entwickler.press

Business Enterprise Architecture

Praxishandbuch zur digitalen Transformation in Unternehmen

Carsten Sensler und Dr. Thomas Grimm

Carsten Sensler, Dr. Thomas Grimm

Business Enterprise Architecture

Praxishandbuch zur digitalen Transformation in Unternehmen

entwickler.press

Carsten Sensler, Dr. Thomas Grimm
Business Enterprise Architecture
Praxishandbuch zur digitalen Transformation in Unternehmen

ISBN: 978-3-86802-672-6

© 2015 entwickler.press
Ein Imprint der Software & Support Media GmbH

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

Ihr Kontakt zum Verlag und Lektorat:
Software & Support Media GmbH
entwickler.press
Darmstädter Landstraße 108
60598 Frankfurt am Main
Tel.: +49 (0)69 630089-0
Fax: +49 (0)69 630089-89
lektorat@entwickler-press.de
http://www.entwickler-press.de

Lektorat: Corinna Neu
Korrektorat: Frauke Pesch, Theresa Vögle
Copy-Editor: Nicole Bechtel
Satz: Dominique Kalbassi
Umschlaggestaltung: Maria Rudi

Belichtung, Druck & Bindung: Media-Print Informationstechnologie GmbH, Paderborn

Cover: © modi | istockphoto.com

Alle Rechte, auch für Übersetzungen, sind vorbehalten. Reproduktion jeglicher Art (Fotokopie, Nachdruck, Mikrofilm, Erfassung auf elektronischen Datenträgern oder anderen Verfahren) nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Jegliche Haftung für die Richtigkeit des gesamten Werks kann, trotz sorgfältiger Prüfung durch Autor und Verlag, nicht übernommen werden. Die im Buch genannten Produkte, Warenzeichen und Firmennamen sind in der Regel durch deren Inhaber geschützt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **9**

Danksagung **13**

Case Study – LiftUp **15**

1 Einführung **25**

1.1 Die digitale Revolution geht uns alle an 25
1.2 Konzept des Buchs 27
1.3 Zielgruppe 29
1.4 Webseite zum Buch 30
1.5 Aufbau und Zusammenfassung 30

2 Der Status quo **33**

2.1 Was ist Transformation? 34
2.2 Woran scheitern Transformationen? 37
2.3 Die Rolle der Enterprise-Architektur 41
2.4 Warum reicht Enterprise-Architektur in der heutigen Form nicht aus? 44
2.5 Faktoren erfolgreicherer Transformationen 45

3 Die Untersuchungen **47**

3.1 Unser Ansatz 47
3.1.1 Qualitative Untersuchung 48
3.1.2 Quantitative Untersuchung 54
3.2 Ergebnisse der Untersuchungen 55
3.2.1 Allgemeine Bewertung der Fallstudien 55
3.2.2 Indikator I_Driver 58
3.2.3 Indikator I_Leadership 62
3.2.4 Indikator I_Masterplan 66
3.2.5 Indikator I_Facilitator 70
3.2.6 Indikator I_Portfolio 72
3.2.7 Zusammenfassung der Auswertung 77
3.3 Schlussfolgerung und Zusammenfassung 78

4 Transformation? – Ja, aber so! 81

4.1 Der Facilitator 81
4.2 Driver, Leadership und Masterplan – das „Transformation Triangle“ 83
4.3 Das Portfolio 88

5 Business Enterprise Architecture 91

5.1 Definition Business Enterprise Architecture 92
5.2 Rolle und Aufgaben des Business-Enterprise-Architekten 94

6 Driver – die Notwendigkeit 99

6.1 Was sind Treiber? 99
6.2 Rolle der Driver für die Masterplanung 101
6.3 Typen der Veränderung 102
6.4 Kommunikation der Treiber 103

7 Leadership – das Kernteam 107

7.1 Transformation Team 107
7.2 Leadership-Skills 110
7.3 Sponsor und Steward 111

8 Masterplan – das Zielbild 115

8.1 Grundlagen der Masterplanung 115
8.1.1 Businessmodell 115
8.1.2 Business Processes 118
8.1.3 Capabilities 118
8.1.4 Sourcing 122
8.1.5 Business Operating Model 123
8.1.6 IT Operating Model 125
8.1.7 Enterprise Architecture 127
8.1.8 Business Enterprise Architecture 128
8.2 Design des Masterplans 130
8.2.1 Designprozess 131
8.2.2 Definition der strategischen Grundausrichtung 133
8.2.3 Definition des Zielmarkts 136
8.2.4 Design des Ziel-Business-Models 138
8.2.5 Design des Ziel-Operating-Models 141
8.2.6 Design der Ziel-Enterprise-Architecture 145

8.3 Governance des Masterplans 153
8.4 Zusammenfassung 154

9 Transformation Portfolio – der Weg 155

9.1 Erfassen des Istzustands 156
9.2 Bestimmung des Transformation Portfolios 157
9.3 Transformation Portfolio Governance 158
9.3.1 Transformation Roadmap Planning 158
9.3.2 Projektschnitt 162
9.3.3 Pflegeprozess 164
9.4 Zusammenfassung 165

