# 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. Ein zentraler Aspekt dieser Transformation ist die Einführung einer Matrixorganisation, die eine flexiblere und übergreifende Zusammenarbeit ermöglicht. Durch die Implementierung dieser Organisationsstruktur sollen nicht nur die Effizienz und Qualität der Entwicklungsprozesse verbessert, sondern auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Kundenorientierung nachhaltig gestärkt 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 durch die Implementierung einer Matrixorganisation erfolgreich umzusetzen. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen der FI dabei helfen, ihre strategischen Ziele zu erreichen und die Kundenorientierung nachhaltig zu stärken.

### Problemstellung

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 derzeitige Prozesssicht und Organisationsstruktur nicht flexibel genug sind, um schnell auf sich ändernde Kundenanforderungen zu reagieren. Die Implementierung einer Matrixorganisation kann diese Flexibilität und eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern, erfordert jedoch tiefgreifende strukturelle Änderungen und eine klare Strategie zur Überwindung bestehender Barrieren. Hierbei stößt die FI auf mehrere Herausforderungen:

1. **Übergang von der einfachen Prozesssicht zur Matrixorganisation:** Die bestehende organisatorische Struktur basiert auf einer traditionellen Prozesssicht, die durch eine Matrixorganisation ersetzt werden muss, um eine integrierte und kundenorientierte Prozessgestaltung zu ermöglichen.
2. **Mangelnde bereichsübergreifende Zusammenarbeit:** Die Kooperation zwischen verschiedenen Abteilungen und Stakeholdern ist unzureichend, was zu ineffizienten Kommunikations- und Arbeitsprozessen führt und die Etablierung einer Matrixorganisation erschwert.
3. **Kundendaten und Feedback-Integration:** Es bestehen Lücken bei der systematischen Erfassung und Nutzung von Kundenfeedback, was die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse behindert und die Effektivität einer Matrixorganisation beeinträchtigen könnte.

Die ersten Erfolge der Serie-Null-Teams zeigen, dass die Matrixorganisation in spezifischen Projekten funktionieren kann. Die Herausforderung bleibt jedoch, 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 durch die Implementierung einer Matrixorganisation 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 & Zielsetzung

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:

**Forschungsfrage:**  
Welche strukturellen Voraussetzungen sind notwendig, um eine kundenzentrierte Entwicklungsstrategie in IT-Dienstleistungsunternehmen der Finanzbranche durch die Implementierung einer Matrixorganisation zu erreichen?

**Zielsetzung:**  
Um diese Hauptfrage zu beantworten, verfolgt die Arbeit folgende Ziele:

1. **Organisatorische Änderungen untersuchen:** Analyse der aktuellen organisatorischen Struktur der FI, Identifikation notwendiger Anpassungen und Untersuchung, wie eine Matrixansicht im Gegensatz zur traditionellen Prozesssicht integriert werden kann, um Flexibilität und bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern.
2. **Integration der Matrixorganisation:** Untersuchung der Implementierung einer Matrixorganisation in der FI, einschließlich der Identifikation von Herausforderungen und der Entwicklung von Strategien zur effektiven Einführung und nachhaltigen Verankerung dieser Organisationsstruktur.

# Methodisches Vorgehen

Um die Forschungsfrage zu beantworten und die notwendigen strukturellen Voraussetzungen sowie organisatorischen Änderungen für die Implementierung einer kundenzentrierten Entwicklungsstrategie durch die Einführung einer Matrixorganisation zu identifizieren, wird ein systematischer, mehrstufiger Forschungsansatz verfolgt:

