



## Dependency Modelling

### Zwei Erfolgsgeschichten

---

Von Chris Baker

#### Einführung

Jedes Unternehmen überall in der Welt ist von einer großen Anzahl von internen wie externen Ressourcen abhängig, die es benötigt, um seine Ziele zu erreichen. Die Schwierigkeit ist, daß unterschiedliche Abteilungen diese Ressourcen nachfragen und jede Ressource in der jeweiligen "Sprache" der Abteilung mit den Kostenrechtfertigungen in der speziellen "Währung" ausgedrückt wird. Die Buchhaltung könnte sich in ihrem Fall auf den "Return on Investment" oder die Verringerung von Schwund beziehen. Die Marketing-Abteilung dagegen benutzt eine gefühlsbetontere Sprache wie Brand und Image oder verbesserte "Kundenerfahrung".

Einen Vergleich zwischen diesen Ressourcennachfragen zu erstellen ist beinahe unmöglich und oft genug wird eine Entscheidung im Management getroffen, die ihnen einfach "5% mehr als im letzten Jahr gibt" oder in schwierigeren Zeit vielleicht 10% weniger.

Zudem sind diese Ressourcen niemals perfekt, ob es sich um Menschen, Projekte, Prozesse, Betriebsstätten & Ausrüstungen, Werkzeuge oder Service Provider handelt. Die Vergangenheit hat uns gezeigt, daß ein Fehler in einer von diesen die gesamte Unternehmen in die Knie zwingen kann.

Nur durch das Modellieren und Verstehen unserer Abhängigkeit von diesen Ressourcen mittels gemeinsamer Sprache und Währung können wir stabile Strategien entwickeln und den Herausforderungen der Zukunft begegnen.

#### Fallstudie: Versicherer eCommerce Sicherheit

Obwohl Sicherheit während des Produktentwicklungszyklus angesprochen worden war, wurden Befürchtungen bezüglich bestimmter Sicherheitsaspekte laut und wir wurden gebeten, ein risikobasiertes Sicherheitsreview durchzuführen, um die Prioritätensetzung der Aspekte zu unterstützen. Konkurrierende Anforderungen von Ressourcen wurden von verschiede-



nen Geschäftsbereichen auf verschiedene Art und Weise gestellt.

## **Kunde**

Als Teil des großen London Insurance Underwriting Syndicate hatte der Kunde kürzlich eine webbasierte business-to-business Anwendung, die Brokern ermöglicht, Geschäfte online zu erfassen und zu verwalten.

## **Problem**

Sicherheit war zwar während des gesamten Produktentwicklungszyklus ein Thema. Dennoch gab es Befürchtungen bei bestimmten Sicherheitsaspekten, so daß ein risikobasiertes Sicherheitsreview durchgeführt werden sollte, um Prioritäten setzen zu können. Konkurrierende Anforderungen von Ressourcen wurden von verschiedenen Geschäftsbereichen auf verschiedene Art und Weise gestellt.

## **Lösung**

Die Anwendung unseres Dependency Modelling-Ansatzes erforderte eine konsistente Methode, um die Geschäftsanforderungen für die Haupterfolgsindikatoren Verfügbarkeit, Vertraulichkeit, Datenintegrität und Reputation zu formulieren. Diese Aspekte waren der anfängliche Fokus der Workshops und wurden nach Wahrscheinlichkeit und Auswirkung gewichtet. Geeignete Gegenmaßnahmen und Steuerung wurden betrachtet und dem Dependency-Modell hinzugefügt.

Als Ergebnis des anfänglichen Risiko-Workshops wurden weitere Haupterfolgsindikatoren wie Marketing, Produktent-

wicklung, Managementinformation, rechtliche Anforderungen sowie Rollen & Verantwortlichkeiten dem Modell hinzugefügt.

## **Ergebnisse**

Durch die Anwendung unseres unterstützenden Risiko-Workshops wurde eine einheitliche Sichtweise der Haupterfolgsindikatoren (HEIs) schnell erreicht. Die Auswirkungen der verschiedenen Risiken wurden auf jeden HEI zugeordnet und ergaben eine Liste mit Prioritäten der Steuerungen und Gegenmaßnahmen zusammen mit einem Maß für das Restrisiko.