10 Umsetzung von Transformationen 167

10.1 Ansätze im Projektmanagement 167
10.2 Die lernende Organisation 169
10.3 Managementansatz für erfolgreiche Transformationen 171
10.4 Zusammenfassung 174

11 Schlusswort 177

Anhang 179

A1 Umfragebogen 179
A2 Fragen zur Case Study LiftUp 180
A3 Zusammenfassungen im Überblick 182
A4 Über uns – die Autoren 187
A5 Glossar 189

Literaturverzeichnis 191

Stichwortverzeichnis 197

Vorwort

Wir leben mitten in der digitalen Revolution – wir sind Teil von ihr und, wenn wir ehrlich sind, gestalten wir sie nicht nur, sondern werden von ihr auch „gestaltet". Die digitale Revolution wird charakterisiert durch (1) **globale Vernetzung** von Kunden, Partnern, Mitarbeitern, (2) **dauernde Verfügbarkeit** von Informationen, Entscheidungen, Transaktionen **in Echtzeit** und (3) der Dominanz **globaler Plattformen**, die eine Monopolstellung in ihrem Segment und höchstes Wachstum anstreben.

Die digitale Welt stellt für Konsumenten die ultimative Freiheit und Einkaufsmacht dar, können diese doch per Touch oder Klick jeglichen Service oder jegliches Gut erreichen. Gleichzeitig entstehen Risiken durch die hohe Abhängigkeit von Technologien (z. B. bei Störungen), beim Schutz der Privatsphäre und der Manipulierbarkeit von Entscheidungen. Für Anbieter traditioneller Services und Güter bedeutet dies einen gewaltigen Transformationsdruck und für neue Start-ups die Chance, in atemberaubender Geschwindigkeit Erfolg zu haben oder unterzugehen.

Warum tun sich gerade etablierte und heute sehr erfolgreiche Unternehmen auf dem Weg in das digitale und vernetzte Zeitalter dabei so schwer? Ist es ausschließlich der Fokus auf das bestehende (noch nicht digitale) erfolgreiche Geschäftsmodell? Oder fehlen die richtigen Vorgehensweisen, die richtigen Führungspersonen, das Kapital oder gar die Ideen zu neuen Geschäftsmodellen? In der Realität ist es wohl ein bisschen von allem.

Dieses Buch widmet sich einer Disziplin, die gerade für etablierte Unternehmen auf ihrem Weg der „Transformation" zu neuen (teilweise) digitalen Geschäftsmodellen unabdingbar ist: der Business Enterprise Architecture. Sie beschreibt die angestrebte Architektur der Geschäftsmodelle, der Geschäftsprozesse, der Unternehmensdaten und der dazu nötigen IT Anwendungen und der Infrastruktur. Diese Disziplin ist mittlerweile angekommen im Standardhandwerkszeug des CIO und seiner Mannschaft. Vielfach fehlt aber die Integration mit den Entscheidern im Rest des Unternehmens. Und zwar genau mit denjenigen Entscheidern, die Verantwortung für neue Geschäftsmodelle, -prozesse und im Allgemeinen für das Unternehmensergebnis als Ganzes haben.

Die digitale Transformation verlangt nun aber genau diese vollständig integrierte Sichtweise und ihre Anwendung im Unternehmensalltag: Business ist IT und IT ist Business. Eine Trennung gemäß der Logik „Erst treffen wir die Business-Entscheidungen, dann schauen wir, wie IT es umsetzen kann" ist viel zu langsam und ineffektiv. Agile Methoden und Scrum machen es vor: Der Transformationsdruck zu digitalen Geschäftsmodellen erfordert für existierende Unternehmen die vollständig integrierte Sicht und die Anwendung von Business Enterprise Architecture.

Die beiden Autoren haben in meinem Team der Enterprise-Architekten an maßgeblicher Stelle viele Grundlagen für die erfolgreiche Transformation unseres Unternehmens gelegt. Dabei waren die Erfahrungen aus zunächst nicht erfolgreichen Vorstößen sicherlich viel hilfreicher als der letztendliche Erfolg. Diese Erfahrungen haben die Autoren auf drei wesentliche Erfolgsfaktoren zurückgeführt: (1) einen klaren Grund und ein starkes Zielbild für die Transformation, (2) das effektive Sponsoring durch die Top-Führungsmannschaft und (3) einen gesamtheitlichen Masterplan. Und wie immer bei Transformationen verlangt es einen langen Atem, hohe Disziplin und Kreativität bei der Beseitigung von Hürden.

Das vorliegende Buch richtet sich an Entscheider und Umsetzer, die sich mitten in einer Transformation befinden oder diese noch vor sich haben. Es ist ein praktischer Ratgeber beim Einsatz von Business Enterprise Architecture. Es blickt dabei integrativ auf alle Aspekte – Business und IT – und verbindet existierende Ansätze aus Wissenschaft und Praxis mit neuen eigenen Erkenntnissen. Sein branchenübergreifender Ansatz verinnerlicht dabei auch ein Paradigma der digitalen Transformation:

Lerne von anderen Branchen, denn genau die Quereinsteiger aus anderen Bereichen untergraben am Ende etablierte Geschäftsmodelle.

