

Business Technology

Lean Innovation & IT Leadership



Digitale Transformation aus der Sicht eines IT-Dienstleisters

Das neue Produktverständnis

Die digitale Transformation und ein neues Produktverständnis bestimmen aktuell den Markt zum einen für IT-Dienstleister, zum anderen für fast jede Branche, die IT in irgendeiner Form für ihr Geschäft braucht. Business Technology hat sich mit Stephan Müller, Managing Director, und Christian Meder, CTO, von inovex über die Auswirkungen der digitalen Transformation unterhalten. Die inovex GmbH selbst ist ein unabhängiger süddeutscher IT-Dienstleister, der in den letzten fünfzehn Jahren von vier auf 150 Mitarbeiter gewachsen ist und durch eine breit gefächerte Technologiekompetenz zu den Hidden Champions der digitalen Entwicklung zählt.

Business Technology: Was ist die digitale Transformation? Was bedeutet sie für eure Kunden, die sie mitgehen müssen? Aber vor allem: Was bedeutet sie für die IT-Abteilungen, die bisher vielleicht im Keller versteckt waren, oder für Dienstleister, die bloß ausgeführt haben, was der Kunde glaubte zu wollen? Was steckt im Kern der digitalen Transformation – wo ist die Innovation, was ist das Neue?

Stephan Müller: Mit der digitalen Transformation verändert sich ganz klar der Stellenwert der IT. Früher war sie nur ein Teil des Unternehmens, der dabei geholfen hat, Produkte zu erstellen. In vielen Unternehmen war die IT klassischerweise eine Kostenstelle – sehr oft auch unter dem Finanzressort aufgehängt – und hatte als einzige Aufgabe, das Unternehmen bzw. die Systeme am Laufen zu halten. Innovativ musste sie nicht sein. Und das ist ein Problem, das wir heute in Unternehmen

haben: Wenn man über IT-Budgets spricht, geht es fast immer um Instandhaltungsbudgets und nur selten um Innovationsbudgets. Die digitale Transformation erfordert nun, dass Unternehmen IT als Business-Enabler betrachten und sich überlegen: Wie kann die IT dabei helfen, eventuell rückläufige Geschäftsmodelle wieder zum Leben zu erwecken oder ganz neue zu entwickeln? Die Antwort auf diese Frage hat eine technologische, aber auch eine kulturelle Komponente.

Christian Meder: Wir kommen aus dem süddeutschen Raum, und dort ist die Autoindustrie das klassische Beispiel. Viele Jahre lang haben wir jetzt gehört, dass man mit IT keine Autos baut, dass sie nicht zum Kerngeschäft gehört. Das hat sich spätestens 2014 geändert, weil jetzt alle über Connected Cars reden und auch darüber nachdenken, wie man sich durch IT im Wettbewerb differenzieren kann. Den Automobilun-



„Wir müssen überlegen, wie und wo wir Freiräume für innovative Themen schaffen können.“

Stephan Müller, Managing Director inovex GmbH

ternehmen ist inzwischen klar geworden, dass gerade das Thema der Infotainment-Systeme für die jüngere Generation ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal und Auswahlkriterium ist. Ihnen ist auch klar geworden, dass sie in diesem Bereich nicht so weit vorne liegen, wie sie sollten. An diesem Bewusstseinswandel merkt man jetzt ganz stark, dass sich der Fokus geändert hat.

Aus technologischer Sicht ist das Problem meiner Meinung nach, dass vor rund zehn Jahren nur ein einziger Bereich hervortreten musste, nämlich das Web. Jeder hat über das Web und über E-Commerce gesprochen, und in diesen Bereichen musste man besser werden. Inzwischen sind aber viele verschiedene Themen von großer Bedeutung: Das Web ist immer noch ein riesiges Thema – die Erwartungshaltung und das, was letztendlich geliefert wird, liegen oft meilenweit auseinander. Aber heute gibt es auch noch Mobile, Big Data, Smart Devices und so weiter. Als Herausforderung für die IT gilt, in fünf oder sechs Feldern gleichzeitig zum Enabler zu werden und plötzlich innovativ zu sein, obwohl sie ja zehn Jahre lang darauf getrimmt wurde, eigentlich nur

Kostenstelle zu sein und nicht zum Kernprodukt beizutragen. Dementsprechend ist es jetzt natürlich schwierig, Teil des Produkts zu sein und die Innovation voranzutreiben, das kann man sich vorstellen.

