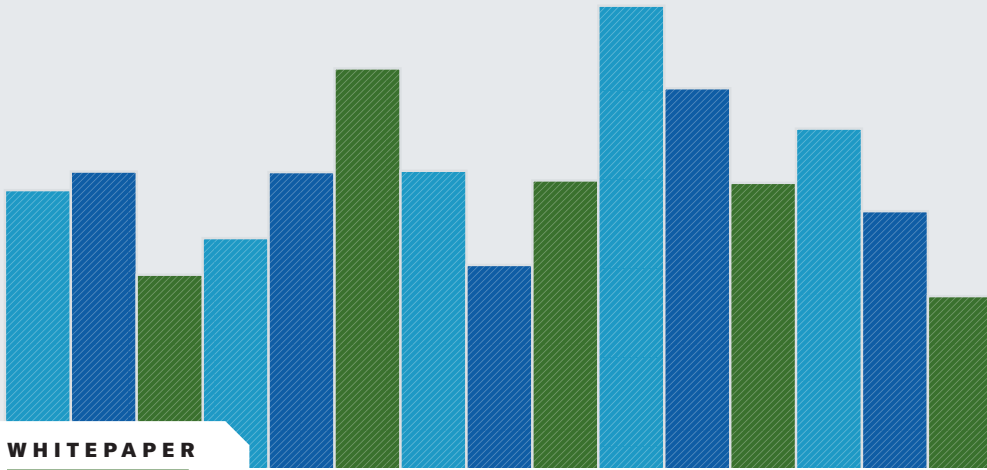




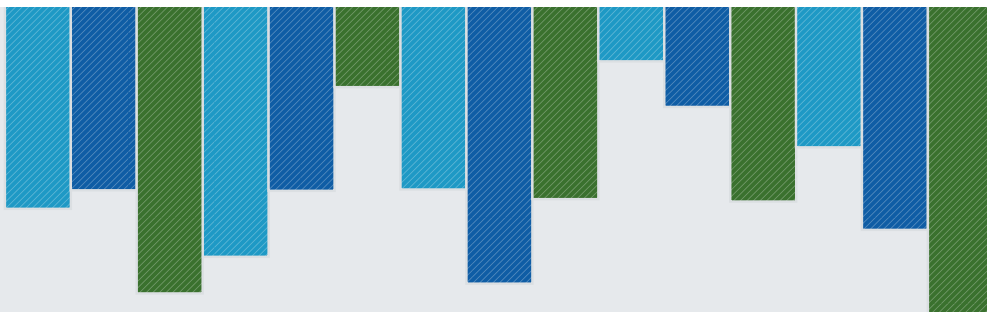
**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



WHITEPAPER

Resilienz aufbauen durch Enterprise Modernization



Gesponsert von

ThoughtWorks®

Unternehmen sind aktuell ständigen Veränderungen ausgesetzt, von wirtschaftlichen Entwicklungen bis hin zu disruptiven Start-ups und neuen Technologien. Unternehmen können nicht mehr mit statischen Lösungen arbeiten, ohne ihren Wettbewerbsvorteil zu riskieren. Enterprise Modernization betrachtet den gesamten Technologiebestand eines Unternehmens. So wird festgestellt, welche Änderungen das Unternehmen flexibler, anpassungsfähiger und widerstandsfähiger machen. Enterprise Modernization ist zu einem wirtschaftlichen Imperativ geworden.

Viele Unternehmen haben erkannt, wie wichtig es ist, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Doch oft geraten ihre Bemühungen ins Stocken und ein organisatorischer Ermüdungseffekt setzt ein – aufgrund des Risikos, der Kosten und der anhaltenden, kollektiven Anstrengungen, die diese Entwicklung erfordert.

Bei unserer Zusammenarbeit mit einigen der größten Unternehmen der Welt betrachten wir ihre digitalen Initiativen ganzheitlich. Indem wir die gesamte Wertschöpfungskette, Operations, Organisationsaufbau, Mitarbeitende und Technologien beleuchten, helfen wir unseren Kunden auf ihrem Weg zur digitalen Transformation. Oft haben wir festgestellt, dass es Unterbrechungen in dieser Kette gibt. Sie entstehen durch veraltete Geschäftsmodelle, die uns in der Vergangenheit gut gedient haben, aber heute ein Risiko darstellen.

Um dies zu ändern, müssen Technologen und die Unternehmensführung die Faktoren verstehen, die Antrieb und Bremse der jeweils anderen Welt sind. In diesem Beitrag wird untersucht, wie Technologie-Verantwortliche ihren Führungskräften in allen Phasen der Enterprise Modernization den Mehrwert aufzeigen und kommunizieren können.

Führungskräfte und Investoren sind an langfristigen und kurzfristigen Zielen interessiert. Die Umsetzung einer langfristigen Technologiestrategie ist mit erheblichem Aufwand verbunden. Dieser lohnt sich aber meist, da dadurch in kürzeren Zyklen Mehrwert geschaffen und frühzeitig Erfolge vermeldet werden können. So holen Sie Ihre Stakeholder schneller an Bord und halten die Motivation hoch. Anstatt einen unflexiblen Plan zu erstellen, müssen Unternehmen Raum für eine anpassungsfähige Strategie schaffen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Strategie ein sich ständig änderndes Geschäftsumfeld unterstützen kann und dass Sie das, was Sie bei der Umsetzung lernen, frühzeitig und häufig einbeziehen. Bei der Enterprise Modernization geht es nicht nur um die Erneuerung der Technologie. Es geht auch darum, dass die Teams schneller wirtschaftliche Erfolge erzielen können, wie z. B. eine verbesserte Kundenerfahrung, Kundenbindung, höhere Umsätze oder Kostensenkungen.

Das wiederholte Aufzeigen des Mehrwerts und der Erfolgsmetriken für die Enterprise Modernization unterstützt Technologie-Verantwortliche, große Kapitalanlagen zu rechtfertigen.