Dr. Steffen Roehn, CIO und unabhängiger Berater

Vorwort der Autoren

Liebe Leserin, lieber Leser!

Mit diesem Buch halten Sie die Essenz einer Reise durch die IT- und Business-Welt der Unternehmen in den Händen – eine Reise aus dem Blickwinkel der Veränderung. Wir ändern uns, die Unternehmen ändern sich, die Welt um uns herum ändert sich.

Die Reise begann in CIO-Organisationen, wo wir als Integrationsexperten, Enterprise-Architekten und IT-Strategen gearbeitet haben und so zunächst die Welt von einer eher technischen Seite her kennenlernten. Die Reise ging aber weiter und wir haben uns nach und nach viele andere Teile eines Unternehmens erschlossen. Auch mit wechselnden Perspektiven, mal von innen, mal von außen.

Häufig waren wir an innovativen Projekten beteiligt, die das Ziel hatten, eine grundlegende Veränderung zu erreichen. Die Ergebnisse haben leider nicht immer den Erwartungen entsprochen. Einige Projekte waren rein IT-getrieben und blieben daher in ihrer Wirkung begrenzt. Andere waren als übergreifendes Transformationsportfolio aufgesetzt, mit vielen Teilprojekten in unterschiedlichen Bereichen und Funktionen. Meist wurde dann aber nur ein Teil der Projekte angegangen oder abgeschlossen. Es gab oft einen Business- und IT-Sponsor, aber kein integriertes Team, das die Transformation als Ganzes vorangetrieben hätte. Letztlich war allen Projekten, die nicht von Erfolg gekrönt waren, gemeinsam, dass es kein fachübergreifendes Team gab.

So konnten wir über die Jahre viele Dinge beobachten und haben selbst viele Dinge getan und erlebt. Wir haben uns, angeregt durch ein internationales berufsbegleitendes Studium, auch intensiv mit den Beobachtungen und Erfahrungen anderer auseinandergesetzt. So formte sich ein Bild, was eine erfolgreiche Transformation ausmachen sollte. Einen ersten Schliff bekam das Bild dadurch, dass wir unsere Erfahrungen mit anderen Menschen auf Konferenzen und Lehrveranstaltungen geteilt haben. Den nächsten Schliff erhielt das Bild, als wir uns daran gesetzt haben, die Struktur für dieses Buch zu entwerfen und einen weiteren beim Schreiben selbst.

Es war für uns eine Lernreise auf die wir uns irgendwann einmal begeben haben. Mit diesem Buch wollen wir mit Ihnen das, was wir bis zu diesem Zeitpunkt gelernt haben, teilen. Gleichzeit ist das Buch aber nur eine Station auf der Reise und die Reise wird weitergehen. Vielleicht treffen wir uns auf der Reise auch einmal oder reisen sogar ein paar Stationen zusammen.
Wir haben das Buch geschrieben, weil nicht für jeden die Zeit in der täglichen Arbeit vorhanden ist, die vielen Aspekte, die für eine erfolgreiche Transformation notwendig sind, Stück für Stück selbst zusammenzutragen. Und so war es unser Ziel, mit diesem Buch ein möglichst umfassendes Bild zu vermitteln, aber es auch kompakt genug zu halten, dass es als praktischer Ratgeber dienen kann.
Bücher schreibt man, wenn man andere erfreuen möchte oder man denkt, dass andere davon profitieren könnten. Wir freuen uns, wenn Sie von diesem Buch profitieren.

Abschließend möchten wir Ihnen noch mitgeben, dass dieses Buch wie ein Rezept ist. Doch auch das beste Rezept garantiert nicht, dass das Sieben-Gänge-Menü auch gelingt. Es ist eine Abfolge von Vorschlägen – nicht mehr und nicht weniger. Aber es macht das Gelingen des Menüs wahrscheinlicher.

Beste Grüße

Carsten Sensler und Dr. Thomas Grimm

Danksagung

Für die Verwirklichung dieses Buchs waren neben uns als Autoren weitere Personen sehr wichtig, die direkt oder indirekt dieses Buch ermöglicht haben.

Besonders möchten wir Dr. Steffen Roehn danken, mit dem wir einen Teil unserer Karrieren gemeinsam gegangen sind und der gerne zugestimmt hat, das Vorwort zu schreiben. Mit wertvollen Hinweisen hat er sehr zum Gelingen des Buchs beigetragen.

Ein besonderer Dank gilt auch Prof. Dr. Sharm Manwani, mit dem wir viele spannende Diskussionen zum Thema geführt und gemeinsam die Case Study „LiftUp“ entwickelt haben. Seine inspirierende Art, Fragen zu stellen, war mit einer der Gründe dafür, dass wir uns an dieses Buchprojekt gewagt haben.

