

**Das Gespräch über die «sieben guten Jahre» wurde im Sommer 2004 geführt und aufgeschrieben. Das war wenige Monate nach Abschluss eines mehrjährigen Beratungsmandates für die Entwicklung der Unit SAP-Services der T-Systems Schweiz. Dennoch ist der Artikel mehr als ein Rückblick. Er erzählt die Geschichte vom Aufbau und Ende einer Organisationseinheit in einem Konzernumfeld. (siehe die tabellarische Zusammenfassung «Storyboard» am Ende des Artikels.) Dabei werden die Grenzen des Managements und auch der Beratung im Konzernzusammenhang deutlich, wenn die übergreifende Strategie geändert wird und eine gut funktionierende Struktur im Gesamtzusammenhang ihren Sinn verliert.**

# Michael Loebbert, Uwe Wehrle

## Sieben gute Jahre – Lebenszyklus einer Konzerneinheit

**U**we Wehrle: Mit der Aufteilung und Eingliederung der Konzerneinheit in die divisionale Organisation von T-Systems International zum 1. März 2004 habe ich eine Aufgabe abgeschlossen, die meine Erfahrung der Möglichkeiten und Grenzen des Managements im Konzernkontext geprägt hat. Herr Loebbert, Sie haben die Entwicklung von «SAP-Services» fast von Anfang an als externer Berater begleitet. Ich möch-

te gerne mit Ihnen unsere Kernhypothesen für die Führung und Beratung dieser Entwicklung noch einmal zusammenfassend festhalten und in unserer Wahrnehmung überprüfen.

**Michael Loebbert:** Sieben Jahre seit 1997, den Lebenszyklus<sup>1</sup> einer Organisationseinheit von ihrem Anfang bis zu ihrer Auflösung zu begleiten, war für mich hoch attraktiv. Ich konnte dadurch die längerfristige Wirkung von Veränderungsberatung beobachten. Aus dieser Sicht ist

<sup>1</sup> Vergleiche zur Vorstellung organisatorischer Lebenszyklen und den damit verbundenen Managementherausforderungen: Ichak Adizes; *Managing Corporate Lifecycles*; NY 1999.

zunächst schon die Behauptung, dass «Lebenszyklus» eine nützliche Kategorie zur Beobachtung von Organisationen ist, interessant zu reflektieren: Interventionen von Management und Beratung dynamisieren und stabilisieren den ansonsten organisch vorgestellten Prozess der Selbstorganisation.

Dass der Anfang auch ein absehbares Ende hat, haben wir nach meiner Erinnerung und Aufzeichnung allerdings erst Mitte 2001 so formuliert. Insofern beschreibt die Verwendung der Metapher «Lebenszyklus» (s.u. Abschnitt: Weg in den Konzern) für mich auch einen Wendepunkt in der Gestaltung des Beratungsprozesses: es ging nicht mehr um Entwicklung im Sinne von Wachstum oder einen neuen Lebenszyklus zu initiieren, sondern darum, eine Geschichte zu einem möglichst guten Ende zu bringen.

**UW:** In unserem Gespräch setzen wir unsere Vorstellungen für das Management und die Beratung der verschiedenen Phasen noch einmal in Beziehung. Es bildet den Abschluss einer Reihe vom Beratungsprozess abgegrenzter Besprechungen über die letzten 7 Jahre, in denen wir unsere jeweils handlungsleitenden Vorstellungen für Management und Beratung manchmal recht offensiv diskutiert haben. Daraus legten wir die Richtung für Ihren Beratungsauftrag fest. Die in der Beratung gewonnenen Einsichten konnte ich unmittelbar nutzen. Und mir war es möglich, Sie ansonsten im Rahmen eines festgelegten Budgets relativ eigen gesteuert agieren zu lassen.

**ML:** Dieser systematische Dialog über die Unterschiede unserer Sichtweisen war aus meiner Sicht ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Beratung. Ich war mir Ihres Vertrauens jederzeit sicher. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von SAP-Services nutzten meine Rolle, systematische Unterschiede zu setzen, selbstverständlich und dadurch ressourcenschonend. Der Gesamtaufwand der Beratung während der ganzen 7 Jahre betrug etwa 140 Tage.

## Von Einzeljägern zur Jagdgemeinschaft: 1997 – 1998

**UW:** Der Start von SAP-Services fusste auf der Entscheidung der ATAG-debis Informatik (AdI) Mitte des Jahres 1996, eine Beratungsgruppe im Umfeld SAP aufzubauen. Zum einen wollten wir die damals günstig erscheinenden Marktbedingungen nutzen, zum anderen wollte die AdI sich als grösserer Schweizerischer Informatikdienstleister mit einem umfassenden Leistungsportfolio profilieren. Mit Beginn des Jahres 1997 wurde mir die Leitung der 20-köpfigen Gruppe übertragen. Wir waren sofort gut mit Aufträgen ausgelastet und wollten das Marktwachstum für eigenes Wachstum nutzen.

Für die sich abzeichnenden neuen und grösseren Projekte mussten wir dringend neue Mitarbeiter in unsere Gruppe integrieren. Das hat zuerst nicht geklappt. Neue Mitarbeiter sind entweder schnell wieder abgesprungen, oder es war nicht möglich, sie zur Leistung zu führen und bei Kunden zu platzieren. Der Markt bot allerdings jetzt das günstige Zeitfenster, SAP-Services wirklich offensiv voran zu bringen. Dazu mussten wir dieses Problem der Neuen lösen. Und da kamen Sie ins Spiel.

**ML:** Ihre Kollegin rief mich Anfang 1997 an und fragte, ob ich für SAP-Services ein «Integrationsprogramm für neue Mitarbeiter» anbieten könnte.

In unserem Erstgespräch habe ich Sie und Ihre Kollegen überzeugt, zunächst mit einer Organisationsdiagnose zu starten. Dafür bot ich Ihrem Managementteam einen Workshop an. Für die Zukunft von SAP-Services und für die Lösung einer entscheidenden Entwicklungsfrage sollten alle Verantwortlichen im Boot



