

Business Technology

Lean Innovation & IT Leadership



IT und Business erfolgreich transformieren

Das „Transformation Triangle“

In diesem Artikel werden die Kernaspekte des Transformation Triangles vorgestellt. Das Transformation Triangle, entstanden aus persönlichen Erfahrungen der Autoren, Forschung und Analysen sowie Industrie-Best-Practices, hat zum Ziel, die Erfolgsaussichten von digitalen Transformationen in oder von Unternehmen oder Unternehmensteilen zu steigern.



©Stockphoto.com/mshch

AUTOREN: CARSTEN SENSLER UND DR. THOMAS GRIMM

Bedingt durch Veränderungen in den Technologien, in Kundenerwartungen und die damit einhergehenden stetigen Veränderungen verschiedener Märkte ist die digitale Transformation für Unternehmen unausweichlich, um am Markt bestehen zu können. Der Zeitpunkt in den verschiedenen Industriezweigen ist unterschiedlich, aber die Transformation wird kommen.

Um nur ein Beispiel anzufügen, muss man sich im Finanzen-/Versicherungsumfeld umschaun. Klassische Filialen werden durch die so genannten Internetfilialen (Onlinebanking, Online-Insurance) ersetzt, mit der Konsequenz, dass die Systemverfügbarkeit des Anbieters deutlich zunehmen muss, und das nicht nur zur Hauptgeschäftszeit. Die Integration eines zusätzlichen Kanals hat nicht nur Auswirkungen auf die IT, sondern bietet auch die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle in eher klassischen Industrien zu etablieren. Ein weiteres Beispiel kommt aus der Automobilindustrie. Die Verschmelzung von Real-Time-Informationen mit den Fahrassistenzsystemen in den Autos nimmt immer stärker zu. Das „Connected Car“ wird massentauglich und bietet weitere Möglichkeiten neuer Geschäftsmodelle. Mittlerweile können viele Services und Dienste direkt im Auto über ein integriertes Shopsystem von den Kunden gekauft wer-

den. Auch hier wird ein weiterer Absatzkanal erschlossen mit der Konsequenz, dass die Wertschöpfungskette eines Unternehmens sich entsprechend anpassen muss, was in neue bzw. geänderte Geschäftsprozesse mündet und letzten Endes sich auch auf die IT auswirkt. Damit ein Unternehmen sich gegen die Konkurrenz am Markt behaupten kann, muss es sich der Herausforderung der digitalen Transformation stellen.

Transformation bedeutet immer Veränderungen – Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Dimensionen, die wesentlichen sind: People, Processes, Technology und Information (PPTI) [1].

Nach Kotter – Experte für Change-Management – sind weniger als 30 Prozent der Transformationsprojekte als erfolgreich einzustufen [2]. Die Frage, die man sich bei solchen Zahlen direkt stellt, ist: Wieso investieren so viele Unternehmen sehr viel Geld in Vorhaben, deren Erfolgswahrscheinlichkeit weniger als 30 Prozent ist? Würden Sie Ihr Geld investieren, mit einer Gewissheit, dass Sie zu weniger als 30 Prozent Wahrscheinlichkeit Ihren Einsatz zurückbekämen? – Sicherlich nur bedingt. Allerdings werden zum einen die komplexen Transformationsvorhaben in Unternehmen einfach unterschätzt, zum anderen fehlt die Transparenz über den Weg hin zum Transformationsziel

sowie ein klar umrissenes Ziel selbst. Letztendlich nehmen die Unternehmen das hohe Risiko aber in Kauf, weil sie erkannt haben, dass die Transformation unabdingbar ist, um zu überleben. Die Autoren haben sich genau dieses Themas angenommen, um herauszufinden, wie man die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg derartiger Transformationsvorhaben unter Anwendung des „Transformation Triangle“ steigern kann. Es ist keine Garantie auf Erfolg, allerdings wird die Erfolgsaussicht deutlich erhöht. Die Autoren haben das „Transformation Triangle“ als Werkzeug auf Basis der folgenden Aspekte entwickelt:

- Persönliche Erfahrungen aus dem Alltag in einem multinationalen DAX-30-Konzern
- Forschung und Analysen in Form von einer weit angelegten Umfrage in der entsprechenden Zielgruppe, zahlreichen Experteninterviews sowie Fallstudien
- Praktische Projekterfahrungen mit Kunden unterschiedlicher Größe aus verschiedenen Industriezweigen

Es setzt sich aus den Themen Leadership, Driver und Masterplan zusammen. Während Leadership im Wesentlichen die Eigenschaft ist, die notwendig ist, um eine Transformation voran und erfolgreich zu Ende zu bringen, sind die Treiber (Driver) und der Masterplan mit konkreten Aufgaben und Ergebnissen verbunden.

