



Transformation von Business Applications

Den Generationswechsel einer unternehmenskritischen Anwendung zum Erfolg führen

Jedes Unternehmen besitzt kritische Anwendungen. Diese haben auch bei guter Pflege eine begrenzte Lebensdauer. Welche Herausforderungen gilt es zu meistern?

Inhalt

	Einleitung	3
1.	Phase 1 - Transformation Impact & Strategy	5
1.1	Strategische Transformationsziele	5
1.2	Wahl eines Technologie-Stacks	5
1.3	Wahl einer Sourcing-Strategie	6
1.4	Roadmap und Einführungsstrategie	6
2.	Phase 2 - Transformation Design	7
2.1	Steuerungsmethoden und Vorgehen für Großprojekte	7
2.2	Ausrichten des Projektportfolios auf die Transformation, Quick Wins	9
2.3	Auswahl der richtigen Partner	9
2.4	Kommunikation auf allen Ebenen	10
3.	Phase 3 - Transformation Execution	11
3.1	Projektstruktur	11
3.2	Projektmanagement	11
3.3	Einführung	11
4.	Fazit	12
5.	Ihre Experten für „Business Transformation Management	12

Einleitung

Dieses Whitepaper schildert die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zum Generationswechsel von konzern- bzw. unternehmensweiten Business Applications. Die verschiedenen Aspekte dieser Transformation werden im Stil einer Journey beleuchtet, von den strategischen Planungen (Transformation Impact & Strategy), den Startvorbereitungen (Transformation Design) bis zur Umsetzung (Transformation Execution). Der Schwerpunkt liegt dabei auf den ersten beiden Phasen. Beispiele und Lösungsansätze werden aufgezeigt.

Als „Business Applications“ oder „Business Anwendungen“ werden große Softwaresysteme bezeichnet, wie z.B. ein kontoführendes System einer Bank, ein Vertragsverwaltungssystem einer Versicherung, eine Patientenverwaltung in einem Krankenhaus oder ein Buchungssystem in der Touristikbranche. Diese Anwendungen bilden das technische Rückgrat in Unternehmen und Verwaltungen, indem sie manuelle Tätigkeiten absichern, automatisieren und beschleunigen. Dadurch kann ein Unternehmen seine Produktivität steigern, die Qualität verbessern und die Kosten reduzieren, um im Markt erfolgreich zu sein.

Diese Business Anwendungen haben eine kritische Bedeutung im Unternehmen. Sie müssen effizient und sicher im Betrieb sein. Zu Recht gilt das Sprichwort „Der Ausfall der IT ist wie ein Brand im Unternehmen“. Bereits nach wenigen Tagen kann die Nichtverfügbarkeit dieser Anwendungen ein Unternehmen in eine existenzbedrohende Situation bringen.

Üblicherweise werden Business Anwendungen über viele Jahre im Unternehmen gepflegt und weiterentwickelt. Bei unternehmenskritischen Anwendungen liegt die Verantwortung für diese Pflege meist bei hausinternen Experten. Denn selbst in Zeiten von Standardsoftware und „Software as a Service“ sind Unternehmen bestrebt, Abhängigkeiten in ihrem Kerngeschäft zu minimieren, um die eigene Unternehmensstrategie möglichst ohne externe Einflüsse umsetzen zu können.

Alle Business Anwendungen haben eine beschränkte Lebensdauer, unabhängig davon, ob diese durch interne oder externe Experten gewartet werden. Im positiven Fall liegt diese bei rund 20 Jahren. Danach steigen die Kosten für die Pflege und für Erweiterungen stark an, so dass der weitere Betrieb unwirtschaftlich wird. Business Anwendungen müssen daher immer wieder modernisiert und erneuert werden. Warum ist das so?

- 1. Team:** Die für die Business Anwendung verantwortlichen Teams durchlaufen einen Generationenwechsel. Da die Prinzipien der ursprünglichen Architekten nicht mehr gegenwärtig sind, „verwässert“ die Systemarchitektur mehr und mehr.
- 2. Technologie:** Die am Markt verfügbaren Technologien und Architekturen ändern sich in dieser Zeit grundlegend. Das Know-how der alten Technologien verliert sich, d.h. die Rekrutierung von Experten wird schwieriger und die Personalkosten steigen.
- 3. Umfang & Komplexität:** Business Anwendungen werden über die Jahre ständig erweitert und somit immer größer. Damit werden Anpassungen am Gesamtsystem aufwändiger und die Komplexität einzelner Änderungen steigt.
- 4. Neue Anforderungen:** Anpassungen am Geschäftsmodell, an Produkten oder Vertriebswegen sind auch in erfolgreichen Unternehmen unvermeidlich. Infolgedessen ändern sich die Anforderungen an die Business Anwendungen. Auch flexible Systeme können dann überfordert sein. Und mit den – wegen Time & Budget-Restriktionen oft notwendigen – schnellen Änderungen, verschlechtert sich die Wartbarkeit der Systeme mehr und mehr.

