

# Das „Transformation-Triangle“ — IT & Business transformieren

Dr. Thomas Grimm, Carsten Sensler  
ArtOfArc  
Bonn/Dortmund

## Schlüsselworte

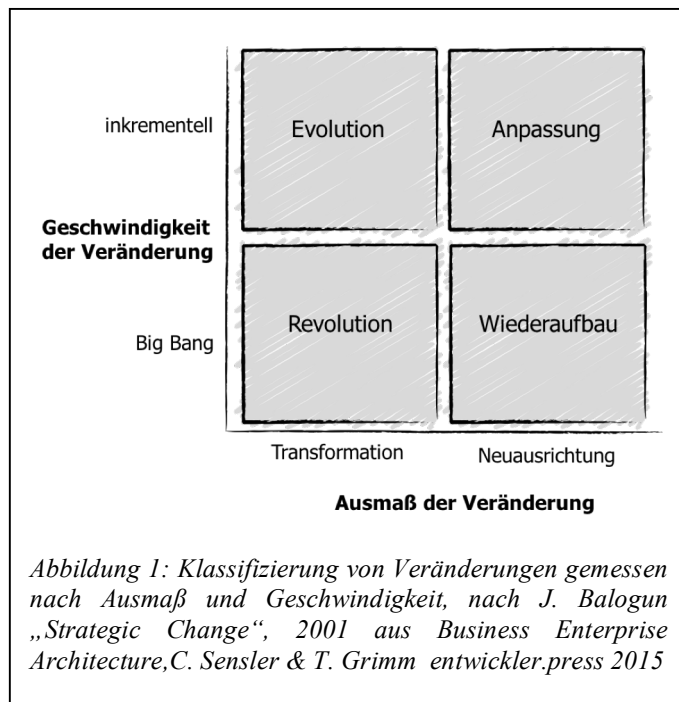
Digitale Revolution, Business Enterprise Architektur, Strategie, Enterprise Architektur, Business Model, IT, Transformation Triangle, Leadership, Masterplan, Treiber, Driver

## Einleitung

Die industrielle Revolution haben wir hinter uns, doch seit geraumer Zeit befinden wir uns in der digitalen Revolution. Aufgrund der Digitalisierung verändern sich Industrien und Märkte rasend schnell. Nach Kotter – Change-Experte – sind nur 30 Prozent der Transformationsprojekte erfolgreich. Diese Session zeigt Möglichkeiten, digitale, diskrete Transformationen von IT und Business erfolgreicher zu machen. Drei Kernaspekte spielen eine zentrale Rolle: Leadership, Driver und Master-Plan. Theorie, gespickt mit praktischen Beispielen, untermauert durch Research-Ergebnisse, zeigen diesen Weg auf – und das wie üblich bildhaft dargestellt und angereichert mit vielen persönlichen Erfahrungen.

## Die digitale Revolution

Die digitale Revolution durchleben seit einigen Jahren viele Industrien. Einige haben früher damit begonnen, andere später. Eine Revolution ist dadurch gekennzeichnet, dass sich im



Unterschied z.B. zur Evolution Dinge drastisch und schnell, bzw. disruptiv ändern. Manche sprechen auch davon, dass wir in einer exponentiellen Zeit leben. Eine Klassifizierung von Veränderungen ist in Abbildung 1 dargestellt. Dass es sich beim Thema Digitalisierung der Gesellschaft um eine Revolution handelt kann man in vielen Lebensbereichen erleben. Der Kunde erwartet, dass viele Produkte digital, bzw. automatisiert ablaufen und von überall her zu erreichen und zu steuern sind. Die Menschen sind „always on“, sind ständig über soziale Netzwerke mit Freunden verbunden, während sie Fernsehen, in einem Konzert sind und auch bei vielen anderen Tätigkeiten. Für Produkte und Dienstleistungen bedeutet die digitale Revolution, dass ein Großteil der Prozesse nicht mehr oder nur in sehr geringem Maß,

an manuelle Tätigkeiten gebunden sein darf.

