprozesse durch die IT Organisation zu erreichen
- setzt auf ein IT Geschäftsprozessmanagement auf
- inkludiert den fachlichen Entwurf und das Change Management
- gestaltet, steuert und begleitet aus einer sehr hohen Fachlichkeit
- ist IT Consulting and Solution Providing

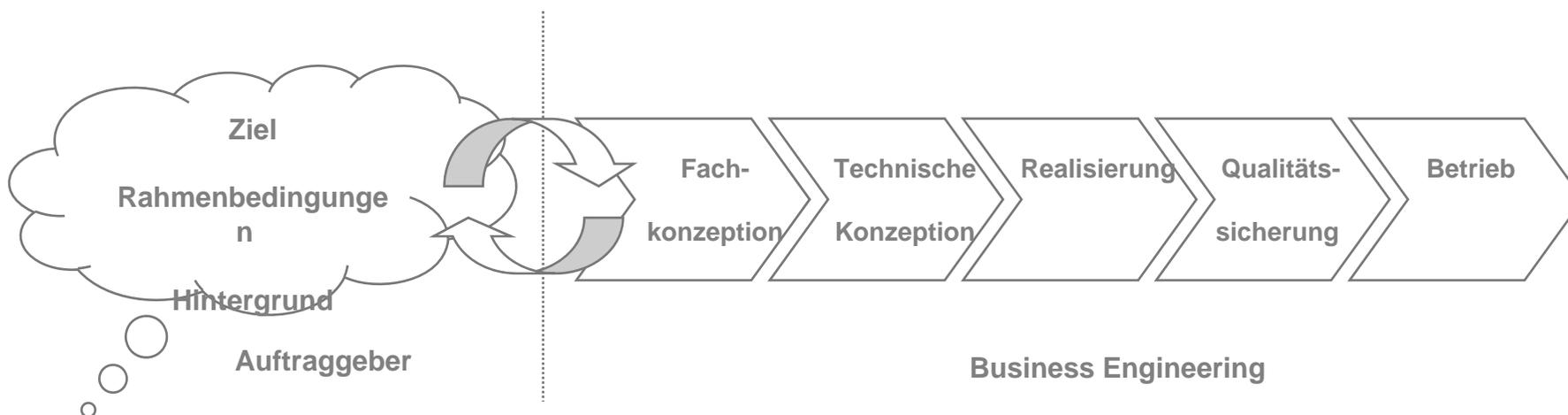
Verankern Business Know How in der IT

Der Projektmanager

- ist ein Project Owner
- verantwortet primär die Realisierung

Der Business Engineer

- ist ein Process Owner
- verantwortet die strategische Prozessweiterentwicklung
- hat die Verantwortung ab Auftrag bis Betrieb



Die IT übernimmt die Verantwortung für das Fachkonzept

Business Engineering – Verbinden von Fachlichkeit, Technik und Betrieb



Sicht der Entwicklung

- Regel oder Ausnahme
- Einfach oder schwierig

Sicht des Kunden

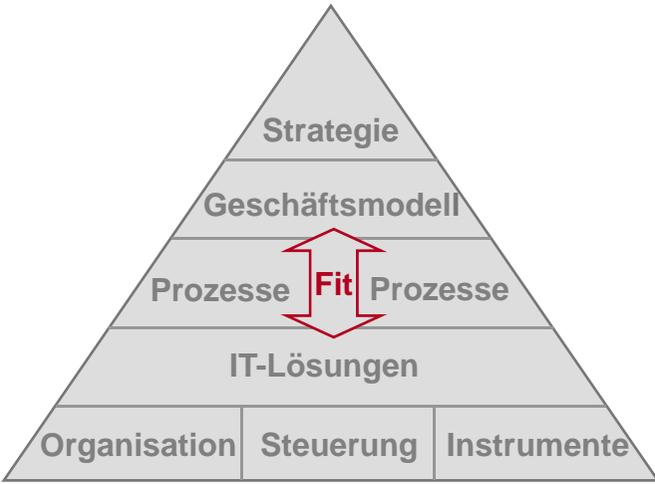
- Business Ziel
- Der Weg des Kunden

Sicht des Betriebs

- Betreibbarkeit
- Standards

Business Engineering verbindet früh die Sichten aus Fachlichkeit, Technik und Betrieb