LEADERSHIP

Zunächst werfen wir einen Blick auf das Thema Leadership. Die Autoren verstehen unter Leadership in diesem Kontext einen Satz von persönlichen Eigenschaften, den ein „Transformation Champion“ besitzen muss. Das ist jemand, der Teile eines dedizierten Transformationsteams ist, das zur Aufgabe hat, die Transformation zu designen und umzusetzen. Die Eigenschaft, die ein Transformation Champion mitbringen muss, sind Leidenschaft, Durchsetzungsstärke, Selbstvertrauen, Motivation und eine starke Persönlichkeit sowie ausgesprochen gute Kommunikationsfähigkeiten. Gleichzeitig teilt sich Leadership in weitere zwei Bereiche: Sponsorship und Stewardship. Die Erfahrung zeigt, dass zu jeder erfolgreichen Transformation ein starker Sponsor gehört, und zwar genau einer, der sowohl einflussreich genug ist, um die Transformation auch gegen Widerstände zu verteidigen, als auch über finanzielle Mittel verfügt, um die Transformation voranzubringen. Mehr als ein Sponsor ist in der Regel kontraproduktiv bzw. drückt oft auch aus, dass eine Unsicherheit bei den Sponsoren über die Notwendigkeit oder das Ziel der Transformation besteht.

Genauso wichtig wie der Sponsor ist der Steward, der Kümmerer. Dieser kümmert sich zum Beispiel um realistische und strukturierte Prozesse. Er sorgt für Ver-

einfachungen und Klarheit, wo immer möglich. Er sorgt aber auch dafür, dass Verantwortlichkeiten geklärt sind und gelebt werden. Kurz: Er kümmert sich darum, dass bei aller Kreativität und Unsicherheit, die eine Transformation mit sich bringt, dennoch das notwendige Maß an Struktur vorhanden ist und gelebt wird.

Leadership in der Transformation bedingt also herausragende persönliche Eigenschaften im Allgemeinen, aber auch ein Rollenverständnis, in dem in Abhängigkeit vom Lebenszyklus der Transformation dem Leader, dem Sponsor oder dem Steward eine tragende Rolle zukommt.

DRIVER

Transformation braucht einen klaren Treiber (Driver) als Motor. Typische Treiber sind ein rückläufiges Geschäft, verändertes Konsumverhalten und Erwartungen der Kunden, sich neu entwickelnde technologische Möglichkeiten oder Marktverschiebungen. Wichtig es, die oder den Treiber für die spezielle Transformation sehr konkret zu benennen. Dieser muss dann intensiv kommuniziert werden. Rückläufiges Geschäft im Allgemeinen als Treiber für eine große Transformation reicht üblicherweise nicht aus; beispielsweise für die Telekommunikationsbranche kann die Verlagerung der bisherigen Sprachübertragung hin zu Datenverkehr ein Treiber sein, aber auch die sich ständig weiterentwickelnden Technologien. Für die Automobilbranche kann das Aufkommen von Carsharing-Modellen ein Treiber einer Transformation sein, da sich die Anzahl der verkauften Autos möglicherweise verringert.

Es gibt sicherlich typische Treiber für die unterschiedlichen Branchen, dennoch ergeben sich für jedes Unternehmen jeweils spezifische Auswirkungen und mögliche Optionen für einen neuen Weg. Wie diese herausgearbeitet werden können, wird weiter unten beschrieben. Zunächst aber müssen möglichst viele Menschen, die durch die Transformation betroffen sind, erreicht werden, und die unbedingte Notwendigkeit für die Transformation muss ersichtlich sein.

