

## Case-Study – LiftUp

### 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 Service-Ingenieuren 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 durch insgesamt 20 Akquisitionen von nationalen Unternehmen in den letzten Jahren. Bedingt durch die verschiedenen Akquisitionen hat LiftUp ein großes Produktportfolio und sehr unterschiedliche Geschäftsprozesse, für Wartungen, Neu-Installation oder Produktion von Fahrstühlen. Die Abbildung 1 verdeutlicht die Wertschöpfungskette von LiftUp.

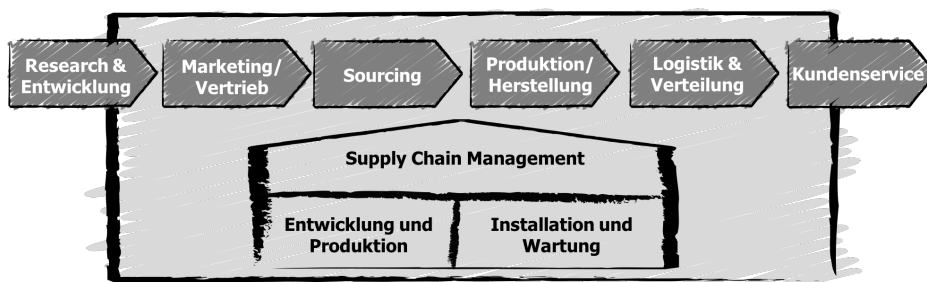


Abb. 1: Betriebsmodell von LiftUp

- 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 differenzieren zu müssen aufgrund lokaler Gegebenheiten wie Sicherheitsrichtlinien, Brandschutzverordnungen oder Vorlieben bzgl. der Innenausstattung eines Fahrstuhls. Aber auch die Durchführung von Wartung und Erstinstallation von Fahrstühlen variierte und stellte damit den Mehrwert einer starken Standardisierung in Frage.

---

Gleiches galt für die Frage der finanziellen und steuerrechtlichen Regelungen der verschiedenen Länder.

- 4 Aber auch eine andere Entwicklung schien Per hoch interessant. 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 Business Themen waren. Der Schwerpunkt dieses Teams war, die aktuellen Möglichkeiten der digitalen Welt zu verstehen und eine integrierte IT- und Business- Architektur für LiftUp zu entwickeln. Indem er das Team direkt an sich berichten ließ, stellte er sicher, dass das Team unabhängig von speziellen IT und Business Interessen 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 so jemand, wie Per suchte. Beatrice hatte ihre Karriere ursprünglich in der IT als System- und Applikations-Architekt 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 auch mit ihr darüber gesprochen, dass er sich noch nicht ganz im Klaren darüber wäre, 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 reingezogen werden dürfte 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 Management Teams 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 Erfolg von LiftUp.

### **Die Executive Management Team Sitzung**

- 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, so dass 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 1500 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.“ Frederik 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 Frederik weiter aus. Jeder hat seine Verantwortung für das tägliche Geschäft, aber sind wir in der Lage als Führungsteam das Unternehmen für die zukünftigen Herausforderungen weiter zu entwickeln?
- 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 Sparrings-Partner 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 President (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 Manufacturing & Logistics, arbeitete bereits in vielen verschiedenen Unternehmen wie 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 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. Im schwebt die Idee von Wartungs-Trupps mit entsprechend ausgestatteten LKWs vor, die innerhalb von zwei Stunden beim Kunden sein und in der Lage sein sollten in 95% 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 Fahrstuhl-Industrie revolutioniert werden konnte.
- 18 Weil zu erwarten war, dass IT-Dienste ein maßgeblicher Aspekt werden würde, bat man Imogen Sponsor für Business 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), sammelt 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 Geschäftsmodell-Design. Nach mehr als 10 Jahren Berufserfahrung in verschiedenen Management-Positionen 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, und ihre Besetzung, des Business Modell Sponsors diskutierte, war es ziemlich offensichtlich, dass Marie die richtige dazu 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 in der Enterprise Architekt gearbeitet mit TOGAF-Zertifizierung auf Basis von Schekermans Verständnis von Enterprise Architektur. 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 zu kümmern im Sinne eines Bauleiters. 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 war Fort- und Weiterbildung 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 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 Start-Up begonnen. Er hatte sich auf das Feld Fernwartung und Fernüberwachung konzentriert und an einem System gearbeitet, welches die Netzwerk-Latenz bei Diagnose-Datenübertragung aber auch Video-Datenübertragung optimierte. Aber damals blieb der Geschäftserfolg 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 Sam auf einer Konferenz für Start-Ups 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 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 Möglichkeit zur Generierung von Geschäft 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 Transformationsteam 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 ist 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 treibende 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, 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 fassbare und relevant für jeden im Unternehmen sein. Insofern war die erste Aufgabe noch einmal die Treiber klar herauszuarbeiten
- 33 Zweitens, wollten sie eine klare **Führung** und gelebtes Commitment für die Transformation. Darum 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 welche Expertise notwendig wäre für die Durchführung der verschiedenen Workshops.
- 34 Drittens, wollten sie einen **Masterplan** für die Transformation entwerfen, der ein klares Bild des zukünftigen Geschäftsmodells und Leistungsversprechen (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 Applikations- Architektur 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 Stakeholder des Executive Teams auf Stand halten mussten und in die strategischen Entscheidungen einbeziehen. 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 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 hieß auch die Augen offen zu halten um wichtige Entwicklungen der Technologien oder unerwartete Veränderungen des Marktes frühzeitig zu erkennen um ggf. den Masterplan zu überarbeiten.
- 37 Grundsätzlich würden die anderen drei auch in den vorgenannten Rollen agieren, doch weniger ausgeprägt, da sie gleichzeitig auch die Führung für ihren jeweiligen

