

# TheCIO.<sup>K</sup>

*Shaping the Future Generation of IT*



## *Editorial*

*Interview mit Michael Lütjann, CIO Imperial Logistics*  
**DIGITALISIERUNG IN DER LOGISTIKBRANCHE**  
Imperial Logistics Supply Chain Lab beschleunigt Innovation

## *Kienbaum Insights*

### **NEXT GENERATION IT SHARED SERVICES**

Von transaktionalen Delivery Organisationen zu wissensbasierten Transformation Hubs

## *Kienbaum Insights*

### **ZUKUNFTSORIENTIERTE IT DURCH STACKED ARCHITECTURES**

Mittels Stacked Architectures die digitale Transformation der IT gestalten

## *Kienbaum Insights*

### **WANDEL DER IT-FÜHRUNGSKRAFT**

People Coach, IT-Experte oder beides?

## *Kienbaum Research*

### **NEUE KIENBAUM-STUDIE: ALL-AGILE ORGANIZATION**

Agilität wertschöpfend und nachhaltig meistern

## EDITORIAL



Liebe Business-IT-Community,

40 Prozent der aktuellen Fortune-500-Unternehmen werden in 10 Jahren nicht mehr existieren, so das drastische Ergebnis einer Studie der Washington University. Ergebnisse wie dieses verdeutlichen noch einmal mehr die radikalen Veränderungen unserer (Business-)Welt. Entsprechend hoch ist der Investitionsdruck auf Unternehmen. Sie treiben stärker denn je den Aufbau neuer Capabilities zur Erhöhung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit voran.

Die IT nimmt dabei eine Schlüsselfunktion ein und trägt die besondere Rolle des Transformators, Enablers und Kompetenzträgers in Sachen Software und Technologie. Um dieser Rolle und den daraus resultierenden neuen Erfolgskriterien gerecht zu werden, gilt es die IT-Funktion selbst unter Berücksichtigung des gesamten Operating Models neu auszurichten.

Ich freue mich sehr, Ihnen heute die sechste Ausgabe unseres Magazins „Kienbaum Insights The CIO.“ zu präsentieren. In dieser Ausgabe erfahren Sie, welche Rolle CIOs und IT-Führungskräfte von morgen einnehmen, wie wichtig neue Zusammenarbeitsformen wirklich sind und welche Auswirkungen und Anforderungen die Digitalisierung an Shared Service Modelle und die IT Architektur stellt.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Herzliche Grüße

**Dr. Cyrus Asgarian**  
Executive Director und Partner  
Kienbaum Consultants International GmbH

Stacked Architectures  
People Coach  
Shoring Mix  
Digitalisierung  
Rightsourcing  
Shared Services 2.0  
Continuous Delivery

Zentralisierung

Content Expert

Interview mit Michael Lütjann, CIO Imperial Logistics

## DIGITALISIERUNG IN DER LOGISTIKBRANCHE

Imperial Logistics Supply Chain Lab beschleunigt Innovation

Michael Lütjann (49) ist Chief Information Officer (CIO) von Imperial Logistics. Zuvor war Lütjann Senior Vice President IT Management Logistics bei Schenker sowie CIO beim Logistikdienstleister Fiege. In seiner neuen Rolle bei Imperial Logistics soll Lütjann die digitalen Infrastrukturen der globalen Logistikeinheit ausbauen sowie Prozesse, Arbeitsformen und Geschäftsmodelle im Hinblick auf deren digitale Ausgestaltung weiterentwickeln.

Im Interview mit Dr. Cyrus Asgarian, Kienbaum Partner und Gesamtverantwortlicher für das Beratungsfeld ‚Organization‘, beleuchtet Lütjann die Reorganisation seiner IT-Organisation, seine Arbeit als Konzern-CIO und die damit verbundenen neuen Aufgaben in Südafrika sowie die kreativen Prozesse in den Imperial Logistics Supply Chain Labs in Berlin und Kapstadt.



**Cyrus Asgarian:** Herr Lütjann, Sie haben die Position des CIO von Imperial Logistics seit etwas mehr als einem Jahr inne. Zuvor waren Sie rund zwei Jahre CIO von Imperial Logistics International. Welche Situation haben Sie zum Zeitpunkt der Übernahme Ihres CIO-Postens bei Imperial Logistics International vorgefunden?



**Michael Lütjann:** Richtig. Im August 2015 habe ich die Aufgabe, die IT-Organisation von Imperial Logistics International zukunftsfähig zu gestalten, übernommen. Hier wurden bereits vor meinem Arbeitsantritt Versuche angestellt, die bis dato komplett dezentrale und fragmentierte IT-Organisation zu zentralisieren.



*„Ich bin überzeugt, dass wir die Reorganisation hin zur „Global IT“ gut strukturiert haben und es uns insbesondere bisher sehr gut gelingt, die beteiligten Kolleginnen und Kollegen aus den operativen Einheiten und der IT aktiv zu involvieren.“*

Michael Lütjann, CIO Imperial Logistics

Ein erster Zentralisierungsansatz sollte dazu verhelfen, geeignete Strukturen zu etablieren und diese mit Personen zu füllen. Diese wurden allerdings nicht wirklich gelebt. Darüber hinaus zeigte insbesondere die IT-infrastrukturelle Situation massiven Nachholbedarf. Es gestaltete sich sehr schwierig, alte Strukturen aufzubrechen und eine wirkliche Modernisierung und Zentralisierung der IT – mit allen Konsequenzen – durchzusetzen. Ich habe versucht, die besagten Probleme relativ offen anzusprechen und diese gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen aus der IT und dem Business anzugehen. Letztlich haben wir uns entschieden, eine umfassende IT-Reorganisation einzuleiten.

**Die von Ihnen bereits angesprochene IT-Reorganisation wird bei Imperial Logistics unter dem Titel „Global IT“ subsumiert und verfolgt das Ziel, die dezentrale IT-Organisation in eine globale Funktion zu überführen. Inwieweit konnten Sie die Idee der „Global IT“ bereits umsetzen?**

Wir befinden uns nach wie vor auf der Reise hin zur „Global IT“ und arbeiten konsequent an der Umsetzung.

Selbstverständlich verzeichnen wir aber auch die Erreichung erster wesentlicher Meilensteine. Beispielsweise ist es uns im Rahmen eines Pilotprojekts gelungen, einen ehemals dezentralen IT-Bereich, in dem ca. 180 IT-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Bereitstellung klassischer Shared Services verantwortlich sind, zu zentralisieren. Zudem verhilft die Etablierung divisionaler CIOs, beispielsweise in Südafrika, zu einem höheren Grad an Flexibilität und einer stärkeren Konzentration auf den jeweiligen Markt. Darüber hinaus forcieren wir eine stärkere Produktorientierung, was uns insgesamt dazu verhilft, deutlich kundennäher zu arbeiten. IT-Funktionen, die vor einiger Zeit noch alles eigenständig gemacht haben, arbeiten heute bereits funktionsübergreifend.

In Summe bin ich überzeugt, dass wir die Reorganisation hin zur „Global IT“ gut strukturiert haben und es uns bisher sehr gut gelingt, die beteiligten Kolleginnen und Kollegen aus den operativen Einheiten und der IT aktiv zu involvieren. Nennenswert in diesem Kontext ist beispielsweise die Etablierung einer effizienten Gremienstruktur,

## Interview mit Michael Lütjann, CIO Imperial Logistics

die alle Informationslieferanten und Entscheidungsträger zu spezifischen Themen zusammenbringt – gemeinsam vor Ort oder „remote“ – und es so möglich ist, die Entscheidungsfindung zu beschleunigen und deutlich schneller in die Umsetzung zu gehen.

### Welchen Herausforderungen sind Sie im Zuge der Reorganisation und dem Ausbau digitaler Infrastrukturen begegnet?

Die zu Beginn meiner Tätigkeit vorgefundene IT-infrastrukturelle Missstellung hatte zur Folge, dass in einem ersten Schritt stark in die IT-Infrastruktur investiert werden musste. Die hohen Investitionen haben zunächst ein gewisses Unverständnis und Unbehagen bei den operativen Kolleginnen und Kollegen erzeugt. Es galt daher, ihnen zu verdeutlichen, dass im Bereich der IT deutlich mehr investiert und ausgegeben werden muss, als es in der Vergangenheit der Fall war. Ich habe immer wieder versucht zu veranschaulichen, dass bestehende Probleme unter anderem darauf zurückzuführen sind, dass es bisher nicht gelungen ist, eine zukunftsorientierte und damit langfristig wettbewerbsfähige IT aufzubauen. Die Investitionen in den Ausbau digitaler IT-Infrastrukturen waren also dringend notwendig, wenn nicht sogar längst überfällig. Ich hätte gerne mit der Energie, mit der ich die Modernisierung der IT-infrastrukturellen Situation bestritten habe, schon andere Themen

getrieben. Aber wenn einem Erker-Ausbau ein bröckelndes Fundament zugrunde liegt, dann bricht dieses im Zweifel zusammen. So haben wir uns entschieden, zunächst die Basis zu schaffen, und das haben wir auch erfolgreich getan.

### Wie sind Sie hierbei vorgegangen?

Ich versuche kontinuierlich, den Kollegen zu verdeutlichen, dass die bereits getätigten und noch zu tätigen Investitionen die Voraussetzung für den Aufbau einer zukunftsfähigen IT darstellen. Mithilfe einer transparenten Vermittlung der Opportunitäten und Risiken der Investments konnte ich im Laufe der Zeit eine gute Vertrauensbasis schaffen, so dass die Unternehmensführung meinen Empfehlungen oft folgt. Die Wahrnehmung der IT spielt für mich hierbei eine wesentliche Rolle. Ich sehe die IT hierbei nicht als einen Lieferanten, sondern vielmehr als gleichwertigen Partner zu unseren operativen Einheiten. Die Etablierung und Verankerung dieser Sichtweise im Unternehmen ist für mich von höchster Relevanz und eine der zentralen Zielsetzungen. Vor diesem Hintergrund haben wir beispielsweise begonnen, eine IT-Strategie zu entwickeln und gezieltes Marketing mithilfe eines Kommunikationsspezialisten zu betreiben. Und zwar so, dass die Strategie auch für einen „Nicht-ITler“ greifbar und verständlich ist. Auf diese Weise konnten wir bereits

erste Erfolge verzeichnen und eine veränderte Wahrnehmung und deutliche Steigerung der Reputation der IT sowohl auf Kundenseite als auch auf Seiten der operativen Kolleginnen und Kollegen erzeugen. Während früher IT nicht als Differenzierungsfaktor, sondern als Mitläufer verschiedener Prozesse und Bereitsteller klassischer Commodities betrachtet wurde, ist heutzutage eine andere Wahrnehmung vorherrschend: IT gilt als Treiber von wertschöpfenden Aktivitäten und Voraussetzung für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und kann somit ein klares Differenzierungsmerkmal darstellen.