Allerdings geht es dabei nicht einfach darum zu automatisieren. Die Produkte und Services müssen auf die neuen Anforderungen ausgerichtet werden. Dazu muss sich das Unternehmen in seinem Verständnis, wie es Produkte und Services liefert, wandeln. Damit ist eine grundlegende Transformation des Unternehmens notwendig. Leider sind diese Transformationen nur in weniger als 30% der Fälle erfolgreich, wie man bei J.P. Kotter nachlesen kann (J.P. Kotter, „a sense of urgency“). Dazu kommt, dass Transformationsprojekte in der Regel teuer sind und durch die geringen Erfolgsaussichten auch mit einem überdurchschnittlichen Risiko behaftet sind.

Auf Basis von Interviews mit Executives und Projektleitern, die Transformationen, mal erfolgreich, mal weniger erfolgreich gemanagt haben, viel eigener Erfahrung, einer Umfrage mit ca. 1000 Teilnehmern und der verfügbaren Literatur zum Thema, haben wir (1) das „Transformation Triangle“ entwickelt und komplementär (2) die Aufgaben und Rollen des Business Enterprise Architekten weiter ausgeprägt und beschrieben. Beides zusammen kann die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Transformation erhöhen.

### Das Transformation Triangle

Das Transformation Triangle umfasst im Wesentlichen die kritischen Faktoren zur Steigerung der Erfolgsaussichten von Transformationen bezogen auf WAS getan werden muss. Die Abbildung 2 zeigt die jeweiligen Faktoren. Der Faktor „Driver“ steht für die Identifikation der Notwendigkeit einer Veränderung. „Leadership“ umfasst das Formen eines Transformation Teams, die Rollen Sponsor sowie Steward und spezifische Eigenschaften der Mitglieder des Transformation Teams. Der Faktor „Masterplan“ verdeutlicht das ganzheitliche Ziel der Transformation. Unter ganzheitlich verstehen wir die klassischen Enterprise Architektur Ebenen, erweitert um strategische Elemente aus dem Business wie Businessmodell und dem Operating-Modell.

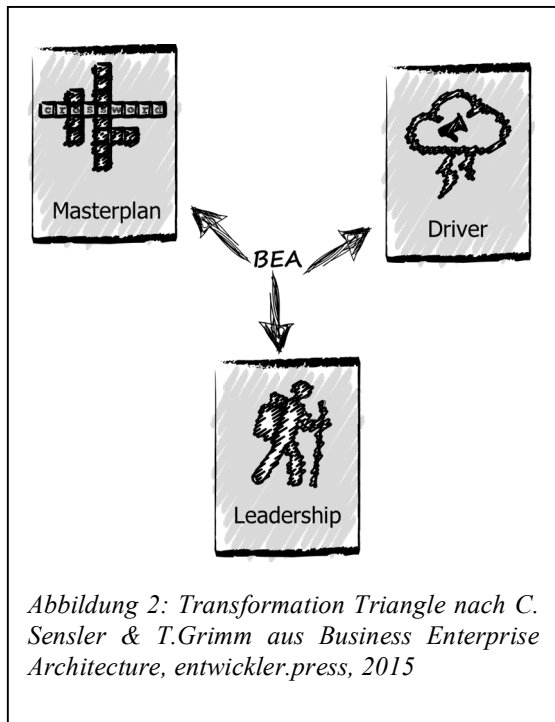


Abbildung 2: Transformation Triangle nach C. Sensler & T.Grimm aus Business Enterprise Architecture, entwickler.press, 2015

Operativ in Wirkung gebracht werden diese drei genannten Faktoren durch den BEA – dem Business Enterprise Architekten. Weiter unten wird die Rolle genauer definiert.

Im Folgenden werden die drei Faktoren zur Steigerung der Erfolgsaussichten von Transformationen näher erläutert.

*Driver*

*Driver*

Eine Transformation benötigt klare Treiber (Driver)

als Antrieb. Typische Treiber sind verändertes Konsumverhalten des Kunden oder veränderte 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, um möglichst viele Betroffene vom Sinn und Zweck einer Transformation zu überzeugen. Eine weitreichende Veränderung der bisherigen Abläufe oder des bisherigen Auftretens eines Unternehmens kann nicht durch eine kleine Gruppe von Menschen vollbracht werden. Eine weitere Funktion der Treiber ist, dass sie einen Lösungsraum für notwendige Veränderungen aufspannen. Dieser Lösungsraum ist die Grundlage für den Entwurf des Masterplans.