Wir können festhalten: Jedes größere Unternehmen hat kritische Business Anwendungen. Diese haben auch bei guter Pflege eine begrenzte Lebensdauer. Zum Ende dieser Lebensdauer steigen die Kosten für die Wartung überproportional an. Spätestens dann muss sich ein Unternehmen mit dem Wechsel der betroffenen Business Anwendung beschäftigen.

Warum ist eine Transformation einer Business Anwendung eine besondere Herausforderung?

1. Große Transformationen sind ein seltener Vorgang im Unternehmen. Verantwortliche Personen haben oftmals keine eigenen Erfahrungen.
2. Der Wechsel einer Business Anwendung ist vielschichtig. Neben der Größe der Anwendung ist die Vernetzung zu vielen Unternehmensbereichen ein Komplexitätstreiber. Es müssen viele Schnittstellen bei der Transformation berücksichtigt und aufeinander abgestimmt werden.
3. Die lange Laufzeit einer Transformation führt gleich zu mehreren Herausforderungen:

Das Management muss die Transformation über mehrere Jahre unterstützen und notwendige Mittel und Ressourcen in dieser Zeit verlässlich zur Verfügung stellen.

- Technische und fachliche Risiken und Trends müssen über einen langen Zeitraum erkannt werden.
- Anforderungen ändern sich mit der Zeit. Die Auswirkungen dieser Anforderungsänderungen müssen beherrscht werden.
- Während einer Transformation muss nicht nur die neue Anwendung entwickelt, sondern die alte weiter gepflegt werden. Dadurch kommt es in dieser Zeit zu einem höheren Ressourcenbedarf.

„Bis zu 70% aller Transformationsprojekte scheitern.“
McKinsey

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/ourinsights/the-how-of-transformation>

„Der Wechsel einer unternehmenskritischen Anwendung ist vergleichbar mit einer Kernsanierung eines in Betrieb befindlichen Gebäudes.“

CIO eines Finanzinstituts

Die Abbildung zeigt wichtige Handlungsfelder einer Transformation, gegliedert in drei Phasen:



Abbildung1: wichtige Handlungsfelder einer Transformation, gegliedert in drei Phasen:
1.Transformation Strategy, 2.Transformation Readiness, 3.Transformation Management

Phase 1 – Transformation Impact & Strategy

In der ersten Phase einer Transformation müssen die Weichen gestellt und eine Strategie für die künftige Business Anwendung ausgearbeitet werden.

Wichtige Inhalte dieser Programmstrategie sind:

1.1. Strategische Transformationsziele

1.2. Wahl eines Technologie-Stacks

1.3. Wahl einer Sourcing-Strategie

1.4. Roadmap und Einführungsstrategie

Eine aufeinander abgestimmte Programmstrategie kann in einer laufenden Transformation nur mit großem Aufwand korrigiert werden. Daher muss diese Phase mit Sorgfalt durchgeführt werden.

1.1. Strategische Transformationsziele

Zur Definition strategischer Ziele müssen die Treiber der Transformation bekannt sein, wie z.B. Veränderungen im Geschäftsmodell, Veränderungen der Technologie oder der fachlichen Anforderungen. Meist treten diese Treiber in Kombination auf. Der intensive Austausch zwischen Unternehmens- und Programm-Strategen ist bei dieser Zieldefinition ein wichtiges Element. Da große Transformationen Jahre dauern, müssen auch mittel- und langfristige Unternehmensziele bekannt und in der Programmstrategie verankert sein.

Beispiel: Ein Finanzinstitut beschließt aufgrund der Niedrigzinsphase, ihren Geschäftsfokus strategisch stärker auf Kreditprodukte als auf Sparprodukte zu legen. Daher sollen künftig Kreditprozesse effizienter unterstützt werden, höher automatisiert sein und sicherer laufen. Diese Unternehmensstrategie hat erheblichen Einfluss auf das Zielbild des Anwendungssystems und damit auf die Programmstrategie.

Regulatorische Anforderungen führen in vielen Branchen zu größerem Anpassungsbedarf. Nicht nur große Branchen wie Banken, Versicherungen, Automobil-, Pharma- und Energiewirtschaft leiden unter der Vielzahl der Vorgaben. Sogar die Geschäftsmodelle kleiner Unternehmen sind von regulatorischen Einflüssen betroffen – wie das Beispiel EU-Daten-

schutzgrundverordnung zeigt. Die Flut regulatorischer Vorgaben veranlasst Unternehmen vermehrt auch in ihren Kerndisziplinen auf Produktkomponenten externer Hersteller zu setzen. Je größer die Kundenbasis des Produktherstellers – so die Logik – desto niedriger sind die Kosten für Anpassungen für die einzelnen Nutzer.

Beim Ausmaß des Einsatzes von zugekauften Komponenten einer Anwendungslandschaft müssen Unternehmen den Interessenskonflikt zwischen Standardkomponenten und kundenindividuellen Lösungen auflösen. Je mehr Standardkomponenten genutzt werden, desto schwieriger werden innovative Einzellösungen, die sich vom Wettbewerb absetzen. Andererseits müssen heutige Anwendungssysteme am Markt etablierte Lösungen nutzen. Eine Entwicklung einer Business Anwendung „from scratch“ ist aus Kosten- und Zeitgründen meistens ausgeschlossen.