### Was war ausschlaggebend dafür, dass sich die Sicht auf IT verändert hat? Das haben ja sicherlich auch Ihre Vorgänger versucht. Welche Hebel sind dabei Ihrer Meinung nach die wichtigsten?

Für mich von elementarer Bedeutung ist – und das war auch eine meiner Antrittsbedingungen – dass der CIO an den CEO berichtet. Derartige Veränderungen wären nicht möglich, wenn ihnen nicht die volle Unterstützung des CEOs entgegengebracht wird. Wir konnten unseren CEO davon überzeugen, dass die IT innerhalb eines Logistikdienstleisters eine andere Rolle einnehmen muss. Diese neuartige Rolle sieht beispielsweise nicht mehr lediglich die Bereitstellung von Hardware als Service vor, sondern umfasst vielmehr die Aufgabe, logistisches Know-how



## Interview mit Michael Lütjann, CIO Imperial Logistics

mit IT-technischem Know-how zu verbinden und so sicherzustellen, dass sich die IT-Leistungen von der Masse im Markt abgrenzen. Wesentlicher Hebel hierfür ist neben der Ausübung der eigenen Kernkompetenzen insbesondere die Entwicklung und das Treiben von Innovationen, wofür es vor allen Dingen Mut und einer gewissen Risikobereitschaft bedarf.

Für die Erarbeitung besagter Innovationen und neuer Geschäftsmodelle haben Sie den Rahmen geschaffen. Ende 2016 hat Imperial Logistics ein unternehmenseigenes Supply Chain Lab in Berlin etabliert, um die Auseinandersetzung mit Trends und Technologien sowie die disruptive Veränderung alteingesessener Standards und Methoden zu treiben und die Entwicklung digitaler Innovationen und Prozesse zu beschleunigen. In der Kreativschmiede am Potsdamer Platz arbeitet Ihr Unternehmen eindrucksvoll an neuen Lösungen. Was waren aus Ihrer Sicht die zentralen Beweggründe für die Etablierung des Supply Chain Labs in Berlin? Was sind die Besonderheiten Ihrer Kreativschmiede?

Unser Supply Chain Lab verfolgt in erster Linie die Zielsetzung, Innovationen und Digitalisierung in unserem Unternehmen voranzubringen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aktiv dazu eingeladen, einen gewissen Teil ihrer Kapazität in unserer Einrichtung in Berlin für kreative Themen zu verwenden und diese konzeptionell zu vertiefen. Das Angebot richtet sich dabei nicht nur an den IT-Bereich, sondern an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und insbesondere an diejenigen, die voller Passion und Leidenschaft ihren Ideen nachgehen und innovative Ansätze treiben wollen. Dabei gilt die Devise: Fehler dürfen passieren und sollten keine unmittelbaren Konsequenzen zur Folge haben. Viel wesentlicher ist, dass wir aus Misserfolgen lernen. Schließlich sind Erfolg und Misserfolg eine Frage der

 „Um den im Markt bestehenden Herausforderungen ganzheitlich und aus verschiedenen Blickwinkeln begegnen zu können, arbeiten wir bewusst gemeinsam mit Mitbewerbern industrieübergreifend an neuen Lösungsansätzen.“ 

Definition. Der Versuch, innovativ und kreativ zu sein und das Unternehmen auf diese Weise zum Erfolg bringen zu wollen, ist meiner Ansicht nach höher zu bewerten, als das Versäumnis potenzieller Chancen aufgrund zu hoher Versagensängste. Um den im Markt bestehenden Herausforderungen ganzheitlich und aus verschiedenen Blickwinkeln begegnen zu können, arbeiten wir beispielsweise auch bewusst gemeinsam mit Mitbewerbern industrieübergreifend an neuen Lösungsansätzen.

Im Fokus Ihrer Formate, die Sie aktuell in Ihrem Supply Chain Lab verwenden, stehen vor allem Methoden und Tools wie Design Thinking, Prototyping und Co-Creation, die bislang vor allem von Start-ups und Tech-Unternehmen wie Google & Co. angewendet werden. Wie sehen die Formate Ihres Methodenbaukastens konkret aus? Gibt es bereits erfolgreiche Use Cases in der Praxis, die Sie skizzieren können?

Das Angebot unseres Supply Chain Labs umfasst bislang vier konkrete Formate. Im Rahmen des ersten Formats, einem Tages-Workshop, setzen wir uns ganzheitlich

mit den Themen Agilität, Digitalisierung, Disruption und Trends auseinander. Der Workshop zielt auf die Entwicklung eines klaren Problemverständnisses und der Erreichung einer damit verbundenen Sensibilisierung ab. In einem zweiten Format, einem zweitägigen Workshop, erfolgt neben einer Diskussion der Problemstellung eine klare Einschätzung zum Lösungsansatz. Auf Basis des Google Design Sprints werden bei uns im Rahmen sogenannter Creathons, die das dritte Format darstellen, innerhalb von fünf Tagen visuelle Prototypen entwickelt. Die Visualisierung der Ausgangssituation sowie der Lösungsansätze spielt hierbei eine wesentliche Rolle. Wird anschließend der entwickelte Prototyp als potenziell erfolgreich eingestuft, so werden aufbauend darauf im Rahmen des letzten Formats innerhalb von fünf bis sieben Wochen sogenannte Minimum Viable Products (MVP) erstellt.

Als beispielhaften Erfolg kann ich an dieser Stelle die Plattform „ShareHouse“ anführen, die wir gemeinsam mit unseren Kunden in unserem Berliner Supply Chain Lab entwickelt haben. Hierbei arbeiteten wir konkret an der Frage, wie Leerkapazitäten in Lagerhäusern reduziert werden können. Mit „ShareHouse“ ist es uns gelungen, eine einmalige Lösung zu erarbeiten, die Nachfrager und Lageranbieter miteinander verknüpft und auf eine effiziente Verwaltung von Lagerkapazitäten abzielt. Darüber hinaus haben wir in Kapstadt aktuell ein zweites Supply Chain Lab eröffnet, welches dem hiesigen Konzept gleicht. Kapstadt gilt in Südafrika als der Standort für Start-ups. Hierfür haben wir bereits positives Feedback unserer Kunden erhalten. Die Kolleginnen und Kollegen können von unseren Entwicklungen profitieren und auf unserer Strategie, unseren Tools und Methoden – unter Berücksichtigung der individuellen, kulturellen Einflüsse vor Ort – aufbauen.

## Interview mit Michael Lütjann, CIO Imperial Logistics

Oben beschriebene Formate setzen auf agile Vorgehensweisen mit dem Ziel, schneller in die Umsetzung zu gelangen. Inwieweit beschäftigen Sie sich neben der laufenden digitalen Transformation mit der Frage nach einer möglichen Agilisierung der IT-Funktion?

Natürlich bin ich der Ansicht, dass wir als IT deutlich agiler werden müssen und Projekte nicht nur gemäß klassischer Wasserfallstrukturen aufgesetzt werden sollten. Im Gegensatz zu denjenigen, die eine hundertprozentige Agilisierung der IT anstreben, habe ich zu diesem Thema eine andere Meinung. Es gibt einige Bereiche, wie beispielweise unsere sehr diversifizierte Systemlandschaft im Bereich der Finanzsysteme in Afrika, die schlichtweg nicht agil organisiert werden können. Im Bereich Customer Interaction hingegen ist die Erreichung eines deutlich höheren Grads an Agilität möglich und erstrebenswert. Hier müssen wir uns anders aufstellen. In Summe bin ich davon überzeugt, dass wir als Logistiker eine duale IT brauchen, die sowohl ein höheres Maß an Agilität zulässt, aber an bestimmten Stellen auch weiterhin klassisch vorgeht.

Im Rahmen Ihrer Digitalisierungsstrategie und IT-Transformation forcieren Sie neben den Dimensionen Organisation, Kunde und Prozesse ebenfalls den Faktor Mensch. Wie gestaltet sich der kulturelle Wandel, der eine derartige Transformation stetig begleitet, für Ihre Belegschaft?

Es ist bekannt, dass Menschen unterschiedliche Sichtweisen vertreten. Während einige Veränderungen offen gegenüberstehen, verharren andere oftmals in ihren alten Mustern und Strukturen und präferieren es, stets so zu arbeiten wie es ihnen in der Vergangenheit gelehrt wurde. Deshalb habe auch ich mir frühzeitig klargemacht, dass es uns nicht gelingen wird, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon zu überzeugen, aktiv mit uns auf die Reise zu gehen. Für diese Einsicht habe ich einen Moment gebraucht. Denn natürlich bin ich von unserer Strategie begeistert und kann sagen, dass ich damit nicht alleine bin. Dieser Begeisterung folgt allerdings an der einen oder anderen Stelle eine gewisse Ernüchterung – ausgelöst durch Kolleginnen und Kollegen, die dem neuen Ansatz mit Unverständnis gegenüberreten. Hier möchte ich lediglich sagen: Jeder weiß um die Probleme, die Herausforderungen und Schwachstellen, die in seinem täglichen Geschäft auftreten. Besteht dann das kleinste Interesse, diese zu optimieren und Problemfelder gezielt zu adressieren, so gelingt dies mit unserem Supply Chain Lab viel besser als ohne.

Wagen wir einen Blick nach vorne: Welche Themen stehen auf Ihrer CIO-Agenda in fünf Jahren? Welche Vision verfolgen Sie für die IT von Imperial Logistics?

Zunächst besteht die Frage, wie weit im Voraus eigentlich geplant werden kann. Natürlich gilt es, eine langfristige

Strategie zu entwickeln, die eine grobe Richtung vorgibt. Im Vergleich zur Vergangenheit muss diese allerdings heute häufiger justiert werden. Das bedeutet nicht, dass die Strategie agil sein muss. Das wäre ein Widerspruch. Ich verfolge weiterhin die Vision, die Reputation der IT zu steigern und die IT als Business Partner zu positionieren – weg von der Bereitstellung klassischer Commodities und hin zu wertschöpfenden Tätigkeiten. Die Positionierung der IT als Partner der operativen Einheiten ist ein zentraler Bestandteil meiner Agenda und wird es voraussichtlich auch in Zukunft bleiben.