Wenn sich Führungskräfte unermüdlich auf den Mehrwert konzentrieren, gemeinsame Ziele definieren und sich gegenseitig für diese zur Verantwortung ziehen, können Modernisierungsprojekte erfolgreich sein.



Rachel Laycock
Global Managing Director,
Enterprise Modernization,
Plattformen und Cloud
ThoughtWorks

Resilienz aufbauen durch Enterprise Modernization

Die heutige, dramatisch beschleunigte Geschwindigkeit der digitalen Transformation zwingt Unternehmen dazu, Kunden über neue Kanäle zu bedienen und neue Märkte zu erschließen. Doch es gibt auch die Unternehmen, die ihre Vorgehensweise bereits vor der Pandemie erfolgreich umgestellt haben. Sie konnten das Management bereits von den Vorteilen der Enterprise Modernization (EM) überzeugen und Investitionen veranlassen, um ihre Wandlungsfähigkeit weiter auszubauen.

„Die Pandemie hat das Interesse an der Digitalisierung und damit auch an Resilienz verstärkt. Hätte ein Unternehmen vor der Covid-19-Pandemie bereits in die Digitalisierung investiert, wäre es heute besser dran“, so Tomoko Yokoi, Researcher und Adviser für digitale Transformationen am Global Center for Digital Business Transformation, einer in der Schweiz ansässigen Non-Profit-Organisation, die bei der digitalen Transformation berät. Tatsächlich hat eine Gartner-Studie herausgefunden, dass 69% der Vorstände als Reaktion auf Covid-19 digitale Geschäftsinitiativen beschleunigt haben.¹ Nur Unternehmen, die bereits vor der Pandemie feste Wurzeln im E-Commerce-Geschäft hatten, konnten laut Yokoi effektiv auf digitale Geschäftsmodelle umstellen.

Auch als Legacy-Modernisierung oder IT-Modernisierung bezeichnet, ist die EM „die Weiterentwicklung der Technologie, Operations und der Prozesse eines Unternehmens hinsichtlich konkreter Geschäftsergebnisse“. Das beinhaltet auch die Schaffung widerstandsfähiger Unternehmen, die in der Lage sind, bei Veränderungen den Kurs zu ändern, um neue Kunden und Märkte zu erschließen.²

Traditionelle Unternehmen setzen EM ein, um ihr operatives Rückgrat aufzubauen und kontinuierlich zu verbessern – einschließlich der Integration von Datensystemen über Geschäftsbereiche, Produkte und Dienstleistungen hinweg. So werden die laufende Rentabilität verschiedener Bereiche und Angebote gemessen und Kosteneinsparungen ermöglicht. Wichtiger noch: Um Unternehmen aufzubauen, die in der Lage sind, die Richtung zu ändern, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen und um sich vom Vorstand und Management die Zustimmung für größere Investitionen in die EM zu sichern, sollte die Technologieabteilung mit einem Narrativ ausgestattet sein – einschließlich Möglichkeiten zur Wertmessung. Nur Unternehmen, die über eine EM-gestützte

HIGHLIGHTS

Für große, traditionelle Unternehmen ist Agilität **nur mit einem starken operativem Rückgrat möglich**, das Enterprise Modernization (EM) ermöglicht.

Um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, sollte die **Technologiefunktion mit einem schlüssigen Narrativ** – einschließlich aussagekräftiger Kennzahlen – ausgestattet sein, um sich die Zustimmung von Führung und Vorstand für größere Investitionen in die EM zu sichern.

Technologieverantwortliche müssen **mit aussagekräftigen Metriken ausgestattet sein, um den Nutzen von EM** zu demonstrieren. So können die umfangreichen Investitionen, die für den Aufbau von Resilienz erforderlich sind, begründet werden.



Traditionelle Unternehmen setzen EM ein, um sich ein operatives Rückgrat aufzubauen und dieses kontinuierlich zu stärken.

Unternehmensbasis verfügen, haben die Art von Rechenkapazität, die Resilienz möglich macht. „Unternehmen brauchen leistungsfähige Systeme, mit denen sie Software zum Sammeln und Analysieren von Daten nutzen können“, sagt Frederik Kraus, Chief Technology Officer von AutoScout24, einem europäischen Online-Automarktplatz. Er beruft sich dabei auf die berühmte Aussage des Internetpioniers Marc Andreessen: „Software is eating the world“.

In diesem Beitrag werden Wege aufgezeigt, wie Technologie-Verantwortliche das Bewusstsein für EM schärfen, Führungskräfte über den Wert von EM als Grundlage für Resilienz aufklären und Metriken nutzen können, die die Rolle von Technologie bei der Wertschöpfung aufzeigen. Er enthält auch Ansätze, mit denen EM als Plattform für Experimente ähnlich zu sogenannten ‚digital-native‘ Unternehmen genutzt wird, um die Kundenzentrierung zu verbessern. Er zeigt auf, wie EM bei der Transformation des Unternehmens helfen kann, wenn Technologie als Treiber der digitalen Transformation positioniert wird. Darüber hinaus werden Möglichkeiten genannt, wie EM die Technologie nutzen kann, um den bestehenden Mehrwert für das Unternehmen zu steigern.

Enterprise Modernization vorantreiben

„Unternehmen können einen großen Schritt in Richtung Verbesserung ihrer digitalen Fähigkeiten machen, indem sie das Bewusstsein der Führungskräfte und des Vorstands für EM als Wegbereiter für die digitale Transformation schärfen“, so Yokoi. „Aber zuerst“, sagt sie, „muss die IT mit der Realität konfrontiert werden, dass vielen Vorstandsmitgliedern das Bewusstsein für die Unternehmensarchitektur der digitalen Transformationstechnologie fehlt“. Darüber hinaus geben 64 % der für einen Report von Harvard Business Review Analytic Services vom August 2020 befragten Führungskräfte an, dass unzureichende Tools und eine unflexible Infrastruktur die Bemühungen um ein personalisiertes und intuitives Kundenerlebnis behindern.³ Gleichzeitig berichten Technologie-Verantwortliche, dass die Unternehmenskultur ihre Rolle bei Technologieaktivitäten einschränkt.⁴ Dies verstärkt die zu überwindenden Herausforderungen.

