

Mehr Tempo bei der digitalen Transformation

*Mit den richtigen Hebeln kommt
sie in die Gänge*

MARCUS KLEIN AND DINO FRESE

Introduction	2
Mit einem „Thin Slice“ beginnen – und dann schneller werden	2
Agieren wie ein Startup: Mit den richtigen Werkzeugen skalieren	3
TOPS: Der Schlüssel zur Steuerung agiler Unternehmen	5
Case studies: Das Setup entscheidet	8
Digitale Transformation: Vier wichtige Zutaten	9

Introduction

Klar ist: Digitale Transformation ist mehr als ein IT-Vorhaben; es ist eine Technologie-getriebene Geschäftsänderung. Aufbruchstimmung ist da, aber bei der Umsetzung klemmt es. Strukturen und IT-Landschaften sind über Jahrzehnte gewachsen und alles andere als leicht anzupassen. Die Veränderungen erfordern strategische Weitsicht, aber der Ausblick ist neblig. Kommt Ihnen das bekannt vor? Dann finden Sie nachfolgend erprobte Hebel für die Beschleunigung.

Die geschäftlichen Rahmenbedingungen sind komplex und volatil und die Märkte ändern sich permanent. Das scheint die neue Norm zu werden. Geschäftsmodelle und Prozesse, die bislang erfolgreich waren, sind kein Garant mehr für die Zukunft. Als Fundamente für Erfolg haben sich eine konsequente Kundenorientierung und Agilität herauskristallisiert. Feststellen lässt sich, dass die digitale Transformation statt eines „Big Bang“ eine Kombination aus Evolution und Revolution ist.

Nachdem der Veränderungsbedarf akzeptiert ist, gilt es, die Diskrepanz zwischen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit zu überbrücken. Die typischen Fragen, die Unternehmen Technologieberatern wie ThoughtWorks dazu stellen, lauten:

1. Wir sind nicht so schnell darin, Veränderungen umzusetzen, wie die Vorreiter unserer Branche. Wie werden wir schneller?
2. Wie können wir als große Organisation agieren wie ein Startup?
3. Was sind in den kommenden Jahren die kritischen Faktoren für unsere Branche – und wie können wir ihnen gerecht werden, wenn wir sie noch gar nicht kennen?

Es hat sich in verschiedensten Projekten gezeigt, dass es zwar keine Musterlösungen für diese Fragen gibt – kein Programm ist eins zu eins kopierbar –, aber es gibt bewährte Methoden, die im Kern immer wieder erfolgreich anwendbar sind.

Hier einige der Erfahrungen:

Mit einem „Thin Slice“ beginnen – und dann schneller werden

Der Start der digitalen Transformation ist die größte Schwierigkeit für Unternehmen. In vielen Fällen beschäftigen sich große Konzerne in erster Linie damit, verschiedene Strategieoptionen zu erarbeiten –

und gehen weniger nach dem Motto vor: „Wir fangen jetzt einfach mal an.“ Die Gründe dafür sind oft Unternehmensstrukturen, die nicht auf schnelle und agile Projekte ausgerichtet sind. Es dominieren traditionelle Bereichs- und Silo-Strukturen, die die Umsetzung der Projekte erschweren, eine fehlende Gesamtsicht über die Prozesse sowie mangelnder Einblick in die Customer Journey und das Kundenverhalten.

Die Situation in vielen Unternehmen: Zahlreiche Projekt- und Provider-Manager kreieren zwar Entscheidungsvorlagen, tun sich aber schwer damit, die Hürde zur Umsetzung zu nehmen. Transformationsberater können hier das Fundament für ein ziel- und ergebnisgerichtetes Vorgehen legen. Zusammen mit den Kunden wird ein Fragenkatalog und darauf aufbauend eine To-do-Liste erstellt. Diese drei Fragen sollten dabei beantwortet werden:

1. Welches ist das erste realisierbare digitale Produkt, das wir mit minimalem Aufwand und als „Leuchtturm“-Anwendung erstellen wollen?
2. Welche Auswirkungen kann dieses Produkt auf die Kunden und ihr Verhalten haben?
3. Wie muss sich das Team zusammensetzen, das diese Veränderungen durchführen soll?