Ein Thema, welches zukünftig in den Vordergrund rückt, ist bereits heute klar abzusehen – die Optimierung unserer Eigenleistungsquote. Während wir zu Beginn meiner Tätigkeit eine Eigenleistungsquote weit im Bereich von 90 Prozent verzeichneten, setzen wir heute in einigen Themen bereits auf Best-of-Breed-Lösungen.

Ziel muss es zukünftig sein, Tätigkeiten, die wir selbst nur unter großer Anstrengung erbringen können, auszulagern, um uns auf unsere Kernkompetenzen zu fokussieren. Darüber hinaus gilt es, die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten im Bereich der Digitalisierung weiter aufzubauen, zu entwickeln und auch in der Breite der Belegschaft zu streuen. Das „Digital Upskilling“ und der mit der Digitalisierung einhergehende kulturelle Wandel wird uns noch einiges an Kraft abverlangen.



## Interview mit Michael Lütjann, CIO Imperial Logistics

Wenn man nun ein Resümee zieht – was sind Ihre wichtigsten „Lessons learned“ auf Ihrer Transformationsreise? Welchen Rat würden Sie Kollegen mitgeben, denen eine ähnliche Digitalisierungs- und Transformationsreise bevorsteht?

Zunächst würde ich meinen Kolleginnen und Kollegen den Rat unseres CEOs, dem ich zu Beginn ebenfalls gefolgt bin, ans Herz legen. Er legte mir nahe, die Dinge einfach anzugehen und dabei gezielt und pragmatisch vorzugehen. Wichtig ist, sich nicht von Marktbegleitern abschrecken zu lassen, die über deutlich größere Budgets verfügen, sondern sich vor Augen zu führen, dass es möglich ist, mit dem, was man hat, viel zu bewegen. Wir nehmen inzwischen in vielen Bereichen eine Vorreiterrolle ein, die sicher auch auf unsere Risikobereitschaft zurückzuführen ist. Dabei setzen wir auch die ein oder andere Duftmarke – sei es mit der Gründung eines Start-ups, dem Platzen von Trendthemen auf der Titelseite der DVZ oder der Gründung eines Konsortiums für eine Open-Source-Blockchain der Logistik sowie der Abwicklung eines mittels Smart Contracts geführten Transports als erstes Logistikunternehmen weltweit.

Es gilt, sich von dem „Melting Pot“ der Digitalisierung inspirieren zu lassen und grundsätzlich positiv eingestellt zu sein. Mein Glas ist immer halb voll, auch wenn nur wenig drin ist. In verantwortungsvoller Position kann Change nur vorangetrieben werden, sofern man nicht ständig von Bedenken geleitet wird. Nicht unberück-



*„Ein wesentliches Zukunftsthema ist die Optimierung unserer Eigenleistungsquote. Ziel muss es zukünftig sein, Tätigkeiten, die wir selbst nur unter großer Anstrengung erbringen können, auszulagern, um uns auf unsere Kernkompetenzen zu fokussieren. Darüber hinaus gilt es, die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten im Bereich der Digitalisierung weiter aufzubauen, zu entwickeln und auch in der Breite der Belegschaft zu streuen.“*

sichtigt bleiben darf abschließend die Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich möchte an dieser Stelle die klare Empfehlung aussprechen, ihnen zu vertrauen und realistische Ziele zu setzen. Können sie sich mit den Zielen identifizieren, wollen sie diese auch mit aller Macht erreichen. Und auch wenn wir in zwei Jahren mit ShareHouse unsere Ziele nicht voll erreichen würden, hätten wir eine Menge gelernt – von der Marktanalyse über die Entwicklung eines Produkts bis hin zur Start-up-Gründung. Mit diesem Spirit treiben wir den kulturellen Wandel.

# NEXT GENERATION IT SHARED SERVICES

## Von transaktionalen Delivery Organisationen zu wissensbasierten Transformation Hubs

von Jann Oetken, Meike Schwill & Ahmad Wali Qubad

Es ist kein Geheimnis, dass sich die (Business-)Welt radikal ändert und sich schneller dreht als je zuvor. Einer Studie der Washington University zufolge werden 40 Prozent der aktuellen Fortune-500-Unternehmen in zehn Jahren nicht mehr existieren. Unternehmen investieren daher wie selten zuvor in den Aufbau neuer Capabilities zur Erhöhung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Insbesondere im Rahmen der digitalen Transformation beobachten wir vier zentrale Aktionsfelder, die Unternehmen heute mit aller Kraft vorantreiben:

- > Aufbau neuer digitaler, datengetriebener Geschäftsmodelle, Geschäftsfelder und Produkte
- > Erzielung von Kostenvorteilen durch Automatisierung
- > Ausrichtung aller Wertschöpfungsaktivitäten auf den Kunden
- > Ausbau des globalen Footprints (mit Fokus auf Asien)

Der IT kommt dabei die besondere Rolle des Transformators, Enablers und Kompetenzträgers in Sachen Software und Technologie zu. Doch die Anforderungen sind entsprechend hoch. Um das Business optimal zu unterstützen und als Treiber der digitalen Transformation zu agieren, muss die IT zum einen kosteneffizient und hochstandardisiert arbeiten, zum anderen in der Lage sein die einzelnen Einheiten flexibel im Business zu beraten und zusätzlich digitale Innovationen mitzugestalten – und zwar alles gleichzeitig und über Ländergrenzen hinweg. Die IT steckt hier in einem dreifachen Dilemma:

### ① Das Globalisierungsdilemma

Global delivery vs. operational flexibility: Sicherstellung einer globalen Lieferfähigkeit bei gleichzeitiger Berücksichtigung von lokalen Spezifika

### ② Das Innovationsdilemma

Digital innovations vs. standards & efficiency: Aufbau von innovativen Fähigkeiten und Lösungen bei gleichzeitigem Fokus auf Effizienz und Kosten

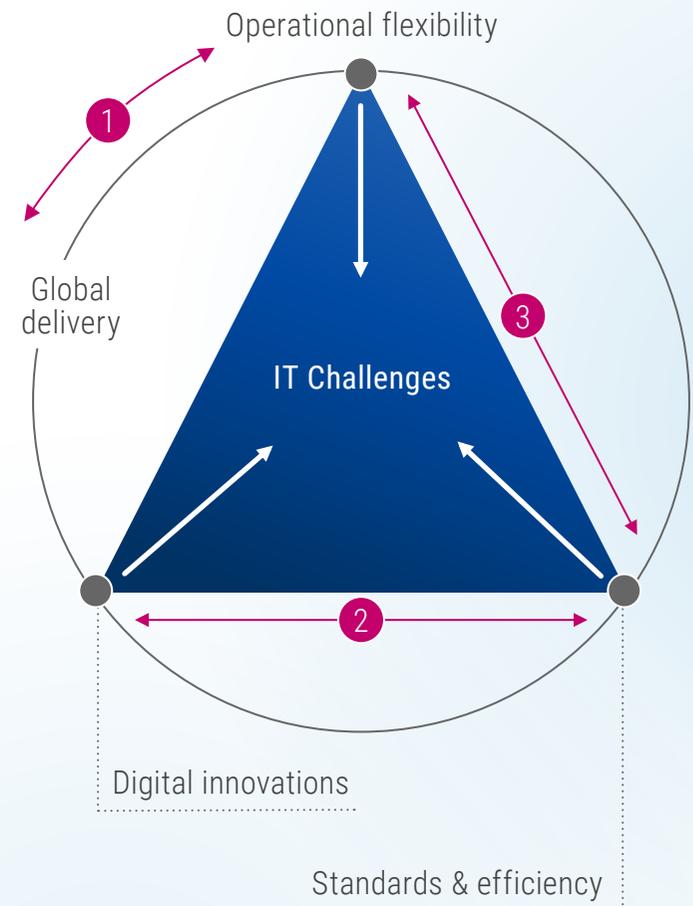
### ③ Das Standardisierungsdilemma

Standards & efficiency vs. operational flexibility: Implementierung von unternehmensweiten Standardlösungen bei gleichzeitiger Anpassung an kurzfristige Marktanforderungen

### Neue Kompetenzen sind gefragt – IT Shared Services 2.0

Bisherige Kienbaum-Studien haben gezeigt, dass klassisch aufgestellte IT-Organisationen nicht in der Lage sind diesem Dilemma auf Augenhöhe zu begegnen. BizDevOps, All Agile IT, IT-Netzwerkorganisation – dies sind nur ein paar Schlagwörter, die die Ambitionen moderner IT-Organisationen verdeutlichen. Das klassische Rollenmodell aus IT Business Partner, Competence Center und Shared Service Center (SSC) wird zunehmend fluide. Vielmehr beobachten wir eine Ausweitung von Shared-Services-Aktivitäten in Richtung der zwei übrigen Rollen. IT Shared Services wandeln sich von

Das dreifache Dilemma der IT – Übersicht IT Challenges



## Kienbaum Insights | Next Generation IT Shared Services

transaktionalen Delivery-Organisationen hin zu Knowledge-based Transformation Hubs. Sie stellen sich deutlich innovationsgetriebener und kundenorientierter auf und werden somit zum Kern moderner, agiler IT-Organisationen. Drei wesentliche Trends zeichnen sich in der Neuausrichtung moderner IT-Shared-Service-Organisationen ab.