Yokoi fügt hinzu, dass die meisten Vorstände großer Unternehmen keine Technologieausschüsse haben – im Gegensatz zu den „Tech-bewussten Vorständen, die Technologieausschüsse haben und diese auf Augenhöhe mit Prüfungs- oder Strategieausschüssen arbeiten lassen“.

Um die Unterstützung der Führungsebene für angemessene EM-Investitionen zu gewinnen, müssen Technologieverantwortliche den Führungskräften helfen, „die Bedeutung der Infrastruktur zu verstehen, die die Stabilität und das Fundament für Ihre IT-Infrastruktur zur digitalen Transformation bildet“, sagt Yokoi. Aber während Führungskräfte dazu neigen, von „aufregenden neuen Dingen“ angezogen zu werden, sagt sie, dass eine nachhaltige digitale Transformation nur dann möglich sei, wenn Unternehmen über eine stabile und flexible IT-Infrastruktur verfügen.

Kurz gesagt, Technologieverantwortliche können einen Business Case für Investitionen aufbauen, indem sie den Führungskräften Beispiele für Geschäftsergebnisse geben, die durch EM erzielt wurden – und dafür, wie die Technologieabteilung mit dem Unternehmen zusammenarbeiten kann, um Veränderungen zu bewirken.

„Um strategische Ergebnisse durch EM zu erzielen“, so Monty Hamilton, Chief Digital Officer bei TELUS, einem kanadischen Telekommunikationsunternehmen, „müssen Unternehmen ihre Kernkompetenzen erkennen, traditionelle Silos verlassen und Architekturen schaffen, die mit ihren Betriebs- und Geschäftspartnern abgestimmt sind“. Zu den Maßnahmen könnte eine „Verlagerung von on-premises Rechenzentren in die Cloud gehören, um Kapital freizusetzen und Software als Kernkompetenz zu betrachten“, erklärt Hamilton, der ein Team von 400 Mitarbeitenden leitet, die für die Entwicklung von Software bei TELUS verantwortlich sind.

Hamilton sagt, dass die Konzentration auf die Softwareprogrammierung es dem Unternehmen ermögliche, Veränderungen widerstandsfähig zu begegnen. TELUS Health, eine Tochtergesellschaft von TELUS, wendet beispielsweise maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz (KI) hinsichtlich Interaktionen zwischen Patienten und Ärzten bei Millionen von Kundentelefonaten an und speichert die Sprachdaten in der Cloud. Dadurch werden Analysen ermöglicht, die Aufschluss darüber geben, was Kunden bei einer bestimmten Kundendienstinteraktion verärgert oder zufrieden macht. Bei EM geht es darum, „Daten gut zu nutzen, nicht nur zu speichern“, sagt Hamilton.

Laut Charles Lewis, Vice President und Chief Technology Officer bei TELUS Health, hat das Unternehmen eine erfolgreiche digitale Evolution vollzogen, während sich die traditionelle Gesundheitsbranche nur langsam von der traditionellen Papierarbeit wegentwickelt hat. Lewis veranschaulicht, wie die Ärzte bei TELUS durch Talk-to-Text mehr Zeit und Energie für die Interaktion mit den Patienten aufwenden können, indem sie weniger Informationen in Datenbanken eintippen müssen. Diese Tätigkeit sollte ursprünglich das handschriftliche Verfassen von Notizen durch Ärzte eliminieren. Stattdessen führte es zu einer mühsamen Arbeit, die die Aufmerksamkeit von den Patienten ablenkte.

Wertschöpfung möglich machen

Der Aufbau von Resilienz ist kostenintensiv. Um die Zustimmung der Geschäftsleitungen für eine EM zu gewinnen, müssen die Technologieverantwortlichen mit aussagekräftigen Kennzahlen ausgestattet sein, um den Wert dieser zu demonstrieren und die Investitionen zu rechtfertigen. Tatsächlich nutzt Kraus von AutoScout24 keine technologie-spezifischen Kennzahlen, um das Vertrauen des Managements für große EM-Investitionen zu sichern. Er glaubt, dass der Zweck der Technologie einfach darin besteht, Werte für das Unternehmen zu schaffen. „Man sollte Technologie nicht nur um der Technologie willen machen“, sagt er.



„Je mehr der Vorstand mit dem CIO interagieren kann, desto besser werden die Gespräche in Bezug auf digitale Innovation und Technologieinvestitionen sein“, sagt Tomoko Yokoi vom Global Center for Digital Business Transformation.

Vielmehr müssen Technologie-Verantwortliche die Technologie als Werttreiber betrachten. Das funktioniert, indem sie EM-Investitionen direkt an Geschäftskennzahlen und Ergebnisse, wie Umsatz und Wachstum knüpfen.

Kraus sieht die Technologiefunktion, die Software zur Verfügung stellt, und die Geschäftsfunktion als gleich wichtig an. Dementsprechend sei ein grundlegender Bewusstseinswandel sowohl in der IT, als auch bei dem gesamten Management erforderlich. Nur so kann das volle Potenzial der neuesten Technologien erschlossen werden. Er nennt den Wechsel von Data Warehousing zu Cloud-Datendiensten – wie dem „Data Lake“ von Amazon Web Services (AWS) – als einen wichtigen Grund, warum Unternehmen die großen Investitionen tätigen müssen die notwendig sind, um schneller zu handeln indem sie Cloud-Softwaredienste nutzen, die Daten analysieren und aus ihnen Erkenntnisse gewinnen.