Des Weiteren gilt unser Dank den Interviewpartnern, welche uns durch ihre Offenheit in den Interviews wertvolle Einblicke in ihre Arbeit gaben. Diese Einblicke waren für uns persönlich und für die Ausarbeitung der Kernpunkte dieses Buchs sehr wichtig.

Nicht zuletzt möchten wir Andre Karalus danken, der uns als Reviewer und Sparringspartner, insbesondere in der hektischen Zeit vor Fertigstellung des Manuskripts, immer wieder Hinweise gegeben hat, wo noch etwas zu verbessern wäre.

Auch dem Verlag und seinen Mitarbeitern danken wir herzlich für ihre Unterstützung und für die Beantwortung unserer vielen Fragen.

Last but not least, bedanken wir uns bei unseren Ehefrauen und Kindern. Einerseits waren sie glücklich, weil wir jeweils sehr viel zu Hause in der Denkerzelle waren, aber andererseits waren wir nicht greifbar. Sie alle haben uns ein hohes Maß an Verständnis, Geduld und Unterstützung entgegengebracht, wenn wir bis spät in die Nacht unzählige Stunden, oft telefonierend, am Schreibtisch saßen.

Und wir danken Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, für das Interesse an diesem Buch.

Dortmund und Bonn im Oktober 2015

Carsten Sensler und Dr. Thomas Grimm

Case Study – LiftUp

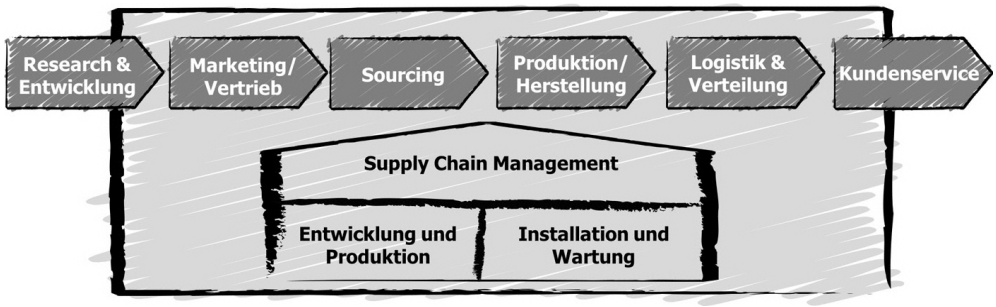
Dieses Kapitel beinhaltet die Case Study, die den Beispielen und Denkanstößen dieses Buchs zugrunde liegen.

Die Firma

1 Die Firma LiftUp ist in der Herstellung, Installation sowie Wartung von Fahrstühlen und Fahrstuhlzubehör tätig. Die Firma bedient damit prinzipiell folgende Kundenbedürfnisse:

- Neue Fahrstuhlinstallationen sowie große und komplexe Modernisierungsmaßnahmen von existierenden Fahrstuhlanlagen, welche eine kundenspezifische Herstellung erfordern und ein ausgesprochen gutes Projektmanagement. Hierbei sind die Preise individuell verhandelt.
- Wartung von Fahrstuhlanlagen, welche durch geplante und regelmäßige Besuche und Reparaturen von Serviceingenieuren vor Ort durchgeführt werden. Die Kosten werden zentral über Wartungsverträge mit dem Kunden abgerechnet.

2 LiftUp ist eine weltweit operierende Firma in der Fahrstuhlanlagenindustrie und hat ihr Headquarter in Schweden. Sie wuchs in den letzten Jahren durch insgesamt 20 Akquisitionen von nationalen Unternehmen. Bedingt durch die verschiedenen Akquisitionen hat LiftUp ein großes Produktportfolio und sehr unterschiedliche Geschäftsprozesse für Wartungen, Neuinstallation oder Produktion von Fahrstühlen. Die Abbildung 1 verdeutlicht die Wertschöpfungskette sowie Aspekte des Betriebsmodells von LiftUp.



Wertschöpfungskette sowie Aspekte des Betriebsmodells von LiftUp

3 Die Mitglieder des Executive-Management-Teams, angeführt durch Per Linder, waren sich der Vorteile bewusst, Kunden mit gleichartigen Produkten und Services zu bedienen. Andererseits sahen sie auch die Notwendigkeit, aufgrund lokaler Gegebenheiten, wie Sicherheitsrichtlinien, Brandschutzverordnungen oder Vorlieben bzgl. der Innenausstattung eines Fahrstuhls, differenzieren zu müssen. Auch die Durchführung von Wartung und Erstinstallation von Fahrstühlen variierte und stellte damit den Mehrwert einer starken Standardisierung infrage. Gleiches galt für die Frage der finanziellen und steuerrechtlichen Regelungen der verschiedenen Länder.