Damit ist der Grundstein für die digitale Transformation gelegt. Dieses erste Team entwickelt Software in der und für die neue Welt, die die Funktionalitäten in der alten Welt ablöst und den Fokus konsequent auf Mehrwert legt. Dieses erste Stück Software trägt bei ThoughtWorks den Namen „Thin Slice“: Eine erste Leuchtturm-Implementierung, die den Stein ins Rollen bringt. Sie baut nachhaltig neues Vertrauen auf, indem sie Management, Mitarbeiter, Stakeholder und Kunden durch reale Veränderungen überzeugt und den Mehrwert belegt, der Risiken und Investitionen in Digitalisierung rechtfertigt.

Ein wichtiger Schritt ist immer dann getan, wenn Status-Meetings zu Showcases werden, in denen nicht mehr PowerPoint-Präsentationen dominieren, sondern lauffähige Software gezeigt werden kann. Dabei ist zu beachten, dass dieses Thin Slice nie ein alleiniges Projekt der IT-Abteilung sein darf, sondern alle Unternehmensteile inklusive der jeweiligen Fachabteilungen mit einschließen muss – und auch sofort direkte, positive Auswirkungen auf Kunden hat.

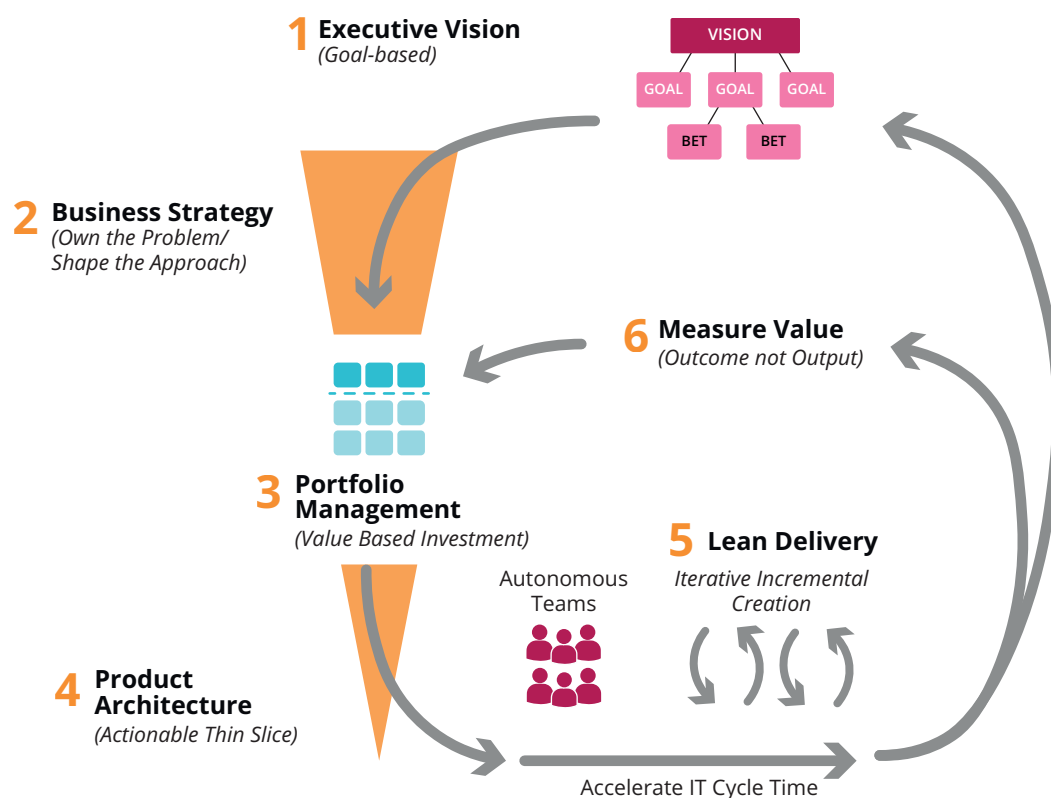
Nach diesem Einstieg entstehen sukzessive weitere Teams, die andere Teile der „alten Welt“ durch digitale Produkte ersetzen. Und was zunächst als unlösbare Mammutaufgabe erschien, wird mit jedem weiteren Team zum selbstverständlichen, realisierbaren Projekt. Sobald die ersten Hürden genommen sind, stellen sich auch die positiven Effekte der schnelleren Umsetzungsgeschwindigkeit ein.