1. **Literaturrecherche:** Ziel dieser Phase ist es, einen fundierten theoretischen Rahmen zu entwickeln, der ein tiefes Verständnis der Matrixorganisation sowie deren Anwendung in kundenzentrierten Entwicklungsstrategien bietet. Hierzu werden wissenschaftliche Literatur, Fachartikel und Bücher systematisch gesucht und analysiert. Die gesammelten Theorien, Modelle und Best Practices zur Matrixorganisation und ihrer Implementierung werden dokumentiert und zu einem umfassenden theoretischen Rahmen synthetisiert. Dieser Rahmen dient als Grundlage für die weiteren Forschungsschritte.
2. **Experteninterviews:** Diese Phase konzentriert sich darauf, durch semi-strukturierte Interviews Einblicke in die praktischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Implementierung einer Matrixorganisation zu gewinnen. Interviewpartner aus relevanten Bereichen wie der Anwendungsentwicklung, dem Kundenservice und dem Vertrieb werden ausgewählt und befragt. Die gesammelten Daten werden transkribiert, codiert und thematisch analysiert, um gemeinsame Muster und relevante Themen zu identifizieren, die für die erfolgreiche Einführung und Nutzung der Matrixorganisation entscheidend sind.
3. **Fallstudienanalyse:** In dieser Phase wird eine detaillierte Analyse der Serie-Null-Projekte durchgeführt, um die bisherigen Implementierungen und Erfahrungen mit der Matrixorganisation in der Praxis zu evaluieren. Die Projektdokumentationen, Berichte und Evaluationsdokumente werden untersucht und durch ergänzende Interviews mit den Projektbeteiligten vertieft. Die Fallstudien werden miteinander verglichen und synthetisiert, um gemeinsame Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Einführung der Matrixorganisation zu identifizieren.
4. **Workshop mit Experten:** Abschließend wird ein Workshop mit internen und externen Experten, die auf Matrixorganisation und kundenzentrierte Entwicklungsstrategien spezialisiert sind, organisiert. In diesem Workshop werden die bisherigen Forschungsergebnisse präsentiert und diskutiert. Durch interaktive Gruppenarbeiten werden konkrete Maßnahmen und Empfehlungen zur Einführung und Optimierung der Matrixorganisation erarbeitet. Das Feedback und die Anregungen aus dem Workshop dienen der Feinabstimmung und Validierung der entwickelten Handlungsempfehlungen, die praxisorientiert formuliert werden.

# Gliederung

**1. Einleitung**

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

**2. Theoretische Grundlagen und Modelle**

2.1 Grundlagen der Matrixorganisation  
2.2 Einführung in die E2E (End-to-End) Transformation  
2.3 Verknüpfung von Matrixorganisation und E2E-Ansatz  
2.4 Relevante Modelle zur Prozessoptimierung in Matrixorganisationen  
2.5 Best Practices und Fallstudien aus ähnlichen Branchen

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

3.1 Überblick über die E2E-Initiative  
3.2 Serie-Null-Projekte: Analyse der bisherigen Implementierungen  
3.3 Herausforderungen bei der Einführung der Matrixorganisation  
3.4 Bewertung der aktuellen Prozess- und Organisationsstruktur

**4. Methodische Vorgehensweise zur Untersuchung der Implementierung einer Matrixorganisation**

4.1 Aufbau des theoretischen Rahmens durch Literaturrecherche  
4.2 Experteninterviews zur Erhebung praxisrelevanter Erkenntnisse  
4.3 Analyse von Praxisbeispielen: Fallstudien zur Serie-Null-Projekte  
4.4 Validierung der Erkenntnisse durch Expertenworkshops  
4.5 Interpretation und Synthese der gewonnenen Daten

**5. Erkenntnisse und Implikationen der Untersuchung**

5.1 Wissenschaftliche Grundlagen: Ergebnisse der Literaturrecherche  
5.2 Praktische Einsichten: Erkenntnisse aus den Experteninterviews  
5.3 Evaluation der Fallstudien: Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Einführung der Matrixorganisation  
5.4 Handlungsempfehlungen aus den Expertenworkshops

**6. Analyse und Diskussion der Ergebnisse**

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

**7. Strategische Empfehlung und Umsetzung**

7.1 Strukturelle Voraussetzungen für die Implementierung der Matrixorganisation  
7.2 Organisatorische Anpassungen zur Unterstützung einer kundenzentrierten Entwicklung  
7.3 Rolle und Entwicklung der Führungskräfte in der Matrixorganisation  
7.4 Maßnahmen zur Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit  
7.5 Konzept zur kontinuierlichen Erfassung und Nutzung von Kundenfeedback

**8. Fazit und Ausblick**

# 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.

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.