**DR. MICHAEL LOEBBERT,**  
Coach und Berater für  
Unternehmensentwicklung

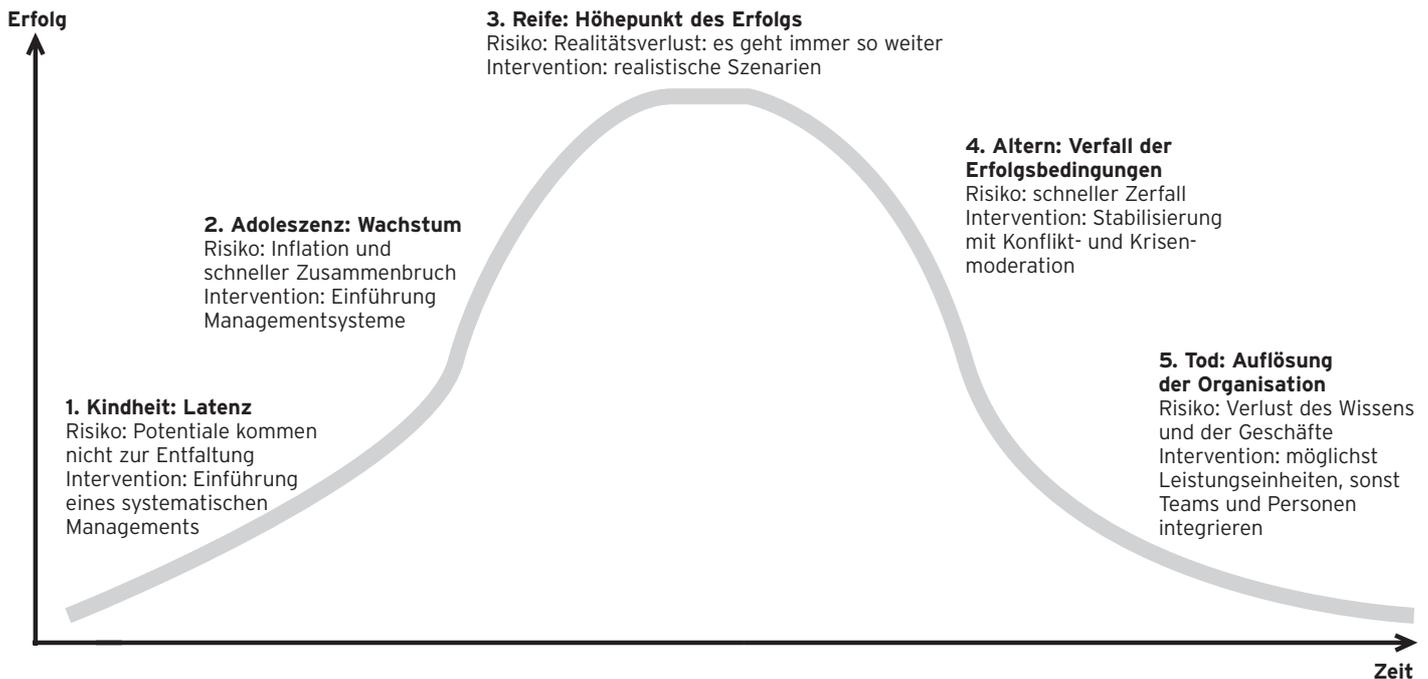
Fon ++49 -(0)7622 - 7074  
E-Mail: ml@mloebbert.com

**UWE WEHRLE,** Leiter SAP  
Services T-Systems Schweiz  
von 1997 bis 2004

Fon ++41 - (0)79 4225061  
E-Mail: uwe.wehrle@web.de

ABBILDUNG 1

## Metapher des organisatorischen Lebenszyklus – daraus wahrgenommene Risiken und Steuerungsinterventionen



sein. Wir wollten herausfinden, warum es bisher nicht gelungen war, neue Mitarbeiter zu integrieren. Mir war nämlich überhaupt nicht klar, wie ein solches Integrationsprogramm aussehen sollte: Wie sollte plötzlich wirksam funktionieren, was vorher nicht funktioniert hat?

Der Workshop mit Ihrer Koordinationsgruppe von fünf Personen ergab, dass alle Berater ihre Kunden und Aufträge hatten. Eine Vorstellung aber über gemeinsame Ziele, Strategie und Marketing war nicht vorhanden. Eine Gruppe von erfolgreichen Einzelkämpfern.

**UW:** Ich erinnere mich noch gut an das Bild der «Einzeljäger, die zwar in der Lage sind, sich selbst zu ernähren, aber eine grössere Beute nicht erlegen können. Kein Wunder, dass es neue Mitarbeiter nicht bei uns aushielten. Entweder waren

sie selbst Einzeljäger und dann waren sie unsere Fresskonkurrenten, oder sie waren noch Junioren und für uns Einzeljäger nur eine Belastung. Das war eine wichtige Erkenntnis: Es liegt nicht so sehr an den Neuen, sondern an uns selbst.

**ML:** Meine Moderationsidee für den Workshop war, Sie Herausforderungen formulieren zu lassen, die vor allem den Blick in die Zukunft richten. Diese haben Sie in den Managementdimensionen Organisation, Markt/Kunden, Personal und Führung zu einem Gesamtbild zusammengefügt. Darin entstand die Vorstellung einer «Jagdgemeinschaft» als Metapher für die Organisation, die auf grosse und kleinere Beute aus ist, unterschiedliche Profile und Entwicklungsstufen von Beratern integriert, und eine klare Führung für die Gesamtkoordination hat. Im

Protokoll vom April 1997 steht noch ergänzend «Farm der wilden Tiere», um dem Ausdruck zu geben, dass es jetzt nicht auf einmal zu zivilisiert zugehen sollte.

**UW:** Dadurch rückte für mich das Thema der Integration von neuen Mitarbeitern als Teilaspekt in den Hintergrund. Ich bat Sie, uns einen Lösungsvorschlag zu machen, unsere Gruppe von damals 20 Mitarbeitern erfolgreich zu entwickeln und zu vergrössern. Diese Veränderung unserer Perspektive war für mich der entscheidende Mehrwert unseres Workshops.

**ML:** Die Arbeitshypothese, über die wir diskutiert haben, war, dass zunächst die notwendigen Managementfunktionen und -rollen etabliert werden müssen, um eine Jagdgemeinschaft zu bilden. SAP-Services befand sich in einer Art Start-Up Situation. Das Thema Integration von Neu-

en direkt anzugehen, machte zum damaligen Zeitpunkt keinen Sinn. Andererseits aber ist die erfolgreiche Integration von Neuen ein guter Massstab für das wirksame Management der Unternehmensentwicklung und auch für den Erfolg der Beratung. Konkret schlug ich vor, ein «Lernprojekt»<sup>2</sup> Action Learning für die sich bildende Managementgruppe zu moderieren: Es ging darum, schnell und handlungsorientiert Managementkompetenz auszubilden. Zugleich sollten die notwendigen Prozesse und Rollen für das Management von Markt, Kunden, Produkten, Personal, Strategie und Zielsetzung in einer wachsenden Unit gemeinsam aufgebaut werden: Gemeinsames Lernen beim gemeinsamen Tun.

**UW:** So haben wir es dann auch gemacht in 8 halb- oder ganztägigen Workshops. Nach wenigen Monaten verfügten wir über eine strukturierte Managementagenda, differenzierte Rollen besonders für die Themen Marketing und Personal, fassliche Formulierungen für unsere Ziele und eine Strategie, wie wir weiteres Wachstum erreichen wollten. Einer der ersten Schritte mit Ihnen war die Erarbeitung eines strukturierten Service Offering Portfolio, in dem wir unsere Beratungsangebote für SAP von unseren Leistungen für den Betrieb und Outsourcing abgegrenzt haben. Ende 1997 konnten wir den ersten internationalen Kunden für SAP Outsourcing überzeugen, mit uns eine langfristig angelegte intensive Zusammenarbeit zu wagen. Wir konnten glaubwürdig vermitteln, dass wir managementmässig in der Lage waren, ihn zuverlässig und partnerschaftlich zu bedienen.

**ML:** Der entscheidende Faktor für den Erfolg war das Vertrauen des Kunden in die Qualität Ihres Managementteams.

**UW:** Ja, und wir waren überzeugt davon, dass nur eine unternehmerisch und zugleich kooperativ geprägte Unternehmenskultur nach innen und aussen langfristig Marktvorteile und Imitationsschutz<sup>3</sup> bietet.