Agieren wie ein Startup: Mit den richtigen Werkzeugen skalieren

Unternehmen aus allen Branchen fokussieren sich bei der digitalen Transformation oft auf zwei Bereiche: Agilität – bei Softwareentwicklung und Geschäftsmodellen – sowie strategische Ausrichtung. Dabei gibt es jedoch nicht nur oft Schwachstellen im einen oder anderen Bereich – es fehlt vor allem das Bindeglied zwischen digitaler Strategie und Umsetzung.

ThoughtWorks nennt diesen Missing Link „EDGE“. Gemeint ist damit der Mut, an seine Grenzen zu gehen, das Denken zu verändern und sich laufend neu zu erfinden. Denn digitale Transformation erfordert Mut und kontinuierliche Veränderung sowie eine Kultur, die den Status quo stets in Frage stellt.

EDGE ist keine Methode, sondern ein Werkzeugkasten, mit dem Kundenmehrwert und Reduzierung von Overhead in den Vordergrund rücken, um im Stil von Startups schnell reagieren zu können. Das Tool-Set umfasst die Bereiche Kundenzentrierung, Technologie, Portfoliomanagement, Geschäftsmodelle und kulturellen Wandel.



Digitale Transformation eines Unternehmens setzt voraus, dass alle Bereiche agil werden. Nur so lassen sich bestehende und neue Marktchancen schneller nutzen und ein hoher Nutzen der Investitionen erzielen.

Die folgenden EDGE-Komponenten können einem Unternehmen helfen, agil und reaktionsfähig zu werden:

- 1. Eine ergebnisorientierte Vision der Führungskräfte:** Sie leitet das Unternehmen.
- 2. Die Produktstrategie:** Sie definiert, wie die Vision mit dem eigentlichen Produkt umgesetzt wird.
- 3. Portfoliomanagement:** Das Portfolio an Ideen wird priorisiert und Investitionen werden dort getätigt, wo der höchste Wertzuwachs zu vermuten ist. Sobald nachhaltige Erfolge nachgewiesen sind, können weitere Mittel schrittweise zugeteilt werden. Diese Struktur ermöglicht es, dass Projektarbeiten sich stets auf den höchsten Wertbeitrag konzentrieren, rechtzeitig gestoppt werden und Teams sich immer auf ein einzelnes Projekt konzentrieren können.
- 4. Produktarchitektur:** Agile, autonome Teams liefern scheinweise (Thin Slices), um schrittweise Erfolge zu messen und zu erzielen. Diese Teams sind mit einem hohen Grad an Freiheit und Eigenverantwortung ausgestattet.
- 5. „Schlanke“ Auslieferungen:** Die schnelle Bereitstellung erfolgt dank agiler Verfahren wie Lean UX, Continuous Delivery und entsprechender Architektur.
- 6. Den Wertbeitrag honorieren:** Teams werden nach erbrachten Ergebnissen belohnt und nicht nach der Geschwindigkeit, mit der sie liefern oder ob sie Liefertermine eingehalten haben. Wichtig ist das Ergebnis, das am Ende Kunden- oder Anwenderzufriedenheit erzeugt.

Mit EDGE können Unternehmen ihre Mitarbeiter und ihr Kapital zielgerichtet einsetzen. Sie können häufig Investment-Entscheidungen treffen und sich dabei sicher sein, dass alle laufenden Aktivitäten zielgerichtet sind – und sie können die Schwerpunkte innerhalb des Portfolios flexibel verschieben. EDGE funktioniert standortübergreifend für große und globale Portfolios komplexer digitaler Produkte.