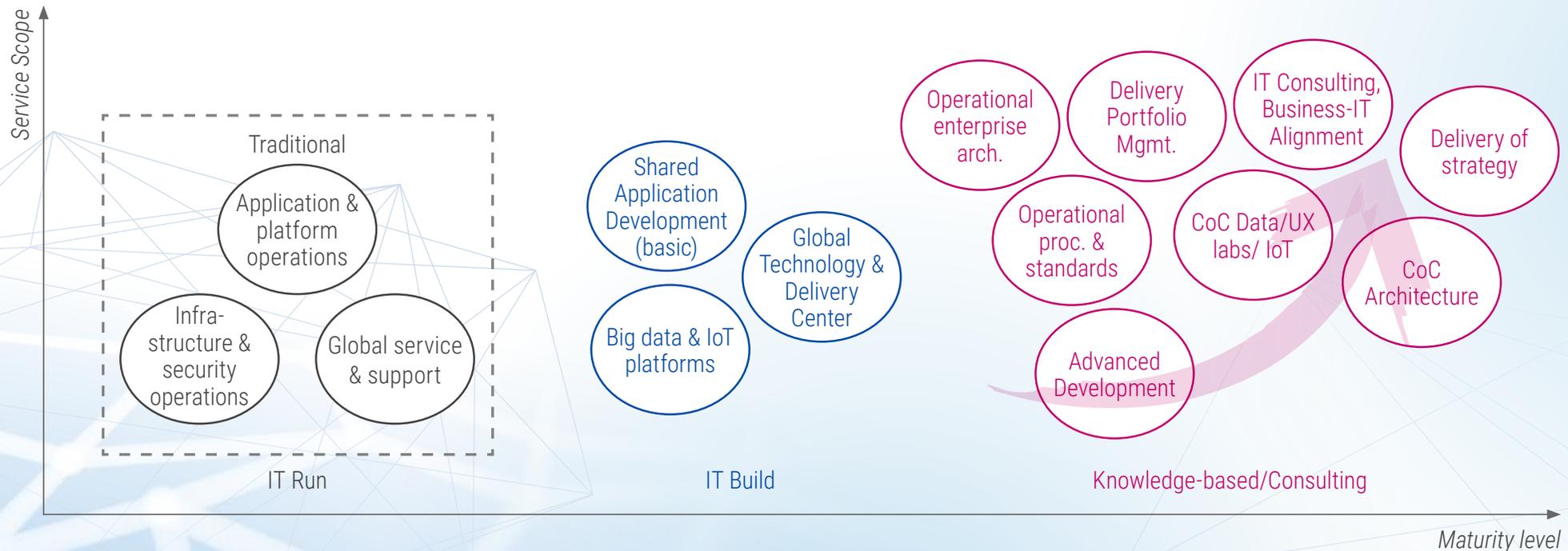
### Trend #1

**Der Scope moderner IT Shared Services erweitert sich – Neben traditionellen Services mit Fokus auf IT Operations werden zunehmend Knowledge-based Services integriert**

Im Rahmen der Ausweitung ihres Produkt- und Service-Portfolios nehmen moderne IT-Shared-Service-Organisationen eine zunehmend wichtige Rolle ein. Sie übernehmen dabei stärker denn je die Rolle eines strategischen Treibers von Innovation und Unternehmensdigitalisierung und benötigen hierfür eigene Ressourcen und neue Capabilities. Zukunftsorientierte IT-SSCs verfolgen

einen integrierten Ansatz und kombinieren IT Operations, IT Build- sowie signifikant zunehmend auch Knowledge-based Services. Sie scheinen das Syndrom der reinen „erweiterten Werkbank“ damit zu überwinden. In diesem Zuge bauen SSCs eigene Competence Center (z. B. in den Bereichen IoT, Big Data & Data Analytics, UX) und „Customer Experience Center“ auf, um Innovationen zu treiben und neue technische Lösungen mit dem Kunden zu entwickeln und zu testen. Die Umsetzung traditioneller Services wird zunehmend global, über alle Business-Aktivitäten hinweg ausgerichtet unter größtmöglicher Nutzung von Automatisierungspotenzialen.

Zunehmende Erweiterung des Scopes moderne IT-Shared-Service-Organisationen



Kienbaum Insights | Next Generation IT Shared Services

**Trend #2**

Führende Unternehmen lösen sich vom bisherigen Fokus auf IT Outsourcing im Shared-Service-Bereich und setzen dagegen zunehmend auf ein strategisches „Rightsourcing“

Nach einem jahrelangen Wachstum des IT-Outsourcing-Marktes zeigt sich im Zuge der beschriebenen Veränderungen des Service Scopes von IT SSCs ein gegenteiliger Trend. Die Entwicklung geht weg von der zunehmenden Auslagerung von Services an externe Dienstleister hin zu einem strategischen „Rightsourcing“. Unternehmen wie Daimler holen beispielsweise wesentliche Teile ihrer strategisch relevanten IT-Services wieder in-house, auch BMW und VW planen das interne IT Engineering über die nächsten Jahre signifikant zu stärken. Der Aufbau interner IT-Ressourcen und -Kompetenzen nimmt allerdings nur in bestimmten Funktions- und Kompetenzbereichen zu (z. B. im Engineering). In der Infrastruktur oder im IT-Betrieb dagegen bleibt der durchschnittliche Outsourcing-Anteil nach wie vor vergleichsweise hoch. Hier ergeben sich jedoch notwendige Kompetenz-Shifts, z. B. aufgrund von Cloud-Services. In diesem Zuge steigt der Anteil der IT-Services aus Anbieter-Clouds leicht an, und Cloud-Provider gewinnen beim Betrieb von Standardlösungen gegenüber Outsourcing-Anbietern an Bedeutung. Individualanwendungen werden langfristig mit eigenen Ressourcen betrieben.

**Trend #3**

Ein optimaler Shoring-Mix fokussiert auf ein hohes Qualifizierungsniveau, eine globale Zeitzone-abdeckung und geringe Personalkosten zur Sicherstellung von Kosteneffizienz und Servicequalität

Zuletzt nahmen Unternehmen zur Auswahl geeigneter IT SSC-Standorte neben asiatischen Ländern zunehmend Osteuropa ins Visier, um ein hohes Qualifikationsniveau und gleichzeitig möglichst viele Zeitzone-abdeckungen zu können. Aktuell werden aufgrund von vergleichbar niedrigen Personalkosten zudem westeuropäische Länder wie Spanien oder Portugal als attraktive Standorte identifiziert. Erste Unternehmen entdecken auch Berlin als geeigneten

Standort für IT SSCs (so z. B. Axel Springer, DB, Vivantes, Daimler, Lufthansa, BASF). Die Attraktivität eines Standortes unterscheidet sich somit in Abhängigkeit von relevanten Zeitzone-n, Zielsetzung und Service Scope des jeweiligen IT SSCs, wie die Rankings in der folgenden Abbildung verdeutlichen.

Sowohl in der Standortstrategie als auch in der Delivery-Strategie ihrer IT SSCs verfolgen führende Unternehmen somit eine duale Zielsetzung: Kosten sollen bei gleichzeitiger Steigerung von Servicequalität und Kundenzufriedenheit reduziert werden. Zudem versuchen globale Unternehmen alle Zeitzone-n sowie regional-spezifische Anforderungen abzudecken.

*Ranking der Top-Standorte für die Allokation von IT SSCs in Abhängigkeit von Zielsetzung und Scope*

| Ziel: Finanzielle Attraktivität | Ziel: Skills & Verfügbarkeit | Ziel: Business Environment |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1 Sri Lanka                     | 1 USA                        | 1 USA                      |
| 2 Ägypten                       | 2 China                      | 2 Chile                    |
| 3 Vietnam                       | 3 Indien                     | 3 Malaysia                 |
| 4 Indien                        | 4 Brasilien                  | 4 Polen                    |
| 5 Indonesien                    | 5 Mexiko                     | 5 Lettland                 |

**IT DEVELOPMENT SKILLS**

| Fokus: Algorithmen | Fokus: Functional Programming | Fokus: Artificial Intelligence |
|--------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 1 Russland         | 1 China                       | 1 Japan                        |
| 2 Polen            | 2 Schweiz                     | 2 Belgien                      |
| 3 China            | 3 Russland                    | 3 Vietnam                      |
| 4 Schweiz          | 4 Japan                       | 4 Russland                     |
| 5 Taiwan           | 5 Taiwan                      | 5 Irland                       |

Quellen: Statista 2017, HackerRank 2016

## Kienbaum Insights | Next Generation IT Shared Services

### Für eine zukunftsorientierte Ausrichtung interner IT-Shared-Service-Organisationen müssen wesentliche strategische Fragestellungen beantwortet werden

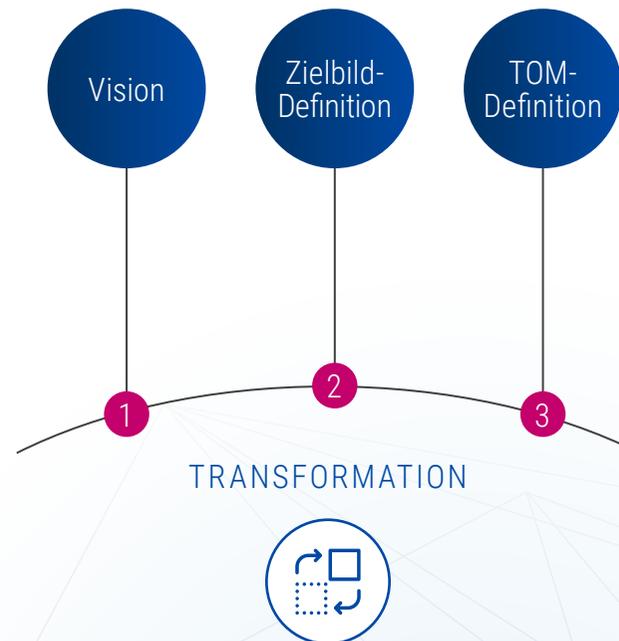
Um moderne IT SSCs zukunftsfähig zu positionieren und klar an den Bedarfen des Business auszurichten, sollten sich Unternehmen mit zentralen strategischen Fragestellungen auseinandersetzen, u. a.:

- > Wie können IT Shared Services die übergeordnete Unternehmens- und IT-Strategie bestmöglich unterstützen – insbesondere im Spannungsfeld zwischen Kosteneffizienz und Operational Flexibility?
- > Welche Kernrolle soll das IT SSC im Zusammenspiel mit einer zentralen und dezentralen IT-Organisationseinheit einnehmen? Dies ist insbesondere wichtig vor dem Hintergrund, dass der Trend zur Erweiterung des Portfolios in Richtung Knowledge-based Services führt.
- > Sollten IT Shared Services zukünftig zentral (z. B. durch eine Group IT) oder dezentral aus dem Business gesteuert werden?
- > Ist es zur Steigerung von Synergie-Effekten sinnvoll IT Shared Services in globale Business Services zu integrieren (z. B. neben HR Services, Finance Services, ...)?
- > Was ist das geeignete Ressourcen- und Pricing-Modell (z. B. gemeinsame zentral allokierte Ressourcen vs. verteilte Ressourcen in einzelnen Geschäftsbereichen)?
- > Was ist das optimale Delivery Modell und die richtige Location-Strategie (global vs. regional vs. lokal) basierend auf einem definierten Business Blueprint? Welcher Shoring Mix passt am besten zur gewählten strategischen Rolle des IT SSC?