**ML:** Die Integration neuer Mitarbeiter ergab sich in der Folge fast nebenbei mit der Differenzierung und Beschreibung von Management- und Projektrollen.

**UW:** Und der Profit. Dabei war es aus meiner Sicht ein grosser Vorteil, dass wir unsere Managemententwicklung in der Auseinandersetzung und Lösung unserer aktuellen Fragen selbst in die Hand genommen haben. Das ermöglichte den effizienten Einsatz unserer knappen Zeitressourcen und die Bildung einer gemeinsamen Sprache für das Managementteam.

## SAP-Services als Firma in der Firma: 1998 – 2000

**UW:** In dieser Zeit hatten wir grosse Freiheiten seitens des Unternehmens ATAG debis Informatik. Der CEO und die Geschäftsleitung signalisierten: Solange der Profit stimmt, reden wir bei SAP-Services nicht rein.

**ML:** Ich erinnere mich gut an das Gespräch, zu dem der CEO Sie und mich gebeten hatte. Es war nach dem Abschluss der Workshopreihe im Frühsommer 1998. Er wollte von uns wissen, welche Ideen wir aus Managementsicht und Beratungssicht für SAP-Services haben. Wir wiesen auf die Wachstumschancen hin, die sich durch schnelles geschäftliches Handeln realisieren liessen. Er entwickelte mit uns die Vorstellung einer eigenständig agierenden «Business Unit»: SAP-Services sollte eine Art Unternehmen im Unternehmen sein.

**UW:** Das war zugleich der Ausgangspunkt für Ihre weitere Beauftragung.

**ML:** ... und auch für die Spannungen zwischen der Business Unit SAP Services und anderen Organisationseinheiten, die ich allerdings zu diesem Zeitpunkt kaum gesehen habe.

**UW:** Die anderen Teile des Unternehmens waren zu diesem Zeitpunkt noch recht hierarchisch und administrativ organisiert. Tatsächlich waren wir mit unserem unternehmerischen Ansatz, alle Mitarbeiter möglichst umfänglich in das Management einzubeziehen, von Anfang an etwas isoliert.

**ML:** In der Folge meiner Unterschätzung dieses Kulturunterschiedes innerhalb der AdI war ich zu wenig offensiv, meine Zusammenarbeit mit SAP-Services aus Konzernsicht immer wieder bestätigen zu lassen. Nach meiner Erfahrung ist das ein typischer Fehler bei der Beratung von Organisationseinheiten in Konzernzusammenhängen, die Konzerndynamik zu wenig zu beachten.

**UW:** Vielleicht waren wir im Vergleich mit den anderen Units der ATAG debis Informatik ein wenig überheblich. Der Erfolg schien unserem Weg recht zu geben: Konzentration auf Geschäfte, klare Verantwortung und Beteiligung aller Mitarbeiter. Das Signal der Geschäftsleitung

**Nur eine unternehmerisch und zugleich kooperativ geprägte Unternehmenskultur bietet langfristig Marktvorteile und Imitationsschutz.**

<sup>2</sup> «Lernprojekt» folgt der Vorgehensweise von Action Learning: Handeln und in systematischen Reflexionsschleifen Lernen. Vgl. dazu: Hans Browa und Michael Loebbert; Lernprojekte für Personal- und Organisationsentwicklung; in: Personalwirtschaft 4/1994.

<sup>3</sup> Klaus Karst und Tilman Segler; Management jenseits der Postmoderne - Plädoyer für ein neues Denken, Gabler, 1996.

war klar: «Solange Ihr als Organisationseinheit geschäftlich erfolgreich seid, könnt Ihr den eingeschlagenen Weg weitergehen.» Und es gab ein starkes gemeinsames Interessensfeld von Konzern und SAP Services: mit Outsourcing ein neues Geschäftsfeld zu erschliessen und mit repetitiven Umsätzen das Geschäft kontinuierlich zu entwickeln. Bis Ende 2000 haben wir unsere Umsätze verzehnfacht. Unsere Mitarbeiterzahl war jetzt fünf Mal so gross wie 1997. Natürlich kam uns dabei auch der Markt entgegen.

**ML:** Die Differenzierung von Management und Steuerung war dafür ein wichtiger Erfolgsfaktor: Zielsteuerung und Controlling wurden eingeführt und der Managementprozess bis in die Tagesordnung von Sitzungen danach ausgerichtet. Es gab eine Selbstbewertung des Managementprozesses nach den Kriterien der EFQM (European Foundation for Quality Management). SAP-Services agierte wie ein mittelständisches Unternehmen.

In der Zeit Ende 1998 bis Ende 2000 hatte ich fast die Rolle eines «Hofberaters». Angebote und Leistungen erfolgten nach mündlicher Absprache.

**UW:** Ihre Rolle aber war es vor allem, die Beteiligung der Mitarbeiter an

**Ein Fehler von Management und Beratung in Konzernbereichen ist, die Wirkungen der Konzerndynamik auf die Organisationseinheit zu unterschätzen.**

der Entwicklung von SAP-Services zu organisieren. Meine Überzeugung war und ist, dass wir nur zusammen mit den Mitarbeitern gewinnen können. Vertrauen schafft Vertrauen, Verantwortung schafft Verantwortung. Nur vertrauens- und verantwortungsvolle Mitarbeiter sind so motiviert und erreichen einen Ausbildungsstand, dass sie nicht nur tun, was man ihnen sagt, sondern sogar das, was man gar nicht sagen kann.<sup>4</sup> Wettbewerbsvorteil erreichen wir nur durch und mit eigenverantwortlichen, unternehmerisch denkenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das war die Richtung, die das Managementteam von SAP-Services mehrheitlich einschlagen wollte, und zugleich der Grund, warum wir mit Ihnen als Berater weiter zusammenarbeiten wollten: Wir wollten nicht nur Systeme und Strukturen entwickeln, sondern auch die Herzen und Köpfe unserer Mitarbeiter gewinnen.

**ML:** Art und Zusammensetzung des Managementteams war von Anfang an offen und auf Wachstum angelegt. Die Idee war weniger ein kompaktes Team als eine partizipative Managementstruktur zu realisieren: Die Gruppe der im Organigramm erscheinenden Personen mit Managementverantwortung sollte möglichst gross sein. Managementsitzungen wurden mit wechselnden Teilnehmern durchgeführt. Der Managementkreis wurde ständig erweitert. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren über drei Grossgruppenveranstaltungen, die sogenannten «MA-Events», jährlich in Zielsetzung und Strategieprozess einbezogen.

**UW:** Zugleich damit entstanden neue Geschäftsfelder, von denen einige wie Outsourcing und Training sehr erfolgreich waren. Bei anderen weniger erfolgreichen Geschäften haben wir teilweise lange gezögert, einen Schnitt zu machen.

Diese Offenheit für unternehmerische Initiative und die Verbindlichkeit für geschäftliche Resultate führte auch zu Konflikten mit einzelnen Personen: Es war

durchaus nicht für alle selbstverständlich, die Frage nach dem Wertbeitrag als eine legitime Frage zu akzeptieren. Leider haben wir deshalb auch fachlich gute Kollegen verloren, die nicht bereit waren geschäftliche Mitverantwortung zu tragen. Das ist die andere Seite von Partizipation.