„Im Bereich des maschinellen Lernens und der KI findet eine Menge Innovation statt“, erklärt Kraus. Damit meiner er, dass ein Unternehmen mit eigener Datenspeicherung und eigenen Software-Tools keinen Zugang zu den neuesten Software- und Analysefunktionen hat – einschließlich maschinellem Lernen. Es wäre kaum in der Lage, sie ohne eine unverhältnismäßig hohe Investition zu entwickeln. Die Daten in der Cloud ermöglichen es AutoScout24, seinen Kunden die für sie am besten geeigneten Autos zu finden. Im Gegensatz dazu würde ein Rechenzentrum der „alten Welt“ keinen skalierbaren Zugang zu der Software und den Daten bieten, die benötigt werden, um ihre Kunden zu bedienen.

Je mehr Daten Sie haben, sagt Kraus, und je granularer die Daten sind, desto billiger wird es – und desto mehr können Sie die Zeit bis zur Markteinführung verkürzen und Widerstandsfähigkeit aufbauen. Kurz gesagt, EM ermöglicht es einem Unternehmen nicht nur, sein Angebot zu verbessern, sondern auch die Markteinführung zu beschleunigen.

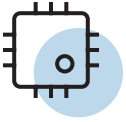
Erzählen Sie Ihre Wertschöpfungs-Geschichte

Um die Zustimmung zu großen Investitionen zu erhalten, muss eine Führungsebene angesprochen werden, die sich mit der Generierung des Unternehmenswert befasst. Im Wesentlichen geht es darum, ein Narrativ aufzubauen, das die IT mit dem Wert verbindet, den sie durch EM schaffen kann.

Lewis betont, dass das Technologie-Team von TELUS Health eng mit dem Führungsteam des Unternehmens zusammenarbeite, um einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen. „Ein wichtiger Teil der Zusammenarbeit ist es, Wissen weiterzugeben und eine Partnerschaft aufzubauen“, sagt er. „Aus technologischer Sicht kann man nicht in einem Vakuum operieren“, betont er. Was nötig ist, ist ein auf den strategischen Zielen des Unternehmens basierendes Verständnis, dass eine Investition in Technologie sinnvoll ist. Dann lege es an der IT, „ihnen zu zeigen, wie man sie dorthin bringen kann“.

„Je mehr Austausch der Vorstand mit dem CIO haben kann, desto besser sind die Gespräche über digitale Innovation und Technologieinvestitionen“, so Yokoi. Technologieverantwortliche müssen Perspektiven ansprechen, die von der Geschäftsführung über die Muttergesellschaft bis hin zu Vorstandsmitgliedern reichen. Laut Jill Thomas, Chief Marketing Officer und Chief Experience Officer beim PGA Tour Superstore (PGATSS), ist es unerlässlich, „die eigene Zielgruppe zu kennen“. Dazu gehört auch ein tiefes Verständnis der Zusammensetzung des eigenen Unternehmens – und der Entscheidungsträger und Einflussnehmer. „Sie sind Menschen und alle unterschiedlich vernetzt.“, sagt Thomas. Sie weist darauf hin, dass sie drei Vorgesetzte hat – den CFO, den CEO und den Group-CEO AMB Group. Sie alle legen unterschiedlich viel Wert auf Kennzahlen wie ROI, kurz- und langfristige Umsätze, Customer Experience und andere Indikatoren.

Über alle Maßnahmen hinweg betont Thomas, dass „wir als Marketingleiter großartige Geschichtenerzähler sein müssen“, um



„Das Wichtigste ist, dass die Technologie auf der höchsten Ebene des Unternehmens vertreten ist“, sagt Tomas Varsavsky, Chief Technology and Data Officer bei der REA Group.

darstellen zu können, „was für das Unternehmen drin ist und wie der Kunde gewinnt“. Sie beschreibt, wie Technologieverantwortliche es schaffen müssen, sich in die Lage eines Kunden zu versetzen. Ein Beispiel: Eine Person, die seit 10 Jahren im PGA Tour Superstore einkauft und alle drei Jahre einen Ping-Driver kauft, ist wahrscheinlich ein loyaler Markenkunde. Sie möchte beim Besuch der Website über andere Ping-Produkte, aber nicht unbedingt über andere Marken informiert werden.

Im Wesentlichen sollten Technologieverantwortliche Beispiele dafür aufzuzeigen, wie EM und die digitale Transformation dazu beitragen, das Kundenerlebnis zu verbessern, Loyalität aufzubauen und den Umsatz zu steigern, anstatt nur endlose Datenpunkte zu liefern. Um auch durch Zeiten disruptiver Veränderungen voranzukommen, bedarf es einer Partnerschaft, sagt Thomas.

„In vielen und vor allem börsennotierten Unternehmen hat die IT jedoch nicht das Ohr des Vorstandsvorsitzenden“, so Tomas Varsavsky, Chief Technology and Data Officer bei der REA Group, einem australischen globalen Digitalunternehmen, das sich auf Immobilien spezialisiert hat. „Das Wichtigste ist, dass die Technologie auf der höchsten Ebene des Unternehmens vertreten ist“, sagt er. Aber Technologieverantwortliche stehen vor hohen Wahrnehmungshürden. Varsavsky glaubt, dass die Führungskräfte vieler großer, traditioneller Unternehmen die Unternehmenstechnologie nicht nur als teuer, sondern auch als zu langsam betrachten, um Geschäftsergebnisse zu erzielen. Aus diesem Grund muss die IT die Führungskräfte darüber aufklären, was sie tut, welche Kosten sie verursacht und welchen Mehrwert sie für das Unternehmen schafft.