---

Verantwortungsbereich übernehmen würden. Marie für das Geschäftsmodell, Per für das Business-Operating Modell und Imogen für das IT-Operating-Modell und die Enterprise Architektur mit all ihren Facetten von Prozessautomatisierung bis hin zur Systemarchitektur.

- 38 Aus den Workshops zur Erstellung des Masterplans mit den Entscheidern und Experten ergaben sich eine Vielzahl von Ergebnissen, die inklusive ihrer Abhängigkeiten im Masterplan verortet wurden. Den Beteiligten wurde schnell klar, dass eine Transformation viel mehr bedeutete als ein neues Geschäftsmodell zu entwerfen oder die IT neu zu strukturieren. Das Ergebnis las sich eher wie ein Portfolio von Transformationsinitiativen, die in ihrer Gänze durch das Transformationsteam behandelt werden mussten. Es mussten viele Teile der Organisation berücksichtigt werden und eine Balance zwischen sich gelegentlich auch widerstrebenden Kräften im Rahmen der Umsetzung gefunden werden. Die regelmäßigen Meetings mit dem Executive Leadership wurden sehr wertvoll für die Behandlung dieser Fragen. Oft war es dann auch eine Frage der Prioritäten oder der richtigen Reihenfolge von Aktivitäten. Sie betrachteten das Problem gerne in zweierlei Weise: Waren die Ressourcen und Möglichkeiten vorhanden und wenn ja, war der betroffene Teil der Organisation in der Lage die Transformation umzusetzen.
- 39 In den Workshops wurden die unterschiedlichsten Themen diskutiert, so auch, ob der Kunde als weltweit einheitlich zu betrachten ist, oder ob mehr die lokalen Spezifika des Marktes im Vordergrund stehen sollten. Eine weitere Frage war, welche Art von IT am besten zu den sich verändernden Anforderungen passte und wie diese organisiert sein sollte. Ebenfalls ein Thema war, welche Enterprise Capabilities gestärkt werden müssten, bzw. neu zu entwickeln waren um den Markt mit Innovationen aufzurollen. Aber natürlich auch, was man in Zukunft weniger oder gar nicht mehr tun wollte. Die Einrichtung eines Shared Service Centers wurde intensiv diskutiert, denn mit zentralisierten Strukturen würde es auch leichter sein eine zentrale Produktion zu etablieren, nur musste dann natürlich die Logistik entsprechend ausgefeilt und effizient sein um alle Kunden zeitnah bedienen zu können. Ebenfalls wäre zu klären, wie man ausreichend Experten ausbilden konnte, die jeweils auch die Spezifika der Märkte mit ihren nationalen Besonderheiten kennen würden, was notwendig war um die Kunden jeweils optimal bedienen zu können. Ebenso wurde diskutiert wie man es erreichen konnte, dass alle Teile des Unternehmens profitieren und die Veränderungen akzeptieren würden, wofür das Teilen von Erfahrungen und Gelerntem als ein wichtiger Faktor angesehen wurde.
- 40 Besonders intensiv waren auch die Diskussionen über die Enterprise Capabilities, denn hier hatte jeder eine Meinung die auch wichtig und gefragt war. Leichter wurde es dann wenn es um die verschiedenen Architekturebenen ging. Für diese Fragen übernahm Imogen den Lead unterstützt durch Beatrice um solche Fragen zu klären wie gemeinsame oder getrennte Datenhaltung der verschiedenen Niederlassungen, oder wo liegt der Datenmaster. Interessant wurde es auch noch einmal als es um Datenschutzfragen ging, die in allen Ländern mehr oder weniger unterschiedlich waren.