**ML:** Und das waren doch sehr langsame und zähe Diskussionsprozesse. Mit einigen klaren Entscheidungen wäre für die Entwicklung einer unternehmerischen Business Unit mehr getan gewesen.

Der von grosser Nachfrage bestimmte Personalmarkt hätte damals womöglich ausscheidenden Mitarbeitern genügend Chancen geboten, sich relativ schnell neu zu orientieren.

**UW:** Es wäre relativ leicht gewesen in diesem Umfeld, die Gruppe auf die Hälfte zu reduzieren. Und das wäre ein Fehler gewesen. Denn nur mit der Vielfalt und mit den damit verbundenen Konflikten waren wir für eine grössere Zahl von Mitarbeitern anschlussfähig.

Für das Funktionieren dieser offenen Managementstruktur hatten Sie als externer Berater eine wichtige Rolle. Sie haben uns geholfen, diese zu realisieren und zu moderieren. Gleichzeitig waren Sie so etwas wie ein stabilisierender Faktor und Bezugspunkt durch Ihre kontinuierliche Anwesenheit bei vielen wichtigen Managemententscheidungen. Nicht zuletzt Ihre verlässlich kritischen, direkten und manchmal auch konfrontierenden Stellungnahmen haben uns unterstützt, schneller auf den Punkt zu kommen.

**ML:** Dass ich insbesondere 1999 nicht über Bord gegangen bin, lag an Ihrer deutlichen Rückenstärkung. Der Einbezug von Mitarbeitern in den unternehmerischen Managementprozess stand von zwei Seiten unter Beschuss. Einmal von den Mitarbeitern, die sich teilweise überfordert fühlten, und auch nicht einsehen, warum sie mehr Verantwortung – insbesondere geschäftliche Verantwortung – übernehmen sollten. Und auch einige Ihrer Kollegen vertraten eher eine

4 Vergleiche Anmerkung 3 oben.

Vorstellung von Management als einer erreichten Position, die keinen Leistungsausweis schuldig ist. Vielleicht gehört es zum Wechselspiel von Management und Beratung, dass Beratung gelegentlich das Feuer auf sich zieht, damit Führung ihre Position stärken kann.

## Die Maschine läuft: 2000 – 2002

**U**W: Aus heutiger Sicht würde ich sagen, in der Phase bis 2000 ist das Ganze noch recht unverkrampft und spielerisch abgelaufen. Es hat Freude gemacht, Geschäfte zu machen. Wir konnten Lernerfahrungen in einem Umfeld machen, das die auch zugelassen hat.

Allerdings war die Komplexität des Wettbewerbs mit neuen Anbietern und der Entwicklung von Outsourcing als Geschäftsmodell rasant gewachsen. Unsere Strategie war, hier einen Unterschied zu machen: Wir wollten kontinuierlich wachsen und nachhaltig erfolgreich sein, um unseren Kunden in erster Linie und natürlich auch unseren Mitarbeitern eine Perspektive von mindestens fünf bis sieben Jahren zu bieten.

**ML:** Daraus entstand Anfang 2000 die Idee, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von SAP-Services zu einem Szenario Workshop 2005 einzuladen. Mit dabei waren auch Kollegen aus dem debis-Konzern, die über die Rahmenbedingungen Markt und Wettbewerb im Bereich SAP aus internationaler Sicht informierten. Was SAP-Services noch kaum spürte, war die schon vorhandene Abkühlung der Nachfrage. Zur gleichen Zeit publizierte

SAP ihr neues Geschäftsmodell, das vorsah, dass die Firma SAP selbst massiv mehr Wertschöpfung aus dem Beratungsgeschäft erzielen wollte. Damit setzte im Schweizerischen Markt ein Verdrängungswettbewerb ein.

**UW:** Wir hatten den Höhepunkt unserer Entwicklung des Geschäfts mit SAP-Beratung schon erreicht. Interessant war, dass in den beiden von uns gewählten Szenarien – einer dynamischen Weiterentwicklung des IT-Marktes als auch einer Stagnation – zwei gemeinsame Trends deutlich wurden: zunehmende Internationalisierung des Geschäfts durch global ausgerichtete Kundenunternehmen und Veränderung von SAP von der bestimmenden Prozesssoftware zu einer Integrationsplattform. Beide Trends sollten unser Geschäft stark beeinflussen.

Wir formulierten jetzt offensiv, teilweise gegen andere Strömungen im Unternehmen und im Konzern, was wir unser «integriertes Geschäftsmodell» nannten: Die beste Möglichkeit, uns geschäftlich weiter zu entwickeln, sahen wir darin, uns mit unseren Kunden weiter zu entwickeln. Wir bieten unseren Kunden integrierte Leistungen Beratung, Implementierung und Outsourcing, «Plan-Build-Run» rund um SAP. Die Herausforderungen des Kunden sollten im Mittelpunkt stehen und damit unsere Fähigkeit, ihm bei der Entwicklung und Veränderung seiner IT-Prozesse, die jeweils passende Dienstleistung anzubieten. Damit verbanden wir die Vorstellung einer strategischen Partnerschaft. Beim Verkauf wollten wir uns nicht länger an «Produkten» oder einzelnen Services orientieren, sondern an unserer Fähigkeit, unterschiedliche Leistungen von der Beratung über die Technik bis zum Betrieb integriert zu erbringen.

Konkreter Schritt war die Übernahme der Verantwortung und der Aufbau unseres R/3-Rechenzentrums mit weltweiter Leistungserbringung über 7

**Der Höhepunkt der Entwicklung ist erreicht, wenn sich die Logik des Geschäfts verändert. Um weiter erfolgreich zu sein, muss das Geschäftsmodell geändert werden.**

mal 24 Stunden, wo wir genau diesen Ansatz realisierten.

**ML:** Von September bis Dezember 2000 durfte ich wieder Ihren Zielsetzungsprozess moderieren. Der erste Workshop mit dem Managementkreis stand noch unter dem Eindruck der Diskussion der Szenarien. Hier haben Sie Ihre Strategie noch einmal kompakt formuliert: «SAP-Services als Kundenorganisation». Gleichzeitig wurde erkennbar, dass vom Markt her kaum neue Wachstumsimpulse kamen.

**UW:** Die Grenzen der Organisationseinheit SAP-Services wurden uns im Sommer 2000 noch deutlicher: Unser Mutterkonzern debis sollte in T-Systems aufgehen; der stagnierende Gesamtmarkt für SAP Dienstleistungen im Jahr 2000 liess nur noch ein moderates Wachstum zu. Gleichzeitig waren die Budgeterwartungen an uns hoch. Unsere unternehmerischen Initiativen bei der Entwicklung innovativer Produkte, besonders im Bereich E-Business, brachten in einem schwierigen Umfeld nicht den Erfolg, den wir uns gewünscht hatten.