1.2. Wahl eines Technologie-Stacks

Vielfach ist eine veraltete Technologie ein zentraler Treiber. Auf Basis zeitgemäßer Technologien können Anwendungen effizienter entwickelt und kostengünstiger gewartet werden. Das Risiko der mangelnden Beherrschbarkeit wird verringert und das Recruiting qualifizierten Personals wird leichter. Die technologisch veralteten Risiko-Komponenten müssen dazu identifiziert werden.

Beispiel 1: In einer Business Anwendung zur Betreuung des Vertriebs wird als Kommunikationsplattform ein Produkt eines Herstellers eingesetzt, dessen Kundenbasis in den letzten Jahren signifikant zurückgegangen ist. Es besteht das Risiko, dass der Hersteller den Support des Produktes langfristig nicht mehr sicherstellt. Da die Kommunikationskomponente eng mit vielen Fachprozessen verwoben ist, soll sie im Rahmen der Transformation durch eine moderne und zukunftsfähige Komponente ersetzt werden.

Beispiel 2: Eine Versicherung hat in ihrer Bestandsverwaltung für einen Teil der Verträge eine Altanwendung auf einem Großrechnersystem laufen.

Die Kosten für Wartung und Betrieb dieser Altanwendung sind stark gestiegen, weil sich immer weniger Mitarbeiter mit dem komplexen System auskennen und die Lizenzen des Herstellers teurer wurden. Das Unternehmen beschließt, die Verträge von der Altanwendung auf die aktuelle Anwendungsplattform zu migrieren und die neue Plattform hierfür funktional zu erweitern.

Die beteiligten Technologien und deren Provider müssen eine hohe Reife und Stabilität besitzen, um für die nächste Generation der Business Anwendung geeignet zu sein.

1.3. Wahl einer Sourcing-Strategie

Ein wesentliches Element der Programmstrategie ist die Sourcing-Strategie.

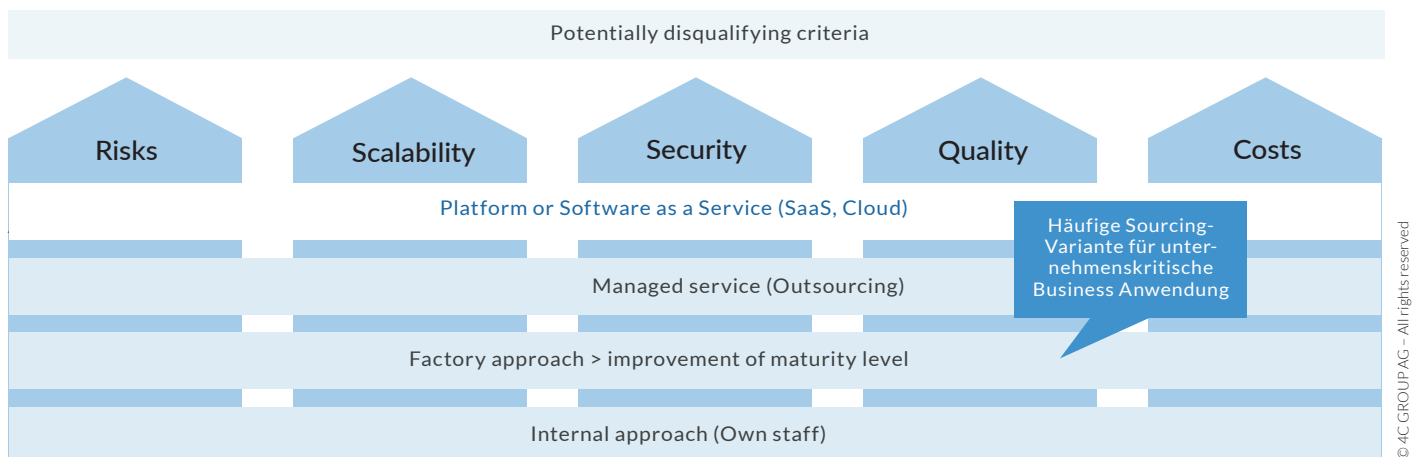
Wer soll an der Transformation mitwirken ?

In einer größeren Transformation werden punktuell immer externe Experten benötigt, um das Know-how für neue Technologien, Vorgehensweisen oder fachliche Spezialfälle zu verstärken. Handelt es sich bei der betroffenen Business Anwendung um eine Kernanwendung, dann wird weiterhin internes Fach-

und IT-Personal im nennenswerten Umfang mitwirken müssen. Nur in ausgewählten Randbereichen einer Kernanwendung können Sourcing-Strategien mit höherer externer Beteiligung gewählt werden.