TOPS: Der Schlüssel zur Steuerung agiler Unternehmen

Um den kritischen Faktoren und Herausforderungen in den einzelnen Branchen heute und auch morgen gerecht zu werden, sind eine Kombination von innovativen Methoden und deren kreativer Einsatz nötig, um schnell reagieren zu können. Dabei sollten Unternehmen alle Faktoren im Blick haben: von „T“ wie Technologie bis „S“ wie Strategie.

Dieses Jonglieren mit den digitalen Fähigkeiten eines Unternehmens lässt sich mit einer Partie Tetris vergleichen, dem Spiel aus den 80er-Jahren. Nur zu Spielbeginn gibt es eine grüne Wiese, danach muss jeder Spielzug passen und alle Teile müssen optimal kombiniert werden – auch bei steigender Geschwindigkeit. Wer lediglich übereinander stapelt, ist von Anfang an zum Scheitern verurteilt,

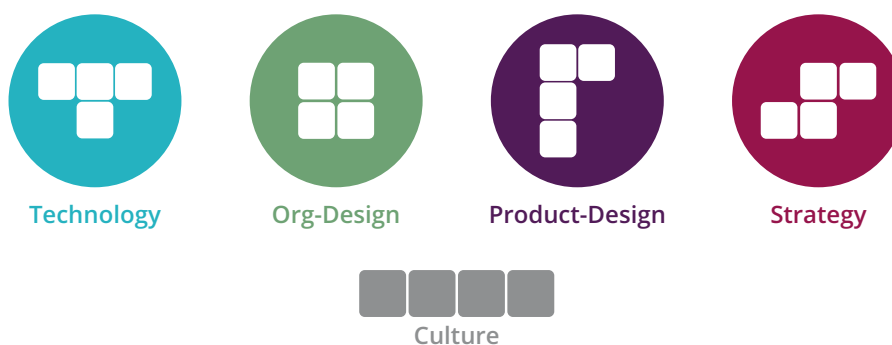
denn er verliert den Handlungsspielraum und blockiert weitere digitale Gestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens.

Im Stil von Tetris verdeutlicht ThoughtWorks anhand verschiedener Farben und Formen, wie sich die vier Themenbereiche gruppieren lassen, mit denen Unternehmen bei der digitalen Transformation heute und in Zukunft konfrontiert sind:

- Technologie
- Organisationsgestaltung
- Produktdesign
- Strategie

Alle vier bilden TOPS – ein einfaches Framework, mit dem im komplexen und dynamischen Bereich moderner IT-Landschaften navigiert werden kann. Jedes denkbare IT-Konzept kann einer dieser Dimensionen zugeordnet werden. Zum Beispiel:

- Infrastruktur als Code → Technologie
- Übergreifende Teams → Organisationsgestaltung
- Benutzerforschung → Produktdesign
- Fokussierung auf das Wesentliche → Strategie



TOPS: A framework to support navigation in the complex and dynamic area of modern IT.

Die Erfahrung zeigt: Erfolgreich sind nur digitale Transformationen, die alle vier Disziplinen Technologie, Organisationsdesign, Produktdesign und Strategie berücksichtigen. Wer sich beispielsweise lediglich auf eine reine Microservices-Architektur fokussiert, wird nicht alle Vorteile realisieren, die anfänglich gewünscht waren.

Werden jedoch die verschiedenen Konzepte über alle Dimensionen hinweg integriert, so dass sie sich gegenseitig unterstützen, dann wird das volle Potenzial der Kombination ausgeschöpft.

Fazit

So unterschiedlich die Unternehmen, so verschieden sind die Ausgangssituationen und Ziele für ihre digitale Transformation. Individuell ist jeweils der Weg dorthin. Erfahrung und das richtige Handwerkszeug helfen, alle Hürden zu nehmen, Kundenorientierung in den Mittelpunkt zu stellen und das nötige Tempo aufzunehmen.