- Fachkonzept berücksichtigt alle Sichten
- Synergiepotential wird genutzt
- Kreatives Potential in der IT wird genutzt
- Effektivität und Effizienz werden gesteigert



Aufbauorganisation: Ausrichtung nach Fähigkeiten

- Oft werden IT-Fähigkeiten wie Entwicklung und Betrieb unterschiedlichen Fachbereichen als allgemeine Dienstleistung zur Verfügung gestellt
- In dieser Konstellation ist eine fachliche Spezialisierung nicht oder kaum möglich

Matrixorganisation: Ausrichtung nach Fähigkeiten und Fachlichkeit

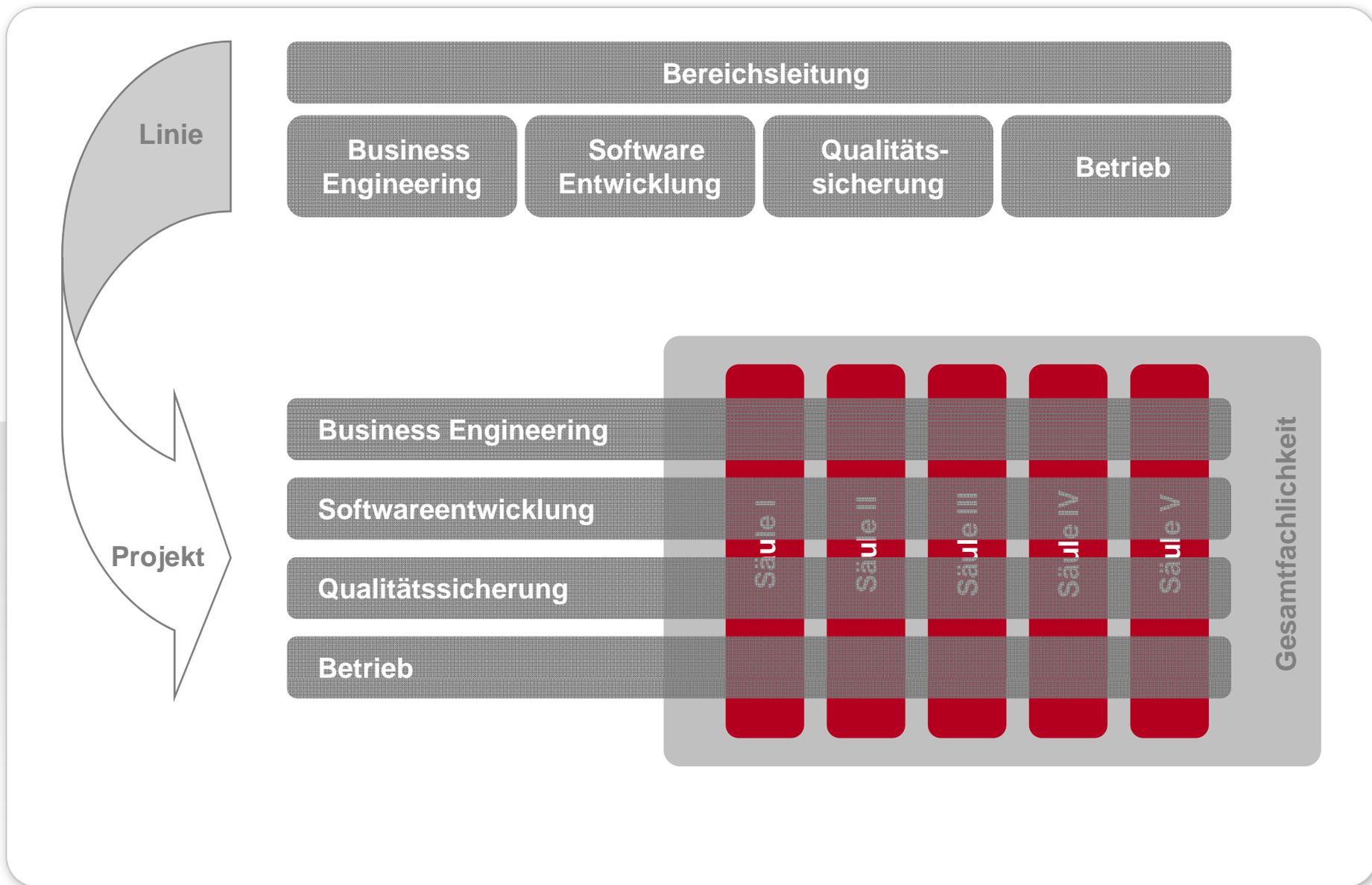
Die IT Organisation verantwortet einen zusammengehörenden fachlichen Themenkomplex