Eine der wesentlichen Voraussetzungen der relativ eigenständigen Business Unit, die Erwirtschaftung weiter steigender Gewinne, würde mittelfristig nicht

**Für das Management von Veränderung ist die Metapher von Lebenszyklus eine Intervention, dass die Geschichte der Organisationseinheit auch ein Ende haben kann.**

sogar nur auf Kosten anderer Bereiche möglich, insofern die eigenständige Rolle von SAP-Services die Integration von AdI aus Sicht einer Gesamtstrategie erschwerte.

Diese Situation hatte auch zur Folge, dass es mir als externer Berater nicht mehr gelungen ist, die Triage zur Geschäftsleitung und zu internen Dienstleistern Unternehmens- und Personalentwicklung zu realisieren. Mein Fehler, die kontinuierliche Abstimmung mit der Gesamtgeschäftsleitung nicht eingefordert zu haben, zeigte seine Folgen: Ich wurde im Unternehmen jetzt nur noch als Berater von SAP-Services wahrgenommen.

**UW:** Die Maschine lief. Trotz dieser sich abzeichnenden Probleme waren wir in dieser Zeit geschäftlich sehr erfolgreich. Auf unseren finanziellen Beitrag wollte das Unternehmen nicht verzichten. Wir hatten weiterhin einen grossen Handlungsspielraum. Mit der abgeschlossenen Übernahme der debis durch T-Systems im Frühjahr 2001 war mir allerdings klar: SAP-Services als Organisationseinheit ist ein Auslaufmodell. Ein Lebenszyklus würde zu Ende gehen, da wir einfach nicht in der Lage waren, aus eigener Kraft insgesamt ein neues Geschäftsmodell zu realisieren. Mittelfristig mussten wir in einer neuen Organisation aufgehen.

mehr zu erfüllen sein. Mit 100 Mitarbeitern waren wir einfach zu klein, um uns für ein integriertes Geschäftsmodell eine eigenständige geschäftswirksame Wissensbasis zu erarbeiten. Aus eigener Kraft im notwendigen Umfang zu wachsen war wegen des schwachen Marktes nicht möglich. Unsere Kooperationsnetzwerke mit unseren deutschen Konzernkollegen waren nicht belastbar, um für eine Integration der SAP Dienstleistungen in debis zusammenzuspannen. Ein Dilemma also, das sich, wie wir später feststellten, in den Grenzen unserer Organisationseinheit nicht lösen liess.

**ML:** Eine weitere Schwierigkeit kam hinzu. Der Weg der Business Unit SAP-Services war abgekoppelt von der Entwicklung des Gesamtunternehmens AdI. AdI hatte auf Wachstum durch Übernahme früher interner IT-Abteilungen gesetzt, die es natürlich nicht gewohnt waren, aus einem geschäftlichen Ansatz zu denken und zu handeln. Das führte zunehmend zu kulturellen Spannungen. Auch glaubte die Mehrheit der Geschäftsleitung von AdI nicht mehr an das Modell der Business Unit für die geschäftliche Konsolidierung des Wachstums. Im Gegenteil schien der Erfolg von SAP-Services in gewisser Weise



## Weg in den Konzern: 2001 – 2003

**M**L: Ihre Deutung der Entwicklung von SAP Services als «Lebenszyklus» ist eine Metapher. Dadurch entsteht für die Beteiligten ein in sich gegliederter Ablauf (vergleiche Abbildung). Die Geschichte macht einen (neuen) Sinn. Das war insbesondere für die Stabilisierung von Personen und Leistungen in Bezug auf ein absehbares Ende hilfreich: Die Geschichte geht zu Ende, die Geschäfte gehen weiter. Im Mai 2001 haben Sie die Vorstellung das erste Mal öffentlich ausgesprochen, dass der «Lebenszyklus» von SAP-Services begrenzt sei. Der neue Konzern wollte augenscheinlich seinen Einfluss auf die Schweiz vergrößern. – Allerdings glaubte ein Teil der Managementgruppe nicht an Ihre Voraussage. Das ändert nichts an ihrer Wirksamkeit.

**UW:** Mehrheitlich erkannten wir die Konzernentwicklung und Politik von T-Systems als die wichtigsten Einflussfaktoren für unserer Unit. Unsere bisherige Sichtweise, dass unsere guten Geschäfte und bestehende Kunden unser Überleben schon sichern würden, mussten wir revidieren. T-Systems wollte zu einem ähnlich potenten Anbieter werden wie damals Arthur Anderson oder IBM. Vergleichsmaßstab für uns war nicht länger die Schweiz, sondern das internationale Geschäft. Für eine kleine Business Unit SAP Services in der Schweiz gab es aus dieser Perspektive in Zukunft keinen Platz mehr. Allerdings hatten wir keine Ahnung, wie dieser Umbau funktionieren sollte, und was er ganz konkret für uns bedeuten würde.

**ML:** Sie rechneten aber damit, dass SAP-Dienstleistungen weiterhin einen

Stellenwert für T-Systems haben würden. Allerdings würden die nächsten Veränderungen von Unsicherheit und Unklarheit für den Einzelnen geprägt sein. Das in der Entwicklung von SAP-Services auch kulturell Erreichte stand in Gefahr, bei anstehenden Reorganisationen mit unterzugehen. Deshalb entschlossen Sie sich, den Erfolg, und die kulturelle Basis dafür, den Mitarbeitern noch besser wahrnehmbar zu machen: Welche Werte und Einstellungen sind die Grundlage für erfolgreiche SAP Dienstleistungen? – In einer Grossgruppenveranstaltung<sup>5</sup> suchten die Mitarbeiter nach den charakteristischen Erfolgsgeschichten unter dem Titel «soziale Intelligenz». Darin wurde die unternehmerische Haltung und Fähigkeit zu partnerschaftlicher Kooperation im Unternehmen und mit Kunden zusammengefasst. Das sollte auch in Zukunft die Arbeitsbasis sein.

Für mich war die Veranstaltung so etwas wie ein Abschied. Ich rechnete mit einem Ende meines Mandates, da mit der Sicherung des Erreichten für die einzelnen Beteiligten die Unternehmensentwicklung SAP-Services abgeschlossen war.

**UW:** Die notwendige Konzernintegration war mit vielen Risiken behaftet, so dass ich auf Ihre Unterstützung nicht verzichten wollte. Die neue Aufgabe hieß: Weg in den Konzern.

**ML:** Ihre Aussage, die Geschichte von SAP-Services als Lebenszyklus zu verstehen, der auch ein Ende haben kann, hatte eine Zunahme von Einzelgesprächen zur Folge. Das war Beratung für die im Konzernzusammenhang komplexer werden Managementaufgaben. Einige Mitarbeiter suchten auch aktiv Beratung für ihre eigene professionelle Entwicklung.

**UW:** Mit der Vorgabe des Konzerns, uns nicht mehr länger als Business Unit sondern als Service Line zu verhalten, hatten wir ein schwerwiegendes Organisations- und Managementproblem: Die abrupte Umsetzung des geltenden Organigramms von T-Systems als Matrix von

Business Lines als industriebezogener Verkaufsorganisationen und Service Lines als «Delivery Units» (Produktionseinheiten) gefährdete unseren Geschäftserfolg. Das hätte zu einem Verlust unseres direkten Kundenbezugs und damit zu schnell spürbaren Umsatzeinbussen geführt. Die Konzernstrategie widersprach unseren operativen Geschäftszielen, die wir nach wie vor im Kontext von T-Systems Schweiz als Landesgesellschaft erreichen mussten und wollten. Ausserdem waren wir sicher, dass eine Matrixorganisation nur ein Übergangsphänomen sein konnte.