Für J. Kotter ist dies der erste Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Transformation. Er nennt ihn „Establishing a sense of urgency“ (Erzeuge Einsicht in die Dringlichkeit) [3]. Hierzu reicht es nicht aus, eine generelle Mitteilung zu machen. Der Treiber und später auch das Ziel der Transformation müssen immer wieder zielgruppengerecht kommuniziert werden. Ein schönes Beispiel dafür, wie man in großem Stil den „Sense of Urgency“ intensiv und breit wecken kann, sind die Live-Aid- (1985) und Live-8-Konzerte (2005). Außergewöhnliche Persönlichkeiten haben sich zusammengefunden, um zu helfen und andere zu bewegen, sich ebenfalls zu beteiligen.

Die zielgruppengerechte Kommunikation in einem Unternehmen wird neben größeren Informationsveran-

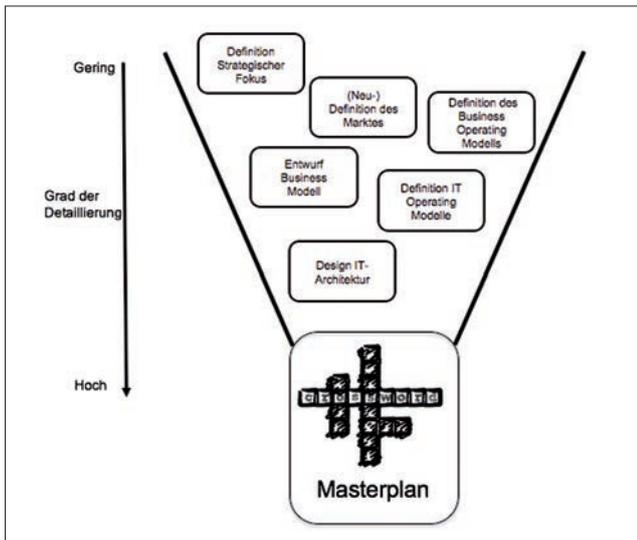


Abb. 1: Schematische Darstellung des Masterplans

staltungen auch viele kleine Veranstaltungen, informelle Treffen, Flyer/Poster oder Mailing-Aktionen umfassen. Im weiteren Verlauf wird die Kommunikation der Treiber immer stärker mit den Zielen und dem bisher Erreichten verbunden werden. Denn es ist wichtig, dass sich im Rahmen der sich natürlicherweise ergebenden Unsicherheit während der Transformation möglichst viele Menschen als Teil der Veränderung fühlen.

MASTERPLAN

Der Masterplan beschreibt den Pfad von der Ausgangssituation der Transformation (as is) hin zu einem zwischen Business und IT gemeinschaftlich erarbeiteten Transformationsziel (to be). Er umfasst dabei die (u. U. veränderte) Businessstrategie, die entsprechenden Geschäftsprozesse für die neuen oder veränderten Geschäftsmodelle, die damit korrespondierende IT-Zielarchitektur auf allen Ebenen sowie eine Aufplanung aller notwendigen Aktivitäten von Business und IT. Der Masterplan umfasst nicht die Aspekte der Implementierung des Transformationsvorhabens.

Sicherlich wird man nicht direkt in einer Iteration den gesamten Masterplan erarbeiten können, daher ist ein iterativer, inkrementeller Ansatz zum Design des Masterplans empfehlenswert. Doch wie kann man die Artefakte des Masterplans strukturiert erarbeiten?

Basierend auf den Forschungsergebnissen der Autoren und erfolgreich angewandt in Kundenprojekten ergibt sich das in **Abbildung 1** schematisch dargestellte Vorgehen. Im weiteren Verlauf des Artikels werden die Kernaktivitäten zum Design eines Masterplans dargestellt.

Definition strategischer Fokus: Der erste Punkt, der geklärt sein muss, um den Masterplan auszugestalten, ist der generelle strategische Fokus. Eine Re-Evaluation des



Abb. 2: Value Disciplines nach Treacy und Wiersema [4]

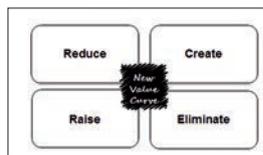


Abb. 3: Four-Actions-Framework zur Definition des neuen Werteprofils aus der Blue Ocean Strategy [5]

bisherigen Fokus muss auf alle Fälle stattfinden, da die identifizierten Treiber möglicherweise eine Anpassung erfordern. Die Diskussion einer Neupositionierung oder Bestätigung des bisherigen Fokus lässt sich sehr gut mithilfe der Drei-Werte-Disziplinen von Treacy und Wiersema [4] führen, da durch das Framework eine klare Ausrichtung festgelegt wird, wie „Product Leadership“, die zum Ziel hat, das beste Produkt auf dem Markt zu haben (**Abb. 2**).