## Leadership

Unter Leadership in diesem Kontext werden zum einen die Soft-Skills eines jeden Mitglieds des Transformation Teams verstanden. Es hat sich gezeigt, dass diese Menschen zum einen intrinsische Motivation, viel Herzblut und sehr starken persönlichen Einsatz mitbringen müssen, um erfolgreich die Herausforderungen, die eine Veränderung mit sich bringt, zu meistern. Zum anderen werden zwei zentrale Rollen in diesem Kontext gesehen, die unbedingt mit Leben gefüllt werden müssen:

1. Sponsor
2. Steward

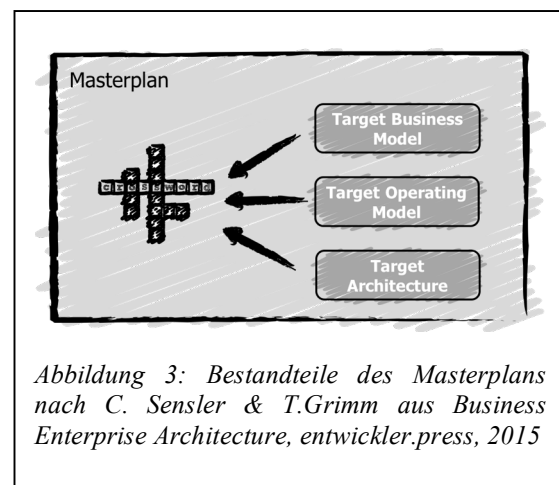
Der Sponsor ist das Rückgrat der Transformation im Sinne von Unterstützung aus dem Management und zur Sicherung der notwendigen Freiräume des Transformation Teams. Üblicherweise kommt er aus dem Executive Management und unterstützt die Transformation „by heart and soul“ (J. Collins, From good to Great..., 2011). Er ist es auch, der die Mitglieder im Transformation Team mit ausreichenden Durchsetzungsmandat ermächtigt, um auch schmerzliche Aspekte verändern zu können. Der Steward dagegen kümmert sich um die Formalien im Transformation Team. Er sorgt dafür, dass die notwendigen unternehmensspezifischen Kontrollmechanismen (Governance) weitestgehend durch das Transformation Team im Rahmen der Transformationsinitiative eingehalten werden; beispielsweise wenn ein Business-Case zur Genehmigung einer Initiative benötigt wird, so kümmert sich der Steward darum. Auch ist der Steward derjenige, der dafür sorgt, dass die zugesicherten Ressourcen im Sinne von Aufwand oder Budget auch tatsächlich zur Verfügung gestellt werden.

## Masterplan

Der Masterplan beschreibt das ganzheitliche Transformationsziel. Er schließt business-relevante Themen sowie die Themen der klassischen Enterprise Architektur ein. Demnach besteht der Masterplan aus den folgenden Elementen (siehe Abbildung 3):

- Ziel-Business-Modell
- Ziel-Operating-Modell
- Ziel-Architektur

Mit diesen drei Elementen erhält man ein sehr klares, umfangreiches, belastbares und kommunizierbares Zielbild. Mit dem Business-Modell wird deutlich gemacht, wie in Zukunft das Geld verdient werden soll, das Operating-Modell beschreibt für die unterschiedlichen Teile des Unternehmens, wie Business und IT, agieren und sich aufstellen sollen und mit der Ziel-Architektur wird das Ganze im Sinne der Enterprise Architektur auf die verschiedenen Architekturebenen abgebildet und heruntergerochen, so dass am Ende z.B. auch die passende Hardware für den IT-Betrieb definiert ist.



## Business Enterprise Architecture

Wie man in Abbildung 2 gut erkennen kann, spielt der Business Enterprise Architekt (BEA) die zentrale Rolle für das Transformation Triangle. Er sorgt dafür, dass die verschiedenen Elemente reibungslos zusammen spielen. Dafür übernimmt er die Rolle des Facilitators, der die Kommunikation mit allen im Unternehmen zielorientiert vorantreibt.