Eine der vielleicht am meisten unterschätzten Führungskompetenzen von Technologieverantwortlichen ist die Fähigkeit, das Management mit „Stories“ anzusprechen, die zeigen, wie EM Mehrwert für das Unternehmen schafft. Eine Hürde ist, dass „wir als Technologen meist ziemlich schlecht darin sind, die Kosten für die Wartung und Aufrüstung von Technologie transparent darzulegen und sie mit den Geschäftsergebnissen in Relation zu setzen“, sagt er. Seine Lösung besteht darin, die Geschäftsstrategie und die Ziele des Unternehmens für die nächsten drei Jahre mit den Applikationsdaten der Technologie in diesem Zeitraum zu verknüpfen. So wird den Führungskräften gezeigt, wie die IT das Unternehmen „besser, schneller oder kostengünstiger“ macht. Darüber hinaus stärkt der Nachweis der Effizienz der IT das Vertrauen der Unternehmensleitung in die Nutzung von Betriebskosten und die Fähigkeit, die Zustimmung für Investitionen zu gewinnen.

Varsavsky bewertet die betriebliche Effizienz von Technologien, indem er umfassende, granulare Technologie-Assessments im gesamten Unternehmen durchführt, die Folgendes bewerten:

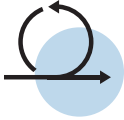
- **Operative Effizienz:** Geringere Kosten für die Wartung von Technologie-Systemen korrelieren oft mit einer höheren Effizienz des IT-Betriebs.
- **Akzeptanz von Applikationen:** Eine höhere Akzeptanz von Technologien durch die Mitarbeitenden deutet oft auf einen höheren Einfluss der Technologie auf das gesamte Unternehmen hin.
- **Produktivität:** Die Produktivität ergibt sich zu einem erheblichen Teil aus der Fähigkeit der Technologieprodukte, ein hohes Maß an Programmieraktivität der Ingenieure zu unterstützen.
- **Asset-Health:** Der Grad der Effektivität von bis zu 1.000 Unternehmenssystemen ist entscheidend, um den Asset-Zustand zu messen und Daten für die Fehlerbehebung und Optimierung im gesamten Unternehmen zu gewinnen.

Er setzt Key-Metriken ein, um Führungskräften zu helfen, Technologie als Grundlage für die Realisierung von Kundenpotentialen und neuen Absatzmärkten zu sehen. Während die Messung der Kundenbindung und -zufriedenheit von entscheidender Bedeutung ist – denn „je größer die Zielgruppe ist, die die IT ansprechen kann, desto mehr Wert können wir bieten“, sagt er auch, dass „die ultimative Erfolgsmetrik der Umsatz ist“, der an spezifische Technologieinvestitionen gebunden ist.

Experimentieren und Testen wie ein Digital Native

„Der richtige EM-Ansatz integriert nicht nur Daten über Systemgrenzen hinweg, sondern unterstützt auch flexible organisatorische Prozesse, die Innovationen ermöglichen“, so Martin Mocker, Research Affiliate an der MIT Sloan School of Management, „wodurch traditionelle Unternehmen mehr Agilität und Resilienz erlangen“. Lewis von TELUS Health ist der Meinung, dass Digital Natives zeigen, wie wichtig es ist, eine Denkweise für das operative Geschäft anzuwenden, die den Kundennutzen in den Mittelpunkt stellt. Im Gegensatz zu stationären Unternehmen geht es bei Digital Natives laut Varsavsky darum, agil zu sein und das Geschäftsmodell live im Markt ständig und schnell weiterzuentwickeln, um neue Wege der Wertschöpfung zu entdecken. Lewis fügt hinzu: „Digitale Unternehmen haben diese agile und schnelle Mentalität, diese Mentalität der Wertschöpfung, in ihr gesamtes Geschäft eingebaut.“

Mocker erklärt, wie ein digital-native Ansatz auf traditionelle Unternehmen angewendet werden kann. In einer agilen Arbeitsweise ist es normal, „einen kontinuierlichen Stream von Experimenten durchzuführen, um dem Kunden einen Mehrwert zu bieten, [der mit der Mission verbunden ist]“, sagt er. Ein solcher Ansatz bietet ein Modell für eine schnelle, iterative Arbeitsweise. Denn bei der unternehmensweiten Modernisierung von Systemplattformen geht es nicht nur um IT-Systeme. Vielmehr geht es um ein neues Betriebsmodell, das traditionellen Unternehmen helfen kann, schneller zu lernen, was der Kunde braucht, indem eine streng hierarchische Entscheidungsfindung vermieden wird. Traditionelle Unternehmen können beispielsweise autonome Teams in separaten Geschäftsbereichen wie Digital Experience Labs bilden und dort mit agilen Coaches zusammenarbeiten, um Innovationen voranzutreiben.



„Digitale Unternehmen haben diese agile und schnelle Denkweise, diese wertschöpfende Denkweise, in ihr gesamtes Business eingebaut“, sagt Charles Lewis, Vice President und Chief Technology Officer bei TELUS Health.

Anstatt Innovation zu bremsen, weil sie erfolglose Produkte auf dem Markt behalten, können sie neue Angebote schnell testen und skalieren, wenn diese von den Kunden angenommen werden. Laut Mocker gilt: „Solange die Initiativen mit Ihrer Mission verknüpft sind, ist etwas nur dann ein Misserfolg, wenn es keinen Lerntransfer in die Gesamtorganisation gibt.“

Laut Varsavsky bedeutet Resilienz, in der Lage zu sein, sich unter veränderten Bedingungen anzupassen. Das erfordert autonome und befähigte Teams sowie eine Unternehmenskultur, die der IT die Freiheit gibt, strategisch zu agieren. Die Einführung von Technologien kann die Resilienz fördern. Digital-native Unternehmen bieten Best Practices, die Technologieverantwortlichen dabei helfen können, den Investitionsbedarf für einen agilen Ansatz zu ermitteln. Metriken müssen für das bestehende Geschäft und dafür, wie EM einen Mehrwert für die Kunden schafft, relevant sein – nicht nur für die IT-Abteilung, wie z. B. eine Investmentfirma, die die Altersvorsorge ihrer Kunden verbessert, eine Health Maintenance Organisation, die die Ergebnisse der Gesundheitsversorgung bei geringeren Kosten verbessert oder ein Energieunternehmen, das kostengünstigere Energieoptionen anbietet – erklären Jeanne W. Ross, Cynthia M. Beath und Martin Mocker in ihrem 2019 erschienenen Buch *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success (Entwickelt für's Digitale: Wie Sie Ihr Unternehmen für nachhaltigen Erfolg aufbauen)*.