Das heißt nicht, dass das Thema Kosten oder der Kontakt bzw. das Wissen über den Kunden keine Rolle spielen. Doch diese bleiben in der Priorität nachgeordnet. Dieses Framework ist nicht das einzig mögliche zur Bestimmung des strategischen Fokus, es eignet sich jedoch sehr gut aufgrund seiner klar kommunizierbaren Dimensionen.

(Neu-)Definition des Marktes: Ist der strategische Fokus gesetzt, findet eine Neubewertung des Marktes statt. Im Rahmen dieser Evaluation wird neuerlich erarbeitet, welche Werte für den Kunden und das Unternehmen mit dem Produkt verbunden sind. Welche Dimensionen zur Wertebestimmung herangezogen werden, hängt stark von der Industrie und dem Produkt selbst ab. Eine typische Dimension ist jedoch der Preis des Produkts oder der Dienstleistung. Falls der gewählte strategische Fokus „Operational Excellence“ ist, muss das Ziel sein, den Preis geringer als den der Konkurrenz zu halten (also sehr günstige Produktionskosten). Andere Dimensionen können im Zusammenhang mit Komfort, Einfachheit, Erlebnis oder Exklusivität stehen. In jedem Fall wird es dazu führen, dass hier gegenüber dem bisherigen Produkt Änderungen erfolgen müssen. Typischerweise lassen sich die Änderungen in vier Kategorien teilen, wie sie in **Abbildung 3** dargestellt sind: Einerseits Eigenschaften, die verstärkt bzw. geschwächt oder reduziert werden müssen, und andererseits Eigenschaften, die neu hinzukommen oder im neuen

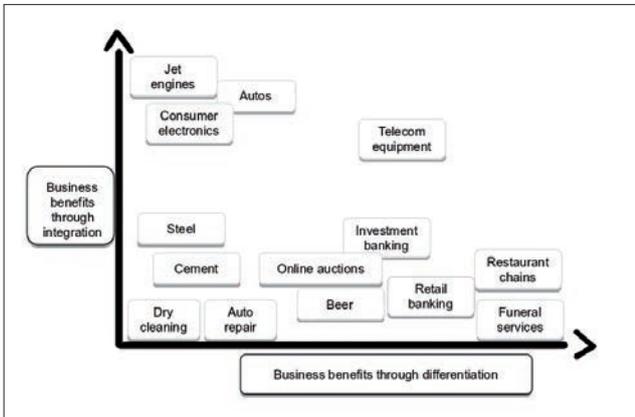


Abb. 4: Business Benefits Grid zur Bestimmung des Produkts in verschiedenen Märkten

Produkt gar nicht mehr enthalten sein sollen. Ein Beispiel für Letzteres ist die Sitzplatzreservierung bei Low-Cost-Airlines, die oft entfällt oder extra kostet.

Das Werkzeug zur Repositionierung stammt aus der Blue Ocean Strategy [5], deren Ziel es ist, einen Ausweg aus dem kraftraubenden Wettbewerb mit gleich oder ähnlich positionierten Wettbewerbern zu finden. Die Fragen, die sich im Rahmen einer notwendigen Transformation ergeben, sind jedoch die gleichen.

Ein zweiter wichtiger Aspekt bei der Ausgestaltung und Positionierung des Produkts ist, ob der Wert aus einem stark integrierten Produkt kommt, das auf allen Zielmärkten gleich ist, oder ob eine Differenzierung notwendig ist. Für einige Produkte ist das in der **Abbildung 4** dargestellt. Hier kann man am Beispiel Auto sehen, dass das Auto selbst eher ein globales Produkt ist, d. h. wenig Differenzierung über die Märkte hin aufweist, wohingegen das Reparaturgeschäft stark lokal geprägt ist. Noch deutlicher wird es bei Beerdigungsinstituten; dort muss sehr stark differenziert und es müssen jeweils die lokalen Gegebenheiten berücksichtigt werden. Zur Bestimmung, ob ein