Grundsätzlich muss das interne Personal qualitativ und mental bereit für die Transformation sein. Leider stehen oft die fähigsten Mitarbeiter (die Key Player) nur eingeschränkt der Transformation zur Verfügung. Die Key Player werden auch zur Aufrechterhaltung der alten Services benötigt. Die Erfahrung zeigt, dass dieses Spannungsfeld gemildert werden kann, wenn Dienstleister ausgewählt werden, die den Know-how-Transfer als Teil ihrer Aufgabe verstehen. Selbst dann führt aber eine externe Beteiligungsquote größer 50% fast zwangsläufig zu Akzeptanzproblemen bei den Mitarbeitern.

Mittels einer Ausschreibung wird ein zentraler Dienstleister ausgewählt, der zusammen mit einigen zusätzlichen Experten und den internen Mitarbeitern die Transformation durchführen soll. Ein fester Bestandteil der Beauftragung ist ein Coaching-Modell, das es den internen Experten ermöglicht, Knowhow für die spätere Betriebs- und Wartungsphase zu sammeln.



1.4. Roadmap und Einführungsstrategie

Das wichtigste Ergebnis der Strategieweise für das weitere Vorgehen ist eine Programmplanung mit Roadmap und Einführungsstrategie.

Die Transformation großer Business Anwendungen kann in der Regel nicht als „Big-Bang-Szenario“ umgesetzt werden.

Darunter versteht man, dass alle Komponenten der neuen Business Anwendung zu einem bestimmten Termin fertiggestellt und in Produktion gebracht werden. Das Risiko einer sicheren Inbetriebnahme und Betriebsführung sind bei einem „Big-Bang“ zu groß. Daher sind verschiedene aufeinander

aufbauende Einführungsstufen nötig, um diese Risiken beherrschbar zu halten. Leider erhöht jedoch jede zusätzliche Einführungsstufe die Kosten und die Laufzeit der Transformation.

Gründe hierfür sind:

- Zwischenkopplungen zwischen alter und neuer Business Anwendung
- Zusätzliche Tests je Stufe und komplizierte Synchronisations- und Migrationsszenarien
- Variable Projektkosten, z.B. für Projektmanagement, Konfigurations-, Test- und Release-Management

In der Praxis muss ein Kompromiss zwischen Kosten, Laufzeit und Risiken bei der Einführung weniger großer Stufen bzw. vieler kleiner Stufen gefunden werden.

Beispiel: Bei einer SAP-Einführung sollte in der ursprünglichen Programmstrategie das Geschäftspartner-System als zentrales System aufgebaut werden und bereits ab der ersten Einführungsstufe führend sein.

Da aber die alten Partnersysteme so tiefgehend mit den Altanwendungen verwoben sind, wurde zur Reduzierung der Komplexität entschieden, dass die alten Partnersysteme führend bleiben, bis jeweils die verwobenen Teile im Altsystem abgelöst werden können. In dieser Zeit verbleibt die Pflege der Geschäftspartner im jeweiligen Altsystem und das neue Partnersystem erhält zunächst nur ein Replikat der Partnerdaten.

Das Beispiel zeigt, dass mehrere Einführungsstufen in der Praxis einer Transformation üblich sind. Sobald die vorgesehenen Stufen zu einem Einführungsplan konsolidiert sind, kann das gesamte Programm auf der Zeitachse geplant und geschätzt werden. Anhand der Aufwandsschätzung und der verfügbaren internen Ressourcen werden die externen Ressourcen geplant und die Kosten der Transformation berechnet. Mit diesen Informationen kann die Roadmap finalisiert werden.

Phase 2 – Transformation Design

In der zweiten Phase – Transformation Design – wird das Unternehmen darauf vorbereitet, die Transformation durchzuführen. Wichtige Aufgaben dieser zweiten Phase sind:

2.1. Steuerungsmethoden und Vorgehen für Großprojekte

2.2. Ausrichten des Projektportfolios auf die Transformation, Quick Wins

2.3. Auswahl der richtigen Partner

2.4. Kommunikation auf allen Ebenen

2.1. Steuerungsmethoden und Vorgehen für Großprojekte

Für den Erfolg einer Transformation sind die Steuerungsmethoden und das Vorgehen im Programm von großer Bedeutung. Die Steuerungsmethoden definieren das Vorgehen auf allen Management-Ebenen im Programm – von der obersten Programmleitung bis zur Team-Ebene. Das Ziel ist, die Steuerbarkeit der Transformation sicherzustellen. Transparenz über den Fortschritt einer Transformation ist dabei ein wichtiges Kriterium. Im Management-Dreieck von „Zeit-Budget-Inhalte“ sind Zeit und Budgets diejenigen Parameter, die gesteuert und optimiert werden müssen. Da der Inhalt bei der Transformation einer Business Anwendung durch die erfolgreiche Ablösung der alten Anwendung vorgegeben ist, ist dieser Parameter fixiert.