- Die Fachlichkeit wird aufgeteilt in fachlich sinnvolle und abgrenzbare Teilbereiche
- Diese Teilbereiche werden als virtuelle Teilorganisationen (Säulen) abgebildet
- Hierbei verantwortet die Fachorganisation das gesamte operative Geschäft und trennt sich hiermit strikt von der Linienorganisation

Die IT Organisation führt alle notwendigen Fähigkeiten zur Weiterentwicklung und zum Betrieb dieses Themenkomplexes zusammen

- Die Fähigkeiten werden sinnvoller weise aufgeteilt nach dem klassischen Entwicklungsprozess (Business Engineering, Software Entwicklung, Qualitätssicherung, Betrieb)
- Die Fähigkeiten werden in Linienabteilungen abgebildet
- Die Abteilungen können sich auf ihre Fähigkeit spezialisieren

Business Engineering Matrix Organisation

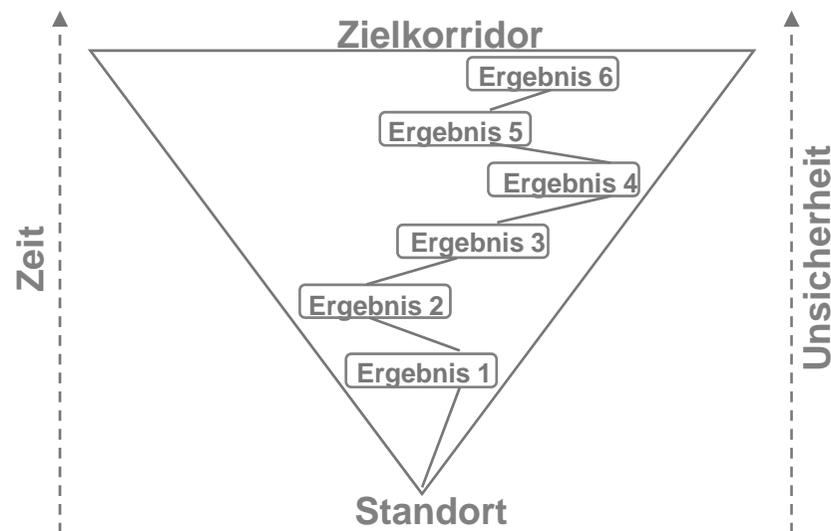


Die IT Organisation und ihr Umfeld



Planung und Steuerung im Business Engineering

Ziele	Ansatz	Basis
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnell ▪ Flexibel ▪ Agil ▪ Lernen ▪ Dezentralisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielsicherung durch Prozessfokus ▪ Zielkorridor statt Zielpunkt ▪ Fahren und planen auf Sicht ▪ Unterwegs lernen und profitieren ▪ Vorwärts statt rückwärts planen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Gesamtergebnis ist die Summe der Teilergebnisse ▪ Mehrfach-Verwendbarkeit von Ergebnissen ▪ Ständige Positionsbestimmung ▪ Flexibler Umgang mit Chance Requests