4 Aber auch eine andere Entwicklung schien Per hochinteressant. Könnten nicht die Möglichkeiten der digitalen sowie mobilen Technologien sich sehr nützlich für die Weiter- bzw. Neuentwicklungen von Produkten und Services erweisen? Um für diese aufkommenden Trends gewappnet zu sein, hatte Per ein neues Team gegründet. Es bestand aus Experten, die gleichermaßen erfahren in IT- als auch in Businessthemen waren. Der Schwerpunkt dieses Teams war, die aktuellen Möglichkeiten der digitalen Welt zu verstehen und eine integrierte IT- und Businessarchitektur für LiftUp zu entwickeln. Indem er das Team direkt an sich berichten ließ, stellte er sicher, dass das Team unabhängig von speziellen IT- und Businessinteressen seiner Arbeit nachgehen konnte und von beiden Seiten respektiert wurde.

5 Für die Führung des Teams benötigte Per jemanden, der in der Lage war, die unterschiedlichen Aspekte und Dimensionen von LiftUp erfassen und in Bezug setzen zu können.

6 Beatrice Holl war genau diejenige, die Per suchte. Beatrice hatte ihre Karriere ursprünglich in der IT als System- und Applikationsarchitekt begonnen. In letzter Zeit war sie jedoch häufig in Transformationsprojekte auf nationaler wie auch internationaler Ebene involviert, von denen sie auch einige geleitet hatte. Sie hatte sich über die Projekte auch den Ruf erarbeitet, ein sehr gutes Verständnis für die geschäftlichen Aspekte von LiftUp zu haben.

7 Ihre aktuelle Rolle war die eines Enterprise-Architekten und daher kannte sie die viele Facetten eines Unternehmens und war es gewohnt, verschiedene Aspekte miteinander zu kombinieren und nicht nur einzelne Elemente isoliert zu betrachten. Durch ihre Beteiligung an mehreren Transformationsprojekten war es ihr auch sehr bewusst, dass alle diese Aspekte koordiniert und synchronisiert werden mussten, um erfolgreich zu sein. In ihrer Rolle als Enterprise-Architekt hatte sie sich in diversen Business- und Technologiethemen geschult, aber auch ihre Fähigkeiten bzgl. Kommunikation und Transformation weiterentwickelt.

8 Als Per sie gefragt hatte, ob sie bereit wäre, das Team zu übernehmen – was sie gerne tat – hatte Per mit ihr auch darüber gesprochen, dass er sich noch nicht ganz im Klaren darüber sei, wie er das Team mittelfristig in der Linie verankern sollte und ggf. mit welcher formalen Verantwortung, wie z. B. Strategie. Sie sprachen darüber, dass Beatrice und das Team nicht in politische Spiele hineingezogen werden dürften oder zu stark von speziellen Interessen, wie Finance, Marketing oder IT, beeinflusst sein sollten. Da sie zunächst keine

Lösung finden konnten, hatten sie die genaue Positionierung und Aufgabenbeschreibung offengelassen.

9 Die letzten Quartalsberichte über die Geschäftsentwicklung zeigten einen immer stärker werdenden negativen Trend. Die Zahl der Mitbewerber stieg in manchen Nationen und die Kosten für die Wartungseinsätze der Ingenieure Vorort stiegen ebenfalls rasant an.

10 Per berief daher eine außerordentliche Sitzung des Managementteams ein, um eine strategische Diskussion zu initiieren und weitere Schritte zu vereinbaren, um dem negativen Trend der Geschäftsentwicklung wieder eine positive Richtung zu geben. Per fragte Frederik als Chief Finance Officer (CFO), diese erste Diskussion zu moderieren. Beatrice wurde auch zu diesem Termin eingeladen, obwohl sie nicht Teil des Leadership-Teams war. Per dachte aber, dass sie und ihr Team sehr wichtig werden könnten für den zukünftigen Erfolgt von LiftUp.

Die „Executive Management"-Teamsitzung

11 „Herzlich willkommen", sagte Frederik, „wir ihr sicherlich bereits alle mehr oder weniger detailliert wisst, sieht unsere Geschäftsentwicklung im Moment nicht rosig aus. Der Absatz sinkt, der Umsatz sinkt, die Kundenzahl sowie Kundenzufriedenheit haben schon bessere Zeiten gesehen", führte er aus. „Zum fallenden Umsatz gesellen sich auch noch gestiegene Kosten, sodass unterm Strich für uns und die Shareholder weniger als in früheren Zeiten übrigbleibt. Wir müssen handeln. Wir sollten unsere Strategie überprüfen und überlegen, wo wir als LiftUp mit unseren 1 500 Mitarbeitern hinwollen. In welche Richtung soll die Reise gehen? Wo wollen wir in zwei Jahren stehen und was ist unsere Vorstellung davon, wie der Aufzugsmarkt in fünf Jahren aussieht? Hier sind wir als Leadership-Team gefragt." Frederick hob seinen Kopf und schaute in die Runde, bevor er fortfuhr.

12 „Nun ist es an der Zeit, die gesamten Kompetenzen im Executive Team zu bündeln und einen Weg aus der Misere von LiftUp zu finden", führte Frederick weiter aus. Jeder hat seine Verantwortung für das tägliche Geschäft, aber sind wir in der Lage, als Führungsteam das Unternehmen für die zukünftigen Herausforderungen weiterzuentwickeln?