BT: Wie müssen sich die Unternehmen und die IT verändern, wenn plötzlich Innovation im Fokus steht? Kann man das planen, muss man das lernen? Wie finanziert man das und wer setzt den Kulturwandel überhaupt in Gang?

Müller: Im Moment versuchen Unternehmen noch, alles selbst zu machen, also wirklich alle internen Prozesse auch IT-technisch abzubilden. Diese Unternehmen müssen sich in nächster Zeit überlegen: Welche Kernprozesse oder Kernkompetenzen möchte ich im Hause behalten, und was sind eher Commodity-Themen, die sich nach außen verlagern lassen? Natürlich kommt hier auch dieses böse Wort „Cloud“ ins Spiel. Heutzutage ist es oft so, dass Fachbereiche innovativer sein sollen und auch wollen, von der IT aber abgebremst werden, weil manche Dinge mangels Freiraums einfach nicht entwickelt werden können. In diesem Falle ist

vor allem zu überlegen, wie und wo Freiräume für innovative Themen im ganzen Unternehmen geschaffen werden können.

Als zweites großes Thema gilt das Offshoring. Viele Firmen haben ihre IT ins Ausland verlagert – das funktioniert sehr gut, wenn man starre Requirements hat und damit zufrieden ist, dass die Software erst nach einem Jahr kommt. Aber in einem agilen Umfeld, wie wir es jetzt beispielsweise haben, funktioniert das natürlich nicht. Eine Mobile-App offshore entwickeln zu lassen, ist schwierig. Unternehmen müssen eben herausfinden, wo sie Innovationsfreiräume schaffen können. Einige gründen hierfür so genannte Labs. Volkswagen hat z. B. ein Big Data Lab gegründet, in dem man sich außerhalb der Haupt-IT mit diesen Themen beschäftigt. Eine solche Vorgehensweise hat als erster Schritt ihre Daseinsberechtigung, doch mittelfristig gesehen muss einfach noch mehr kommen.

Ohne Governance von oben wird es im Übrigen schwierig, weil es hierbei eben nicht nur um kosmetische Aspekte geht. Die digitale Transformation ist ein Paradigmenwechsel und bedeutet für viele Unternehmen, sich ganz neu oder zumindest in vielen Bereichen neu aufzustellen. Sicherlich treibt in manchen Unternehmen die IT diese Entwicklung mit, aber ohne Governance aus der Geschäftsführung wird es sehr schwierig. Die folgende Aussage des Vorstands-

vorsitzenden einer der größten deutschen Automobilzulieferer finde ich sehr innovativ: „Das Gold der Vergangenheit war Metall, das Gold der Zukunft ist Information“. Er richtet sein Unternehmen derzeit über alle Bereiche hinweg nach diesem Grundsatz aus, doch dieser Prozess wird sicherlich noch einige Jahre in Anspruch nehmen. Wird der Wandel wie hier von oben gesetzt, kann der operative Teil besser agieren, er bekommt die nötigen Gelder und kann natürlich auch freier handeln. Jede Veränderung geht mit Widerstand einher, diese Widerstände kann man mit dieser Methode aber schneller auflösen.

Meder: Auch wenn die Forderung nach einer innovativen IT mittlerweile auf der offiziellen Agenda steht und es auch einen gewissen Druck vom Markt gibt, wird man diese Forderung nicht immer erfüllen können. Die amerikanischen IT-Giganten legen in vielen Bereichen vor und treiben den Prozess – man vergleicht ja immer alles gegen Apple, Amazon oder Google. So wurde beispielsweise der deutsche Automobilbereich durch Googles „Self-Driving Car“ aufgeschreckt. Eine Firma, die im Grunde genommen überhaupt nichts mit der Automobilbranche zu tun hat, besetzt diese marketingtechnisch im Moment relativ stark. Von den deutschen Automobilfirmen hingegen hört man viel weniger, obwohl sie technisch auf einem sehr hohen Level arbeiten. Auf diese Weise entsteht Druck, und auf

„Die Herausforderung für die IT ist, jetzt in fünf oder sechs Feldern gleichzeitig zum Enabler zu werden und innovativ zu sein.“