### Von der Idee zur Umsetzung: Das 3+1-Modell

Der Bedarf für ein IT SSC 2.0 und seine wesentlichen Ausprägungsmerkmale sind mittlerweile klar. So weit, so gut. Doch wie setzt man IT Shared Services von morgen schnell und effektiv in der eigenen Organisation um? Das 3+1-Modell von Kienbaum schafft Abhilfe, indem es die zentralen Handlungsfelder auf dem Weg in Richtung IT SSC 2.0 aufzeigt:

#### Die Umsetzung richtig angehen – das Kienbaum 3+1-Modell



#### ① Vision

Im ersten Schritt wird Klarheit über die aktuelle Situation und die strategischen Ziele erzeugt. Hinterfragt wird, warum ein IT SSC 2.0 eingeführt werden soll (z. B. Kostenoptimierung, Verbesserung der Servicequalität, kürzere Time-to-market der Leistungserbringung, Fokussierung auf wertschaffendere Tätigkeiten, etc.). So entsteht am Ende eine nachvollziehbare und für die gesamte Organisation tragbare Vision.

#### ② Zielbild-Definition

Im zweiten Schritt wird das Zielbild für das IT SSC 2.0 definiert. Dabei helfen die im ersten Schritt definierten strategischen Treiber, die wesentlichen Anforderungen an das Zielbild abzuleiten. Zentrale Leitplanken und Designprinzipien ermöglichen die anschließende, konkrete Ausgestaltung des IT-Shared-Service-Modells.

#### ③ TOM-Definition

Im dritten Schritt wird aus dem Zielbild das Target-Operating-Modell (TOM) abgeleitet. Hierzu gehört insbesondere das Sourcing-Modell (z.B. lokales SSC vs. integrierte Business Services), die Standortwahl (Design des Kriterienkatalogs, Standortanalyse und -auswahl), das Leistungsportfolio sowie SLAs (z. B. Zeitzoneabdeckung, Servicequalität, etc.).

Trotz des klaren Fahrplans zur Umsetzung gibt es in der Praxis oftmals Fallstricke, über die eine Organisation stolpern kann. Um viel Zeit, Geld und Mühen zu sparen, gilt es insbesondere drei wesentliche Herausforderungen zu beachten und diese aktiv anzugehen.

## Kienbaum Insights | Next Generation IT Shared Services



### MANGELNDES COMMITMENT

Regelmäßige und klare Kommunikation der Ziele des Vorhabens entlang der Vision sind ebenso wichtig für die erforderliche Mitarbeiterunterstützung wie die Entwicklung und Durchführung eines konsequenten Change Monitorings. Eine besondere Rolle kommt dabei dem Top-Management zu, das das neue IT SSC einfordert und unterstützen und dabei die Vorteile ganz klar kommunizieren sollte. Hilfreich ist hier vor allem, sich vom rein transaktionalen Image des IT SSC, das in vielen Organisationen noch anhaftet, zu lösen und verstärkt die Rolle des Innovators und Transformators einzunehmen – die es zu Recht mehr und mehr für sich beansprucht.



### FEHLENDE KOMPETENZEN

Um eine professionelle Leistungserbringung sicherzustellen, müssen Kompetenzen am SSC-Standort aufgebaut und sichergestellt werden. Systematische Rotation mit Mitarbeitern aus der Zentrale, Unterstützung durch ausgebildete Coaches und gezielte Trainings helfen ebenso wie ein kontinuierlicher Austausch zwischen IT SSC und Zentrale, die Arbeitsfähigkeit des IT SSC herzustellen. Um die Attraktivität des SSC dauerhaft sicherzustellen, ist zudem ein gezieltes Employer Branding am neuen Standort erforderlich.



### UNZUREICHENDE ZIELERREICHUNG

Ein IT SSC 2.0 wird üblicherweise nicht von heute auf Morgen aufgebaut. Vielmehr empfiehlt sich eine schrittweise Einführung, bis Zielbild und Ambitionsniveau vollständig erreicht werden. Beispielsweise sollte neben einer stufenweisen Ausweitung des Leistungsportfolios auch eine kontinuierliche Anpassung der Service- und Kommunikationsprozesse zwischen Zentrale und IT SSC erfolgen. Auf diese Weise kann die Komplexität gesteuert werden, während gleichzeitig Quick Wins realisiert, Erfolge präsentiert und somit ein Klima des Erfolgs geschaffen werden.

## Fazit

Viele Unternehmen stehen heute in einem mehrfachen Spannungsfeld, gefangen im ständigen Globalisierungs-, Innovations- und Standardisierungsdilemma. Dies stellt auch die IT vor neue Anforderungen, die sie allein mit konventionellen Mitteln nicht bestehen kann. Besondere Herausforderungen für die IT können nur mit besonderen Lösungen beantwortet werden, was auch eine neue Generation von IT Shared Services, IT SSC 2.0, auf den Plan ruft. Moderne Organisationen erkennen die Zeichen der Zeit und passen ihr IT-Shared-Service-Modell an die Umwelt an. Sie erweitern den Scope hin zu Knowledge-Based Services, setzen zunehmend auf Right-Sourcing und optimieren den Shoring-Mix, um sowohl hohe Kosteneffizienz als auch hohe Servicequalität zu gewährleisten. Eine übergeordnete IT-SSC-Vision bildet den Startpunkt – spezifisch für das Unternehmen und ausgerichtet auf Business- und Marktanforderungen.

## AUTOREN



**Jann Oetken**  
Project Manager, Köln



**Meike Schwill**  
Senior Consultant, Düsseldorf



**Ahmad Wali Qubad**  
Senior Consultant, Köln

# ZUKUNFTSORIENTIERTE IT DURCH STACKED ARCHITECTURES

## Mittels Stacked Architectures die digitale Transformation der IT gestalten

von Michael Krüss und Marc Scharfenberg

Der Begriff der digitalen Transformation ist für die meisten Organisationen längst zum Buzzword geworden. Die Notwendigkeit der Neuausrichtung der Geschäftsmodelle und der damit verflochtenen Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse dürfte für das laufende Geschäftsjahr auf den Agenden nahezu aller C-Level-Manager zu finden sein. Nichtsdestotrotz sind entscheidende Fragen noch nicht vollständig beantwortet. Konkret stellt sich die Frage nach dem Einsatz von „neuen“ technologischen Lösungen und die dadurch bedingten organisationalen Auswirkungen. In diesem Zusammenhang gewinnen sogenannte *Stacked Architectures* für IT-Landschaften an Bedeutung, um die Transformation von Organisationen zu vereinfachen.

### Digital Leader überdenken ihre IT-Funktion ganzheitlich – von Portfolioentscheidungen, über Architekturen, bis hin zur Kultur

Die Bedeutung der digitalen Transformation ist für heutige Organisationen greifbar geworden. Die Treiber, die diese Transformation bestimmen sind mittlerweile eindeutig zu identifizieren: Verbesserte Agilität und operative Exzellenz, Kundenzentrierung, Differenzierung und neue Märkte befeuern den Wandel und stehen im Fokus der unternehmerischen Aktivitäten. Vor diesem Hintergrund sind Organisationen zunehmend gefordert, ihre Leistungen agil anzupassen und dabei flexibel neuauftkommende Technologien in die Leistungserstellung einzubinden. Dabei ergibt sich zwar das Risiko des „early adopters“, doch neue Player, die mit hoher Geschwindigkeit in die bestehenden

Märkte drängen, beziehungsweise neue Märkte kreieren und dabei keine Limitation durch bestehende IT-Landschaften berücksichtigen müssen, erfordern das Wagnis.

Aufstrebende Technologien transformieren dabei die bestehenden Wettbewerbsvorteile. Die Ansprüche an Geschwindigkeit und Innovationsleistung der IT-Funktionen werden neu definiert und letztendlich bestimmt die Anpassungsfähigkeit heutiger Organisationen, ob sie eine Zukunft haben oder nicht. Technologien wie Data Analytics, Robotics, IoT oder AI halten Einzug in nahezu alle Produkte, Geschäftsprozesse und Services.

#### Die Folge:

*IT-Know-how muss stärker in den Fachbereichen der Organisationen konzentriert werden, da die Trennung zwischen den klassischen Funktionsbereichen und der IT perforiert wird.*

Heutige Entscheidungen, die vor dem Hintergrund der digitalen Transformation getroffen werden, müssen das gesamte Operating Model der Organisation berücksichtigen. Governance-Modelle, Organisationsstrukturen, Sourcing-Entscheidungen, Funktionsmandate, Rollen, Zusammenarbeitsformen, Skill-Sets, Kulturdimensionen und nicht zuletzt die IT-Architektur sind die wesentlichen Parameter, die abhängig von Berücksichtigung und Ausrichtung im Transformationsprozess den Erfolg oder Misserfolg der digitalen Transformation einer Organisation bestimmen.

### Stacked Architectures zeichnen sich durch Modularität und Variabilität aus

Stacked Architectures haben im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung gewonnen. Auf Basis eines modularen Prinzips kann standardisierte Basissoftware mit differenzierender Spezialsoftware verknüpft werden. Standardanwendungen wie Data Lakes oder CRM-Systeme werden im unteren Teil des Stapels organisiert und gewährleisten eine reibungslose sowie effiziente Systemfunktionalität, während Spezialapplikationen wie Serviceanwendungen oder Data Analytics als oberer Teil des Stapels individualisiert programmiert werden und meist in direkter Kommunikation mit dem End-User stehen.

Die resultierende Variabilität in der Interaktion mit Kunden und die Reaktionsfähigkeit vor dem Hintergrund digitaler Trends ermöglicht es Organisationen, sich durch Stacked Architectures für die digitale Transformation zu wappnen. Verringerte Integrationskosten, Stabilität, Innovation, Flexibilität, Individualisierung und erhöhte Prozessgeschwindigkeiten bilden vielversprechende Mehrwerte, die Stacked Architectures bei richtigem Set-up bieten.

Grundlegend dafür sind die folgenden zwei Punkte:

#### > Optimierung der Kerneigenleistung (KEL-Quote):

Insbesondere nicht-differenzierende Standardsoftware sowie administrative Tätigkeiten können in hoher Qualität auf dem externen Markt eingekauft werden. Es gilt, die eigenen Ressourcen auf die Entwicklung

## Kienbaum Insights | Zukunftsorientierte IT durch Stacked Architectures

differenzierender Lösungen zu konzentrieren, um strategischen Mehrwert für die Organisation zu generieren.