Case studies: Das Setup entscheidet

Bei der Kooperation mit Kunden kommen verschiedene High-Level-Konzepte für eine agile und nachhaltige Softwareentwicklung zum Einsatz. Das Resultat: neue digitale Produkte und Organisationsformen, die hochskalierbar sind – das Spektrum beginnt bei einigen wenigen Pilotnutzern und endet beim globalen Rollout.

Bewährt hat sich in den meisten Unternehmen beispielsweise ein Lean-Transformation-Ansatz, bei dem Prozesse und Systeme vereinfacht, auf das Wesentliche reduziert und Ressourcen optimiert werden. Bei einem großen, internationalen Versicherungsunternehmen wurden so zusammen mit ThoughtWorks zunächst Prozesse visualisiert und damit transparent. Anschließend wurden Projekte definiert, priorisiert und gestartet.

Das Resultat: Eine Umgebung, in der ein traditionelles Unternehmen nun Ideen in Startup-Manier zeitnah testet und validiert und sich damit neuen Anforderungen rapide anpassen kann. Kunden erhalten damit einen Mehrwert – zu niedrigeren Kosten, mit weniger Risiken und schnellen Markteinführungszeiten.

Ein weiteres Beispiel: Zusammen mit ThoughtWorks realisierte eine Online-Reise-Plattform eine „Innovation Engine“, um noch schneller am Markt agieren und den Kunden eine auf ihre Bedürfnisse optimierte Customer Experience bieten zu können. Im Bereich Organisation wurden dazu Produktmanagement und Softwareentwicklung zu einer Organisationseinheit zusammengefasst. Hier werden Ideen für neue Funktionen und Produkte entwickelt, ausgewählte Ideen marktspezifischen Tests unterworfen, Favoriten durch Nutzerfeedback optimiert, Ideen technisch umgesetzt und ausgerollt.

Das Resultat: Durch die Einführung von Continuous Delivery konnte ThoughtWorks den Release-Prozess des Unternehmens massiv beschleunigen: Wurden vorher acht Wochen benötigt, konnte der Zyklus „commit to production“ auf nur elf Minuten reduziert werden.

Digitale Transformation: Vier wichtige Zutaten

1

Nötig ist zunächst eine starke Vision, die alle überzeugt: Investoren, Führungskräfte, Kollegen und Kunden. Mit dem richtigen Leitbild wird IT nicht mehr als Kostenfaktor, sondern als Grundlage für neue Geschäftsmodelle gesehen. Dabei lohnt der Blick über den Tellerrand und auf die Konkurrenz: Als „digitale Schlüssel“ eignen sich Use Cases und Leuchtturmprojekte.

2

Initiativen bleiben Lippenbekenntnisse, wenn die entsprechende Manpower fehlt. Führungskräfte und Mitarbeiter sollten sich auf Digitalisierungsprojekte einlassen – ohne Wenn und Aber.

3

Ein Thin Slice ist nur der Anfang. Es ist das Modell, das dazu dient, Prozesse und Arbeitsweisen zu verändern. Und es sollte der Anstoß sein, von globaler Vernetzung und Partnerschaften zu profitieren.

4

Agilität betrifft alle Bereiche des Unternehmens: Das Stichwort lautet „Organisational Agility“. Nur wenn auch die Verantwortlichen für die Geschäftsmodelle agil agieren, werden die Vorteile einer Organisation, die auf Wandel optimiert ist, ihr ganzes Potenzial ausschöpfen.

Hier registrieren. Für noch mehr spannende Inhalte.

Über ThoughtWorks

ThoughtWorks ist ein Technologie-Unternehmen – und eine Gemeinschaft von engagierten, zielorientierten Menschen. Wir arbeiten disruptiv und entwickeln so Lösungen, die den höchsten Ansprüchen unserer Kunden gerecht werden. Unsere langfristige Mission ist es, die IT-Branche zu revolutionieren und die Gesellschaft positiv zu beeinflussen.

[Mehr hier](#)



ThoughtWorks®

thoughtworks.com