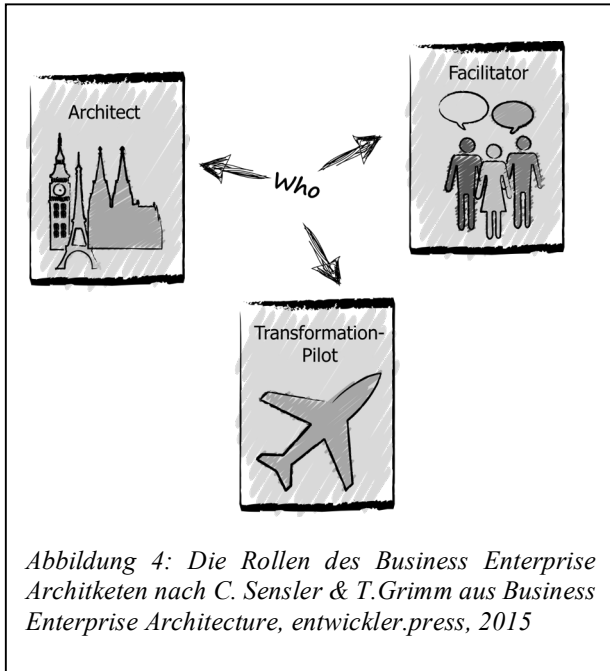


Abbildung 4: Die Rollen des Business Enterprise Architekten nach C. Sensler & T. Grimm aus *Business Enterprise Architecture*, entwickler.press, 2015

Dafür übernimmt er die Rolle des Facilitators, der die Kommunikation mit allen im Unternehmen zielorientiert vorantreibt. Er ist aber auch Architekt, der die verschiedenen Elemente in einer ganzheitlichen Architektur zusammen trägt. Er beobachtet aber auch Einflüsse aus dem Unternehmen oder sich verändernde Randbedingungen, die marktseitig auftreten und spiegelt diese zurück auf den Masterplan. Durch seine Übersicht ist er daher auch der Lotse, bzw. Pilot, der die Transformation auf Kurs halten muss. Diese drei Rollen kann er nur dann erfolgreich ausfüllen, wenn er ausreichend Führungskompetenz zeigt, die nicht auf einer hierarchischen Struktur basiert. Er muss für das Ziel begeistern und überzeugen können. Damit schließt sich der Kreis; der Business Enterprise Architekt muss auch die Führungseigenschaften aufweisen, die im Transformation Triangle mit Leadership definiert sind und Teil des Transformationsteams sein. Der Unterschied zum traditionellen

Enterprise Architekten gegenüber dem **Business** Enterprise Architekten liegt also in den zwei zusätzlichen Rollen Facilitator und Transformationspilot die er neben der Architekturrolle einnimmt wie in Abbildung 4 dargestellt.

## Zusammenfassung

Eine der großen Herausforderungen im Rahmen der digitalen Transformation ist es, dass sich sowohl die Rolle der IT als auch die Rolle des Business ändert. Die Transformation die notwendig ist, verändert also nicht nur die Prozesse, das Geschäftsmodell oder Produkte für ein Unternehmen bzw. Teile davon, sondern das Selbstverständnis der Beteiligten und ihre Beziehung zueinander müssen sich grundlegend ändern. Daher ist es auch nicht möglich mit einem rein traditionellen Ansatz Transformationsprojekte durchzuführen, da hier ein Unternehmen auf gemeinsame Ziele eingeschworen werden muss. Werden die Aspekte des Transformation Triangles (Driver, Leadership, Masterplan) berücksichtigt und eine starke Rolle mit dem Business Enterprise Architekten ausgeprägt, bestehen gute Chancen die Wahrscheinlichkeit des Erfolges der Transformation zum digitalen Unternehmen deutlich zu erhöhen.

**Kontaktadressen:**

Dr. Thomas Grimm

ArtOfArc Sensler & Karalus GbR

Höhfuhr 3

D-44309 Dortmund

Telefon: +49 (0) 171 208 5247

E-Mail [thomas@bea-buch.de](mailto:thomas@bea-buch.de)

Internet: [www.bea-buch.de](http://www.bea-buch.de)

Carsten Sensler

ArtOfArc Sensler & Karalus GbR

Höhfuhr 3

D-44309 Dortmund

Telefon: +49 (0) 171 832 4185

E-Mail [carsten@bea-buch.de](mailto:carsten@bea-buch.de)

Internet: [www.bea-buch.de](http://www.bea-buch.de)