Christian Meder,
CTO inovex GmbH



ihn zu reagieren wird nicht ohne externe Hilfe und das Zusammenziehen von Ressourcen funktionieren. Den Firmen muss klar sein, dass im ersten Schritt investiert werden muss, Einsparungen wiederum erst langfristig möglich sind – alles in allem immer noch ein schwieriges Thema. Natürlich muss man auch konsequent prüfen, welche IT-Systeme man nicht selbst betreiben muss, da sie nicht Bestandteil des Kernbusiness sind, sondern aus der Cloud beziehen kann. Mit dieser Vorgehensweise kann man sich im Automobilbereich z. B. mit den Connected-Car-Themen beschäftigen, die immerhin zum Kerngeschäft gehören. Schnell ein paar Leute anzulernen, die sich dann um alles kümmern sollen – das wird nicht funktionieren. Menschen lassen sich ja nicht beliebig beschleunigen.

BT: Hat diese digitale Transformation und Innovation auch Auswirkungen auf das Produktverständnis?

Meder: Ja, meiner Ansicht nach hat sich das Produktverständnis fundamental geändert. Gerade im IT-Bereich werden die Produkte heute sehr stark iteriert. Viele Firmen achten bei den Produkten, die sie auf den Markt bringen – sei es Software oder Hardware –, von vornherein darauf, dass sie aktualisierbar sind. Im Smartphonebereich trifft das definitiv zu: Durch Softwareupdates hat man in zwei, drei Jahren bei identischer Hardware ein vollkommen anderes Gerät. Das Produktverständnis dahinter: Nichts ist fertig, alles wird iteriert, das Produkt verändert sich und wird besser. Damit hat nicht nur die Automobilbranche ein Problem. Bei Infotainment-Systemen ging man bisher davon aus, sie einmal zu bauen und vielleicht irgendwann ein Kartenupdate auf CD bereitzustellen, aber alles bei ein und demselben Produkt. An dieser Stelle sind wir überholt worden, heute erwarten die Anwender alle ein bis zwei Jahre auch optische Überarbeitungen und Verbesserungen der Funktionalitäten. Dieses Produktverständnis scheint sich aktuell durchzusetzen – bei den Kunden auf jeden Fall. Implizit bedeutet das aber auch, dass eine andere Arbeitsweise erforderlich wird. Heute arbeitet man agil mit Iterationen, man testet Dinge, man nimmt sie wieder raus. Das muss sowohl technisch machbar sein als natürlich auch beim Set-up des Produkts von vornherein eingeplant werden. Auch die neuesten Generationen der Xbox und PlayStation hatten bei ihrem Verkaufsstart noch nicht alle angekündigten Funktionen, und sie verkaufen sich trotzdem super. Ein Großteil dieser IT-Innovationen wird im Moment durch den Endnutzer getrieben, das spüren wir auch in unserer Arbeit.

Müller: Natürlich hängt viel davon ab, wie einfach diese Updates ablaufen. „Push the Button“ und alles ist

erledigt oder sogar automatische Updates – das finden die Leute gut, denn so bekommen sie auf unkomplizierte Weise etwas Neues. Müssen sie hingegen erst zum Händler fahren oder eine CD einlegen, ist die Akzeptanz nicht so hoch.

Diese Entwicklung wird stark aus dem privaten Umfeld heraus getrieben, bedingt durch den Smartphone- und Tabletboom. Gleichzeitig setzt sich auch eine Art asynchrone Kommunikation durch, eine neue Möglichkeit, Informationen zu konsumieren und zu verteilen, die für Unternehmen noch ungewohnt ist. Heutzutage verlangen dann auch Industriekunden eine ähnliche User Experience wie zu Hause auf ihrem Smartphone oder Tablet. So entstehen neue Businessideen, und obwohl die digitale Welt den etablierten Unternehmen teilweise das Leben schwer macht, kann sich ihr doch keiner entziehen.

Vor allem verändert die digitale Transformation aber die Art und Weise, wie wir zukünftig arbeiten wollen und werden. In unserem deutschen „War for Talents“ ist das ein entscheidender Faktor: Um gute Leute zu bekommen, für die Geld sicherlich eine Größe, aber lange nicht mehr alles ist, müssen Unternehmen mit ihren Angeboten auch auf Erwartungen eingehen, die aus dem privaten Bereich kommen.