Wenn es darum geht, eine große Investition zu rechtfertigen, behauptet Hamilton, ist der ROI die wichtigste Kennzahl für den Erfolg. Die Definition des Begriffs muss jedoch für Unternehmen erweitert werden, um zukunftsorientierter zu sein. Außerdem müssen die Kapazitäten berücksichtigt werden, die Technologie für Teams und Kunden schafft, die sich möglicherweise nicht sofort in den Finanzberichten des nächsten Jahres niederschlagen. Lewis nennt Beispiele für solche Verbesserungen, darunter telemedizinische Dienste, die von Kunden von TELUS Health während der Pandemie in Anspruch genommen wurden, eine bessere Datensicherheit und eine höhere Auflösung des Bildschirms, auf den ein Arzt bei der Behandlung von Patienten schaut.

Aber es ist keine leichte Aufgabe, von der Notwendigkeit fortlaufender Betriebsausgaben – basierend auf dem ROI (der in der Vergangenheit nachgewiesen wurde) – zur Rechtfertigung von Kapitalinvestitionen (um in der Zukunft Vorteile zu erzielen) überzugehen. Um konkrete Fälle für Investitionen aufzubauen, diskutiert Mocker vom MIT die Durchführung von „Experimenten, um Ideen zu testen und den Wert von EM zu demonstrieren, die erweitert und multipliziert werden können.“ Der Test-and-Learn-Prozess hilft softwarebasierten Unternehmen, ein Minimum Viable Product (MVP) zu entwickeln. Das wird Kunden zur Verfügung gestellt, um sofortiges Feedback zu erhalten, wie es verbessert oder verworfen werden kann. Nehmen Sie zum Beispiel ein Elektrizitätsunternehmen, das digitale Dienste für die Anlagenverwaltung einführt (vorausschauende

Wartung, Verwaltung und Budgetierung von Energieressourcen und Fernüberwachung von Maschinen) oder eine Bank, die Angebote für eine breitere Markteinführung testet und verbessert, wie in *„Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success“* beschrieben.

Eine Alternative zum Testen eines MVP ist die Adaption eines Ansatzes, der in einer anderen Branche erfolgreich eingesetzt wird. „Kurz nach dem Ausbruch der Pandemie im März 2020“, so Thomas von PGATSS, „begann der Einzelhandel ‚Click & Collect‘ anzubieten. Ein Angebot, das in Thomas' vorheriger Branche (Gastgewerbe/Restaurants) schon seit Jahren genutzt wird.“ PGATSS hat 44 stationäre Läden im ganzen Land. Doch laut Thomas ist es seit Beginn der Pandemie das Ziel des Einzelhändlers, die Synergien zwischen stationären und digitalen Kanälen zu nutzen und sich nicht auf den einen oder anderen Kanal zu konzentrieren. „Der Kunde ist der ‚Kanal‘“, sagt sie und betont, dass PGATSS sich von anderen Einzelhändlern dadurch unterscheidet, dass sie ein hervorragendes Kundenerlebnis bieten – innerhalb und über die beiden Kanäle hinweg.

Unterm Strich geht es laut Mocker darum, zu erkennen, ob es ein Kundenproblem gibt. Dann gilt es zu zeigen, wie es mit einer Lösung angegangen werden kann, für die die Kunden bezahlen und die skaliert werden kann, um die Akzeptanz zu erleichtern. Als Beispiel nennt er eine radiologische Abteilung eines Krankenhauses. Sie würde von effizienteren Patientenaufnahmen, Arbeitsabläufen und Behandlungen profitieren und zeitgleich einen besseren Kundennutzen erzielen. „Das ‚Experiment‘ startet im kleinen Rahmen. Es wird zunächst nur vom Chefarzt genehmigt und im begrenzten Rahmen der radiologischen Abteilung durchgeführt. So kann das Unternehmen einen Ansatz testen, der nicht unternehmensweit genehmigt werden muss, aber später im gesamten Krankenhaus eingeführt werden könnte, wenn er funktioniert und breitere Akzeptanz findet“, sagt Mocker. Dieser Ansatz wird von Lewis von TELUS Health bestätigt: „Das Gesundheitswesen ist eine sehr traditionelle Branche, die schwer zu knacken ist. Man muss schrittweise Erfolge zeigen oder einen Proof of Concept liefern, um Vertrauen in größere Investitionen zu schaffen.“

Auf traditionellen Wurzeln aufbauen

Obwohl sich traditionelle Unternehmen ständig weiterentwickeln müssen, so Yokoi, müssen sie ihr zentrales Wertversprechen erkennen, anstatt einfach zu versuchen, sich wie Digital Natives zu verhalten. „Während digital-native Unternehmen einen kundenzentrierten Ansatz verfolgen, der notwendig ist, um mit der agilen Methode ständig zu iterieren“, sagt sie, „müssen Legacy-Unternehmen wissen, was ihr Kern ist. Sie müssen eine Scouting-Pipeline neuer Technologien haben, die sowohl mit physischen als auch digitalen Assets funktionieren“. Sie beschreibt ein Bergbauunternehmen, das

Technologieverantwortliche können die Investitionsbereitschaft erhöhen, indem sie Beispiele für Geschäftsergebnisse aufzeigen, die durch EM erzielt wurden – und dafür, wie die Tech-Funktion mit dem Unternehmen zusammenarbeiten kann, um Wandel voranzutreiben.