13 Nach dem ersten Leadership-Team-Meeting gab es noch weitere Termine, in denen die Aufgaben und Rollen jedes Einzelnen für die anstehende Transformation bestimmt und geschärft wurde.

Das Team

14 **Frederick** war der Herr der Zahlen. Ihm war es wichtig, durch „Low-hanging Fruits" kurzfristig kleine Erfolge einfahren zu können, um die nächsten 24 Monate als LiftUp zu überleben. Er selbst sah sich als für den Reality Check zuständigen Sparringspartner für die Transformation. Mehr als einmal betonte er „was hilft mir eine Strategie, wenn es die Firma, die sie umsetzen soll, nicht mehr gibt?".

15 **Sven**, Senior Vice Presidnet (SVP) Sales, war ein langjähriger Wegbegleiter von Per. Bevor er SVP Sales bei LiftUp wurde, war er bei verschiedenen nationalen Gesellschaften von LiftUp tätig. Er hatte als besondere Aufgabe übertragen bekommen, manche der gekauften nationalen Unternehmen in LiftUp zu integrieren. Während dieser Zeit lernte er die lokalen Eigenheiten und Unterschiede der Menschen sehr zu schätzen. Seine Rolle war es nun, in der Transformation sicherzustellen, dass die Produkte und Services für alle lokalen Märkte interessant werden.

16 **Mats**, SVP Manufactoring & Logistics, arbeitete bereits in vielen verschiedenen Unternehmen, wie z. B. bei einem asiatischen Automobilhersteller oder einem global agierenden Paketversand aus Deutschland. Sein Anliegen bzgl. der auszuarbeitenden Strategie war, dass er eine Effizienzsteigerung bei der Produktion von Fahrstühlen, aber insbesondere auch bei der Wartung der bereits existierenden erreichen wollte. Er musste einen Weg finden, wie er die benötigten Produktionsteile oder Ersatzteile maximal schnell zur Verfügung hätte, ohne große Lagerbestände aufbauen zu müssen. Ihm schwebt die Idee von Wartungstrupps mit entsprechend ausgestatteten Lkws vor, die innerhalb von zwei Stunden beim Kunden sein und in der Lage sein sollten, in 95 Prozent der Fälle das Problem innerhalb von vier Stunden zu beheben. Auch Fernwartung und Ferndiagnose wollte er in Zukunft sehr viel stärker nutzen.

17 **Imogen** war erst kürzlich zum CIO berufen worden. Für ihren früheren Arbeitgeber war sie verantwortlich für die mobile App-Entwicklung in einem Markt, der komplett abhängig von Cloud sowie Mobile Computing war. Sie teilte gerne ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit anderen auf einschlägigen Fachkonferenzen zur agilen Entwicklung und sie war ein starker Unterstützer des DevOps-Ansatzes. Als Per sie fragte, ob sie in LiftUp die Position des CIOs bekleiden wolle, war sie sich zunächst nicht sicher, wie sie ihre Stärken einbringen könnte in einer Güter produzierenden Industrie. Aber als Per ihr in einem der Interviews Mats vorstellte und Mats mit ihr seine Ideen teilte, wurde ihr klar, dass sie mit ihrer Expertise Teil eines Teams werden konnte, mit welchem die Fahrstuhlindustrie revolutioniert werden konnte.

18 Weil zu erwarten war, dass IT-Dienste ein maßgeblicher Aspekt werden würde, bat man Imogen, Sponsor für IT Operations zu werden. In ihrer Verantwortung lag die Ausgestaltung der entsprechenden Infrastruktur, Prozesse mit Hinblick auf maximalen Anteil an Automatisierung sowie der Informationsarchitektur, um die zukünftigen Geschäftsmodelle und Produkte bestmöglich IT-seitig zu unterstützen bzw. überhaupt zu ermöglichen.

19 **Marie**, Chief Marketing Officer (CMO), sammelte ihre Erfahrungen in einem sehr renommierten Business-Strategie-Beratungshaus. Ihre Erfahrung reichte über das Anpassen existierender Geschäftsmodelle an neue Einflüsse und Strategien bis hin zum Design von neuen innovativen Geschäftsmodellen. Sie hatte ausgezeichnete Fähigkeiten im Moderieren und Führen von Workshops und war ein aktiver Teil einer offenen Community rund um Geschäftsmodelldesign. Nach mehr als zehn Jahren Berufserfahrung in verschiedenen Managementpositionen wurde sie Teil des Executive-Leadership-Teams von LiftUp. Ihr ausgezeichnetes Netzwerk innerhalb von LiftUp und ihre Erfahrung waren eine gute

Grundlage, um mit den Tücken eines internationalen Unternehmens mit nationalen Gesellschaften umzugehen. Sie hatte die Gabe, das Selbstvertrauen und das Ansehen, in LiftUp ihre Meinung und Ideen offen zu vertreten. Dabei half es ihr sehr, dass sie komplexe Zusammenhänge leicht und verständlich für jedermann darstellen konnte.