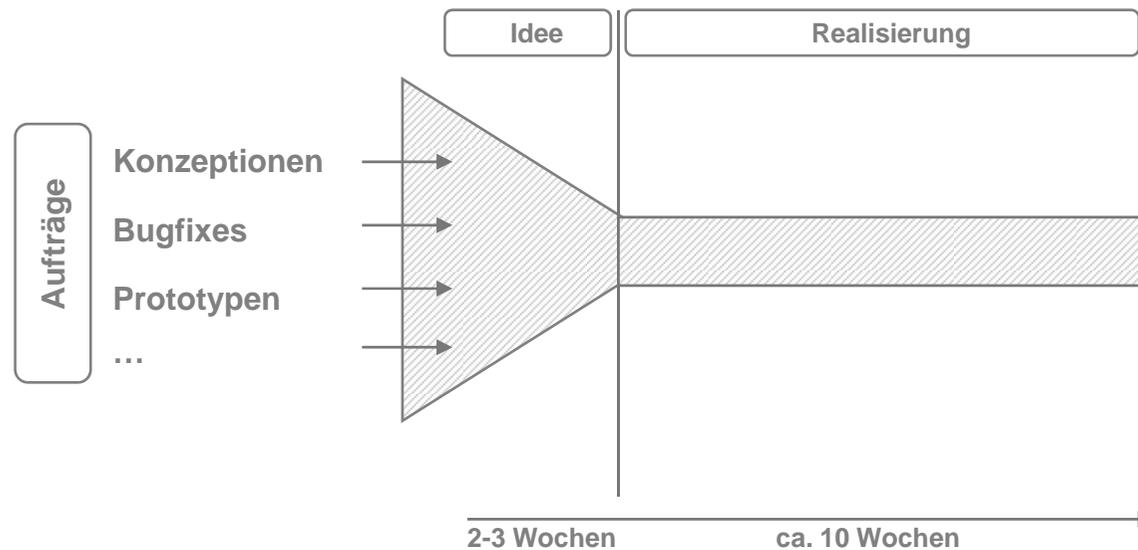
Ausgangspunkte des BE Managementprozess im Konzernkontext

Dedizierte Beauftragungszeitpunkte

- Machbarkeitsanalysen kosten immer zwei Mal Zeit
- Transparenteres Priorisieren
- Erkennen von Dopplungen und Vergleichbarkeiten
- Zusammenführen, was zusammen gehört

Definition fester Realisierungszeiträume

- Synchronisieren von Aktivitäten
- Gleichverteilung von Aktivitäten
- Vermeiden von Lastspitzen
- Begrenzen von Langläufern und Großvorhaben
- Erhöhen Planungssicherheit



Ideenphase

- **Definierter Zeitraum (ca. 2 bis 3 Wochen)**
- **Aufträge richtig schneiden**
- **Optimierungspotential erkennen**
- **Aufträge zusammenführen**
- **Aufträge in Teilaufträge aufteilen**
- **Aufträge und Teilaufträge den fachlichen Teilorganisationen (Säulen) zuordnen**

