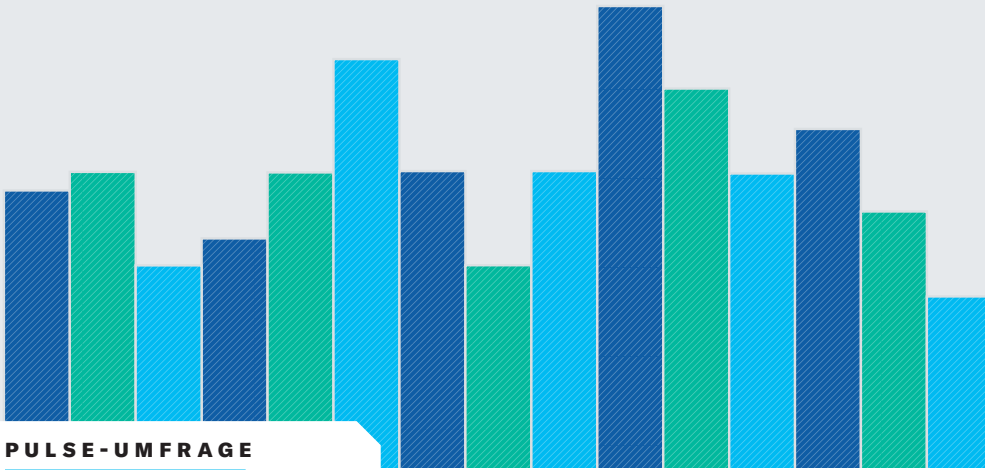




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



PULSE-UMFRAGE

Beschleunigte Transformation für eine Welt nach COVID-19



Gesponsert von



Der Hype ist real

Die Phrase „digitale Transformation“ ruft oft Skepsis hervor. Trotz (oder vielleicht gerade wegen) der Tatsache, dass der Begriff seit über 10 Jahren zum allgemeinen Sprachgebrauch gehört, können Strategien zur digitalen Transformation als vage interpretiert werden und sind leicht misszuverstehen. Es ist kein Wunder, dass 26 % der von Harvard Business Review Analytic Services befragten Führungskräfte berichten, dass eine ihrer größten organisatorischen Herausforderungen das Fehlen einer klar definierten Strategie für die digitale Transformation ist.

Doch in der diesjährigen Umfrage – der dritten jährlichen von Harvard Business Review Analytic Services – berichten erstaunliche 95 % der Führungskräfte von einer gestiegenen Bedeutung einer digitalen Transformationsstrategie in ihrer Branche – der höchste Prozentsatz, der je verzeichnet wurde. Was könnte den Anstieg erklären?

Mit einem Wort: COVID-19.

Die globale Pandemie hat eindeutig unterstrichen, wie wichtig es ist, Technologie als Hebel zu nutzen, um die Art und Weise zu verändern, wie Organisationen ihre Ziele erreichen. COVID-19 hat unsere Strategien zur digitalen Transformation auf den Prüfstand gestellt. Die wachsende Kluft zwischen denjenigen, die in der Lage sind, schnell und erfolgreich auf Veränderungen zu reagieren, und denjenigen, die das nicht können, bestätigt den Wert einer digitalen Transformationsstrategie.

Mit anderen Worten: Der Hype ist real.

Jeder hat einen Plan, bis er ins Gesicht geschlagen wird.

Ein vielleicht noch überraschenderes Ergebnis der diesjährigen Umfrage ist die Tatsache, dass Geschäftskontinuität und Widerstandsfähigkeit (38 %) die Rentabilität und Produktivität (jeweils 35 %) als am häufigsten genanntes Geschäftsziel der digitalen Transformationsbemühungen unserer befragten Führungskräfte abgelöst haben.

Die Verlagerung des Schwerpunkts von Gewinn auf Widerstandsfähigkeit ist bemerkenswert, insbesondere in einer Welt, in der Geschäftsentscheidungen zunehmend durch den Druck des Marktes beeinflusst werden, der kurzfristige Ergebnisse belohnt. Warum die dramatische Veränderung?

Denn COVID-19 hat unverblümt gezeigt, dass alle Antriebe für Innovation und Wachstum eine endliche Lebensdauer haben und immer der Gefahr radikaler Störungen ausgesetzt sind. Oder, wie der Boxer Mike Tyson einmal sagte: „Jeder hat einen Plan, bis er ins Gesicht geschlagen wird.“

Wie also passen führende Unternehmen ihre Strategie in Sachen digitale Transformation an?

Wir haben dramatische Veränderungen in der Arbeitsweise erlebt, wie beispielsweise teambasierte Remote- und hybride Arbeitsmodelle, und einen allgemeinen Fokus auf geschäftliche Agilität. Diese Veränderungen, die durch die COVID-19-Reaktion katalysiert und durch die Einführung von Technologien beschleunigt wurden, verfestigen sich zu Unternehmenskulturen, die in einer Welt nach COVID-19 für mehr Widerstandsfähigkeit sorgen können.

Wir haben ähnlich aggressive Verschiebungen zur Hybrid Cloud als Betriebsmodell für die Unternehmens-IT gesehen. Die Kombination einer privaten, öffentlichen und Multi-Cloud-Fähigkeit hilft dabei, eine Plattform für digitales Business zu etablieren, die ein Gleichgewicht zwischen Optionalität und einer Reihe von Einschränkungen schafft – und die Ausfallsicherheit des Unternehmens ermöglicht.

Welche Schritte werden Sie unternehmen? Ich lade Sie ein, die Ergebnisse dieser Umfrage zu lesen, um mehr darüber zu erfahren, was führende Unternehmen im Bereich der digitalen Transformation heute tun, damit Ihre eigene Strategie morgen besser darauf aufbauen kann.



Michael Walker

**Head of Open Innovation Labs and
Transformation Services**

Red Hat

Beschleunigte Transformation für eine Welt nach COVID-19

Es ist klar, dass COVID-19 die Geschäftsabläufe in allen Branchen und auf der ganzen Welt grundlegend gestört hat. Fragen Sie einfach einen Supermarktleiter, dessen Unternehmen sich schnell auf die neue Normalität wie Abholung oder Lieferung nach Hause einstellen musste. Aber hat die Pandemie auch die Strategien zur digitalen Transformation gestört, die in den letzten Jahren für große Unternehmen höchste Priorität hatten?