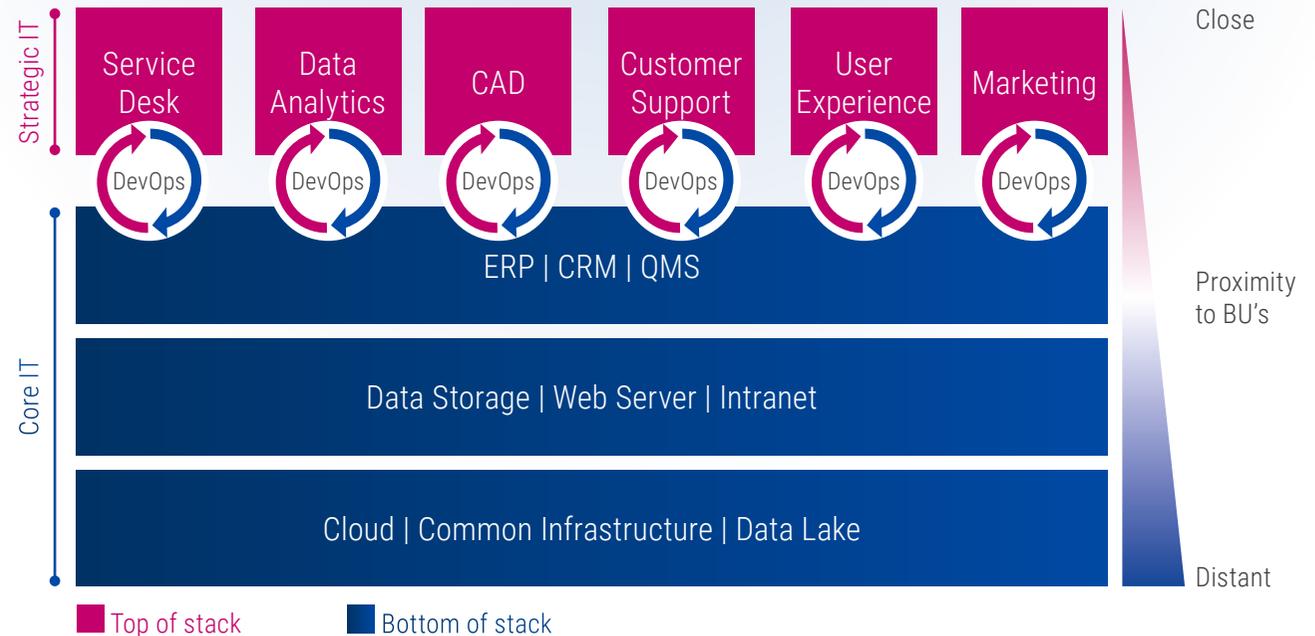
- > **Kompatibilität der IT-Architektur:** Um die Vorteile der Stacked Architecture zu heben, muss die Kompatibilität innerhalb der IT-Landschaft sichergestellt sein. Ausschließlich genormte, unabhängige Schnittstellen (APIs) über die Applikationen des Stacks hinweg, ermöglichen eine reibungslose Integrierbarkeit und Anpassungsfähigkeit der Gesamtlandschaft.

### Auswirkungen von Stacked-IT-Architekturen auf die Organisation

Starre IT-Architekturen, die aufgrund ihrer komplexen Funktionsweise und hohen Abhängigkeiten der Applikationen untereinander, ausschließlich mit hohem Ressourcen- und Zeiteinsatz anpassbar sind, genügen den heutigen Ansprüchen an Agilität und Flexibilität nicht. Vielmehr blockieren sie die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation aus dem Inneren heraus und bedrohen die digitale Transformation der Organisation. Stacked Architectures vermögen in diesem Zusammenhang, bestehende Geschäftsabläufe aufzubrechen und tradierte Verhaltensmuster zu reformieren, indem neue Formen der Zusammenarbeit und eine effiziente Verteilung des Aufgabensplits initiiert werden. Letztendlich werden sich verkürzende Veränderungszyklen im Zuge der digitalen Transformation und die Notwendigkeit der kontinuierlichen Anpassung der IT-Landschaft kontrollier- und gestaltbar.

Das modulare System von Stacked Architectures ermöglicht es, flexibel auf Trends und Kundenbedarfe zu reagieren und die IT-Landschaft entsprechend anzupassen. Neue Applikationen können mit unkritischem Aufwand integriert werden, nicht mehr benötigte aus der Architektur ohne weitreichende Interdependenzen entfernt werden.

### Stacked Architecture inkl. Auswirkungen für die IT-Funktion



In Summe kann mithilfe von Stacked Architectures ein „Continuous Delivery“ – ein stetig gesteigerter Mehrwert durch neue oder innovierte Anwendungsfunktionen – für den Kunden generiert werden. Die Voraussetzung dafür: Die digitale Transformation muss als ganzheitliche Organisationsentwicklung verstanden werden, welche sowohl technologisch, organisatorisch, als auch kulturell motiviert ist. Hierbei ist die IT-Architektur zwar von zentraler Bedeutung, aber ausschließlich im Zusammenspiel mit einer umfassenden organisationalen, menschenorientierten Transformation erfolgsversprechend.

In diesem Sinne können durch Stacked Architectures – exemplarisch – funktionsübergreifende DevOps-Teams, welche über performante Funktions- und Unternehmens-

grenzen hinweg sowie unter Anwendung von agilen Projektmethoden (SCRUM, SAFe, etc.) mit den Endkunden der IT-Funktion sowie denen der Gesamtorganisation abgestimmte Lösungen entwickeln. Konkret bedeutet das für die Organisation, dass die reine IT-Administration in Zukunft vermehrt im Verantwortungsbereich IT-Funktion angesiedelt sein wird, beziehungsweise eine „Make-OR/AND-Buy“ Entscheidung getroffen werden muss, in welcher Form und in welchem Umfang das Back End der IT-Architektur selbst zu betreiben und warten ist. Die Rolle des Applikationsverantwortlichen und -entwicklers hingegen wird durch die Etablierung der DevOps-Teams enger an den einzelnen Fachbereichen organisiert werden, sodass ein effizienter Betrieb der Applikationen sowie zum Anderen kontinuierliche Weiterentwicklungen nach Kundenbedarf

## Kienbaum Insights | Zukunftsorientierte IT durch Stacked Architectures

vorgenommen werden können. Entscheidend hierfür ist die Entwicklung der IT zum Spezialisten. Das übergreifende Skill-Set der meisten IT-Funktionen tendiert aktuell zu großen Teilen hin zu generalistischen Fähigkeiten – weitestgehend benötigt für die administrative IT-Verwaltung und -Organisation. Der Bedarf entwickelt sich dementsprechend hin zu hoch-spezialisierten Programmierkompetenzen und analytischen Fähigkeiten, die vor dem Hintergrund von Stacked Architectures und DevOps für die Entwicklung von Individuallösungen erfolgskritisch sind.

Deutlich wird, dass der Einsatz von Stacked Architectures multidimensionale Implikationen bedingt: funktions- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit inklusive eines neuen Aufgabensplits zwischen den Funktionen sowie zunehmend selbstorganisierte Teams mit End-2-End-Verantwortung stellen neue Ansprüche an Führung, Steuerung, Organisation und Kultur. Die sinnvolle Ausgestaltung dieser Dimensionen vermag es letztendlich die digitale Transformation ganzheitlich zu bewältigen, indem die technologische Perspektive durch die organisationale komplettiert wird.

### Fazit

Die derzeitige Entwicklung fordert IT-Funktionen und gesamte Operating-Modelle von Organisationen heraus. Sowohl in Bezug auf technologische Innovationen, als auch in Bezug auf organisationale Designparameter. Zukunftsgerichtete (IT-) Organisationen müssen eine Brücke zwischen modernen (IT-) Architekturen und tradierten Arbeitsweisen bauen. Stacked Architectures punkten hierbei durch Modularität und Variabilität, indem neue IT-Lösungen mit verringertem Aufwand integriert, angepasst und gegebenenfalls wieder entfernt werden können. In Summe ermöglicht diese Form der Standardisierung der IT-Architektur die für die Digitalisierung notwendigen Differenzierungspotenziale.

Hierfür gilt es allerdings, tradierte Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen zu überdenken. Die Etablierung von DevOps sowie die Anwendung agiler Arbeitsweisen wie SCRUM oder SAFe in funktionsübergreifenden Entwicklungsteams ist vielversprechend – der damit einhergehende organisationale und kulturelle Wandel aber ist essentiell für eine erfolgreiche digitale Transformation.

### Entwicklung des Operating-Modells



### AUTOREN



**Michael Krüss**  
Principal, Düsseldorf



**Marc Scharfenberg**  
Consultant, Köln

# WANDEL DER IT-FÜHRUNGSKRAFT

## People Coach, IT-Experte oder beides?

von Nina Feuersinger, Theresa Zeuzem & Kristina Beckehoff

Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz (KI) und Big Data sind nur einige der Schlagworte, die man sofort mit dem heutigen Wandel und der Digitalisierung in Verbindung bringt. Es geht jedoch um sehr viel mehr! Produkte, Märkte und Branchen verändern sich und damit Unternehmen und insbesondere auch die IT-Funktion und deren Akteure. Dabei rückt die IT-Führungskraft zunehmend in den Fokus der Aufmerksamkeit. Deren Rollenverständnis wirkt jedoch weiterhin in großen Teilen tradiert und trotz hartnäckig der sich wandelnden Einflussfaktoren und Strukturen.

Ausschlaggebend für diesen Wandel sind im Wesentlichen:

- > **Automatisierung & Technischer Fortschritt:** Steigende Anzahl von Tools und KI-Routinen übernehmen bereits heute geschäftsrelevante Prozesse und Management-Entscheidungen. Tendenz steigend!
- > **Einbindung des Business:** Businessnahe Product Owner bestimmen die Abfolge von Aktivitäten, nicht mehr übergeordnete businessfremde IT-Manager oder andere Koordinatoren.
- > **Selbststeuernde Teams:** Aufgaben werden zunehmend fragmentiert in agilen sich selbststeuernden Teams gelöst, die ihre Tätigkeiten eigenständig planen sowie sich gegenseitig führen und Feedback geben.
- > **Dezentralisierung von Autoritäten:** Die Übertragung einzelner Führungskompetenzen an Teammitglieder oder die Unterscheidung zwischen einer disziplinarischen und einer fachlichen Führungskraft führt zu Demokratisierung und damit zu flachen Hierarchien.

> **Projekt-/themenbasierte Rollen:** Fest zugeordnete Stellen mit klassischem Anforderungsprofil sowie traditionelle und damit einhergehende Unternehmenskarrieren werden von projekt-/themenbasierten Rollen abgelöst.

