# Motivation

Die Finanz Informatik (FI) sieht sich als zentraler IT-Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe mit der dringenden Notwendigkeit konfrontiert, ihre Entwicklungsprozesse stärker an den Bedürfnissen ihrer Kunden auszurichten. In einer zunehmend digitalisierten und wettbewerbsintensiven Finanzbranche erwarten Kunden heute maßgeschneiderte, effiziente und nahtlose Dienstleistungen. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden und gleichzeitig wettbewerbsfähig zu bleiben, muss die FI ihre internen Prozesse und Strukturen grundlegend überdenken und neu ausrichten.

Die E2E (End-to-End) Transformation ist eine strategische Initiative der FI, die darauf abzielt, eine durchgängige und kundenorientierte Arbeitsweise in der gesamten Organisation zu etablieren. Diese Transformation erfordert tiefgreifende Veränderungen in der Art und Weise, wie Prozesse gestaltet und umgesetzt werden, sowie eine Neuausrichtung der Organisationsstruktur und -kultur. Dabei wird die traditionelle Prozessansicht durch eine Matrixansicht ersetzt, die eine flexiblere und übergreifende Zusammenarbeit ermöglicht. Durch die Implementierung von E2E-Prozessen sollen nicht nur die Effizienz und Qualität der Entwicklungsprozesse verbessert, sondern auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit optimiert werden.

Seit rund einem Jahr arbeiten die Anwendungsentwicklung, der Kundenservice und der Vertrieb gemeinsam an der nachhaltigen Etablierung der E2E-Zusammenarbeit. Serie-Null-Teams haben in neun Projekten praktische Ansätze zur Umsetzung von E2E entwickelt und wertvolle Erkenntnisse gewonnen. Diese Bachelorarbeit ist motiviert durch das Bestreben, die notwendigen strukturellen Voraussetzungen und organisatorischen Änderungen zu identifizieren, die erforderlich sind, um die E2E Transformation erfolgreich zu implementieren. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen der FI dabei helfen, ihre strategischen Ziele zu erreichen und die Kundenorientierung nachhaltig zu stärken.

### **Problembeschreibung**

Die Finanz Informatik (FI) steht als zentraler IT-Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe vor der Herausforderung, ihre Entwicklungsprozesse konsequent an den Bedürfnissen ihrer Kunden auszurichten. Trotz bestehender Bemühungen zur Prozessoptimierung und Digitalisierung existieren nach wie vor strukturelle und organisatorische Barrieren, die eine umfassende Kundenzentrierung behindern. Diese Barrieren äußern sich in einer traditionellen, siloartigen Arbeitsweise, die die bereichsübergreifende Zusammenarbeit erschwert und Innovationsprozesse hemmt.

Ein zentrales Problem besteht darin, dass die derzeitigen Prozesse oft nicht flexibel genug sind, um schnell auf sich ändernde Kundenanforderungen zu reagieren. Zudem fehlt es an einer durchgängigen und kohärenten Sichtweise auf die gesamte Customer Journey, was zu ineffizienten und fragmentierten Abläufen führt. Die Implementierung einer End-to-End (E2E) Transformation, die eine kundenfokussierte und bereichsübergreifende Arbeitsweise etablieren soll, erfordert tiefgreifende strukturelle Änderungen. Hierbei stößt die FI auf mehrere Herausforderungen:

1. **Einfache Prozesssicht**: Die bestehende organisatorische Struktur basiert auf einer traditionellen Prozesssicht, die eine integrierte und kundenorientierte Prozessgestaltung erschwert.
2. **Mangelnde bereichsübergreifende Zusammenarbeit**: Die Kooperation zwischen verschiedenen Abteilungen und Stakeholdern ist unzureichend, was zu ineffizienten Kommunikations- und Arbeitsprozessen führt.
3. **Unzureichende Anpassung an agile Methoden**: Trotz der Einführung agiler Methoden und Design Thinking Ansätze fehlt es an einer umfassenden Implementierung und Akzeptanz dieser Arbeitsweisen im gesamten Unternehmen.
4. **Führungsverantwortung und Change Management**: Führungskräfte sind oft nicht ausreichend auf ihre Rolle als Change Agents vorbereitet und es fehlt an klaren Strategien zur Unterstützung und Förderung des kulturellen Wandels.
5. **Kundendaten und Feedback-Integration**: Es bestehen Lücken bei der systematischen Erfassung und Nutzung von Kundenfeedback, was die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse behindert.

Die ersten Erfolge der Serie-Null-Teams zeigen, dass E2E in spezifischen Projekten funktioniert, jedoch bleibt die Herausforderung, diese Arbeitsweise systematisch in allen Geschäftsbereichen der FI zu verankern und die Rahmenbedingungen kontinuierlich zu verbessern. Diese Probleme verdeutlichen die Notwendigkeit, die organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche E2E Transformation zu identifizieren und umzusetzen. Nur durch die Beseitigung dieser Barrieren kann die FI ihre Entwicklungsprozesse nachhaltig kundenorientiert gestalten und ihre strategischen Ziele erreichen. Die vorliegende Bachelorarbeit setzt sich daher zum Ziel, diese Voraussetzungen zu untersuchen und praxisrelevante Lösungsansätze zu entwickeln.