Eine dritte jährliche Umfrage von Harvard Business Review Analytic Services unter 522 Führungskräften aus verschiedenen Geschäftsbereichen rund um den Globus zeigt, dass die Strategien zur digitalen Transformation durch die Pandemie erschüttert wurden. 90 % der Befragten geben an, dass COVID-19 den Zeitplan für die Modernisierungsbemühungen ihrer Organisation beschleunigt hat. „Die COVID-Pandemie war ein riesiger Katalysator für Transformationsprojekte“, sagt Kai Bender, der bei der Unternehmensberatung Oliver Wyman mit Sitz in New York als Market Leader für Deutschland und Österreich fungiert. „Die Ausweitung digitaler Dienste wurde zu einer Notwendigkeit, als es unmöglich wurde, mit Kunden auf analoge Weise in Kontakt zu treten.“

Globale Führungskräfte, die an der Umfrage teilgenommen haben, sind fast einstimmig (95 %) der Meinung, dass die digitale Transformation in ihrer Branche in den letzten 12 Monaten an Bedeutung gewonnen hat. Darüber hinaus sagen 76 % der Führungskräfte, dass die Transformation für den Geschäftserfolg deutlich wichtiger geworden ist. Das sind sechs Prozentpunkte mehr als bei der letztjährigen Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services.

Vor diesem Hintergrund überprüfen Führungskräfte wichtige Aspekte ihrer Transformationspläne, einschließlich der Frage, wie gut sie die Geschäftsziele unterstützen, die seit dem Ausbruch der Pandemie neu priorisiert worden sind. Change Agents konzentrieren sich außerdem sowohl auf neue Transformationsherausforderungen als auch auf hartnäckige Probleme, die drei wesentliche Säulen der Modernisierung behindern: Kultur, Geschäftsprozesse und Technologie. Zum Beispiel sagen 26 % der Befragten, dass eine der größten

HIGHLIGHTS



95 % der befragten globalen Führungskräfte sagen, dass die digitale Transformation in ihrer Branche in den letzten 12 Monaten zugenommen hat.



90 % sagen, dass COVID-19 den Zeitplan der Transformationsbemühungen ihrer Organisation beschleunigt hat.



58 % sagen, dass die Transformationsstrategien Ihres Unternehmens seit dem Beginn der Pandemie effektiv waren, im Vergleich zu 20 % vor dem Ausbruch der Pandemie.



„Wir haben Digitalisierungsprojekte in einer Vielzahl von Branchen gesehen, bei denen Unternehmen ihre Cost-to-Serve-Raten um 50 % senken und gleichzeitig die Anzahl der Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunden erhöhen“, sagt Kai Bender, Market Leader für Deutschland und Österreich bei Oliver Wyman.

Prozessherausforderungen ihres Unternehmens das Fehlen einer klar definierten Transformationsstrategie ist.

Die Umfrage zeigt, welche Initiativen Unternehmen mit einer herausragenden Transformations-Bilanz ergreifen, um den anhaltenden Erfolg zu fördern. Was dabei herauskommt, ist eine Reihe konkreter Schritte, die andere modellieren können, um kurzfristige Geschäftsziele und langfristige strategische Notwendigkeiten zu unterstützen.

„Die Taktrate der Wirtschaft ändert sich schneller als je zuvor“, sagt Jeff Kavanaugh, außerordentlicher Professor an der University of Texas in Dallas und globaler Leiter der Forschungsabteilung eines Unternehmens für Beratung und IT-Services. „Die Pandemie zwingt zu größerer Agilität, damit Unternehmen schneller auf die Veränderungen reagieren können, die sie erleben. Wie Darwin schon sagte, überleben nicht die Intelligentesten oder die Stärksten, sondern diejenigen, die am anpassungsfähigsten sind.“

Abschätzung der Auswirkungen der Pandemie

Die COVID-19-Pandemie hat nicht nur Transformationsprojekte beschleunigt, sondern auch Führungskräfte dazu veranlasst, ihre Modernisierungsbemühungen in einem neuen Licht zu sehen. „Früher gab es in einigen Unternehmen Zurückhaltung, große Sprünge zu machen und zum Beispiel wichtige Geschäftsbesprechungen virtuell durchzuführen oder auf vollständig papierlose Workflow-Prozesse umzustellen“, sagt Kavanaugh. „Die Pandemie ermöglichte es den Menschen, große Veränderungen vorzunehmen und sich keine Sorgen über die Auswirkungen zu machen, wenn etwas nicht funktioniert, weil es einen Zwang aufgrund von gesundheitlichen Bedenken gibt und die Bereitschaft, etwas Neues auszuprobieren.“

Die neuesten Umfragedaten zeigen, dass die Befragten nun anders über Transformation denken. Auf die Frage nach der Leistungsfähigkeit ihrer Strategien vor dem Ausbruch

bewerten nur 20 % der Umfrageteilnehmer ihre Bemühungen als effektiv. Diese Zahl stimmt damit überein, wie die Führungskräfte ihre Transformationsbemühungen in der letztjährigen Umfrage bewertet haben. Seit COVID-19 sind die Führungskräfte jedoch optimistischer, was den Fortschritt ihrer Transformation angeht. Mehr als die Hälfte (58 %) der Führungskräfte sagen, dass die Transformationsstrategien ihrer Organisation von Beginn der Pandemie an effektiv waren.

Der Anstieg der positiven Bewertungen der Effektivität der Transformation während der COVID-19-Krise kann auf die folgenden vier Hauptfaktoren zurückzuführen sein: Erstens gab die Pandemie der Unternehmensmodernisierung eine neue Dringlichkeit, die eine Welle von Investitionen auslöste, um das Unternehmen am Laufen zu halten und Kunden mit erweiterten digitalen Diensten, wie z. B. Online-Transaktionen, zu bedienen. „Die Pandemie hat Organisationen dazu angespornt, Veränderungen vorzunehmen, die vielleicht als zu schwierig angesehen wurden, wie z. B. das Arbeiten aus der Ferne oder Telemedizin“, sagt George Westerman, ein leitender Dozent an der MIT Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology. „Führungskräfte hatten vielleicht Angst, dass niemand die Änderungen akzeptieren würde, aber plötzlich klangen wilde Ideen legitim, was diese Übergänge beschleunigte.“ Die Pandemie mag dazu beitragen, den Wandel zu beschleunigen, aber auch Unternehmen müssen Maßnahmen ergreifen, um den aktuellen und anhaltenden Erfolg sicherzustellen.