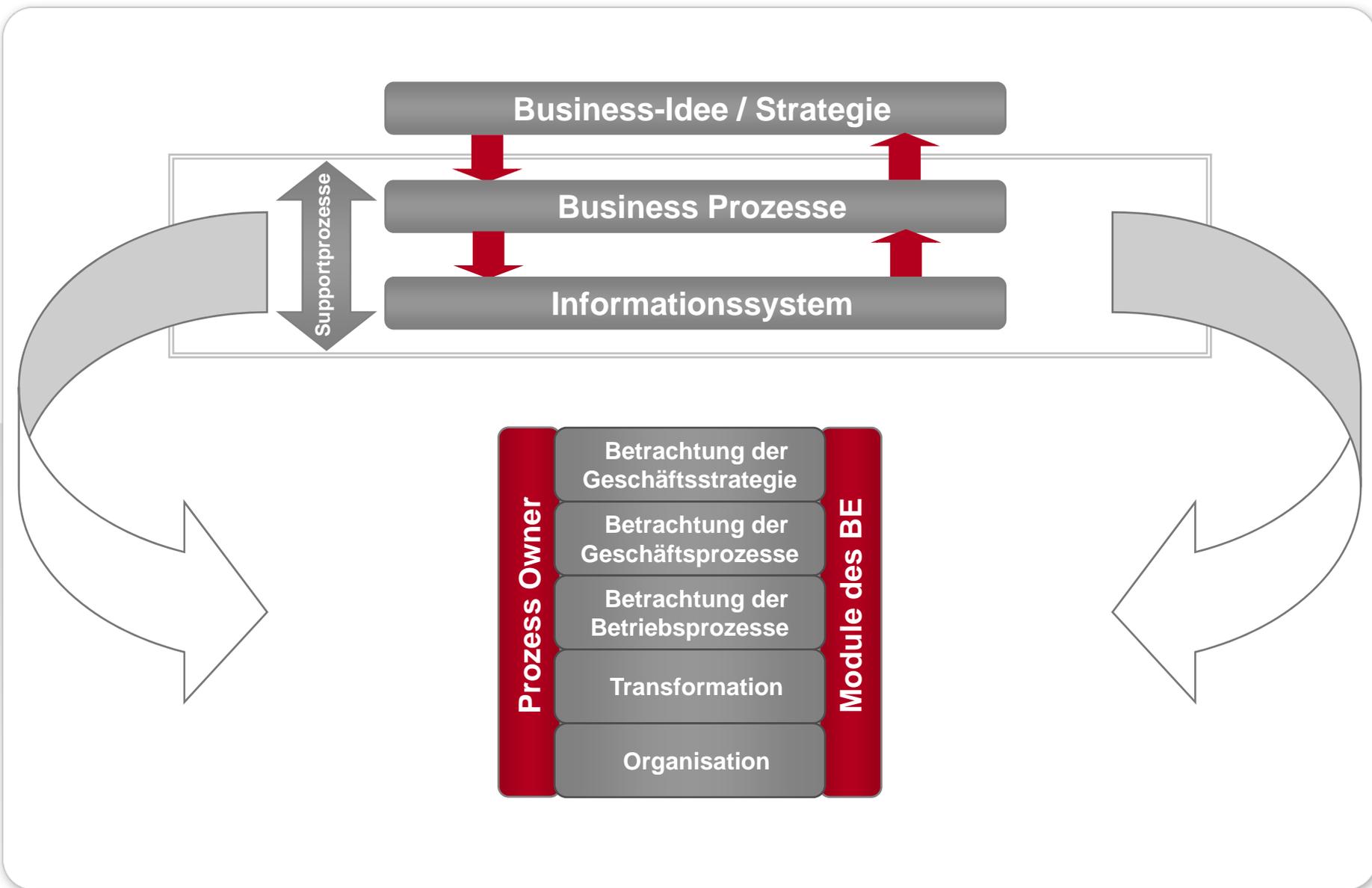
Ergebnis der Ideenphase

- **Gemeinsames Verständnis (Auftraggeber und Auftragnehmer) von Ziel und Inhalt aller Aufträge**
- **Gesamtaufwandsabschätzung pro Säule**
- **Ablaufplanung**
- **Liste der von der IT zugesagten Vorhaben (evtl. mit backlog)**

Realisierungsphase

- **Definierter Zeitraum**
 - **Keine dedizierten Konzeptions- oder Entwicklungsphasen**
 - **Realisierung von unterschiedlichsten Vorhaben (Konzepten, Bugfixes, Prototypen etc.)**
 - **Iterativ**
 - **Wöchentliche Taktung**
- **Tollgate als Planungsartefakt**
 - **Teilergebnisplanung**
 - **Ressourcenzuordnung**
 - **Statusüberprüfung**
 - **Keine Meilensteinplanung**
- **Reporting als Controlling-Artefakt für IT und Auftraggeber**
 - **Vorhabenstatus**
 - **Aufwandsstatus**
 - **Kostenstatus**

Fazit – Positionierung Business Engineering



Fazit - Vorteile Business Engineering

Hohe Innovationskraft

- Richtige Fokussierung durch Prozessbetrachtung
- Einbringen technischer Kreativität
- Aufzeigen von alternativen Möglichkeiten
- Business Sparring für den Auftraggeber

Hohe Effektivität und Effizienz

- Vermeiden nicht realisierbarer Konzepte
- Vermeiden von Fehlentwicklungen
- Verringern von Implementierungsaufwänden
- Weiterentwicklung ist zugleich ein Redesign

Kurze und sichere Time-to-Market

- Kürzere Entwicklungsprozesse
- Planungssicherheit durch hohen Erfahrungsstand
- Change Request friendly
- Hohe Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit durch Fachverständnis

Hohe Qualität

- Einschätzen der Auftragsqualität
- Lücken in der Beauftragung zielführend schließen
- Sichern der Vogelperspektive durch Prozessfokus
- Schützen der Systeme durch technisches Know How

The fine
Arts
of digital
Media

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



united
internet
media

The fine Arts of digital Media ■



GMX[®]

1&1



AD Europe

AD Europe
Global

Hanno Hensing

E-Mail: hanno.hensing@webde.de

Telefon: +49 721 91374 - 4849

1&1 Internet AG

Brauerstraße 48
76135 Karlsruhe