- 41 Diese und viele anderen Dinge wurden in dem Team und mit den Experten intensiv diskutiert.
- 42 Immer wenn die Diskussionen zu hitzig wurden, oder sich die Experten in Details verloren, oder auch wenn es scheinbar unüberwindbare Konflikte gab, konnten Beatrice und die anderen Mitglieder des Kernteams stets die Kommunikation am Laufen halten und so stetig Fortschritt der Arbeit erzielen. Durch die Diversität an Expertise und Wissen in Beatrice‘ Team war es möglich, die Innovationskraft von IT und Technologie im zukünftigen Geschäftsmodell zu verankern.
- 43 Insgesamt schaffte es das Kernteam, dass die Diskussionen, die oftmals auch konträr waren, immer auf das Ziel ausgerichtet zu halten. Es gelang auch dadurch, dass immer wieder die Frage in den Raum gestellt, wie genau LiftUp von den neuen Ansätzen profitieren würde. Wie hilft es LiftUp oder was würde das Kundenempfinden sein.
- 44 Für die eigentliche Umsetzung wurde die existierend Projektmanagement Community genutzt mit der dort eingeübten Vorgehensweise, die in den meisten Fällen problemlos angewendet werden konnte. Insbesondere Beatrice verfolgte genau den Fortschritt der Projekte und griff ein, wenn Projektentscheidungen der generellen Richtung der Transformation entgegenstanden. Diese Fälle wurden dann vom Kernteam sehr genau geprüft und ggf. auch den Mitgliedern des Executive Leadership-Teams zur Entscheidung vorgelegt. Gelegentlich resultierte daraus auch, dass man zu bestimmten Aspekten des Masterplans eine Iterationsschleife drehen muss.

### **Die Zeit vergeht – nach 13 Monate ein Wiedersehen**

- 45 Ca. 13 Monate nach der ersten „Krisensitzung“ des Executive Management Teams lud Per erneut zu einer Team-Sitzung ein.
- 46 „Willkommen, ist es für euch auch so ein guter Tag, wie für mich?“, fragte Per in die Runde. Ich habe von Frederik die neuen Geschäftszahlen bekommen, die wir morgen veröffentlichen werden: In den meisten Bereichen gibt es eine Verbesserung. Es war gut, dass wir den Weg der Veränderung damals eingeschlagen haben. Wir sind zwar noch nicht am Ziel, aber bereits jetzt, sieht man erste Erfolge. Die Kosten für die Wartung unserer Fahrstühle sind dank moderner Technologie und Einsatzplanung der Ingenieure deutlich gesunken und dabei konnten wir sogar mehr Wartungen durchführen.

Das Neukunden Geschäft wurde durch die Neuausrichtung der Services beflügelt. Die Fernwartung und –diagnose als ein Baustein unseres Service-Angebots haben die Kunden sehr gut angenommen. Sie loben ausdrücklich unsere flexible Preisgestaltung und einfachen Abrechnungsmöglichkeiten. Wir sind hier auf einem sehr guten Weg durch eine Standardisierung unseres Leistungskatalogs und Vereinfachung der Preisstrukturen, ohne dass wir Einbußen haben.

---

Durch die interne Prozessoptimierung sind wir in der Lage „globale“ Produkte anbieten, und dennoch effizient auf nationale Regularien und besondere Wünsche eingehen zu können.

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist zwar noch nicht da, wo ich sie gerne sehen würde, aber im Vergleich zu den vergangenen Umfragen hat die Zufriedenheit zugenommen. Das neue Programm zur Qualifikation der Mitarbeiter und unser neuer Ansatz zur Steigerung der Motivation zeigen Erfolge.