Die Anforderungen an die mittleren Führungskräfte in der agilen IT verändern sich damit gravierend. Die bisherige Rolle des Managers, Koordinators und Ressourcenplaners wird in es in dieser Form nicht mehr geben: Die Zeiten des Command-and-Control sind vorüber.

### People Coach, IT-Experte oder BEIDES?

Doch was jetzt? – In Best Practice IT-Funktionen etablieren sich zwei neue Typen von Führung:

#### ① Der People Coach

Unter dem Stichwort „Empowerment“ ist es Kernaufgabe des People Coaches, seine Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, selbständig Entscheidungen zu treffen sowie Ziele und Aufgaben umzusetzen. Der People Coach zeichnet sich dadurch aus, Ideen und Visionen einzubringen, seine Mitarbeiter zu motivieren und Feedback zu geben. Er übernimmt dabei insbesondere die Verantwortung eine Umgebung bereitzustellen, in der Mitarbeiter sich entwickeln und frei agieren können. Dazu zählt neben den physischen Räumlichkeiten (z. B. Team-Space, Kanban-Board) vor allem eine Umwelt, in der Fehler erlaubt und gewollt sind. Fehler werden als Bestandteil des Lernens und der Weiterentwicklung verstanden.

#### ② Der IT-Experte

Ein tiefes Wissen über das Themengebiet der IT, beispielsweise geschäftskritischer Anwendungssysteme, zeichnet den IT-Experten aus. In Organisationen kann er der „Go-To-Programmierer“ sein, an den sich Mitarbeiter bei schwierigen Fragen in der IT-Entwicklung wenden. Des Weiteren verfügt der IT-Experte in der Regel über ein besonders hohes Know-how in der Zusammenarbeit mit externen Providern und der Abnahme von Arbeitsergebnissen. Die hohe Fachlichkeit kann sich auch in Aufgaben der Architektur, im Demand Management oder Projekt-Management äußern.



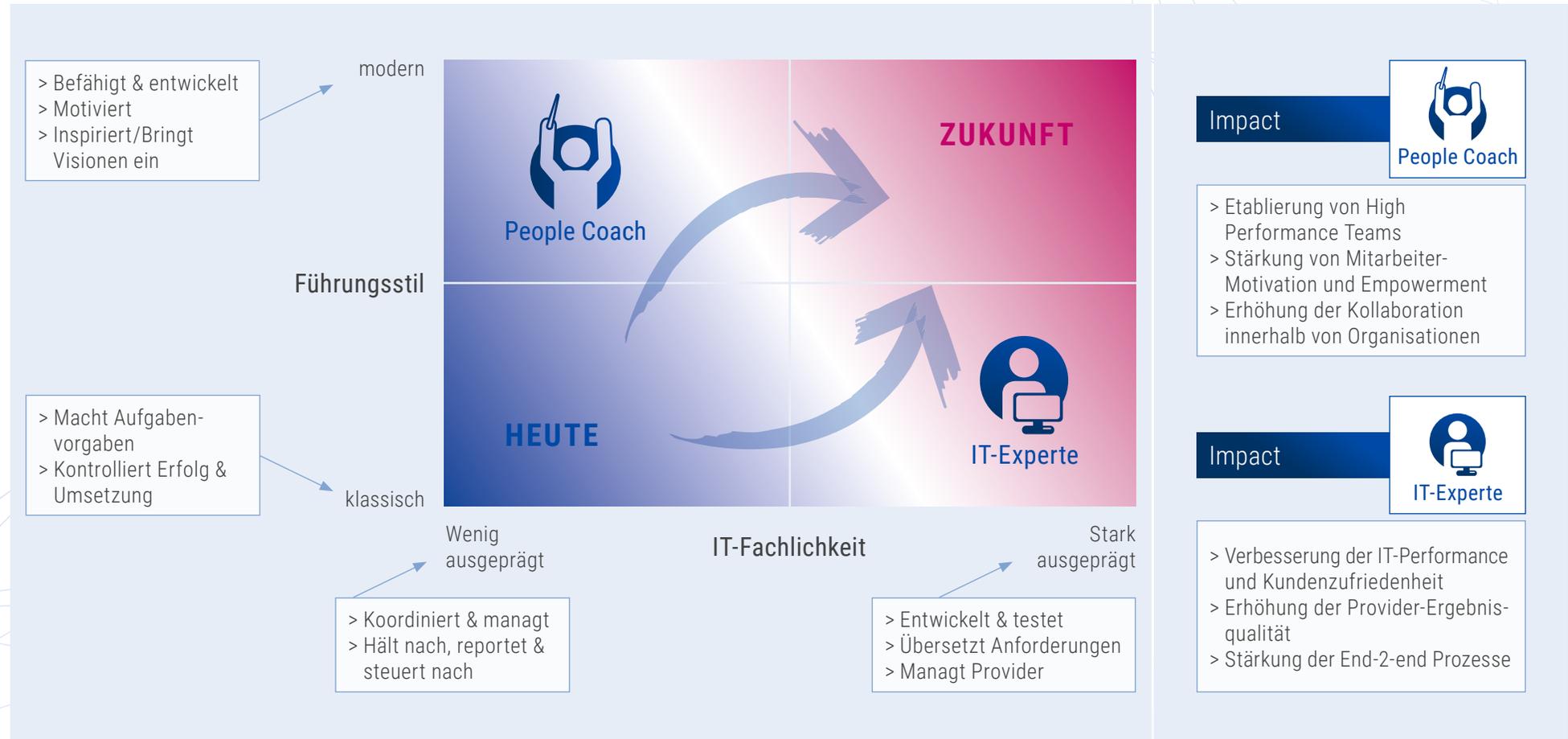
*„Es ist auch ein Fehler, keinen Fehler zu machen. Dann hat man zu wenig Neues ausprobiert.“*

Sylvian Newton, Head of People, Allianz SE

Zur Unternehmenskultur zählt in der Allianz SE der **Noble Failure**: Es gilt als ehrenwert, einen Fehler zu machen, der neue Erkenntnisse für das Team hervorbringt. Allerdings dürfen dabei nicht leichtfertig Risiken eingegangen werden.

## Kienbaum Insights | Wandel der IT-Führungskraft

Die neuen Rollen der IT-Führungskraft entlang der Dimensionen IT-Fachlichkeit und Führungsstil sowie die wesentliche Wirkung der neuen Rollen (Impact)



Kienbaum Insights | Wandel der IT-Führungskraft

Auf dem Weg zur neuen IT-Führungskraft – Eine Handlungsempfehlung

Um die Transformation und Veränderung Ihrer IT-Führungskräfte in Richtung von People Coaches und/ oder IT-Experten zu begleiten, sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen, die für die beiden Rollen unterschiedlich wichtig sind.

|   |   | Relevanz für |            |
|---|---|--------------|------------|
|   |   | People Coach | IT-Experte |
| 1 | <b>ITERATIVE UND INKREMENTELLE DELIVER:</b> Es sollte sichergestellt werden, dass Projekte und Themen in einzelne Arbeitspakete aufgeteilt werden, damit sie sukzessiv und nicht in Form eines Big Bang bearbeitet werden.  |              |            |
| 2 | <b>FLEXIBLE PLANUNG:</b> Planungen sollten erstellt und mit allen Beteiligten frühzeitig geteilt werden. Die Planung sollte dabei eine gewisse Flexibilität zulassen, anstatt detailliert und scheinbar vollständig vorausschauend zu sein. Meilensteine und Abgabetermine sollten transparent kommuniziert werden.   |              |            |
| 3 | <b>KOMMUNIKATION:</b> Die Arbeitsumgebung sollte einen hohen Anteil an Face-To-Face-Kommunikation fördern und den Umfang von E-Mails, Dokumenten etc. verringern. Unterlagen sollten Kommunikation unterstützen, nicht ersetzen, insbesondere zwischen Teams.   |              |            |
| 4 | <b>BUDGET UND AUFWANDSSCHÄTZUNG:</b> Budget und andere Restriktionen sollten bekannt und aktiv gemanagt werden. Dabei ist es sinnvoll, dass Aufwandsschätzungen durch das Team gemacht werden, die der Aufgabe am nächsten stehen. Schätzungen sollten als Schätzwert und nicht als Fixwert verstanden werden.  |              |            |
| 5 | <b>FEEDBACK:</b> Innerhalb und zwischen Teams sowie mit Kunden sollte Feedback häufig eingeholt werden. Gemeinsame Planungen und Abstimmung von Annahmen und Zwischenergebnissen führen dazu, dass Rückmeldungen aus der Umwelt frühzeitig berücksichtigt werden können. Fortschritt sollte auf Basis der tatsächlichen Ergebnisse und des Business Impact gemessen werden. |              |            |
| 6 | <b>NUTZUNG VON DATEN:</b> Bei der Planung und in der Bearbeitung von Projekten und Themen sollten Daten erhoben und für die weitere Entscheidungsfindung systematisch genutzt werden.   |              |            |
| 7 | <b>ENTFERNUNG VON DEMOTIVATOREN:</b> Wenn Mitarbeiter wahrnehmen, dass wirkliche Hindernisse und Effizienzbremsen entfernt werden, motiviert dies ein Vielfaches mehr. Hierzu können beispielsweise unnötige manuelle Tätigkeiten gehören, die Mitarbeiter häufig ausführen müssen.   |              |            |

Was nun? Die Digitalisierung wird nicht kommen, sondern sie ist bereits da! Außerdem wird sie nicht viel, sondern nahezu Alles verändern! Die Zeit für einen Wandel ist jetzt. Die Kienbaum-Studie „All-Agile IT“ hat gezeigt, dass sich bereits ein Drittel der IT-Organisationen auf agile Strukturen

und entsprechende Führungsgrundsätze umgestellt haben. Wie steht es bei Ihnen? Treiben Sie die Transformation Ihrer IT-Führungskräfte aktiv voran? Drei Praxisbeispiele legen im Folgenden dar, wie Vorreiter der Industrie diese Herausforderung bewältigen.