# Forschungsfrage

Die E2E Transformation der Finanz Informatik (FI) zielt darauf ab, eine durchgängige, kundenorientierte Arbeitsweise zu etablieren, die tiefgreifende strukturelle und organisatorische Änderungen erfordert. Angesichts der bestehenden Herausforderungen und Barrieren in den aktuellen Prozessen stellt sich die zentrale Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit wie folgt:

**Welche strukturellen Voraussetzungen sind notwendig, um eine kundenzentrierte Entwicklungsstrategie bei der Finanz Informatik zu implementieren?**

Um diese Hauptfrage zu beantworten, werden mehrere spezifische Unterfragen untersucht:

1. **Welche organisatorischen Änderungen müssen vorgenommen werden, um eine kundenzentrierte Entwicklung zu unterstützen?**
   * Analyse der aktuellen organisatorischen Struktur der FI und Identifikation notwendiger Anpassungen.
   * Untersuchung, wie eine Matrixansicht im Gegensatz zur traditionellen Prozesssicht integriert werden kann, um Flexibilität und bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern.
2. **Welche Rolle spielen Führungskräfte und welche Fähigkeiten benötigen sie, um den Wandel zu unterstützen?**
   * Identifikation der notwendigen Führungsqualitäten und -fähigkeiten für eine erfolgreiche E2E Transformation.
   * Entwicklung von Schulungs- und Entwicklungsprogrammen, um Führungskräfte auf ihre Rolle als Change Agents vorzubereiten.

# Methodisches Vorgehen

Um die Forschungsfrage zu beantworten und die notwendigen strukturellen Voraussetzungen und organisatorischen Änderungen für die Implementierung einer kundenzentrierten Entwicklungsstrategie bei der Finanz Informatik (FI) zu identifizieren, wird ein systematischer, mehrstufiger Forschungsansatz verfolgt. Dieser Ansatz kombiniert theoretische Grundlagen mit praktischen Erkenntnissen, um praxisrelevante und umsetzbare Empfehlungen zu entwickeln. Die methodische Vorgehensweise gliedert sich in vier Hauptschritte:

#### **1. Literaturrecherche: Aufbau eines theoretischen Rahmens**

**Ziel:** Erarbeitung eines fundierten theoretischen Verständnisses der E2E (End-to-End) Transformation, der Matrixorganisation und relevanter Konzepte aus dem Change Management.

**Vorgehen:**

* Systematische Suche und Analyse wissenschaftlicher Literatur, Fachartikel und Bücher.
* Identifikation und Zusammenfassung bestehender Theorien, Modelle und Best Practices im Bereich Prozessoptimierung und kundenzentrierte Entwicklung.
* Dokumentation und Synthese der wichtigsten Erkenntnisse, die als Grundlage für die weiteren Forschungsschritte dienen.

**Erwartetes Ergebnis:** Ein umfassender theoretischer Rahmen, der die Grundlagen für die Analyse und Diskussion der praktischen Herausforderungen und Lösungen bildet.

#### **2. Experteninterviews: Sammlung von praktischen Einblicken und Erfahrungen**

**Ziel:** Gewinnung tiefer Einblicke in die praktischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der E2E Transformation aus der Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern der FI.

**Vorgehen:**

* Auswahl und Rekrutierung von Interviewpartnern aus der Anwendungsentwicklung, dem Kundenservice und dem Vertrieb.
* Durchführung semi-strukturierter Interviews, um detaillierte Informationen zu ihren Erfahrungen, Herausforderungen und Best Practices zu sammeln.
* Analyse der Interviewdaten durch Transkription, Codierung und thematische Analyse zur Identifikation gemeinsamer Muster und relevanter Themen.

**Erwartetes Ergebnis:** Ein vertieftes Verständnis der praktischen Aspekte der E2E Transformation und der spezifischen Anforderungen und Herausforderungen in der FI.

#### **3. Fallstudienanalyse: Detaillierte Analyse der Serie-Null-Projekte**

**Ziel:** Evaluation der bisherigen Implementierung der E2E Transformation und Identifikation von Erfolgsfaktoren und Hindernissen.

**Vorgehen:**

* Auswahl repräsentativer Serie-Null-Projekte, die unterschiedliche Aspekte der E2E Transformation abdecken.
* Analyse der Projektdokumentation, Berichte und Evaluationsdokumente.
* Ergänzende Interviews mit den Projektbeteiligten zur Vertiefung der Dokumentenanalyse.
* Vergleich und Synthese der Fallstudien, um gemeinsame Erfolgsfaktoren und Herausforderungen zu identifizieren.

**Erwartetes Ergebnis:** Detaillierte Erkenntnisse über die bisherigen Erfahrungen mit der E2E Transformation in der FI und die spezifischen Faktoren, die zu ihrem Erfolg oder Misserfolg beitragen.