**ML:** Das war für mich eine spannende Zeit. Ich stand vor dem Dilemma, einerseits bei der kommerziellen Stabilisierung mitzuhelfen und an «Verteidigungsstrategien» mit zu arbeiten, Interventionen von aussen abzuwehren, die den Erfolg von SAP-Services gefährden konnten. Andererseits sollte ich in Einzelinterventionen, Beratung und Coaching von Managementrollen für die Integration T-Systems Schweiz helfen, Integrationsfähigkeiten und -Konzepte mitzuentwickeln.

**UW:** Die Organisation der Branchenbezogenen Business Lines übte einen erheblichen Druck aus, den Verkauf als

**Die Konzernpolitik und -entwicklung sind die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Konzernunit noch vor den Geschäften und Kunden.**

5 Genauer beschrieben ist das Vorgehen in Michael Loebbert: Storymanagement, Stuttgart 2003, Seite 91 ff.

**ABBILDUNG 2****Storyboard SAP Services 1997 – 2004****Einflüsse Markt, Landesgesellschaft, Konzern**

Die ATAG debis Informatik (AdI) entscheidet, SAP-Beratungsleistung aufzubauen im Rahmen eines eigenständigen Profils als schweizerischer Informatik Dienstleister (Gesamtzahl der MA=400).

Marktwachstum SAP-Beratung.

Erster Kunde für SAP-Outsourcing.

Auftrag CEO AdI an Management SAP-Services „Agiert als eigenständige Business Unit!“

Verstärkte Einflussnahme debis Konzern in der Schweiz. Plan-Build-Run als mögliches Organisationsprinzip unterschiedlicher Geschäftsbereiche wird diskutiert. Abkühlung des Marktes für IT Services. Das Unternehmen SAP ändert sein Geschäftsmodell weg von der reinen Softwarefabrik hin zu mehr Wertschöpfung aus Beratung, wird zum Mitbewerber.

Zunahme unterschwelliger Konflikte in ATAG debis gesamt versus SAP-Services. Das Organisationsmodell der Business Unit funktioniert auf Ganze nicht. Verkauf an T-Systems International, der Konzerngesellschaft der Deutschen Telekom, hervorgegangen im Wesentlichen aus debis und IT-Services der Telekom.

Wechsel des CEO.

Landesorganisation T-Systems Schweiz (TSS). Neuer strategischer Fokus T-Systems International (TSI): neben «Konvergenz» von IT und Telekommunikation ist Bedienung internationaler Grosskunden. Das steht in gewisser Spannung zum hohen Anteil mittelständischer Kunden von SAP-Services.

Matrixorganisation Business Lines und Service Lines steht zwar auf dem Papier, in der Realität aber keine neuen Umsätze für SAP-Services über Business Line.

Markt dreht und wird auch im Bereich mittelständischer Kunden in der Schweiz schwierig.

Ende 2003 gilt für alle Service Lines von TSS «schwarze Zahlen». Service Management ist etabliert.

T-Systems (TSI) will die Leistungserbringung international divisionalisieren in Systems Integration (Consulting) und Computing Desktop Services (vor allem Outsourcing Geschäft).

Der Druck auf die Schweiz wächst, dem Konzern zu folgen, seine Leistungen international aufzustellen.(MA-Zahl = 1200).

Bereinigung TSS in Bezug auf Kernkompetenzen ITC-Dienstleistungen. Verkauf Card Services.

Beschluss zur Neustrukturierung in Systems Integration und Computing Desktop Services. (MA-Zahl = 1000).

**Unternehmensentwicklung SAP Services****1997 - 1998: Von den Einzeljägern zur Jagdgemeinschaft**

SAP-Services als Beratungsgruppe der schweizerischen ATAG debis Informatik mit 20 MA. Uwe Wehrle wird Leiter: «Um Marktwachstum zu nutzen, müssen wir neue MA schneller integrieren.» - Konstitution eines Management Teams und geregelter Management Prozesse, partizipative Managementstruktur. Differenzierung Managementrollen für Marketing und Personal.

Dann Wachstum an Gewinn und Mitarbeitern. «Wir wollen MA als Mitarbeiter.»

**1998 - 2000: SAP-Services als Firma in der Firma**

Steuerung als Profit Center.

Starkes Wachstum Gewinn und Mitarbeiter auf 50. «Wir sind Business Unit im debis-Konzern.» Eigenes Geschäftskonzept: Integrierte SAP-Dienstleistungen Plan-Build-Run-Ansatz als strategische Partnerschaft mit Kunden.

Weiteres Wachstum mehr als Markt in 2000. Weiter Business Unit mit Geschäftsmodell integrierte SAP-Dienstleistungen: Übernahme Rechenzentrum für SAP. Merklich erhöhter Budgetdruck seitens ATAG-debis und debis. Wachstumsziele mühsam erreicht.

**2000 - 2001: Die Maschine läuft**

100 MA. SAP-Services wird zur «Service Line SAP». Grenzen von SAP-Services als Geschäftsmodell. Management SL SAP bedient Matrixorganisation, wo und sobald geschäftlich sinnvoll. Sonst gilt: «Organization follows Customers». Stagnation der Umsätze vor allem in Consulting, das ohne Anbindung an umfassendere Services ist. Leiter SL SAP wird zugleich Leiter Service Line Management. Ziel: «Schwarze Zahlen für alle Service Lines» sind Voraussetzung für Konzernintegration. Ab 2001 Aussetzen eigener Strategiediskussion, Versuch einer Einbindung in die Konzernstrategie.

Finanzergebnisse sind weiterhin gut.

**2001-2003: Weg in den Konzern**

Leichte Aufwärtsbewegung unabhängig vom Markt. Vertragsverlängerung Grosskunde. Kunden bescheinigen gute Leistungsqualität. Ausbau bestehender Kunden, Neukunden für Outsourcing. Consulting Geschäft im bisherigen Umfang weiterhin kritisch. Etablierung Service Management über alle Service Lines. Ziel ist die Schaffung der Basis für eine organische Integration SAP-Services in TSS als Business Unit.

**2004: Auflösung**

Transition zur Aufspaltung in SI- und CDS-Teil als neue Organisationsform von T-Systems. Konsolidierung des kommerziellen Ergebnisses. Neupositionierung von Managerinnen und Managern in Verantwortung für die Zukunft von T-Systems.

## Entwicklungsberatung

*Hypothesen:* a.) Für das gewünschte Wachstum muss eine funktionierende Managementstruktur aufgebaut werden. Wachstum erfolgt dann Markt- und Kunden-getrieben. b.) Organische Entwicklung unter hohem operativen Druck muss realisiert werden.

*Beratungsinterventionen:* a. Workshop zur Organisationsdiagnose mit dem Leitungsteam. b.) Lernprojekt (Action Learning) mit dem Leitungsteam zur Gestaltung und Einführung wirksamer Managementprozesse.  
*Beratungsrolle:* Fokus OE-Beratung in Start-UP Phase.