Steuerbarkeit erfordert Transparenz. Denn nur wer weiß, wo man steht, kann den nächsten Schritt sinnvoll wählen. Während Zeit und Budget zu jedem Zeitpunkt der Transformation objektiv gemessen werden können, ist es beim Inhalt komplizierter. Die Entwicklung der Inhalte wird über den Fortschrittsgrad gemessen. Die Fortschrittsgrade aller Aufgaben werden zum Fortschrittsgrad des Programms verdichtet.

Ziel ist es, den Fortschrittsgrad zu objektivieren, um nicht in die „90%-Falle“ zu gelangen. Dabei besteht die Gefahr, dass einzelne Aufgaben über lange Zeit im Status „fast fertig“ verharren und keine ausreichende Transparenz zum wirklichen Fortschritt vorliegt.

Für eine objektive Messung des Fortschritts sind mindestens folgende Informationen nötig:

- Bewertung vorliegender Ergebnisse, ob sie den Anforderungen genügen
- Kenntnis des Anteils dieser Ergebnisse am Gesamtumfang

Da die Inhalte der Transformation fixiert sind, sind die Voraussetzungen für ein agiles Vorgehen im Programm grundsätzlich nicht gegeben. Dies schließt aber die Nutzung agiler Methoden auf Team-Ebene nicht aus. Heute wird daher oft eine Mischung aus agilen und klassischen Management-Methoden eingesetzt, um Flexibilität und Planbarkeit zu kombinieren. Die unteren Ebenen im Programm – Teilprojekte und Teams – nutzen tendenziell mehr agile Vorgehensweisen, z.B. ein Scrum-artiges Vorgehen mit Sprints. Die höheren Programmebenen nutzen eher ein klassisches Vorgehen und planen in Releases und Einführungsstufen.

Das agile Vorgehen und die Selbstorganisation auf Team-Ebene ermöglichen es auf Programmebene mit einer größeren Programmplanung auszukommen. Diese beinhaltet die Aufgaben-, Termin- und Ressourcenplanung bis zur Ebene der Teams, aber nicht bis auf Ebene einzelne Mitarbeiter. Derartige High-Level-Planungen sind weniger aufwändig und stabiler gegen Änderungen. Wichtige Kennzahlen der Transformation, wie der Fortschrittsgrad, müssen aber auch dann ermittelt werden können.

Wie der Fortschrittsgrad in so einem Fall gemessen werden kann, zeigt das Beispiel.

Beispiel: In einer Transformation wurde der Fortschrittsgrad über eine regelmäßige Auswertung des Ticketsystems gemessen. Wichtige Messgröße waren die von der Transformation betroffenen Fachprozesse und die von diesen Prozessen verwendeten Funktionen. Fachprozesse und Funktionen wurden in einer zentralen Planungsphase von Architekten ermittelt, priorisiert und den Teams zugeordnet. Für prozessunabhängige Aufgaben – z.B. Migration und Datenextraktion – wurden weitere technische Prozesse und Funktionen geplant, so dass alle von der Transformation betroffenen Elemente im Ticketsystem abgebildet waren. Vorgabe für die Teams war, dass sämtliche Tätigkeiten im Ticketsystem erfasst und genau einem Prozess bzw. Funktion zugeordnet werden musste. Sobald die zugeordneten Tickets für eine Funktion erledigt waren, konnte die Funktion getestet und bei Fehlerfreiheit als erledigt markiert werden. Genauso wurde ein Prozess als erledigt markiert, sobald die enthaltenen Funktionen erledigt waren und der Prozess erfolgreich getestet wurde.

Der Fertigstellungsgrad der Transformation wurde dann aus den erledigten Prozessen und Funktionen über verschiedene Metriken abgeleitet. Für die in Arbeit befindlichen Prozesse und Funktionen wurden Tickets auf Team-Ebene nach Anzahl und Status ausgewertet. Ergebnis war ein einfach zu messender Fortschrittsgrad, der durch eine qualitative Bewertung der Teilprojektleiter ergänzt wurde. Mit diesem Ansatz konnte eine kostengünstige Earned-Value-Bewertung im Controlling erreicht werden.

Die Steuerungsmethoden müssen den Anforderungen der Transformation und des Unternehmens genügen. Unternehmen, die wegen mangelnder Steuerung schlechte Erfahrungen gemacht haben, tendieren dazu, die Zügel bei nächster Gelegenheit anzuziehen und eine sehr kleinteilige Programmplanung mit stringenter Steuerung zu fordern. Eine Tag-genaue Planung aller Aktivitäten einer mehrjährigen Transformation funktioniert aber genauso wenig wie der Ansatz „wir fangen mal an und sehen wie weit wir kommen“. Das richtige Maß zu finden ist eine Kunst.

So intensiv die richtige Steuerungsmethode diskutiert wird, so wenig werden oftmals die Entwicklungsprozesse untersucht. Dabei haben dieser erhebliche Einfluss auf die Effizienz im Programm. Beginnend beim Anforderungsmanagement, Spezifikation, Realisierung bis zum Test müssen alle Entwicklungsmethoden und Werkzeuge vor ihrem Einsatz auf Stabilität und Effizienz erprobt werden. Nur mit etablierten Entwicklungsprozessen sollte eine große Transformation gestartet werden. Änderungen am Entwicklungsprozess und den beteiligten Werkzeugen sollten im laufenden Programm nur in kleinen Dosen und mit großer Vorsicht erfolgen, da viele Mitarbeiter im Programm gleichzeitig betroffen sind.