Ein weiterer Faktor ist, dass die beschleunigten Transformationsbemühungen als Reaktion auf COVID-19 mehr getan haben, als nur Unternehmen während der Schließung von Büros und physischen Geschäften am Laufen zu halten. Von COVID-19 inspirierte Modernisierungen senken die Kosten und erhöhen die Kundenbindung. „Die Kosten für die Kundenbetreuung sind in einer digitalen Welt deutlich geringer als in einem stationären Geschäft“, sagt Bender von Oliver Wyman. „Wir haben Digitalisierungsprojekte in einer Vielzahl von Branchen gesehen, bei denen Unternehmen ihre Cost-to-Serve-Raten um 50 % senken und gleichzeitig die Anzahl der Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunden erhöhen konnten.“

Ein zusätzlicher Faktor ist, dass die Transformationsarbeit, die viele Organisationen vor der Pandemie geleistet haben, ihnen zugute kam, als COVID-19 zuschlug. 71 % der Befragten geben an, dass frühere Bemühungen zur digitalen Transformation ihr Unternehmen in die Lage versetzt haben, die Herausforderungen der Pandemie besser zu bewältigen.

Schließlich können Bewertungen der Transformations-Effektivität auch ein Zeichen dafür sein, dass beschleunigte Modernisierungen die sich entwickelnden Geschäftsziele unterstützen. Während zum Beispiel traditionelle Ziele wie Rentabilität, Kundenwachstum und die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen wichtig bleiben, sehen Unternehmen andere Bereiche als höhere Priorität an. Im Jahr 2021 ist das Ziel der Verbesserung von Geschäftskontinuität und Anpassungsfähigkeit mit der Erhöhung der Agilität in Verbindung mit Operationen und Geschäftsabläufen als oberstes Unternehmensziel verbunden. Kontinuität/Anpassungsfähigkeit zeigte den größten Anstieg



48 % der befragten Führungskräfte geben an, dass die richtige Unternehmenskultur wichtig für die digitale Transformation in ihrem Unternehmen ist.

ABBILDUNG 1

COVID-19 stellt die Geschäftsziele auf den Kopf

Geschäftskontinuität wird zur obersten Priorität

Was waren die primären Geschäftsziele für Ihre Bemühungen um eine digitale Transformation Ihres Unternehmens vor dem Ausbruch von COVID-19? Und was sind die primären Geschäftsziele seit dem Ausbruch von COVID-19?



Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Februar 2021

in der Wichtigkeit aller Unternehmensziele – es stieg um 21 %, oder mehr als das Doppelte als vor COVID-19. **ABBILDUNG 1**

Das Bestreben, die Geschäftskontinuität zu verbessern, rührt wahrscheinlich von der Erkenntnis her, dass globale Geschäftsunterbrechungen eine Bedrohung für das Überleben eines Unternehmens darstellen und nicht nur ein Worst-Case-Szenario, für das nur wenige Unternehmen die Ressourcen haben, um es vollständig zu bewältigen.

Ein weiteres Top-Geschäftsziel – die Steigerung der Agilität im Zusammenhang mit Operationen und Geschäftsabläufen – ist seit dem COVID-19-Ausbruch um 8 % gestiegen. „Es gibt einen Drang zur Hypereffizienz, indem man digital wird“, sagt Kavanaugh von der University of Texas-Dallas. „Sobald ein Unternehmen seine Prozesse digitalisiert hat, kann es Regeln und künstliche Intelligenz anwenden, um die extreme Automatisierung dieser Prozesse zu ermöglichen.“

Zwei weitere höhere Prioritäten – beide um jeweils 5 % gestiegen – sind die Verbesserung der Fähigkeit, neue Geschäftsanwendungen zu erstellen, um Innovationen zu beschleunigen, und die Nutzung von Unternehmensdaten, um neue geschäftliche und operative Erkenntnisse zu gewinnen. Zusammengefasst zeigt der Fokus auf Agilität, Innovation und Analytik ein wachsendes Interesse der Führungskräfte, kontinuierliche Veränderungen herbeizuführen und Verschiebungen im Markt schnell zu verstehen.

Die Umfragedaten zeigen auch, dass die Unternehmen nicht nur ihre Geschäftsprioritäten überdenken, sondern auch ihr Geld dort einsetzen, wo sie es sich wünschen. Mehr als die Hälfte (53 %) der Befragten geben an, dass es nicht schwieriger geworden ist, Finanzmittel für die Transformation zu erhalten, seit COVID-19 zugeschlagen hat. Stattdessen ist der Zugang zu Finanzmitteln für diese Unternehmen weiterhin vorhanden, trotz der finanziellen Härten, die die Pandemie vielen Organisationen zugefügt hat. Der Bedarf an fortlaufenden Investitionen ist klar; 97 % der Befragten sagen, dass der Transformationserfolg als Wettbewerbsfaktor in ihrer Branche im Jahr 2021 und darüber hinaus an Bedeutung gewinnen wird.

Wie könnten die Befragten ihre Mittel in den kommenden Monaten einsetzen? Wie später in diesem Bericht aufgezeigt wird, werden Führungskräfte auf drei Säulen einer erfolgreichen Transformation achten: die richtige Kultur, die richtigen Geschäftsprozesse und die richtige Technologie. 48 % der befragten Führungskräfte sagen, dass die richtige Kultur für die digitale Transformation wichtig ist. Die Betonung der Kultur setzt einen Trend fort, der sich in den vorherigen Umfragen abzeichnete. **ABBILDUNG 2** Beachten Sie, dass die Befragten zwar der Kultur einen hohen Stellenwert einräumen, aber auch verstehen, dass die Transformation Multitasking von Unternehmen erfordert – 89 % der befragten Führungskräfte sagen, dass der Erfolg aus der Berücksichtigung aller drei Komponenten resultiert.



„Smarte Unternehmen werden Prozesse einrichten, die [informelle Meetings] besser möglich machen, wenn Mitarbeiter Remote arbeiten“, sagt Thomas Davenport, Professor für Informationstechnologie und Management am Babson College.