*Hypothesen:* Erfolg einer Business Unit des Konzerns hat drei Voraussetzungen a. hoher Gewinn, b. eigenständige Strategie, 3. Ankoppelung der Managementsysteme an den Konzern.

*Beratungsinterventionen:* a.) Einführung strategischer Zielsteuerung nach den Dimensionen der Balanced Scorecard. b.) Qualitätsmanagement nach EFQM. c.) Strukturierter Managementprozess Vision-Mission-Strategie-Ziele-Umsetzung als reflexive Schlaufe. d.) Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen. – Der Strategieprozess wurde kulturspezifisch «Mitunternehmer» über Grossgruppenevents geführt. e.) Zusätzlich Einzel-Coaching für Managementrollen wie Geschäftsfeldverantwortung und Marketing.

*Beratungsrolle:* «Hofberater»: Fachberatung Managementsysteme plus Entwicklungsberatung zur Etablierung.

*Hypothese:* Massiv gewachsene Komplexität und grosse Unsicherheit im Umfeld Konzern und Kunden. Darum viele organisatorisch induzierte Konflikte. Klärung und Realisierung des Geschäftsmodells, Abkoppelung von Marktwachstum ist entscheidend für die Handlungsfähigkeit.

*Beratungsinterventionen:* a.) Szenario Workshop Grossgruppe - Grenzen werden klar für Produktfokus SAP und weitere Möglichkeit zu wachsen (Mai 2000), b.) Coaching der Leitungsgruppe, c.) Konfliktmoderation d.) Coaching UWE.

*Beratungsrolle:* Corporate Coaching als Fach- und Prozessberatung für den Managementprozess der Unit.

*Hypothese:* a.) Der Lebenszyklus von SAP-Services geht zu Ende. Ziel ist die Verbesserung der Integrationschancen von Abteilungen, Teams und Personen. Voraussetzung dafür sind in erster Linie Selbstbewusstsein und Flexibilität der Personen. (b) Für die Auflösung sollen bestehende Geschäfts- und Leistungsteams möglichst kompakt in die neue Organisation überführt werden.

*Beratungsinterventionen:* 1.) Wertschätzende Erkundung der Erfolgsfaktoren Grossgruppe Juni 2001, 2.) Coaching Leitungsgruppe, 3.) Konfliktinterventionen: Krisengespräche, Kurzmoderationen mit dem Ziel Stabilisierung der kommerziellen Situation.

*Beratungsrolle:* Corporate Coaching.

(Gesamtumfang des Beratungsmandates über sieben Jahre lag bei etwa 140 Tagen.)

wichtiges Bindeglied zum Kunden im Sinne unserer integrierten Dienstleistungsprozesse zu professionalisieren. Ein Balanceakt zwischen Mittun, wo es in diese Richtung ging, und Verweigern, wo nur organisatorische Papierhülsen gefüllt werden sollten, der nicht immer gelungen ist. Mitarbeiter aus anderen Bereichen von T-Systems haben uns teilweise als «Bremsen» wahrgenommen, wenn wir zum Beispiel nicht bereit waren, unsere Kundenkontakte an eine aus unserer Sicht mangelhaft arbeitende Verkaufsorganisation zu übergeben.

**ML:** Und was folgte, war der Schritt in den Konzern und zu mehr Verantwortung, den Sie selbst gemacht haben.

**UW:** Zum 01.01.2002 habe ich die Verantwortung für die Gesamtkoordination aller Service Lines in der Schweiz übernommen. Das hielt ich für die beste Möglichkeit, die Integration einer Schweizerischen Landesgesellschaft von T-Systems als Geschäftseinheit voran zu bringen und damit auch das Problem von SAP-Services zu lösen. Eine geschäftliche Integration macht nur mit wirtschaftlich gesunden Organisationseinheiten Sinn. Aus Fusskranken wird, auch wenn sie in einem Team zusammenspielen, keine Spitzenmannschaft. Der mit Ihnen zusammen Dezember 2001 formulierte Arbeitstitel hiess: «Schwarze Zahlen für jede Service Line». Wichtig war zu diesem Zeitpunkt, zunächst die Eigenverantwortung der einzelnen Service Lines zu stärken, und damit die Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration zu schaffen. Mein Ziel war, damit die Basis für eine Integration der Geschäfte von T-Systems Schweiz zu schaffen. Das war nicht immer für alle leicht zu verstehen, die sich mehr an einer Strategieumsetzung der Matrix auf dem Papier orientierten als an den geschäftlichen Realitäten.

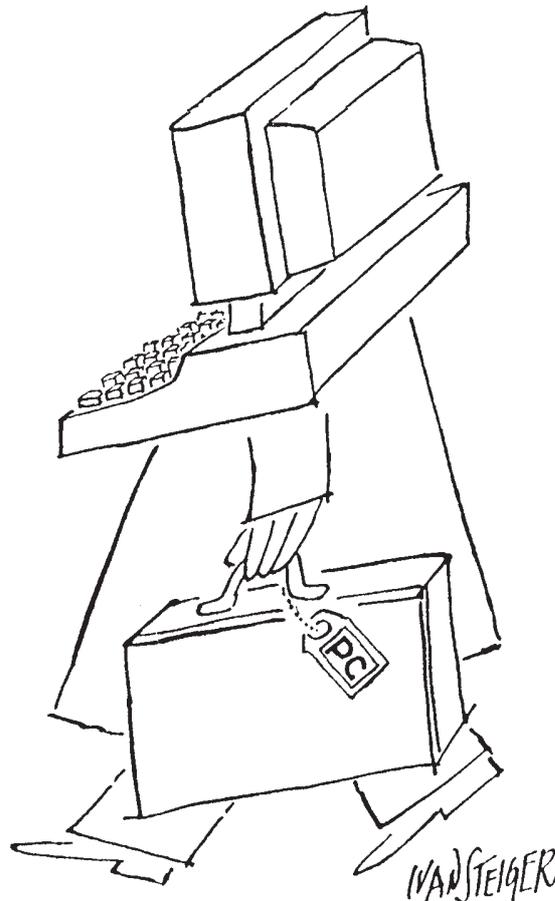
**ML:** Mit dieser Sicht konnten Sie sich als Mitglied der Geschäftsleitung von T-Systems Schweiz und faktischer COO nicht wirklich durchsetzen. Ihre Kollegen schätzten zwar Ihren Beitrag zur finanziellen Konsolidierung. Sie glaubten aber mehr an die zentrale und internationa-

le Integration von Services und Geschäften. T-Systems Schweiz wäre aus dieser Sicht eher das Fenster einer internationalen Gesellschaft als eine integrierte Business Unit.

**UW:** Auch innerhalb der Service Line SAP wuchsen besonders Ende 2002 die Auseinandersetzungen. Zwar konnten wir insgesamt in einem rezessiven Markt sogar noch zulegen. Der traditionelle Beratungsteil schwächelte allerdings merklich. Die Beraterinnen und Berater von SAP Business Consulting Services bekamen nicht nur die veränderten Marktbedingungen am stärksten zu spüren; sie waren auch in gewisser Weise «Opfer» der noch nicht vollzogenen Integration in T-Systems Schweiz, die ihnen nicht erlaubte, ihr Geschäftsmodell zu verändern und den realen Marktbedingungen anzupassen.