BT: Wie positioniert ihr euch in diesem Umfeld als starker mittelständischer IT-Dienstleister – ist bei euch auch ein Umdenken nötig?

Müller: In unserem Kundenportfolio sind die Hälfte klassische Industrieunternehmen, die andere Hälfte Unternehmen, die in der digitalen Welt unterwegs sind. Dazu gehören auch einige Start-ups, die wir aus technologischer Sicht betreuen – sie kommen mit einer Businessidee und einem entsprechenden Funding zu uns und wir bauen letztendlich die Technologie für sie. Im Enterprise-Bereich hat der Großteil unserer Kunden die Zeichen der Zeit erkannt und denkt aktiv über seine Position in dieser Digitalisierungswelle nach. Häufig beginnen sie selbst mit der technischen Umsetzung neuer Ideen und merken erst dann, dass ihnen hierfür eigentlich die Leute fehlen, oft aber auch noch das Verständnis im Umfeld. Wir kennen das ja aus unserer eigenen Erfahrung: Seit 2009 machen wir jetzt Big Data. Im kompletten ersten Jahr haben wir keinen einzigen Auftrag bekommen, waren aber dennoch weiterhin von der Idee überzeugt. Interessenten gab es übrigens viele, doch letztendlich hat niemand rechts unten unterschrieben. Mittlerweile gilt Big Data als eines unserer stärksten Felder. Seitdem stellen wir uns immer wieder die Frage: In welche Richtung entwickelt sich die digitale Trans-



formation, und bei welchen Themen können wir punkten? Inzwischen schließt sich so der Kreis – es gibt durchaus große Unternehmen, aber auch Mittelständler, die in vielen Bereichen sehr innovativ sind. In unserem Kundenportfolio ist eine gute Mischung aus beiden Welten zu finden.

Meder: An dieser Stelle möchte ich noch ergänzen, dass wir in der Vergangenheit hin und wieder Schwierigkeiten hatten, uns auf dem Markt für die Kunden verständlich zu positionieren. Aufgrund unserer vielfältigen Geschäftsfelder – beispielsweise machen wir Big Data, Java und .NET – konnte man uns nicht einfach ein Label verpassen und etwas sagen wie „Ihr seid die SAP-Bude“ oder „Ihr steht für Enterprise und Java“. Wir waren eben zu keinem Zeitpunkt Spezialisten für eine bestimmte Thematik. Wir machen Web und Mobile, und zwar auf verschiedenen Plattformen, wir arbeiten iterativ, überbrücken Technologiegräben und sind im Big-Data-Umfeld aktiv, was wiederum eng mit dem Internet of Things und unterschiedlichen Devices zu tun hat. Weil unsere Mitarbeiter bei allen diesen Themen Hand in Hand arbeiten, wird heute im Zuge der digitalen Transformation eine runde Geschichte draus. Noch vor fünf Jahren war das durchaus erklärungsbedürftig, heutzutage freuen sich die Kunden, bei uns alles aus einer Hand zu bekommen

und auch bei Richtungsänderungen im Projekt oder der Produktentwicklung weiter von uns abgedeckt zu sein.

BT: Was hat sich für euch als Firma intern geändert? Immerhin seid ihr in den letzten fünfzehn Jahren von zwei auf 199 Mitarbeiter gewachsen und damit selbst Teil der Transformation.

Müller: Wenn man klein anfängt, ist es eigentlich wie in einem Familienunternehmen. Jeder weiß über alles Bescheid, alles ist sehr agil. Flache, agile Strukturen auch dann beizubehalten, wenn man größer wird, ist eine echte Herausforderung. Ist man eigenfinanziert, hängt auch viel mit den finanziellen Mitteln zusammen – immerhin muss man dieses Wachstum und die agile Kultur letztendlich aus dem Projektgeschäft heraus darstellen. Das gelingt uns aber eigentlich sehr gut. Wir kommen regelmäßig an einen Punkt, an dem wir innehalten und darüber nachdenken, wie wir uns für die nächste Wachstumsphase aufstellen sollten. Im Kern sind wir allerdings nach wie vor wie ein kleines Familienunternehmen und diese Struktur versuchen wir auch beizubehalten. Bisher funktioniert das sehr gut.

BT: Vielen Dank für das Gespräch!