	Auto	Auto repair
Customer		
Capabilities		
Cost		
Competition		

global local

Abb. 5: Das 4-C-Modell

Produkt integriert/global oder differenziert/lokal ist, lässt sich gut über das 4C-Framework bestimmen. Für jedes Produkt werden die vier Dimensionen Kunde (Customer), Konkurrenz (Competition), Kosten (Cost) und Fähigkeiten des Produkts (Capabilities, siehe auch weiter unten) auf ihren lokalen oder globalen Charakter hin überprüft (**Abb. 5**). Im Fall der Autowerkstätten kann man leicht erkennen, dass sich die Fähigkeiten auf den unterschiedlichen Märkten nicht grundsätzlich unterscheiden, aber die Erwartungen der Kunden, die Konkurrenz und die Kostenstrukturen sich in jedem Markt unterschiedlich darstellen.

ENTWURF (NEUES) BUSINESSMODELL

Die nachfolgende Diskussion widmet sich der Frage, ob das bisherige Geschäftsmodell angepasst werden muss. Auch hier gibt es sicherlich mehr als einen Ansatz, das Geschäftsmodell zu erarbeiten. Der Business Model Generation Canvas [6] eignet sich jedoch aus unserer Erfahrung ausgesprochen gut, insbesondere auch im Zusammenhang mit dem Four-Actions-Framework, das im vorherigen Abschnitt besprochen wurde, sowie dem Value-Disciplines-Framework von Treacy und Wiersema.

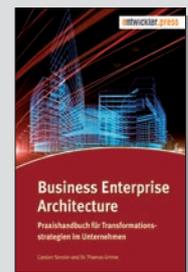
Das Business-Model-Generation-Framework nimmt drei Sichten ein. Im Zentrum steht die Value Proposition des Produkts, die aus der vorherigen Diskussion übernom-

Business Enterprise Architecture – Praxishandbuch für Transformationsstrategien im Unternehmen

Enterprise Architecture ist mittlerweile eine alte Disziplin. Trotzdem führt sie in den IT- und Technikabteilungen von Unternehmen meist ein Schattendasein. Einer der Gründe ist, dass sie sich aus der IT heraus entwickelt und es nie geschafft hat, ihre Relevanz für das Gesamtunternehmen deutlich zu machen. Dieser Umstand wird zu einem Problem für Unternehmen, die die digitale Revolution durchlaufen – eine durch die IT ermöglichte Transformation, die nur in weniger als 30 Prozent der Fälle erfolgreich ist. Die Autoren zeigen, wie Sie die klassischen Pfade der Enterprise Architecture verlassen und mit diversen Werkzeugen und flexibler Methodik eine Business

Enterprise Architecture entwickeln, die das gesamte Unternehmen einschließt, die Erfolgswahrscheinlichkeit der Transformation erhöht und Unsicherheiten beherrschbarer macht.

Ab 15.05.2015 finden Sie auf www.bea-buch.de schon Informationen zur Transformationsstrategie, das Buch erscheint im November 2015 bei entwickler.press (www.entwickler.press.de).



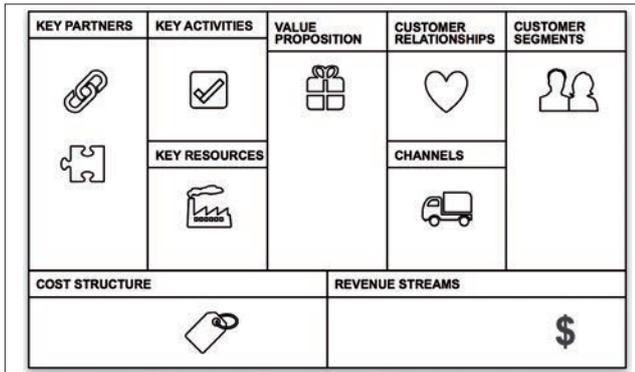


Abb. 6: Business Model Generation Canvas zur Definition des Geschäftsmodells

men werden kann und weiter detailliert wird. Der rechte Teil des in **Abbildung 6** dargestellten Canvas blickt auf die Kundenseite des Businessmodells. Es werden die Zielgruppen festgelegt, die Art der Kundenbeziehung, aber auch die Kanäle (Shop, online etc.), über die ich meine Kunden erreichen möchte inkl. Einnahmequellen. Die linke Seite des Canvas fasst den Kosten- bzw. Ressourcenaspekt ins Auge. Hier werden die notwendigen Aktivitäten, Ressourcen und Partner benannt und die Kostenstruktur evaluiert.