**ML:** Sie wären damit in Wettbewerb zu anderen Units von T-Systems Schweiz getreten.

**UW:** Gut funktionierte der «Outsourcing» Teil unserer Dienstleistungen. Hier ist es gelungen, das integrierte Geschäftsmodell vorbildlich zu leben. Der Wunsch von Kunden, technische Verantwortung abzugeben, macht uns zum



**Schwarze Zahlen jedes einzelnen Bereichs sind Voraussetzung für eine wirtschaftlich erfolgreiche Integration zu einer Geschäftseinheit.**

strategischen Partner: wir erbringen beraterrische und technische Leistungen im strategischen Rahmen des Kunden.

**ML:** Insofern ist der Begriff «Outsourcing» hier wirklich irreführend: Outsourcing mag zwar der Anlass gewesen sein, in der Realität geht es aber um eine bestimmte Breite und Tiefe der Verantwortung für die IT-Prozesse des Kunden. – Wie wir hier fast kollegial über Managementthemen sprechen, ist symptomatisch für meine Rolle für die Service Line SAP etwa ab Anfang 2002. Ich war regelmässig bei den Managementsitzungen

anwesend und intervenierte direkt, oft im Sinne von Managementsupport. Gelegentlich nahm ich auch für Sie eine Art Co-Management für Konfliktsituationen wahr: Ihr Auftrag ist, eher auf eine Stabilisierung hinzuwirken als auf Lösungen, die womöglich den Rahmen der Service Line sprengen würden. Das war übrigens für alle Beteiligten transparent, wenn auch ziemlich Nerven aufreibend. Unternehmerisch denkende Mitarbeiter kämpfen für ihre Vortellungen, auch wenn sie vielleicht gerade nicht in den organisatorischen Rahmen passen.

## 2004: Auflösung

**UW:** Meine zeitliche Belastung in der Geschäftsleitung, als Koordinator der Service Lines und als Leiter der SL SAP war sehr hoch. Darum war das für mich eine gute Lösung. Allerdings war ich froh, als sich Mitte 2003 das Ende dieses Übergangsstadiums abzeichnete. Und ich denke, es war richtig, jetzt eine Neuorganisation der T-Systems Schweiz zu wagen. Das Ziel «schwarze Zahlen für jede Service Line» war Ende 2003 erreicht. – Der von T-Systems International vorgegebenen Struktur einer Aufteilung in drei Service Linien Outsourcing und Computing Desktop Services (CDS) für technisch orientierte Dienstleistungen, Consulting Systems Integration (SI) und Telecom Services zu folgen, liess sich allerdings nicht mit unserer Vorstellung integrierter Dienstleistungen vereinbaren.

**ML:** Um es klar zu sagen, die meisten Mitarbeiter von SAP-Services hielten die Aufteilung in die beiden Divisionen – Telekom Leistungen wurden von SAP-Services nicht angeboten – für keine gute Idee. Sie widersprach der täglichen Erfahrung mit schnell wechselnden Kundenherausforderungen und der Wahrnehmung der Zukunft, die sich seit dem Szenario Workshop im Jahr 2000 eher bestätigt hatte. Die Verwirklichung der Idee eines integrierten Anbieters, der für seine Kunden flexibel, mit einer grossen Bandbreite von Wertschöpfungsstufen von der spezifischen Einzelberatung bis zur vollständigen Verantwortung für IT und Telekommunikation Leistungen realisiert, schien in weite Ferne gerückt. Die Stimmung war verärgert bis gedrückt.

**UW:** Allerdings hat uns die schlechte Stimmung nicht gehindert, über die notwendigen Massnahmen für den Übergang in die neue Organisation zu ent-

scheiden und sie dann konsequent umzusetzen. Die Einsicht überwog, dass auch wenn die Neuorganisation mindestens aus Sicht unserer Unit keinen geschäftlichen Sinn machte, doch der Konzern aus der Logik seiner Gesamtentwicklung handeln musste.

Immerhin ist eine vielleicht weniger gute Entscheidung besser als keine Entscheidung.

**ML:** Die Abstimmung, wer für welche Verantwortung zur Verfügung steht, und welche organisatorischen Trennungen vollzogen werden, ging fast über Blicke. Jeder wusste, was er zu tun hatte.

**UW:** Das Risiko bestand, dass aus der gewissen Enttäuschung über die Art der Neuorganisation Leistungsträger gehen und geschäftlich sinnvolle Leistungseinheiten auseinander gerissen werden konnten. Wo immer möglich wollten wir deshalb bestehende Leistungseinheiten und Teams zusammenhalten und in die neue Organisation überführen, auch wenn das nicht unbedingt der «reinen Lehre» der Divisionalisierung entsprach. Damit war es möglich, bestehende Geschäfte und qualifizierte Mitarbeiter für T-Systems zu erhalten. Was mich stolz macht, ist, dass viele ehemalige «SAP-Service-ler» in der neuen Organisation verantwortliche und interessante Rollen ausfüllen.

**ML:** Einige sind allerdings auch zu anderen Firmen gewechselt.

**UW:** Da wir nicht wussten, für welche Organisationsform sich der Konzern T-Systems entscheiden würde, hatten wir seit 2001 darauf gesetzt, die Fähigkeiten und das Selbstbewusstsein der einzelnen Mitarbeiter zu stärken. Die Integration in den Konzern ist die Integration von Personen und von Teams in das neue Geschäftsmodell. Stabil bleibt in der neuen Organisation der früher so etikettierte «Outsourcing» Teil unserer Unit. Er konnte kompakt und abgegrenzt in die neue Organisation überführt werden. Hier gelingt es für konkrete Kunden ohne die schematische Bindung an das Serviceportfolio ei-

**Erfahrung ist nicht das, was mit einem Menschen geschieht. Es ist das, was ein Mensch aus dem macht, was mit ihm geschieht.**

Aldous Huxley

ner bestimmten Service Line ein integriertes Geschäftsmodell von technischen und beraterischen Leistungen zu leben.

*Mit Anfang 2005 wurde T-Systems zur Organisation für Geschäftskunden der Deutschen Telekom. Das bedeutet eine Kunden orientierte Integration der IT- und Telekommunikationsdienstleistungen. Das bestätigt die Vorstellungen, welche die Mitarbeiter von SAP-Services im Jahr 2000 für die geschäftliche Zukunft 2005 entwickelt haben. Gleichzeitig werden damit auch noch einmal die Grenzen für das Management einer doch eher kleinen Konzern Unit deutlich: Politisch hatte Uwe Wehrle 2003 auf das falsche Pferd gesetzt. Er hatte darauf gehofft, dass sich diejenigen Kräfte im Konzern früher durchsetzen würden, die die Struktur der Organisation vom Kunden her aufbauen wollen. Das ist erst mit dem Aufbau einer Geschäftskunden Organisation T-Systems der Fall. Die Organisation wird vom Kunden her bestimmt, lokal genau so wie international. Und derart ist die Hoffnung begründet, dass nach den 7 guten Jahren für SAP-Services für den Konzern gute Jahre folgen werden. ]*