ABBILDUNG 2

Erfolg basiert auf drei Säulen der Transformation

Die richtige Kultur ist der Schlüssel, aber auch die Aufmerksamkeit für Prozesse und Technologie

Wie wichtig sind die folgenden Punkte für die erfolgreiche digitale Transformation in Ihrem Unternehmen? [Befragte, die sagen, dass die Säule mäßig wichtig bis extrem wichtig ist]



Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Februar 2021

Überlegungen zur Belegschaft sind ein Schwerpunktbereich für die Bildung einer Kultur, die für den Wandel gerüstet ist. Talententwicklung ist eine Schlüsselkomponente des kulturellen Wandels. 79 % der Befragten geben an, dass die Gewinnung neuer Talente und die Verbesserung der Mitarbeiterkompetenzen höhere Prioritäten als in der Vergangenheit für ihre Bemühungen um die digitale Transformation haben. Ein weiteres Ziel ist die Förderung der Teambildung und Loyalität der Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten. „Kultureller Wandel und Change Management sind stärker in den Fokus gerückt, weil es so viel schwieriger ist, Talente zu halten, wenn eine große Anzahl von Mitarbeitern im Homeoffice arbeitet“, sagt Bender. „Führungskräfte müssen alles tun, was sie können, um sicherzustellen, dass sich Remote-Mitarbeiter weiterhin mit ihrem Unternehmen identifizieren.“

Anhaltende Herausforderungen bei der Transformation

Während COVID-19 die Transformationspläne beschleunigt und die Unternehmensziele neu formuliert hat, hat es nichts daran geändert, was die Führungskräfte als die größten Hindernisse für Modernisierungsbemühungen sehen. Wie in den beiden vorangegangenen Umfragen zeigt auch die

neue Untersuchung, dass Unternehmen weiterhin mit den drei Säulen der Transformation zu kämpfen haben. Leider verschärft die Pandemie einige Probleme in diesen drei Bereichen.

Zum Beispiel identifizierten Umfragedaten, die im Bericht von 2020 hervorgehoben wurden, kulturelle Probleme als größtes Hindernis unter den drei Transformationssäulen für den Gesamterfolg. In diesem Jahr nennt die höchste Anzahl der Befragten – 46 % – auch die Kultur als Hindernis für die Transformation. Die Befragten identifizieren mehrere zugrunde liegende Faktoren, die zu kulturellen Herausforderungen beitragen. 26 % der Befragten nennen einen Mangel an erfahrenen Talenten und Fähigkeiten in den Bereichen Analytik oder digitale Systeme als die größte kulturelle Herausforderung ihrer Organisation im Zusammenhang mit der Transformation. Eine ähnliche Anzahl (25 %) nennt die Trägheit des Unternehmens, während 23 % den Widerstand der Mitarbeiter gegen Veränderungen als die größte kulturelle Herausforderung ihrer Organisation bezeichnen.

Die Überwindung kultureller Herausforderungen war schon vor COVID-19 wichtig, aber die durch die Pandemie ausgelösten Büroschließungen fügten der Verbesserung dieses Bereichs eine weitere Schwierigkeitsstufe hinzu. Unternehmen müssen ein Gleichgewicht finden zwischen der Notwendigkeit, dass einige Mitarbeiter ausschließlich vor Ort arbeiten – z. B. bei Fließbandarbeit mit Fachkräften – und anderen, die es vorziehen, die meiste Zeit Remote zu arbeiten. Hybride Belegschaften können es schwieriger machen, Innovationen zu fördern. „Bestimmte Aktivitäten, wie z. B. das Generieren von Ideen für neue Produkte, sind in einer entfernten Umgebung nur schwer zu bewerkstelligen“, sagt Thomas Davenport, Professor für Informationstechnologie und Management am Babson College. „Diese Aktivitäten beruhen zum Teil auf informellen Interaktionen und zufälligen Begegnungen auf dem Flur. Organisationen werden Prozesse einrichten, die [informelle Meetings] besser möglich machen, wenn Mitarbeiter im Home Office arbeiten. Das kann bedeuten, einen Tag in der Woche im Büro einzuplanen, an dem die Leute reinkommen und die Möglichkeit haben, sich zu unterhalten.“

Veraltete Workflow-Prozesse stellen eine weitere Herausforderung bei der Transformation dar. 38 % der Befragten sagen, dass Prozessprobleme die Modernisierungsbemühungen behindern. Was verursacht Prozessprobleme? Fast die Hälfte (48 %) der befragten Führungskräfte nennen die Komplexität und den Ressourcenbedarf, die mit der Aktualisierung bestehender Geschäftsrichtlinien und -prozesse verbunden sind, als größte Prozessherausforderung bei der Förderung der digitalen Transformation in ihrem Unternehmen.

Die dritte Säule der Transformation, die Modernisierung der Technologie, steht ebenfalls vor Hürden. 29 % der befragten Führungskräfte gaben an, dass technologische Hürden ein Hindernis für die Transformation darstellen. Die meisten Befragten – 31% – nennen die Komplexität der aktuellen IT-Umgebung als größte technologische Herausforderung für die Transformation. Dieser Prozentsatz ist fast doppelt so hoch wie der der zweithöchsten Antwort, den fehlenden Analysefähigkeiten, die von 16 % der befragten Führungskräfte gewählt wurde.

Hindernisse, die mit der Kultur, den Prozessen und der Technologie zusammenhängen, haben im vergangenen Jahr möglicherweise nicht genügend Aufmerksamkeit erhalten. Viele Organisationen eilten herbei, um die von der Pandemie ausgelösten Brände zu löschen, die Unternehmen bedrohten. In den kommenden Monaten werden einige Organisationen erneut prüfen, welche Krisenmaßnahmen jetzt formalisiert und verbessert werden müssen, um den Erfolg der Transformation zu sichern.

Fünf Wege, den Wandel voranzutreiben

Unternehmen müssen nun die Lehren aus der Transformation des vergangenen Jahres ziehen und sie in aktualisierte Strategien umsetzen. Dabei helfen die Pläne einer ausgewählten Gruppe von Unternehmen, die in der Studie als „Leader“ identifiziert werden. Diese Organisationen sagen, dass ihre Transformationsinitiativen bereits vor dem COVID-19-Ausbruch erfolgreich waren und die Strategien auch nach der Krise sehr effektiv geblieben sind. Darüber hinaus bieten akademische Forscher und Unternehmensberater Einblicke, die die Lektionen der „Leader“ ergänzen und erweitern. Die Kombination aus Daten und Fachwissen gipfelt in fünf Schritten, die Unternehmen in den kommenden Monaten unternehmen können, um den Status ihrer Transformationsreise besser zu verstehen, Modernisierungsblockaden innerhalb der drei Säulen anzugehen und den laufenden Fortschritt zu messen.