Sehr wichtig Gar nicht wichtig

Kienbaum Insights | Wandel der IT-Führungskraft

Wandel der IT-Führungskraft – Ausgewählte Use Case

① BMW Group

Aufbau von IT-Experten durch Führungskräfte-Training „Back to Code“

Unter dem Motto „100% agil“ verfolgt die BMW Group IT das Ziel, bis Ende 2019 die IT-Organisation vollumfänglich nach agilen Prinzipien auszurichten. CIO und Senior Vice President Information Management der BMW Group Klaus Straub fokussiert dabei auf eine konsequente Produktorientierung sowie die Etablierung von interdisziplinären BizDevOps Teams. Innerhalb dieser Teams wird der klassischen Führungskraft eine neue Funktion zugeschrieben: weg von tradierten Manager-Typologien, charakterisiert durch ausgeprägte Management-Kompetenzen ohne Bezug zur „echten IT“, hin zu IT-Experten, die über umfangreiche IT-Fachlichkeit verfügen und wieder stärker an die Inhalte ran rücken.



*„Führungskräfte werden im agilen Kontext nicht überflüssig, aber ihre Rollen und Aufgaben ändern sich. Sie sorgen für eine Kultur, in der die agilen Werte nachhaltig gelebt werden und rücken stärker an den Content. So haben wir das Programm „Back to Code“ aufgesetzt, das auch Führungskräfte wieder an echte IT heranhöhrt und zu mehr Spaß bei der Arbeit verhilft.“*

*die agilen Werte nachhaltig gelebt werden und rücken stärker an den Content. So haben wir das Programm „Back to Code“ aufgesetzt, das auch Führungskräfte wieder an echte IT heranhöhrt und zu mehr Spaß bei der Arbeit verhilft.“*

Klaus Straub, CIO und Senior Vice President Information Management, BMW Group

② Adidas Group

People Coaches als Hebel auf dem Weg zur schnellst lernenden IT-Organisation

CIO Michael Vögele steckt mitten im Change Management – die Adidas IT soll in Zeiten von Digitalisierung und Agilisierung zur schnellst lernenden IT-Organisation in der Industrie werden. Damit dies gelingt setzt Adidas bei der Führungskultur an. Der Sportartikelhersteller ist überzeugt, dass moderne Führungskräfte als People Coach agieren sollten, um ihre Mitarbeiter bei der persönlichen Weiterentwicklung zu unterstützen. Es gilt Flexibilisierung statt Standardisierung zu forcieren und Mitarbeitern viel Freiraum einzuräumen. Darüber hinaus sind die IT-Führungskräfte der Adidas Group gefragt, nicht nur die eigenen Teams, sondern auch sich selbst zu selbstgesteuertem lebenslangem Lernen anzuhalten. Führungskräfte und Mitarbeiter profitieren von selbstbestimmten Lerninhalten und wechseln je nach Kompetenz – entgegen eines klassischen Hierarchieverständnisses – zwischen der Rolle des Lernenden und Lehrenden.

AUTOREN



**Nina Feuersinger**  
Principal  
Düsseldorf



**Theresa Zeuzem**  
Senior Consultant  
Düsseldorf



**Kristina Beckehoff**  
Consultant  
Köln

③ Ing Diba

Erste Ansätze zur Verschmelzung der beiden Rollen IT-Experte und People Coach

Dass die IT-Führungskraft zeitgleich sowohl als IT-Experte als auch als People Coach agieren kann, zeigt der Case der Ing Diba. Im Rahmen der Transformation von der „Direktbank zur Digitalbank“, wurde die ehemals traditionelle Organisation der Ing Diba in ein agiles Operating Modell überführt und ein lateraler Führungsstil implementiert. Führungskräfte machen weniger von disziplinarischer Weisungsbefugnis als vielmehr von gezieltem Networking zur Stärkung der eigenen Kompetenzbasis Gebrauch und verfügen als ausgewiesene IT-Experten über umfangreiches Expertentum. Zeitgleich befähigen flache Hierarchien, eine offene Feedback- sowie Kommunikationskultur Führungskräfte dazu, die Rolle des People Coach wahrzunehmen. Das neue Führungsverständnis verhilft den rund 350 „Squads“ (multidisziplinäre Teams) innerhalb von insgesamt 13 sogenannten „Tribes“ zu einem gemeinsamen Denkraum, fördert bereichsübergreifende Zusammenarbeit und beschleunigt so die Entwicklung neuer Produkte für den Kunden.

# NEUE KIENBAUM-STUDIE: ALL-AGILE ORGANIZATION

## Agilität wertschöpfend und nachhaltig meistern

### ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN DER STUDIE

- > Welche Faktoren und Umweltbedingungen begünstigen Agilität, welche sind hinderlich?
- > Wie hoch ist der Agilitätsgrad entlang verschiedener Dimensionen der Organisation?
- > Wie weit sind einzelne Funktionen heute bereits agil aufgestellt, wo wird in Agilität investiert?
- > Wie stark ist der Zusammenhang zwischen Agilität und Unternehmenserfolg?

Diese zentralen Fragestellungen sind Gegenstand einer neuen Studie, die die Personal- und Managementberatung Kienbaum aktuell durchführt. Hierzu werden Führungskräfte und Business-Verantwortliche befragt.

Heute entscheiden Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft mehr denn je über den Erfolg von Unternehmen, die in einer zunehmend komplexen, volatilen und unsicheren Wettbewerbslandschaft agieren. In Bezug auf IT Funktionen hat die Kienbaum Studie „All-Agile IT“ bereits gezeigt, wie die agile Transformation wertschöpfend und nachhaltig zum Erfolg gebracht werden kann.

Nun stellt Kienbaum im Kontext der Gesamtunternehmung erneut die Frage: *All-Agile?*

Die Antworten auf die Fragen und Ergebnisse der Studie versprechen spannende Erkenntnisse. Profitieren Sie von der Transparenz über die agilen Fähigkeiten Ihres Unternehmens (im Vergleich zu anderen Unternehmen) auf Basis unserer Untersuchung. Gerne stellt Ihnen Kienbaum im Nachgang einen individuellen Ergebnisbericht inklusive Benchmarking zur Verfügung.

Jetzt teilnehmen und Ergebnisbericht sichern

> *Zur Umfrage*

# KONTAKT

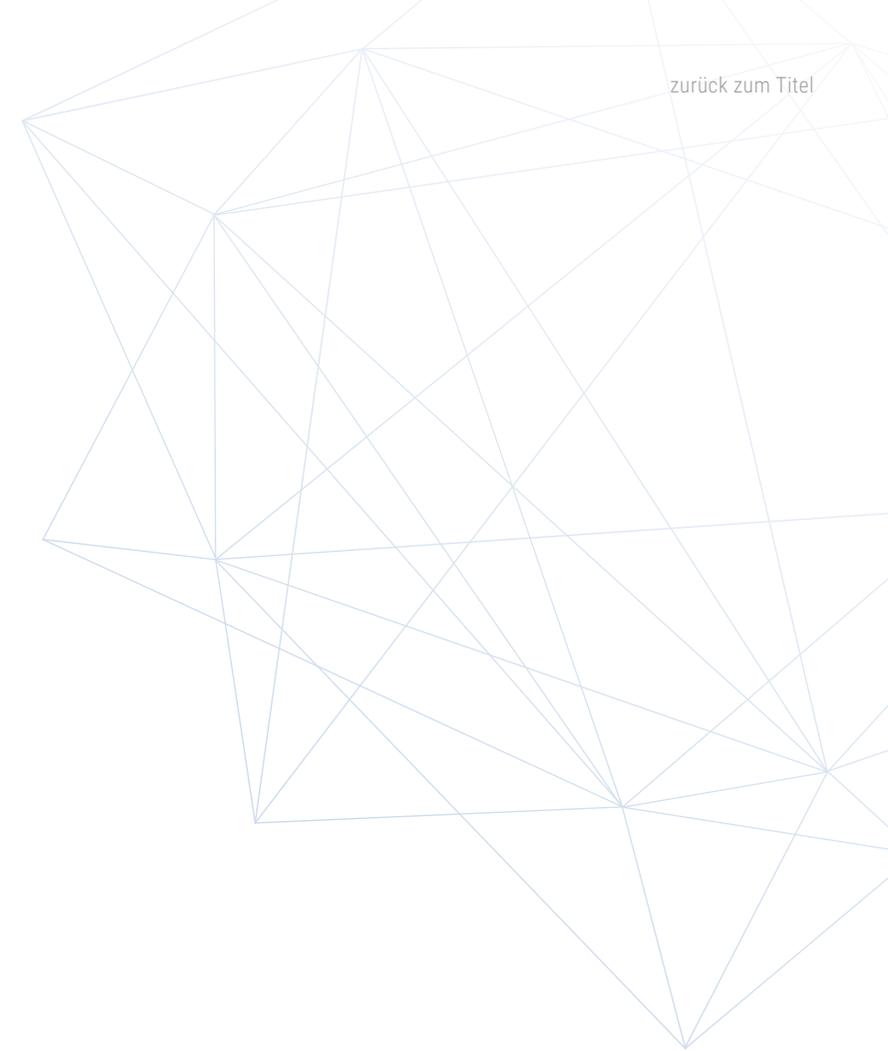
## *Sprechen Sie mich an*

Stehen auch Sie vor einer größeren Veränderung ihrer IT-Organisation und fragen sich, welche Hebel zu bedienen sind, um ihre IT zukunftsorientiert aufzustellen? Kommen Sie gerne auf uns zu und profitieren sie von unserer umfassenden Erfahrung und unserem kostenfreien Knowledge Center.



**Dr. Cyrus Asgarian**  
Executive Director und Partner  
Fon: +49 173 153 88 04  
cyrus.asgarian@kienbaum.de

Profil: [www.kienbaum.com/de/profil/dr.-cyrus-asgarian](http://www.kienbaum.com/de/profil/dr.-cyrus-asgarian)



Profitieren Sie von unserem kostenfreien Knowledge Center



Kienbaum  
Agility Index



Studienreihe  
IT-Organisation



Kienbaum Insights  
The CIO-Magazin



Kienbaum  
IT-Personalbenchmarks

# IMPRESSUM

Kienbaum Insights *The CIO*.

September 2018  
Ausgabe 6

Herausgeber:  
**Kienbaum Consultants International GmbH**  
Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln

Ansprechpartner:  
**Dr. Cyrus Asgarian**  
Executive Director und Partner  
Fon: +49 173 153 88 04  
> [cyrus.asgarian@kienbaum.de](mailto:cyrus.asgarian@kienbaum.de)

Redaktionsleitung:  
**Saskia Leininger**  
Unternehmenskommunikation  
Fon: +49 2261 703-1529  
> [saskia.leininger@kienbaum.de](mailto:saskia.leininger@kienbaum.de)

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an  
> [TheCIO@kienbaum.de](mailto:TheCIO@kienbaum.de)