Beispiel: Ein Unternehmen startete eine Transformation mit den Werkzeugen Jira für das Management von Anforderungen und Confluence zur Ergebnisdokumentation. Bestimmte Schwächen – z.B. die Prozessmodellierung in BPMN (Business Process Model and Notation) mittels Visio-Templates – wurden vom Management akzeptiert. Während der laufenden Transformation wurde eine „richtige“ BPMN-Suite mit Repository per Beschluss einer Führungsebene eingeführt, um das Handling der Prozessdokumentation zu verbessern. Dabei wurde zu spät erkannt, dass das zentrale Repository in Konkurrenz zur Dokumentation in Confluence stand. Die folgende Unsicherheit beim Vorgehen führte über Monate zu einer reduzierten Effizienz im gesamten Projektteam.

2.2. Ausrichten des Projektportfolios auf die Transformation, Quick Wins

In größeren Unternehmen werden in der Regel viele Projekte parallel durchgeführt. Dieses Projektportfolio zu steuern ist Aufgabe des Portfoliomanagements. Dabei werden alle Projekte in ihrem Lebenszyklus von der Initiierung bis zum Abschluss verfolgt und zu regelmäßigen Zeitpunkten bewertet, ob die mit dem Projekt verbundenen Ziele, der Restaufwand und die Ressourcenbindung noch zu den strategischen Zielen des Unternehmens passen. Eine Transformation einer größeren Business Anwendung beeinflusst dieses Portfolio massiv. Es ist nicht selten, dass in dieser Zeit mehr als 50% aller Projektressourcen durch die Transformation gebunden werden.

Eine wichtige Transformation vorzubereiten bedeutet, die Kräfte im Unternehmen zu bündeln. Mehr als sonst müssen Projekte, die nicht auf die Transformation „einzahlen“, gestreckt, beendet oder zurückgestellt werden, um die vorhandenen Ressourcen auf die Transformation konzentrieren zu können. Manchmal ist es sogar sinnvoll, bewusste Investitionen noch für die Altanwendung durchzuführen, um kritische Ressourcen für die Transformation frei zu bekommen („Stop the leaking“).

Beispiel: Ein Unternehmen mit jährlichen Projektressourcen von ca. 70.000 Projekttagen will eine Kernanwendung ablösen. Im Vorfeld dieser Transformation werden für das Application Management der alten Business Anwendung vermehrt externe Mitarbeiter ausgebildet. Die freiwerdenden internen Mitarbeiter sollen stärker für die Transformation zur Verfügung stehen.

2.3. Auswahl der richtigen Partner

Die Wahl der Partner ist ein zentrales Kriterium für eine erfolgreiche Transformation. Nachdem die grundsätzliche Sourcing-Strategie bereits festgelegt ist, geht es bei einem Factory Approach nun darum, die richtigen Dienstleister zur Unterstützung der Transformation zu finden. Zunächst muss eine Entscheidung zwischen der Unterstützung „aus einer Hand“ (d.h. Beauftragung eines strategischen Dienstleisters) und der Unterstützung durch viele

unabhängige Experten getroffen werden. Ersteres Modell ermöglicht es, einen Teil der Verantwortung auf den strategischen Dienstleister zu übertragen. Letzteres Modell bietet die Chance, die Auswahl der mitwirkenden Personen stärker steuern zu können – wodurch aber auch der Aufwand im Auswahlprozess und für die laufende Steuerung dieser Mitarbeiter höher ist.

Bei wichtigen Transformationen tendieren Unternehmen zum Modell „aus einer Hand“, um mit einem oder wenigen strategischen Dienstleistern die Herausforderungen gemeinsam anzugehen. Diese strategischen Partner werden im Rahmen eines Auswahlprozesses gefunden.

Die Dienstleister mit den besten Bewertungen werden gern auch persönlich zur Vorstellung der Key-Player eingeladen. Ein idealer strategischer Partner sollte einerseits Experte für die neue Zielplattform sein und andererseits die Fachlichkeit verstehen. Er sollte das gewählte Sourcing-Modell unterstützen, z.B. durch gezielte Coaching-Maßnahmen für interne Mitarbeiter. Das wichtigste ist aber, dass ein strategischer Partner kulturell zum Unternehmen passt und das Vertrauen vorliegt, mit diesem Dienstleister auch schwierige Phasen meistern zu können.

Es ist klar, dass das Ideal bei einer Partnerwahl nur näherungsweise erreicht werden kann. Es gibt bei keinem Dienstleister ausschließlich High-Performer. Letztlich zeigt nur die tägliche Arbeit in der Transformation, wie gut die Partnerschaft funktioniert. Aufkommende Störgefühle müssen – wie in einer Partnerschaft – besprochen und Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet werden.