Konzentrieren Sie sich auf das Situationsbewusstsein. Da sich so viele Veränderungen so schnell vollziehen – sowohl in den internen Abläufen als auch auf dem Markt – sollten sich Führungskräfte die Zeit nehmen, den aktuellen Zustand ihres Unternehmens besser zu verstehen, um festzustellen, wie sie ihre Transformationsstrategien aktualisieren können. „Der erste Schritt zur Anpassung oder zum Lernen besteht darin, ein gründliches Verständnis dafür zu haben, wie der externe Kontext aussieht“, sagt Deborah Ancona, Seley Distinguished Professor of Management am MIT. Ein Rahmen für die Durchführung dieser Bewertungen ist „sensemaking“ – Sinnggebung –, ein wichtiger Teil eines Führungsmodells, das Entscheidungsträgern helfen soll, sich schnell ändernde Bedingungen zu verstehen und Geschäftspläne zu aktualisieren, erklärt sie.

Prinzipien, die aus Sinnggebungsmodellen stammen, können Meetings leiten, in denen Menschen aus einem Mix von Abteilungen die nächsten Schritte zur Transformation diskutieren. Um sicherzustellen, dass verschiedene Ideen und Perspektiven in diesen Meetings vertreten sind, wenden sich

einige Organisationen dem zu, was Ancona als „X-Teams“ bezeichnet. Diese Teams bringen nicht nur den Input mehrerer interner Stakeholder zusammen, sondern auch von Experten außerhalb des Unternehmens, einschließlich Konkurrenten, die bei ausgewählten, für beide Seiten vorteilhaften Projekten zusammenarbeiten können. „Die Aufgabe eines X-Teams ist es, Grenzen zu überwinden“, erklärt sie. „Eine extern orientierte, adaptive Lernstruktur, die verschiedene Teile der Organisation und das breitere Ökosystem zusammenführt, kann die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse fördern. X-Teams können auch dazu beitragen, dass die Führungsebene lernt, sich auf den Input verschiedener Gruppen zu stützen, um die Strategie für das Unternehmen festzulegen.“

Führungskräfte verdoppeln ihre Anstrengungen, um kulturelle Herausforderungen zu überwinden. Wenn Unternehmen

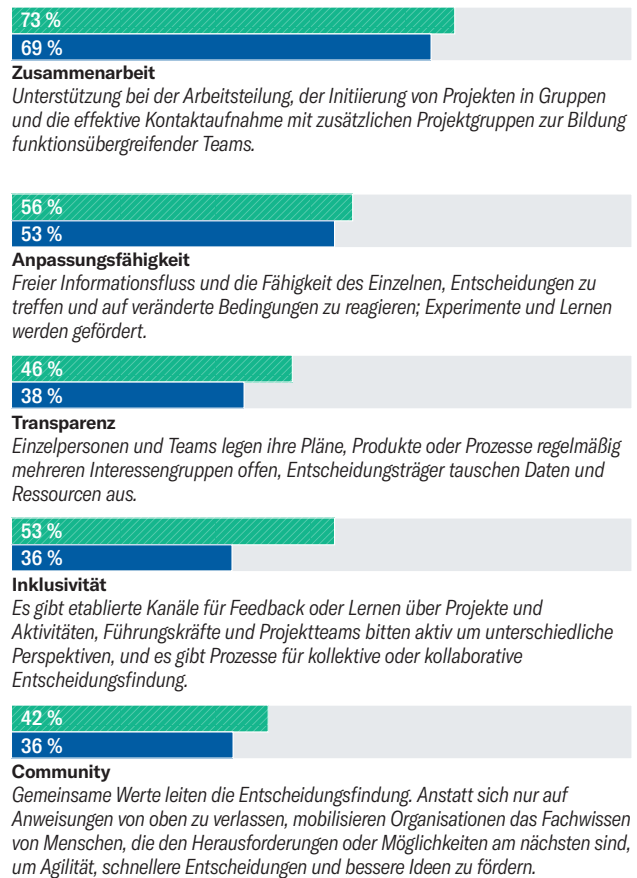
ABBILDUNG 3

Kultureller Wandel ermöglicht Transformation

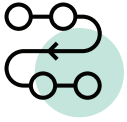
Leader konzentrieren sich auf kollaborative und integrative Kulturen

Auf welche der folgenden kulturellen Merkmale konzentriert sich Ihr Unternehmen, um die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen?

■ Lideres ■ Alle anderen Befragten



Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Februar 2021



„Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre Prozesse zu bereinigen und zu verschlanken, was es dann eher möglich macht, weitere digitale Innovationen zu implementieren“, sagt George Westerman vom MIT.

Roadmaps für die Zeit nach der Pandemie erstellen, befassen sie sich auch mit fünf Schlüsselementen des kulturellen Wandels. **ABBILDUNG 3** „Leader“ zeigen ein ähnliches Engagement für Zusammenarbeit und Anpassungsfähigkeit wie ihre Mitbewerber, aber „Leader“ unterscheiden sich durch ein gesteigertes Interesse an einer Handvoll anderer wichtiger Bereiche. Ein Bereich ist die Transparenz, bei der mehrere Teams und Entscheidungsträger routinemäßig Informationen miteinander teilen. Mit einem Vorsprung von 8 % nennen mehr „Leader“ diesen Bereich als Schwerpunkt als der Rest der Befragten. Der zweite Bereich, in dem sich die „Leader“ stärker engagieren, ist die Gemeinschaft, ein Ansatz, der sich auf gemeinsame Werte stützt, um Entscheidungen zu treffen. 42 % der „Leader“ im Vergleich zu 36 % der anderen Befragten geben an, dass sie auf das Fachwissen von Personen zurückgreifen, die den Herausforderungen oder Chancen am nächsten sind, um Agilität, schnellere Entscheidungen und bessere Ideen zu fördern.

Ein dritter Bereich, in dem sich die „Leader“ von allen anderen unterscheiden, ist die Inklusivität, also die Ermutigung von Managern und Projektteams, sich aktiv um unterschiedliche Perspektiven zu bemühen. Mehr als die Hälfte (53 %) der „Leader“, verglichen mit 36 % der restlichen Befragten, konzentrieren sich auf diesen Bereich. Bender sagt, dass Organisationen wichtige Schritte unternehmen, um inklusiver zu werden. „Viele Unternehmen erkennen, dass sie in neue Anstrengungen investieren müssen, um persönliche Beziehungen zu pflegen“, sagt er.

Bender fügt hinzu, dass sich die Kommunikationssysteme weiterentwickeln müssen, die von Führungskräften genutzt werden, um ihre Mitarbeiter einzubinden und zu motivieren, und zwar von breit gestreuten Nachrichten zu stärker personalisierten Ansätzen. „Das Management braucht individuelle Interaktionen mit den Mitarbeitern, vor allem, wenn die Belegschaft weniger Zeit im Büro verbringt“, erklärt er. Andernfalls werden die Unternehmensziele und -werte für die Mitarbeiter „weniger greifbar“.