20 Als das Team über die Rolle des Business Model Sponsors und ihre Besetzung diskutierte, war es ziemlich offensichtlich, dass Marie die richtige dafür wäre.

21 **Beatrice** sah die anstehende Transformation als ihre größte Chance bisher, um den Wert ihres Teams zu zeigen und auch herauszufinden, wie sich die Rolle ihres Teams entwickeln könnte. Bevor sie zu LiftUp gekommen war, hatte sie viel mit TOGAF und auf Basis von Schekkermans Verständnis von Enterprise-Architektur gearbeitet. Ihr waren Begriffe wie Capability, Domain Model und vieles mehr aus dem Standardrepertoire der Enterprise-Architektur geläufig.

22 Womit sie irgendwann gehadert hatte, war die Tatsache, dass sie als Enterprise-Architekt oft auf das Erstellen von Plänen reduziert war. Selbst wenn sie Zielarchitekturen entwerfen sollte, war sie selten in der Lage, diese auch auf allen Ebenen einer Organisation umzusetzen. Das schien ihr ein großer Unterschied zu den Architekten des realen Lebens zu sein, wo das Erstellen der Pläne den Anfang darstellte, um sich dann verantwortlich um die Umsetzung im Sinne eines Bauleiters zu kümmern. Deshalb war sie auch sehr froh gewesen, als Per ihr die Möglichkeit gegeben hatte, Enterprise-Architektur in verschiedenen Transformationsprojekten umzusetzen.

23 **Helen,** SVP Human Resources, hatte schon unterschiedliche Managementpositionen inne. Vor drei Jahren war sie zu LiftUp gekommen, um Trainingsprogramme für neue Mitarbeiter zu entwickeln, vor allem für die Ingenieure auf Montage. In ihren früheren Firmen waren Fort- und Weiterbildungen oft als eine einmalige Aktion aufgesetzt worden, und es war daher selten möglich gewesen, den Wert für das Unternehmen nachhaltig zu evaluieren. Eine andere Erfahrung, die sie gemacht hatte, war, dass auch gut ausgebildete Ingenieure keine Garantie für ein positives Kundenfeedback waren. Es gab deutliche Abhängigkeiten zu Kultur und Land. Daher hatte sie auch gemischte Gefühle als die Diskussion um eine zentrale Serviceeinheit ging. Obwohl es dann einfacher werden würde, die Mitarbeiter gut auszubilden, war sie sich nicht sicher, ob das von den Kunden entsprechend honoriert würde. Auch machte sie sich Sorgen um die Mitarbeiterzufriedenheit, wenn viel Know-how an einer Stelle kumuliert würde und wie sich das auf die anderen Landesgesellschaften und Niederlassungen auswirken würde, die nicht über das Wissen verfügten, es aber dennoch benötigen würden. Sie wusste, wie schwierig es war, eine gute Kommunikation auf Augenhöhe zu erreichen, um einen guten Wissenstransfer zu gewährleisten.

24 **Sam**, SVP Product Development, hatte seine berufliche Laufbahn mit einem eigenen Startup begonnen. Er hatte sich auf das Feld Fernwartung und Fernüberwachung konzentriert und an einem System gearbeitet, welches die Netzwerklatenz bei Diagnosedatenübertragung aber auch Videodatenübertragung optimierte. Aber damals blieb der Geschäftser-

folg aus. Er war mit seinen Ideen seiner Zeit voraus. Die Grundlagen in der Technologie der mobilen Datenverarbeitung und auch in der Infrastruktur waren noch nicht gegeben. Auch das Begehren des Kunden nach solchen Produkten und Services war damals noch nicht stark ausgeprägt. Als Per auf einer Konferenz für Start-ups Sam traf, war er begeistert von Sams Fähigkeit, Möglichkeiten und Potenziale von Produkten zu sehen, die jeder andere als bereits „fertig" und ausgereift ansehen würden.

25 Das gefiel Per und er machte Sam ein Angebot, zu LiftUp zu kommen, um dort seine Stärken einzubringen. Nach einer Weile des Überlegens willigte Sam ein, da er es als große Herausforderung ansah, in einer seit Jahren stabilen Industrie mit konstanten Geschäftsmodellen seine Innovationsstärke einzubringen und neue Möglichkeiten zur Generierung von Geschäften zu finden.

26 Nicht jeder in LiftUp mochte Sams Persönlichkeit. Er war sehr direkt in seiner Kommunikation und verfolgte konsequent seine Ideen und Vorstellungen – was gelegentlich auch arrogant auf die Menschen wirkte, die seit Jahren zur Stabilität des Unternehmens beigetragen hatten.

27 **Per** fokussierte sich auf das große Ganze. Für ihn galt es in den folgenden Wochen und Monaten, einerseits das bisherige Geschäft so gut wie es ging am Laufen zu halten, während parallel an der neuen LiftUp gearbeitet wurde.