Beispiel: Ein Unternehmen wählt zur Unterstützung seiner Transformation drei strategische Dienstleister aus: Einen mit Schwerpunkt auf das neue Zielsystem, einen für die Migration und einen für die dispositive Anbindung. Zusätzlich werden Branchen-Experten zu Spezialthemen engagiert. Damit stehen für alle relevanten Belange der Transformation die gewünschte Expertise zur Verfügung.

2.4. Kommunikation auf allen Ebenen

Unzureichendes Change-Management wird nach einer gescheiterten Transformation häufig als Ursache angeführt. Die Widerstände bei den Mitarbeitern waren zu groß und die Veränderungen wurden nicht akzeptiert. Oberflächlich betrachtet scheinen die Risiken bei großen Transformationen größer zu sein. Unserer Erfahrung nach muss das aber nicht sein, da große Transformationen hinsichtlich des Change-Managements besser vorbereitet werden können.

Damit das Change-Management spätestens ab der Umsetzungsphase das ganze Unternehmen erreichen kann, muss es geplant und vorbereitet werden. Zur Kommunikation der Transformation müssen die Verantwortlichen auf folgende drei Fragen überzeugende Antworten bieten:

- **Warum ist die Transformation notwendig?**

Die Argumente müssen aus den Treibern der Transformation abgeleitet werden, wie sie in der Strategiephase ermittelt wurden: Veralterte Technik, hohe Kosten, nicht abbildbare Anforderungen, Know-how-Defizite, usw. Diese Treiber müssen adressatengerecht und verständlich formuliert werden.

- **Wohin führt uns die Transformation?**

Die Vorteile der neuen Business-Anwendung müssen aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter und des Unternehmens deutlich gemacht werden. Die „schöne neue Welt“ muss sichtbar werden.

- **Wie kommen wir dorthin?**

Die Basisinformationen stammen aus der Transformations-Roadmap. Damit kann der Weg plausibel dargestellt und erklärt werden. Die Auswirkungen auf die Mitarbeiter sollten je Stufe beschrieben werden. In Summe muss Sicherheit vermittelt werden, dass der Weg beherrschbar ist und die Mitarbeiter diesen Weg mitgehen können. Vor allem muss vermittelt werden, dass man die Mitarbeiter beim Aufbau des nötigen Wissens nicht allein lässt.

Diese grundlegenden Informationen zur Transformation sollten zunächst in einer brennenden Rede des Vorstands vor den Mitarbeitern vermittelt werden. Sie müssen danach regelmäßig neu kommuniziert werden, bis der Geist dieser Transformation allen Mitarbeitern geläufig ist.

Sicherlich muss auch der Umgang mit Widerständen gelernt werden, da Widerstände bei jeder Transformation entstehen. Ein Grundverständnis, wie mit Widerständen umzugehen ist, sollten Mitarbeiter mit Führungsverantwortung kennen. Um Widerstände greifbarer zu machen, ist die Unterscheidung nach sachlicher und persönlicher Positionierung der Beteiligten hilfreich.

Sachliche Widerstände sind relativ einfach zu erkennen und zu überwinden, da Skeptiker sachlichen Argumenten zugänglich sind und durch ihre Einbindung in der Konzeption Widerstände abgebaut werden können. Persönliche Widerstände sind hartnäckiger. Dabei geht es um Sorgen und Ängste der Betroffenen, z.B. eine gewohnte Arbeit mit einem Verantwortungsbereich zu verlieren oder den Anschluss an die neue Technik zu verpassen. Nimmt man diese Sorgen ernst, kann mittels geeigneter Perspektiven und guter Schulung erreicht werden, dass niemand auf der Strecke bleibt und aus den Verunsicherten keine Gegner der Transformation werden.

Phase 3 – Transformation Execution

In der dritten Phase muss die Transformation in der Breite gemanagt und erfolgreich ins Ziel geführt werden. Wurden die Weichen der Transformation in den vorausgehenden Phasen vernünftig gestellt und das Unternehmen auf die Veränderung vorbereitet, dann müssen jetzt vor allem die an der Transformation beteiligten Projekte gut gesteuert werden.

Um dies sicherzustellen, gehen wir auf einzelne Aspekte ein, die bei Transformationen besondere Bedeutung haben.

3.1 Projektstruktur

Voraussetzung für ein gut funktionierendes Gesamtteam ist eine Führungsstruktur, die es ermöglicht, dass die beteiligten Projekte, Teams und Stabsfunktionen möglichst unabhängig voneinander agieren können und sich nicht gegenseitig blockieren. Kapazitive Engpässe und Bottlenecks, wie z.B. überlastete Entscheidungsträger, müssen identifiziert und entlastet werden. Kompetenzbereiche müssen klar getrennt sein.