- 47 Wir haben unsere IT entsprechend der Business-Anforderungen umgebaut, oder sollte ich lieber sagen: Unser Geschäftsmodell ist sehr deutlich am Potential der IT orientiert? Geschäftsfähigkeiten sind jetzt in Teilen so umgesetzt worden, dass sie relativ einfach auch im Rahmen neuer Angebote genutzt werden können.
- 48 Per schloss mit den Worten: Aber - die größte Herausforderung liegt nun noch vor uns. Wir müssen den Schwung und die aktuelle Energie im Unternehmen nutzen und aufrechterhalten. Dies war erst der Anfang für eine kontinuierliche Weiterentwicklung unseres Unternehmens.“
- 49 Allen Beteiligten stand die Freude über dem Erfolg aber auch die Anstrengungen ins Gesicht geschrieben und es war ihnen klar, dass ohne die enge Verzahnung aller Kompetenzbereiche dieser erste Erfolg nicht möglich gewesen wäre.
- 50 Für Beatrice war die Zeit besonders herausfordernd gewesen, weil sie feststellte, dass es einen großen Unterschied macht, ob man eine Transformation führt und lenkt, oder ob man für die nötige Transparenz in Business- und IT-Architekturbelange sorgt. Obwohl sie schon eine Reihe unterschiedlichster Skills in ihrem Team vertreten hat, stellte sie fest, dass eine Vertiefung der Fähigkeiten und Erweiterung der Skills in ihrem von Nutzen wären. Sie fragte Per, ob er noch weitere Skills wie Change-Management, Mediation und Kommunikation für das Team bereitstellen würde. Per willigte ein.
- 51 Kurze Zeit nach dem Team-Meeting wurde Beatrice' Team offiziell als „Business Enterprise Architektur“ mit einem Platz im Executive Leadership Team in der Organisation verankert.
- 52 Beatrice aber fragte sich, ob die neue IT- und Business-Architektur wirklich schon flexible genug wäre, um weiter Innovationen leicht umsetzen zu können. Was passieren würde, wenn nun eine neue Technologie sich etabliert, oder ein neuer Mitbewerber mit einem ganz anderen Ansatz an Geschäftsmodellen in der Fahrstuhlindustrie den Markt betreten würde. Könnte LiftUp dann schneller und effizienter diesen neuen Herausforderungen begegnen? Ist LiftUp nun ausreichend vorbereitet für die wiederkehrende Notwendigkeit zur Transformation? Würde diese Notwendigkeit jemals aufhören?
- 53 **Ende der Case-Study**<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> © 2015, erstellt durch die Autoren sowie Prof. Dr. Sharm Manwani, Henley Business School. Aus Business Enterprise Architecture..., Sensler & Grimm, 2015, entwickler.press, ISBN10 3868021493

---

## Über uns – die Autoren

### Carsten Sensler



Carsten berät Kunden im Kontext ihrer Transformation in den verschiedensten Dimensionen und Ausprägungen. Vor dieser Zeit war Carsten bis Ende 2013 Angestellter eines großen Telekommunikationskonzerns. Dort war er als Vice President „Technology, Architecture and Operation“ Mitgründer eines strategischen Konzerngeschäftsfelds. Vorher arbeitete er in dem Konzern als Group-Enterprise-Architekt für den CIO. Carsten war zusammen mit Thomas verantwortlich für die Ausgestaltung der Konzernzielarchitektur und deren internationalem Alignment. Zuvor war er innerhalb

der Enterprise-Integration verantwortlich für die konzernweite Standardisierung einer SOA-Infrastruktur sowie der entsprechenden SOA Governance. Seine Karriere begann er als Consultant für neue Technologien. Neben seinen beruflichen Herausforderungen konnte Carsten an der Henley Business School (UK) erfolgreich den Masterstudiengang in „Enterprise Information Management“ absolvieren.

Carsten teilt sehr gerne sein Wissen und seine Erfahrungen mit anderen, indem er Fachartikel veröffentlicht, auf Konferenzen referiert oder als Gastdozent Lehrveranstaltungen gibt.

E-MAIL: CARSTEN (AT) BEA-BUCH (DOT) DE

TWITTER: #CSENSLER

---

## Dr. Thomas Grimm



Thomas berät seine Kunden bei der Ausgestaltung ihrer Transformation in den unterschiedlichen Dimensionen. Er ist promovierter Physiker und hat in den 1990er-Jahren in Frankfurt, Göttingen und Los Angeles studiert. Kurz vor der Jahrtausendwende wechselte er als Berater für neue Softwaretechnologien und moderne Architekturen in die Industrie. Schwerpunkte der Beratung waren die Finanz- und die Telekommunikationsbranche. Mitte 2004 übernahm er bei einem großen Telekommunikationsanbieter die Verantwortung für die Integrationsstrategie und -plattform SOA, wo sich zum ersten Mal die Wege mit Carsten kreuzten. Später zeichnete er zusammen mit Carsten als Group-Enterprise-Architekt verantwortlich für die Entwicklung der Konzernzielarchitektur und deren internationales Alignment. Anfang 2013 übernahm er im Rahmen der Gründung eines neuen Geschäftsfelds für Fort- und Weiterbildung die Verantwortung für Strategie und Business Development. Neben seiner beruflichen Tätigkeit hat Thomas einen Masterstudiengang „Enterprise Information Management“ an der Henley Business School (UK) erfolgreich abgeschlossen.

Weiterhin betätigt er sich gerne als Autor von Fachartikeln, Sprecher auf Konferenzen und Gastdozent.

Thomas ist der Überzeugung, dass nachhaltige Werte nur gemeinsam geschaffen werden können.

E-MAIL: THOMAS (AT) BEA-BUCH (DOT) DE

TWITTER: #GRIMMTW