Einige Führungskräfte fördern einen wechselseitigen Informationsfluss zwischen Abteilungsleitern und Mitarbeitern. „Sehr effektive Unternehmen tun mehr für den Dialog mit ihren Mitarbeitern, und zwar auf eine Art und Weise, die viel intensiver ist und alle einbindet“, sagt Bender. „Es ist viel einfacher für die Mitarbeiter, Entscheidungen zu unterstützen, wenn es eine gegenseitige Verpflichtung gibt, als wenn [eine neue Richtlinie] aus heiterem Himmel kommt.“

Unternehmen müssen sich auch mit einer anderen kulturellen Herausforderung auseinandersetzen, die durch die Pandemie angeheizt wurde: Wie kann man seine Mitarbeiter engagiert behalten, wenn sie einen Teil oder die gesamte Zeit Remote arbeiten? „Wenn wir aus der Pandemie herauskommen, wird es eine großartige Zeit sein, um Daten zu analysieren, welche bestimmten Arten von Arbeitsvereinbarungen funktioniert haben und welche nicht“,

sagt Davenport vom Babson College. „Sind zum Beispiel Menschen, die Remote arbeiten, genauso glücklich und produktiv wie Mitarbeiter vor Ort? Es gibt eine fantastische Möglichkeit, Antworten auf diese Fragen zu finden.“

Die Modernisierung von Prozessen bietet Vorteile für das Endergebnis. Während der kulturelle Wandel zu Recht in den Fokus der Transformationsmanager gerückt ist, sollten Führungskräfte auch der Prozessmodernisierung große Aufmerksamkeit schenken. Verbesserte Prozesse können finanzielle Vorteile bringen, die Ressourcen für andere Transformationsinitiativen freisetzen können. „Führungskräfte schenken dem Kundenerlebnis und den Geschäftsmodellen viel Aufmerksamkeit, wenn sie über digitale Transformation nachdenken. Aber mein Rat ist, die Modernisierung der internen Abläufe nicht zu übersehen, die eine enorme Quelle für Wettbewerbsvorteile sein kann“, sagt Westerman vom MIT. „Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre Prozesse zu bereinigen und zu straffen, was dann die Umsetzung weiterer digitaler Innovationen erleichtert.“

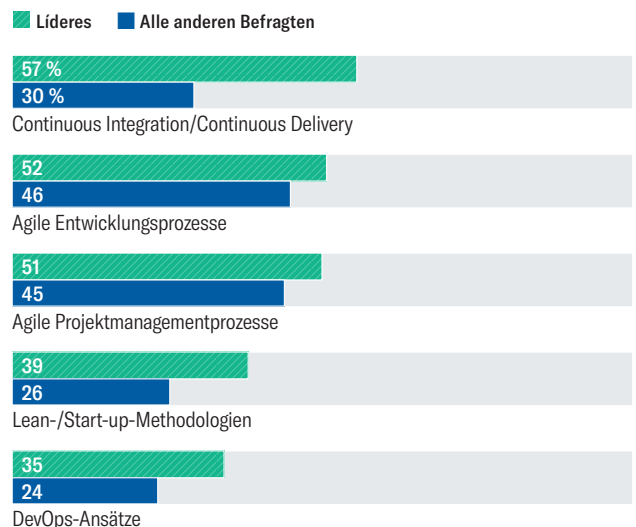
Um Prozesse zu modernisieren, nutzen 57 % der „Leader“ Continuous Integration/Continuous Delivery (CI/CD), einen Prozess zur Beschleunigung der Einführung und der kontinuierlichen Verbesserung neuer Anwendungen, um

ABBILDUNG 4

Prozessmodernisierungen zielen auf agile Methoden

Leader stechen mit größerem Schwerpunkt auf Agilität heraus

Welche der folgenden Prozessänderungen hat Ihr Unternehmen zur Unterstützung der digitalen Transformation umgesetzt?



Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Februar 2021

veränderte Geschäftsanforderungen zu erfüllen. **ABBILDUNG 4** Dieses Ergebnis steht weniger als einem Drittel (30 %) der anderen Befragten gegenüber, die diesen Ansatz gewählt haben. Die „Leader“ unterscheiden sich außerdem dadurch vom Rest der Befragten (39 % gegenüber 26 %), dass sie Lean- oder Startup-Methoden anwenden.

Zu ähnlichen Prozentsätzen nutzen Führungskräfte und ihre Kollegen agile Methoden für ihre Aktivitäten innerhalb der IT und darüber hinaus zu. 47 % aller Befragten geben an, dass ihre Organisationen agile Entwicklungsprozesse implementiert haben, und ebenso geben insgesamt 46 % an, dass agile Methoden die Projektmanagementprozesse in ihren Organisationen unterstützen. Agile Methoden fördern Maßnahmen wie die Zusammenstellung von funktionsübergreifenden Teams, die die Transformation durch eine Reihe von iterativen Schritten vorantreiben.

„Leader“ weisen agilen Methoden und CI/CD-Richtlinien eine größere Bedeutung als Mittel zur Beschleunigung von Arbeitsabläufen zu – mehr als die Hälfte der „Leader“ wenden die beiden Frameworks bei ihren Bemühungen um die digitale Transformation an. Einige Unternehmensberater sind der Meinung, dass Techniken zur Förderung von Flexibilität und Veränderung die heutigen Marktgegebenheiten erkennen. „Wenn man sich die Prozesse zur Genehmigung von Dingen wie Kredit- oder Versicherungsanträgen ansieht, scheint es, dass Entscheidungen heutzutage inakzeptabel sind, wenn sie nicht in Echtzeit erfolgen“, sagt Bender. „Sich auf die Verbesserung der Verarbeitungsgeschwindigkeit zu konzentrieren, ist einer der wichtigsten Bereiche, auf den Unternehmen heute abzielen sollten.“

Technologie-Modernisierung erfordert einen vielschichtigen Ansatz. Transformationsveteranen sagen, dass eine Prozessmodernisierung oft Hand in Hand mit einer Technologietransformation geht. Diese Verbindung besteht, weil Alttechnologie einer der größten Hemmer für die Beschleunigung von Geschäftsabläufen ist. Ein besonders hartnäckiges Problem mit Alttechnologie ist das digitale „Spaghetti“, die Verwaltungs- und Wartungskomplexität, die entsteht, wenn IT-Systeme und Anwendungen im Laufe der Zeit angepasst werden. „Durch das Überdenken von Geschäftsprozessen und das Entrümpeln von Alt-„Spaghetti“ werden Organisationen agiler“, sagt Westerman. „Optimierte Systeme geben Unternehmen sauberere Informationen, mehr Agilität und die Möglichkeit, effektiver mit Kunden zu kommunizieren.“