In der Regel sind Projektteams, die sich entlang der fachlichen Objekte strukturieren (z.B. Partner, Vertrag, Leistungsfall, etc.), ergänzt um Teams für Querschnittsfunktionen (z.B. Auftragseingang, Scannen, Indizieren, Drucken, etc.) gut aufgestellt. Unterschiedliche Lösungsansätze sieht man dagegen bei den Themen Migration, Integration und Test. Diese Aufgaben können sowohl in zentralen Teams als auch dezentral in den Fachteams beheimatet wer-

den. Zentrale Teams fördern ein einheitliches Vorgehen, dezentrale Teams kennen ihre Anforderungen besser. Für diese Themen gibt es keinen Königsweg. Unabhängig von der gewählten Struktur ist entscheidend, dass die Verantwortlichen intensiv miteinander kommunizieren.

Aufgrund der Bedeutung der Transformation für das Unternehmen muss das Programm in der Organisation gezielt verankert werden. Die normalen Berichtswege für Projekte – z.B. ein wöchentlicher Statusbericht für den Vorstand – reichen nicht.

Die Aufmerksamkeit im Top-Management und deren Mitwirkung muss deutlich erhöht sein. Entscheidungen müssen schnell getroffen werden. Bei Konflikten und in kritischen Phasen müssen Reaktionen schnell und unmissverständlich kommen. Am besten ist es, wenn ein Vorstand direkt im Programm mitwirkt und einen festen Anteil seiner Zeit für das Programm aufbringen kann.

3.2 Projektmanagement

Die Transformation einer Business Anwendung stellt keine neuen Anforderungen an das Kompetenzprofil eines Programmmanagers. Natürlich sind die Größe, Dauer und Komplexität eine Besonderheit. Daher sollten nur erfahrene Projektleiter das Steuer bei einer Transformation übernehmen. Die Wissensgebiete eines Projektmanagers sind z.B. nach PMI/PMBOK® gut beschrieben und werden hier nicht vertieft.

3.3 Die Einführung

Auch nach einer erfolgreichen Inbetriebnahme ist eine Transformation nicht abgeschlossen. Die Nachhaltigkeit der Transformation wird oft vernachlässigt: Darunter fällt sowohl die konsequente Weiterbildung der Beteiligten als auch den sukzessiven Rückbau der technischen und organisatorischen Werkzeuge, die die alten Arbeitsweisen unterstützt haben.

Es muss vermieden werden, dass alte Gewohnheiten und Frust mit dem Neusystem den Erfolg der Transformation gefährden. Das Risiko für Frustration mit dem Neusystem steigt, wenn aufgrund von mehreren Einführungsstufen alte und neue Funktionen parallel verfügbar sind und die neue Anwendung dadurch nicht optimal funktioniert. Als wichtige Maßnahme gilt es dann, die Erwartungshaltung der Mitarbeiter zu steuern und auf Schwierigkeiten im Vorfeld der Einführung offen hinzuweisen. Auch kleine präventive Maßnahmen und Gesten können beitragen, dass die Stimmung nicht gegen das Neusystem kippt.

Nach einer letzten Einführungsstufe und nach einem erfolgreichen finalen „Freeze“ endet eine oft mehrjährige Transformation mit der Übergabe in den laufenden Betrieb. Diesen Prozess bis zum Ende durchzuhalten ist nicht selbstverständlich. Angemessene Projektfeiern sollten daher jede erfolgreiche Stufe begleiten und damit die Arbeit und Anstrengungen der Beteiligten würdigen.

Beispiel: Ein Unternehmen löste ein altes Legacy-System ab. Es war den Verantwortlichen klar, dass die neue Business-Anwendung nach der Einführung noch nicht die Reife haben konnte, wie das alte System. Um eine positive Einstellung zu wahren, wurden Stressbälle und Survival Kits mit Süßigkeiten und Nüssen an die Anwender verteilt. Diese kleine Geste wurde gut angenommen. Es zeigte, dass das Unternehmen das Engagement seiner Mitarbeiter wertschätzt.

Fazit

Eine erfolgreiche Transformation einer zentralen Business Anwendung ist eine Herausforderung. Viele Weichen müssen richtig gestellt werden. Da es aus Kosten- und Zeitgründen oftmals nur eine Chance

zur Transformation einer Business Anwendung gibt, empfehlen wir Unternehmen, dass sie sich Zeit für eine gute Vorbereitung nehmen und durch Experten helfen und beraten lassen.

Ihre Experten für „Business Transformation Management“



Uwe Dorst

Partner

Mobil +49 173 346 58 16

uwe.dorst@4cgroup.com



Winfried Kärtner

Manager

Mobil +49 173 34658 63

winfried.kärtner@4cgroup.com

„Die Entscheidung für die Ablösung zentraler Anwendungen ist wirklich strategischer Natur und muss auch wie eine solche priorisiert und umgesetzt werden.“

„Nicht selten gleicht die Transformation von zentralen Geschäftsanwendungen einer Operation am offenen Herzen. Komplexität und Dauer stellen hohe Anforderungen an das Umsetzungsteam.“

Office München

Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

Office Berlin

Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

Office Frankfurt

MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

Office Düsseldorf

Sky Office, Kennedydamm 24
D-40476 Düsseldorf