Sicherheits- und Fertigungsstandards aufrechterhält. Dafür werden digitale Sensortechnologien eingesetzt, um zu erkennen, ob ein kleiner Defekt in der Betriebsumgebung zu einem Ausfall führen könnte.

TELUS Health verfügt zum Beispiel über eine traditionelle Infrastruktur, bietet aber einen virtuellen Gesundheitsdienst an, der rund um die Uhr über ein mobiles Gerät per Sprache, Text oder Video Zugang zu medizinischem Fachpersonal bietet. Durch die Pandemie wurde die Kundenakzeptanz dieses Dienstes beschleunigt. „Dadurch, dass TELUS Technologie als strategischen Antrieb voll und ganz angenommen hat, kann das Unternehmen erkennen, wann es ein Risiko eingehen kann, das man vorher nicht bereit war, einzugehen“, sagt Lewis.

Für große, traditionelle Unternehmen ist Agilität nur mit der Unterstützung eines soliden operativen Rückgrats möglich, das EM ermöglicht. Integrierte Datensysteme, so Mocker, ermöglichen es Unternehmen, Metriken über eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen hinweg zu betrachten. Sie demonstrieren den Vorständen nicht nur den gesteigerten Wert von EM-Initiativen auf der Basis von Kosteneinsparungen. Sie bringen auch produktübergreifende Metriken zusammen, um Innovationen schneller auf den Markt zu bringen und den Kunden besser zu bedienen. Dieser Ansatz beinhaltet die Generierung von Ideen für potenzielle MVP-Offerings. Da EM Veränderungen mit sich bringt, die über die reguläre Maintenance hinausgehen und größere Kosten mit sich bringen, ist ein geschäftsorientierter Ansatz notwendig, um der Unternehmensführung ihren Wert zu demonstrieren. Außerdem sind Vorstandsmitglieder in der Regel nicht technisch versiert und verlangen einfache Erklärungen zu vorgeschlagenen Änderungen, einschließlich einer Kosten-Nutzen-Analyse, die die Auswirkungen der Änderungen im Vergleich zu den Auswirkungen auf das Unternehmen zeigt, wenn man sich entscheiden sollte, nichts zu tun.⁵

Ein Digital Native zu sein bedeutet, dass ein Unternehmen rein digital agieren kann. Traditionelle Unternehmen sollten es vermeiden, rein digital agierende Beispiele blind zu imitieren. „Digital native Unternehmen kümmern sich anfangs vielleicht nicht um ihre Unternehmenssysteme, aber dann expandieren sie und stellen fest, dass es sich um ein komplexes Durcheinander handelt, das angegangen werden muss“, sagt Mocker. Hamilton betont, dass der Ansatz jedes Unternehmens „Ihr Rezept sein muss, das Ihre Kunden und kulturellen Eigenheiten widerspiegelt.“ In der Tat sagt Yokoi: „Es gibt zu viel Hype darüber, wie [traditionelle Unternehmen] Best Practices von digital-nativen Unternehmen einsetzen.“

„EM unterstützt die Fähigkeit aller großen Unternehmen, eine digitale Transformation durchzuführen, widerstandsfähig zu werden und wettbewerbsfähig zu bleiben“, so Varsavsky. Er beschreibt, wie ein Logistikunternehmen die Grenze zwischen physischer und virtueller Welt überbrückt, indem es greifbare Produkte über sein Fulfillment Center ausliefert, aber auch ein digitales Erlebnis bietet, das die Kunden in Echtzeit auf dem Laufenden hält.

Hamilton merkt an, dass der Wert der Daten und des IP, den traditionelle Unternehmen besitzen und der Digital Natives möglicherweise fehlt, von Gesundheitsunternehmen wie TELUS Health genutzt werden kann. Wie bereits dargestellt, besteht laut Thomas für traditionelle Unternehmen eine weitere Möglichkeit sich von den Digital Natives zu unterscheiden, darin, dass Synergien zwischen ihren physischen und digitalen Einzelhandelspräsenzen geschaffen werden. Unternehmen mit großen Lieferketten können neue digitale Technologien nutzen, um darzustellen, woher die Waren kommen und wann sie geliefert werden, sagt Yokoi. „Mit diesem Ansatz konnten Fertigungsunternehmen sicherstellen, dass ihre Lieferkette während Covid-19 nicht unterbrochen wird“, erklärt sie. Darüber hinaus hat die technologische Infrastruktur auch neue Möglichkeiten geschaffen, bei denen "Unternehmen einen

virtuellen Service nutzen, um Betriebe zu betrachten und Prozesse zu zertifizieren, anstelle von physischen Inspektionen", sagt Yokoi.



Fazit

Um auf aktuelle und bevorstehende Veränderungen vorbereitet zu sein, sollte ein Technologie-Ökosystem im Unternehmen aufgesetzt werden, das sich je nach Marktbedingungen weiterentwickeln kann. Unternehmen, die – unterstützt durch Vorstand und Aufsichtsrat – bereits in EM investiert haben, führten schon vor der Pandemie moderne Unternehmenstechnologie mit vernetzten, flexiblen Systemen ein. Heute sind sie diejenigen, die neue Kunden gewinnen und sich Marktanteile sichern.