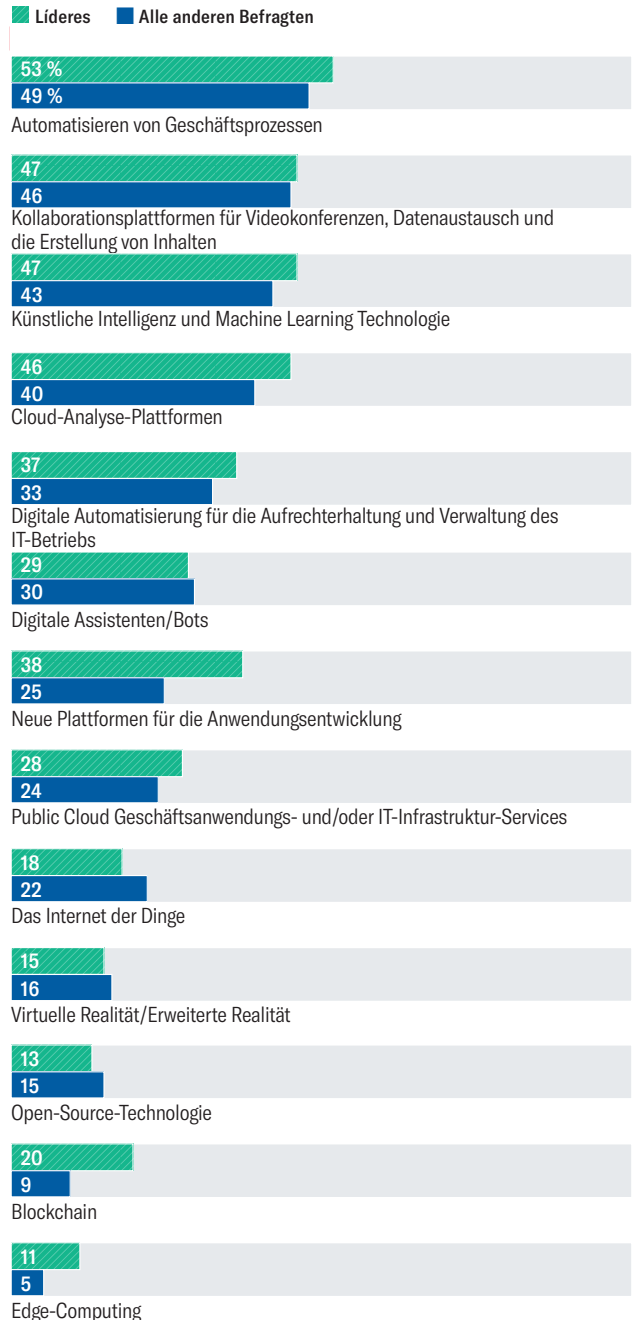
Führungskräfte hören diese Botschaft. Die Hälfte der Umfrageteilnehmer gibt an, dass sie in den nächsten 12 bis 18 Monaten in die Automatisierung von Geschäftsprozessen investieren wollen – ein Schritt, der IT-Komplexität und ineffiziente Arbeitsabläufe direkt beheben kann. **ABBILDUNG 5** „Leader“ erwarten eine Steigerung der Automatisierungsinvestitionen um mehr als 4 % als die anderen Befragten. Die „Leader“ heben sich vom Rest der Befragten ab, indem sie einem anderen Technologiebereich mehr Aufmerksamkeit schenken – Plattformen für die Anwendungsentwicklung. Mit einem Unterschied von 13 % werden die „Leader“ im Vergleich zum Rest in Systeme investieren, die ihnen dabei helfen, Software und Services als Reaktion auf neue Unternehmensprioritäten schnell einzuführen.

ABBILDUNG 5

Prozessautomatisierung wird zu einer Investitionspriorität

Die Leader werden sich auch auf neue Entwicklungsplattformen konzentrieren

In welche neuen Technologien plant Ihr Unternehmen in den nächsten 12-18 Monaten zu investieren, um die digitale Transformation zu unterstützen?



Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Februar 2021



Die Daten deuten darauf hin, dass eine wachsende Zahl von Führungskräften der Meinung ist, dass effiziente Backend-Services eine Grundlage für die Bindung von Kunden sind, was angesichts der mit der Gewinnung neuer Kunden verbundenen Kosten wichtig sein kann, um profitabel zu bleiben.

Die „Leader“ bekunden zudem ein größeres Interesse an Investitionen in zwei Bereichen, um Unternehmensdaten besser zu verstehen und zu nutzen. Mit einem Unterschied von 4 bzw. 6 % planen die „Leader“, mehr Geld für Technologien für künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen sowie für Cloud-Analyseplattformen auszugeben als der Mitbewerb.

Darüber hinaus plant fast die Hälfte (47 %) der „Leader“, Ausgaben für Kollaborationsplattformen vorzusehen, die Videokonferenzen, Datenaustausch und die Erstellung von Inhalten unterstützen. Die Aufmerksamkeit für Kollaborationssysteme ist keine Überraschung, wenn man bedenkt, dass die Pandemie die Allgegenwärtigkeit von Remote-Arbeitskräften gefördert hat. Um die Analysefähigkeiten zu verbessern, planen 41 % der Unternehmen, in Cloud-Analyseplattformen zu investieren. „Analysen hatten schon vor der Pandemie höchste Priorität, und ihre Bedeutung wird immer größer“, sagt Bender. „Analysen, einschließlich künstlicher Intelligenz, sind Werkzeuge, die Unternehmen verbessern und transformieren können – von der Berechnung des Customer Lifetime Value bis hin zur Sicherstellung, dass ein Unternehmen einem bestimmten Kunden das richtige Produkt anbietet. Analysen wie diese sind die Gegenwart und die Zukunft.“

Die Unternehmen müssen auch den Fortschritt überwachen, um die Transformation auf Kurs zu halten. Um den Erfolg ihrer digitalen Transformationsbemühungen zu beurteilen, schauen die Umfrageteilnehmer auf eine Vielzahl von Geschäfts- und Leistungskennzahlen. Mehr als die Hälfte (55 %) der Führungskräfte konzentrieren sich auf die Leistungskennzahlen Wachstum und Umsatzgenerierung, während eine ähnliche Anzahl (53 %) angibt, die operative Effizienz zu bewerten. Maßnahmen zur Profitabilität und Kundenbindung folgen mit 48 % bzw. 44 %.