Die drei Value Disciplines von Treacy und Wiersema spiegeln sich in genau diesen drei Bereichen im Canvas. Je nach gewählter Disziplin steht die Value Prospective (Best Product), die Kundenseite (Customer Intimacy) oder die Kostenseite (Operational Excellence) im Vordergrund. Das heißt, im Rahmen der Erstellung oder Überarbeitung ist es leicht möglich, jeweils den Fokus im Sinne des strategischen Ziels zu setzen. Wenn z. B. die Kostenstruktur günstig sein soll, können direkt die Rückschlüsse auf die Kundenseite erfolgen.

Der nun folgende Schritt ist die Ausgestaltung der Enterprise Capabilities bzw. Unternehmensfähigkeiten basierend auf den Erkenntnissen aus dem Entwurf des Businessmodells.

ENTERPRISE CAPABILITIES

Die Enterprise Capabilities sind die Fähigkeiten eines Unternehmens, die benötigt werden, um das ausgearbeitete Geschäftsmodell umsetzen zu können. Sie umfassen Aspekte der verschiedenen Dimensionen von PPTI (siehe oben). Die Enterprise Capabilities sind die Basis, um im weiteren Verlauf das Domänenmodell aus der „klassischen“ Enterprise-Architektur mit feingranularen Capabilities anzureichern. Ein Beispiel für eine Enterprise Capability ist „Cross Channel Customer Interaction“, mit der über alle Verkaufskanäle hinweg mit dem spezifischen Kunden in Interaktion getreten werden kann; eine weitere Enterprise Capability könnte „Flexible Partnering API“ sein, mit dem es möglich wäre, externe Partner zur

Unterstützung des Geschäfts verhältnismäßig einfach und schnell zu integrieren. Als drittes und letztes Beispiel wäre „Online Rating and Billing“ vorzustellen, das für eine nahezu Echtzeitarisierung und Abrechnung benötigt wird.

FAZIT

Nun sind alle wesentlichen Aspekte für eine optimale IT-Architektur und IT-Betriebsmodelle definiert. Diese IT-Architektur gilt es nun, mit den üblichen Methoden und Werkzeugen der klassischen Enterprise-Architektur zu gestalten [7] – das ist nicht Bestandteil des aktuellen Artikels. Hier lag der Fokus auf der Zusammenarbeit von Business und IT, einen Transformationspfad zu entwerfen, der gemeinschaftlich von Business und IT umgesetzt werden kann.

Links & Literatur

- [1] Manwani, Sharm: „IT Enabled Business Change“, BSC, 2008
- [2] Kotter, J. P.: „A Sense of Urgency“, Harvard Business Press, 2008
- [3] Kotter, J. P.: „Leading Change“, Harvard Business School Press, Harvard Business School Press, 1996
- [4] Treacy, Michael; Wiersema, Fred: „Discipline of Market Leader“, Addison-Wesley Longman, 1995
- [5] Kim, W.C.; Mauborgne, R.: „Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant“, Harvard Business School Press, Harvard Business Press, 2005
- [6] Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Clark, T. (Ed.): „Business Model Generation“, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010
- [7] Diverse Vorträge der Autoren auf der JAX bzw. WJAX



Carsten Sensler

arbeitet als Geschäftsführer von Art-OfArc als Business Enterprise Architect Management Consultant. Vor seiner Selbstständigkeit war er als Vice President „Technology, Architecture and Operation“ und als Group Enterprise Architect für Masterplanning bei einem DAX-30-Konzern angestellt.

 carsten@sensler.de,  #Csensler



Dr. Thomas Grimm

ist selbstständiger Berater für Business Enterprise Architecture. Zuvor war er als Angestellter eines DAX-30-Konzerns verantwortlich für Strategie, Sales und Business Development sowie als Group Enterprise Architect unter anderem für die konzernweit verbindlichen Zielarchitektur im Bereich Strategie und Architektur.

 Thomas@grimm-link.de  #grimtmw