Mit kontinuierlichen EM-Investitionen wird ein starkes operatives Rückgrat geschaffen, das Innovationen unterstützt und das Testen neuer Angebote ermöglicht. Weiterhin trägt es dazu bei, Kundenbedürfnisse rasch zu erfüllen. Auch unterstützt EM Unternehmen mit ausgeprägtem stationärem Handel dabei, eine agile Denk- und Herangehensweise anzuwenden. So gelingt es ihnen, sich durch Veränderungen weiterzuentwickeln und den Ansatz der Digital Natives zu übernehmen. Die, wie Mocker sagt, „Produkte gemeinsam mit den Kunden schaffen, indem sie mit einem MVP, einer ersten minimal funktionsfähigen Iteration eines Produkts, beginnen und diese durch Experimente verfeinern.“

„Die Entwicklung von Technologieprodukten liegt in unserer DNA, denn Technologie selbst ist ein strategischer Vermögenswert, den es zu verwalten und aktuell zu halten gilt“, sagt Varsavsky über die REA Group, die als Digital Native wie „ein 25 Jahre altes Start-up“ arbeitet. Der wirksame Einsatz von EM als Treiber der digitalen Transformation hilft Unternehmen dabei, ihre Unternehmenstechnologie als Grundlage zur Gewinnerwirtschaftung zu nutzen. Besonders Unternehmen, die nicht von Grund auf digital sind, können so mit ihrem zentralen Leistungsversprechen kontinuierlichen Erfolg erzielen. Mit einem durch EM optimierten Technologie-Rückgrat können traditionelle Unternehmen digitale Fähigkeiten nutzen, um widerstandsfähiger zu werden. Dies kann z. B. durch die Verbindung von Betriebssilos zur Datenanalyse und Produktlinienerweiterung erfolgen oder auch durch die Überwachung von Lieferketten, um Unterbrechungen zu minimieren oder Ferninspektionen, um Produktionsausfälle zu verhindern. „Die Pandemie hat Unternehmen dazu gebracht, agil zu sein und sich zu verändern. Nur so sind wir auf jede Situation vorbereitet, die wir in der Zukunft möglicherweise vorfinden“, so Thomas.

Am wichtigsten ist, dass der CIO eines Unternehmens in der Lage ist, der Geschäftsführung schlüssig darzulegen, wie die Technologie dem Unternehmen helfen kann, Marktchancen zu nutzen. So wird verdeutlicht, warum EM eine große Investition wert ist.

Kennzahlen wie Betriebskosten und -effizienz sowie Zielgruppenintegration sind nur kleine Bestandteile der Storyline, die beschreibt, wie EM Wertschöpfung ermöglicht. Alles beginnt damit, dass EM eine Plattform bereitstellt, um neue Technologien zu nutzen und den kontinuierlichen Prozess der digitalen Transformation voranzutreiben. So können neue Kundenbedürfnisse auf innovative Weise erfüllt werden. Weiter geht es mit der Frage, wie EM es dem Unternehmen ermöglicht, Quellen der Wertschöpfung wie Cloud Computing anzuzapfen, um neue Dienstleistungen zu schaffen oder auch eine schnelle Markteinführung in disruptiven Märkten

„Neben Digital Natives gibt es nur zwei weitere Arten von Unternehmen: reife Unternehmen, die kontinuierlich in Technologie investieren, oder solche, die stagnieren“, sagt Jill Thomas, Chief Marketing Officer und Chief Experience Officer beim PGA Tour Superstore.

ermöglicht. Sie gipfelt darin, wie EM es traditionellen Unternehmen ermöglicht, digital-native Methoden der Weiterentwicklung zu übernehmen und dabei weiterhin von ihren Kernstärken zu profitieren.

Unternehmen, die nicht einmal auf Remote-Arbeit vorbereitet waren, konnten sich nur mühsam behaupten. Diejenigen, die über fortschrittliche und von den Mitarbeitenden akzeptierte Collaboration-Systeme verfügten, beschäftigten sich mit Innovationen, der Einführung neuer Services und der Erfüllung neuer Kundenanforderungen.

Laut Thomas „gibt es neben den Digital Natives nur zwei weitere Arten von Unternehmen: reife Unternehmen, die kontinuierlich in Technologie investieren, oder solche, die stagnieren.“

Abschließende Bemerkungen

- 1 Gartner, „The 2021 CIO Agenda: Seize This Opportunity for Digital Business Acceleration“, Oktober 2020. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-20-gartner-survey-of-nearly-2000-cios-reveals-top-performing-enterprises-are-prioritizing-digital-innovation-during-the-pandemic>.
- 2 *Harvard Business Review*, „Why Your Company's Modernization Journey Needs a Destination“, 10. Dezember 2020. <https://hbr.org/sponsored/2020/12/why-your-companys-modernization-journey-needs-a-destination>.
- 3 Harvard Business Review Analytic Services, „Narrowing the Customer Experience Divide Through IT Solutions“, August 2020. <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/salesforce/CustomerExperienceDivideThroughITSolutions.pdf>.
- 4 McKinsey & Company, „Modernizing IT for Digital Reinvention“, Juli 2018. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Modernizing%20IT%20for%20digital%20reinvention/Modernizing-IT-for-digital-reinvention-Collection-July-2018.ashx>.
- 5 Costello, Katie, „How to Build a Business Case for Application Modernization“, Gartner, 19. November 2018. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-build-a-business-case-for-application-modernization/>.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ÜBER UNS

Harvard Business Review Analytic Services ist eine unabhängige gewerbliche Forschungseinheit innerhalb der Harvard Business Review Group, die Forschung und vergleichende Analysen zu wichtigen Management-Herausforderungen und neu entstehenden Geschäftsmöglichkeiten durchführt. In dem Bestreben, Geschäftsinformationen und Erkenntnisse aus der Peer-Group zu liefern, wird jeder Bericht auf der Grundlage der Ergebnisse der ursprünglichen quantitativen und/oder qualitativen Forschung und Analyse veröffentlicht. Quantitative Erhebungen werden mit dem HBR Advisory Council, dem globalen Forschungspanel der HBR, durchgeführt, und qualitative Forschungsarbeiten werden mit Führungskräften der Wirtschaft und Fachexperten innerhalb und außerhalb der Autorengemeinschaft von *Harvard Business Review* durchgeführt. Schicken Sie uns eine E-Mail an hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services