#### **4. Workshop mit Experten: Validierung und Entwicklung von Handlungsempfehlungen**

**Ziel:** Validierung der gewonnenen Erkenntnisse und Entwicklung konkreter, praxisrelevanter Handlungsempfehlungen zur Unterstützung der E2E Transformation.

**Vorgehen:**

* Organisation eines Workshops mit internen und externen Experten aus den Bereichen Prozessmanagement, Change Management und IT-Entwicklung.
* Präsentation und Diskussion der bisherigen Forschungsergebnisse.
* Interaktive Gruppenarbeiten zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen und Empfehlungen.
* Sammlung von Feedback und Anregungen zur Feinabstimmung der Handlungsempfehlungen.

**Erwartetes Ergebnis:** Validierte und praxisorientierte Handlungsempfehlungen, die auf den gewonnenen Erkenntnissen basieren und die FI bei der erfolgreichen Implementierung der E2E Transformation unterstützen.

# Gliederung

#### **1. Einleitung**

1.1 Hintergrund und Kontext der Untersuchung  
1.2 Problemstellung  
1.3 Zielsetzung der Arbeit  
1.4 Forschungsfrage und Unterfragen  
1.5 Methodisches Vorgehen  
1.6 Aufbau der Arbeit

#### **2. Theoretischer Rahmen**

2.1 Grundlagen der E2E (End-to-End) Transformation  
2.2 Konzept der Matrixorganisation  
2.3 Change Management in IT-Organisationen  
2.4 Relevante Modelle und Theorien zur Prozessoptimierung  
2.5 Best Practices und Fallstudien aus ähnlichen Branchen

#### **3. Aktueller Stand der E2E Transformation bei der Finanz Informatik**

3.1 Überblick über die Initiative E2E  
3.2 Analyse der Serie-Null-Projekte  
3.3 Erste Erfolge und Herausforderungen  
3.4 Struktur und Prozesssicht der FI

#### **4. Methodik**

4.1 Literaturrecherche  
4.2 Experteninterviews  
4.3 Fallstudienanalyse  
4.4 Workshop mit Experten  
4.5 Datenanalyse und Interpretation

#### **5. Ergebnisse**

5.1 Erkenntnisse aus der Literaturrecherche  
5.2 Erkenntnisse aus den Experteninterviews  
5.3 Erkenntnisse aus der Fallstudienanalyse  
5.4 Ergebnisse des Expertenworkshops

#### **6. Diskussion**

6.1 Interpretation der Ergebnisse im Kontext der Forschungsfrage  
6.2 Vergleich mit der bestehenden Literatur und Theorien  
6.3 Implikationen für die Praxis bei der Finanz Informatik  
6.4 Kritische Reflexion der Methodik und Ergebnisse

#### **7. Handlungsempfehlungen**

7.1 Strukturelle Voraussetzungen für die E2E Transformation  
7.2 Organisatorische Änderungen zur Unterstützung einer kundenzentrierten Entwicklung  
7.3 Rolle und Fähigkeiten der Führungskräfte  
7.4 Maßnahmen zur Verbesserung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit  
7.5 Konzept zur systematischen Erfassung und Nutzung von Kundenfeedback

#### **8. Fazit und Ausblick**

8.1 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse  
8.2 Beantwortung der Forschungsfrage  
8.3 Ausblick auf zukünftige Forschungsarbeiten und Entwicklungen  
8.4 Schlussbemerkungen

# Literatur

**E2E (End-to-End) Transformation**

* **Bücher:**
  + Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*. HarperCollins.
  + Davenport, T. H. (2013). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Review Press.
* **Artikel:**
  + Mendling, J., Reijers, H. A., & van der Aalst, W. M. P. (2010). Seven process modeling guidelines (7PMG). *Information and Software Technology*, 52(2), 127-136.
  + Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2015). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Springer.
  + Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *MIT Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.
  + Harmon, P. (2010). Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. *Journal of Business Process Management*, 16(1), 99-104.

**Matrixorganisation**

* **Bücher:**
  + Galbraith, J. R. (2009). *Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter & Gamble and Others Design for Success*. Jossey-Bass.
  + Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1978). *Matrix*. Addison-Wesley.
  + Cleland, D. I., & King, W. R. (1983). *Systems Analysis and Project Management*. McGraw-Hill.
* **Artikel:**
  + Sy, T., Beach, L. R., & D’Annunzio, L. S. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers’ Perspectives. *Human Resource Planning*, 28(1), 39-48.
  + Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Matrix management: Not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138-145.
  + Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(2), 267-294.

**Change Management**

* **Bücher:**
  + Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
  + Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci.
* **Artikel:**
  + Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
  + Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
  + Prosci. (2018). *Best Practices in Change Management*. Prosci Research.
  + Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.

**Kundenzentrierte Entwicklungsstrategien**

* **Bücher:**
  + Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. Pearson Education.
  + Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. K&S Ranch.
* **Artikel:**
  + Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
  + Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
  + Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
  + Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.

**Agile Methoden**

* **Bücher:**
  + Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall.
* **Artikel:**
  + Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., & Kern, J. (2001). Manifesto for Agile Software Development. *Agile Alliance*.