Darüber hinaus war der Kunde in der Lage, das Dependency-Modell über die Zeit neu zu betrachten und zu überprüfen, um die Wahrscheinlichkeiten und Kosten der sicherheitsrelevanten Risiken zu aktualisieren und damit einen transparenten Risikomanagementprozeß zu bieten, der die Anforderungen der internen wie externen Auditoren erfüllte.

## **Fallstudie: Investmentprioritäten setzen und HEI erfüllen**

Der Endkunde ist der Investment Appraisal Manager, der einen risikobasierten Prozeß benötigte, die es der Organisation ermöglicht, ihre Infrastrukturkapitalinvestmentprogramme zu begründen und Prioritäten zu setzen. Die Investmenteinflußgrößen basierten auf einer sorgfältigen Risikobeurteilungen und die Nutzen auf den Haupterfolgsindikatoren.



## Kunde

Der Kunde Yorkshire Electricity ist jetzt Teil von Northern Electric, der die Mutter der Distributionsunternehmen von NEDL, der den Nordosten von England bedient, und YEDL, der Yorkshire und Humberside bedient, ist.

Ihre Aufgabe ist die Sicherstellung einer verlässlichen, konsistenten und sicheren Versorgung von 3,6 Millionen Kunden, die direkt mit ihrem Verteilungssystem verbunden sind, mit Elektrizität. Das Operationsgebiet umfaßt 25.000 Quadratkilometer von Berwick im Norden, westlich bis zu den Pennines und im Osten bis zur Mündung der Humber.

## Geschäftsziele

Der Endkunde benötigt einen Risikomanagementprozeß, um die Investitionsprogramme für die Infrastruktur zu bewerten und begründen. Die ausschlaggebenden Größen waren die Risikobeurteilung und die Haupterfolgsindikatoren.

Ein integriertes Programm von drei parallelen Projekten mit folgendem Inhalt wurde entworfen:

- konsistente Definition der bestehenden Haupterfolgsindikatoren
- Entwicklung und Umsetzung einer risikobasierten Investmentprüfung
- Dependency Modelling basierte Risikoanalyse der Kapitalanalgepläne.

## Lösung

Mit Hilfe unserer leistungsstarken Dependency Modelling Methoden wurden umfangreiche Risiko-Workshops durchge-

führt, an denen zwischen drei und acht technische Projektmitarbeitern der Kunden teilgenommen haben.

Ein Dependency Modell wurde mit den bestehenden Haupterfolgsindikatoren erstellt, um den Beitrag der einzelnen Schemen zu den Haupterfolgsindikatoren zu bestimmen. Die Position der Kunden in Beziehung zu den Erwartungen der Regulatoren an alle Haupterfolgsindikatoren wurden numerisch eingestuft. Die Effektivität der einzelnen Schemen der Erwartungen der Regulatoren wurde ähnlich bewertet.

Das gesamte Portfolio der Investment-schemen wurde an Hand ihrer Effektivität über die Haupterfolgsindikatoren der Kunden eingestuft und nach Effektivität pro ausgegebenem Pfund gefiltert.

## Ergebnisse

Dem Kunde war es möglich, die Erwartungen der Regulatoren zu übertreffen. Sein Nutzen war folgender:

- risikobasierte Investmententscheidungen
- einfacher, wiederholbarer, transparenter Prozeß für künftige Investmententscheidungen
- Klarheit des organisatorischen Zweckes über alle Unternehmensbeteiligten
- erhöhte Effizienz bei der Entscheidungsfindung
- klare Rollen und Verantwortlichkeiten



Northwest Controlling Corporation Ltd.  
Internet: <http://www.noweco.com/>  
Email: [info@noweco.com](mailto:info@noweco.com)

---

## **Kontakt zum Autor**

Um Mr. Chris Baker zu kontaktieren,  
schicken Sie bitte eine Email in englischer  
Sprache an [chris.baker@dependency.com](mailto:chris.baker@dependency.com)  
und besuchen Sie [www.dependency.com](http://www.dependency.com)