Zwei dieser Key Performance Indicators (KPIs) wurden in den letzten 12 Monaten genauer unter die Lupe genommen: Die Aufmerksamkeit für Effizienz stieg um 17 % und die Kundenbindung gewann 13 % als Erfolgsmaßstab während der COVID-19-Ära. Der Fokus auf Effizienz und Mitarbeiterbindung zeigt, wie die Pandemie die Sichtweise von Führungskräften auf ihr Unternehmen verändert hat. Wenn Kunden sich zunehmend auf Online-Kanäle verlassen, um mit Unternehmen in Kontakt zu treten, müssen Wettbewerber neue Wege finden, um überlegene digitale Erlebnisse zu bieten. Die Daten deuten darauf hin, dass eine wachsende Zahl von Führungskräften der Meinung ist, dass effiziente Backend-Services eine Grundlage für die Bindung von Kunden sind, was angesichts der mit der Gewinnung neuer Kunden verbundenen Kosten wichtig sein kann, um profitabel zu bleiben.

Die KPIs zeigen, dass globale Unternehmen Vorteile aus ihren Bemühungen zur digitalen Transformation ziehen. 43 % der Führungskräfte geben an, dass sich die betriebliche Effizienz durch die digitalen Transformationsbemühungen ihres Unternehmens deutlich verbessert hat. Die Effizienzgewinnung kann aus Investitionen in die neuesten digitalen Tools und Prozessmodernisierung stammen. Aber wie die frühere Umfrage auch zeigte, ist die kulturelle Modernisierung weiterhin eine Herausforderung. Nur etwa ein Viertel (28 %) der Befragten sieht eine deutliche Verbesserung in diesem Bereich. Es gibt jedoch ein hoffnungsvolles Zeichen; in der letzten Umfrage gaben nur 16 % der Befragten an, dass sich der kulturelle Wandel deutlich verbessert hat.

„Leader“ haben sogar noch mehr Grund, optimistisch zu sein, was den Fortschritt ihrer Transformation angeht. Sie stellen signifikante Verbesserungen der betrieblichen Effizienz und der Mitarbeiterzufriedenheit fest. In beiden Kategorien ist die Anzahl der „Leader“, die von Verbesserungen berichten, um 19 % höher als im Rest der Stichprobe. Finanzieller Gewinn ist ein weiterer Grund, warum es sich lohnt, ein „Leader“ zu sein. 11 % mehr Führungskräfte in der Gruppe der Leistungsstarken sagen, dass sich die Rentabilität durch die digitale Transformation deutlich verbessert hat.

Die Vergangenheit hinter sich lassen

Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf globale Unternehmen werden wahrscheinlich noch jahrelang nachwirken. Schon jetzt hat die Pandemie die Geschäftsziele von Unternehmen in allen Industriezweigen und geografischen Regionen neu priorisiert. Die anhaltenden Auswirkungen der Pandemie zwingen Führungskräfte dazu, die Pläne für die digitale Transformation zu überprüfen und zu überarbeiten, einschließlich der Geschwindigkeit, mit der Unternehmen ihre Geschäftssysteme digitalisieren und Arbeitsabläufe automatisieren. Gleichzeitig konzentrieren sich die Unternehmen weiterhin auf die Herausforderungen und Chancen, die mit den drei Säulen der Transformation verbunden sind: Kultur, Geschäftsprozesse und Technologie. Glücklicherweise gibt es neue Best Practices von führenden Forschern und Anwendern im Bereich der digitalen Transformation.

Wenn Führungskräfte entscheiden, wie sie die Modernisierung in den kommenden Monaten vorantreiben wollen, sollten sie bereit sein, sich auf neue Ideen einzulassen. „Die Frage ist nicht, wie man zu den alten Arbeitsweisen zurückkehren kann“, sagt Westerman. „Die Frage ist, wie Organisationen das, was sie gelernt haben, nutzen können, um die richtige Kombination von Verbesserungen für die Zukunft zusammenzustellen.“

METHODIK UND TEILNEHMERPROFIL

Insgesamt 522 Befragte aus der HBR-Leserschaft (Leser des Magazins/Newsletters, Kunden, HBR.org-Nutzer) haben die Umfrage ausgefüllt. Alle Befragten waren in den Vereinigten Staaten ansässig.

Größe der Organisation	Position	Wichtige Industriezweige	Tätigkeit	Regionen
38 % 10.000 oder mehr Mitarbeiter	25 % Leitung/ Vorstandsmitglieder	15 % Finanzdienstleistungen	21 % Allgemeines/ Geschäftsführung	39 % Nordamerika
31 % 1.000 – 9.999 Mitarbeiter	20 % Geschäftsleitung	11 % Technologie	9 % Vertrieb/ Geschäftsentwicklung/ Kundenservice	22 % Asien
10 % 500 – 999 Mitarbeiter	18 % Mittlere Führungsebene	10 % Ausbildung	8 % Beratung	19 % Europa
21 % 100 – 499 Mitarbeiter	14 % Andere Ebenen	10 % Produktion	Alle anderen Funktionen jeweils weniger als 8 %	9 % Lateinamerika
		8 % Regierung/ nicht gewinnorientiert		7 % Nahe Osten/Afrika
		8 % Geschäftliche/ professionelle Dienstleistungen		
		Alle anderen Sektoren weniger als jeweils 8 %		

Aufgrund von Rundungen können sich die Zahlen möglicherweise nicht auf 100 % addieren.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ÜBER UNS

Harvard Business Review Analytic Services ist eine unabhängige kommerzielle Forschungseinheit innerhalb der Harvard Business Review Group, die Untersuchungen und vergleichende Analysen zu wichtigen Management-Herausforderungen und aufkommenden Geschäftsmöglichkeiten durchführt. Mit dem Ziel, Business Intelligence und Einblicke in die Bezugsgruppe zu liefern, wird jeder Bericht auf der Grundlage der Ergebnisse von originalen quantitativen und/oder qualitativen Untersuchungen und Analysen veröffentlicht. Quantitative Umfragen werden mit dem HBR Advisory Council, dem globalen Forschungsgremium von HBR, durchgeführt, und qualitative Forschung wird mit leitenden Geschäftsführern und Fachexperten innerhalb und außerhalb der *Harvard Business Review* Autorengemeinschaft durchgeführt. Senden Sie uns eine E-Mail an hbranalyticsservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services