28 Bei jeder sich ihm bietenden Gelegenheit drückte er sein immenses Vertrauen in das Transformation Team aus. Er war sich sicher, dass dieses Team Lösungen für die aktuelle Situation finden würde. Er glaubte an jeden Einzelnen mit seinen Fähigkeiten. Aber er musste auch darauf achten, dass kein Blickwinkel zu dominant gegenüber den anderen wurde. Per war der Sponsor der gesamten Transformation.

Design und Ausführung der Transformation

29 Marie wurde als Team Lead des Transformation Teams ausgewählt, zusammen mit Beatrice als Co-Lead. Als Per vorschlug, Imogen ebenfalls in das Kernteam zu berufen, gab es zunächst eine Diskussion, ob IT wirklich eine zentrale Rolle in der Transformation haben würde, die über die Bereitstellung der IT-Dienstleistungen und IT Operations hinausgehen würde. Letztendlich einigte man sich darauf, dass es hier um eine Business- und digitale Transformation ginge und daher die IT nicht weniger wichtig für das Voranbringen der Transformation wäre als Business. Per hatte angeboten, ebenfalls im Kernteam dabei zu sein, da er ganz klar der Meinung war, dass es hier um den Kern des Unternehmens ging, dessen CEO er war.

30 Die vier haben dann sehr sorgfältig die Transformation geplant. Es war ihnen sehr wichtig, in der richtigen Reihenfolge vorzugehen.

31 Für das Team war es selbstverständlich, dass sie ein sehr klares Bild darüber haben mussten, wie aus ihrer Sicht die zukünftigen Märkte aussehen würden und wie man sie mit einem innovativen und nachhaltigen Geschäftsmodell angehen wollte. Dies beinhaltete

insbesondere auch IT und Business Operations. Das Team einigte sich darauf, dass zunächst die Einzelheiten der Strategie weniger von Bedeutung wären, wichtiger war es, dass die neue Strategie vom ganzen Unternehmen getragen werden können sollte. Für das Team eine wichtige Voraussetzung, um den Weg ins Neue konsequent beschreiten zu können. Sie einigten sich auf drei Faktoren entlang derer sie die Transformation aufbauen und zum Erfolg führen wollten:

32 Erstens, der **Treiber** sollte sehr gut fassbar und relevant für jeden im Unternehmen sein. Insofern war die erste Aufgabe, die Treiber noch einmal klar herauszuarbeiten.

33 Zweitens, wollten sie eine klare **Führung** und gelebtes Commitment für die Transformation. Deshalb baten sie alle Kollegen des Executive Teams, sich mindestens einen Tag pro Woche die Arbeit an der Transformation zu reservieren, wie Workshops oder Teammeetings. Das war ihnen auch deswegen wichtig, um alle immer auf dem gleichen Informationsstand zu halten. Die Teammeetings sollten dazu genutzt werden, den aktuellen Stand der Umsetzung zu diskutieren, Entscheidungen über Informationskampagnen und nächste Schritte zu fällen oder auszuloten, welche Expertise für die Durchführung der verschiedenen Workshops notwendig wäre.

34 Drittens, wollten sie einen **Masterplan** für die Transformation entwerfen, der ein klares Bild des zukünftigen Geschäftsmodells und Leistungsversprechens (Value Proposition) enthalten sollte. Es sollte aber auch die Betriebsmodelle für Business und IT enthalten und eine umfassende Enterprise-Architektur ausgehend von den Capabilities über für die Prozess-, Daten- und Applikationsarchitektur bis hin zur technischen Architektur. Darüber hinaus sollte das Thema Security als querschnittliches Architekturthema behandelt werden, da davon auszugehen war, dass sie viel mehr mobile und remote Computing-Dienste mit Cloud-Integration implementieren und nutzen würden.

35 Gerade für diesen letzten Teil war ihnen klar, dass sie die entsprechenden Experten involvieren mussten, aber eben auch die Steakholder des Executive Teams auf Stand halten und in die strategischen Entscheidungen einbeziehen mussten. Aus diesem Grund hatten sie das Executive Team eng an das Kernteam angebunden.

36 Die vier diskutierten auch, welche Rolle sie jeweils innerhalb des Teams und für die Transformation spielen sollten. Beatrice schien der Schwerpunkt ihrer Rolle die eines Facilitators zu sein, da es wichtig war, die Kommunikation zu jedem Zeitpunkt am Laufen zu halten. Andererseits sah sie ihre Rolle nicht auf die eines Moderators beschränkt, dessen Ziel es war, Kompromisse herauszuarbeiten. In ihrer Rolle als Teil des Kernteams war es ihr auch wichtig, die Transformation zu führen und die Ergebnisse der Workshops klar in die Richtung ausführbarer Entscheidungen zu steuern. In diesem Sinne fühlte sie sich auch als Pilotin, die versuchen musste, das Unternehmen sicher durch die Unwägbarkeiten der Transformation zu leiten. Das bedeutete auch, wachsam zu sein, um wichtige Entwicklungen der Technologien oder unerwartete Veränderungen des Markts frühzeitig zu erkennen, um ggf. den Masterplan zu überarbeiten.