

# ►► **Beyond-Workshop: Wie Corporate IT zum Innovationsmotor wird**

Was geschieht, wenn sich CIOs für 48 Stunden zusammensetzen, um planvoll und methodisch über die Rolle der IT und des Business im konzerneigenen Innovationsprozess zu diskutieren? Es zeigte sich, dass die IT-Macher unter dem Druck des digitalen Wandels bereit sind, vieles in Frage zu stellen, was zuvor sakrosankt erschien – sogar das eigene CIO-Office ist vor disruptiven Eingriffen nicht sicher.



Von Heinrich Vaske,  
Editorial Director

**W**ie schaffen Corporate IT und Business gemeinsam die nachhaltige und werthaltige Erneuerung des Innovationsprozesses?“ – diese Fragestellung diskutierten mehr als 20 CIOs gemeinsam mit einigen IT-Dienstleistern im Rahmen eines zweitägigen Intensiv-Workshops in einem Hotel am Chiemsee. „Beyond“ ist der Titel des von COMPUTERWOCHE und CIO-Magazin gemeinsam ausgerichteten Veranstaltungsformats. Es zeichnet sich dadurch aus, dass die Teilnehmer in einem streng strukturierten Ablauf selbst die Themen ausarbeiten und diskutieren, an denen sie später auch im Geschäftsalltag ansetzen wollen.

Die Voraussetzungen waren klar: Im Zuge der Digitalisierung, so der Konsens, wird die IT zum Innovationsmotor in den Unternehmen. Technologien wie Internet of Things, Artificial Intelligence, Robotic Process Automation oder Blockchain haben das Potenzial, die Geschäftsmodelle signifikant und disruptiv zu verändern. Sie können die Unternehmen im Wettbewerb entscheidend voranbringen. Für CIOs bieten sich Chancen und Herausforderungen

zugleich: Wenn die IT alles richtig macht, kann sie zum Dreh- und Angelpunkt für Innovation im Unternehmen werden.

Die teilnehmenden IT-Chefs erarbeiteten vor diesem Hintergrund Empfehlungen, mit denen die Corporate IT und das Business gemeinsam die Innovationen im Unternehmen vorantreiben können. Aus den vielen spannenden Ideen und Anregungen, die im Workshop aufkamen, seien die wichtigsten Handlungsempfehlungen hier im Überblick skizziert.

## **Der Kunde bestimmt die Richtung**

Customer-Fokus, Customer Centricity, Customer Obsession – diese Begriffe beschreiben in unterschiedlicher Intensität, worum es im digitalen Zeitalter geht: möglichst nahe an den Kunden heranzurücken, sein individuelles Verhalten nachvollziehen und seine Wünsche antizipieren zu können. Wer hier vorankommen will, braucht das Feedback seiner Klientel – nicht einmalig, sondern fortlaufend. Außerdem ist es sinnvoll, das Verhalten und die Vorlieben der Kunden anhand von Daten zu analysieren.



Einige CIOs hatten gute Erfahrungen mit der Design-Thinking-Methode gemacht und empfahlen ein Buyer-Persona-Konzept. Dazu werden anhand von Daten prototypische Einzelkunden definiert – so wie man sie bereits kennt oder wie man sie gerne hätte. Es entsteht die sogenannte Buyer Persona, die möglichst genau, gerne auch mit einem fiktiven Namen, Profildaten und einem Bild, beschrieben wird. Nun geht es darum, sich tief in diese Person hineinzusetzen und die eigenen Firmenaktivitäten auf die Anforderungen dieser wichtigsten Kundengruppen oder Zielmärkte hin zu optimieren. Deshalb ist es sinnvoll, die datengenerierte Persona immer wieder einem Reality Check zu unterziehen, indem reale Kunden, die den Personas weitestgehend entsprechen, eingeladen und gehört werden.

In Sachen Customer Centricity wurde weiterhin vorgeschlagen, die Zusammenarbeit mit dem Kunden auf dreierlei Weise zu intensivieren: klassische Befragungen, Co-Creation sowie Analyse des praktischen Kundenverhaltens anhand von Daten. Der ständige Dialog anhand von Minimum Viable Products (MVPs)

führt dazu, dass Fehlentwicklungen in einem frühen Stadium ausgeschlossen werden können und der Kunde ständig involviert ist. Ein MVP ist mehr als nur ein Prototyp, es handelt sich um die erste funktionsfähige Iteration eines Produkts, das Unternehmen auf ihre Kunden loslassen, um Klarheit über seine Marktchancen und seine weitere Entwicklung zu bekommen. Der Kunde entscheidet also, ob und wie ein Produkt weiterentwickelt wird.

Darüber hinaus lassen sich über datengetriebene Initiativen und Sensorik Datenpools aufbauen, deren Analyse Details über das heutige und zukünftige Kundenverhalten verrät und Rückschlüsse auf Customer Experience und Customer Journey zulässt.

Einen etwas anderen Blickwinkel auf das Thema Customer Centricity hat die klassische IT-Organisation, die ihren internen Kunden, den Anwender, bedient. Für sie kommt es vor allem darauf an, optimal mit den Fachbereichen zu kommunizieren. Hier empfahlen die Diskutanten einen geregelten Austausch: ITler gehen ins Business und lernen dessen Bedürfnisse kennen, gleichzeitig bringen sie ihre Methodenkompetenz in Sachen Agilität und Design Thinking ein, um das gesamte Unternehmen stärker in Richtung Agilität zu bewegen. Auf diese Weise bauen sie Beratungskompetenz auf und lernen zuzuhören. Ebenso können sich Mitarbeiter aus den Fachbereichen an IT-Projekten beteiligen und dort dafür sorgen, dass die IT den Anwender mit seinen Bedürfnissen fest im Blick behält.

#### **Kontraproduktive Aufbauorganisation**

Engagiert und teils kontrovers gerieten die Diskussionen um die künftige Aufbauorganisation in den Unternehmen: Wenn digitale Technologien zum wichtigsten Wertschöpfungsfaktor für das Business werden und Produktinnovationen in erster Linie von der IT ausgehen – hat es dann überhaupt noch Sinn, eine zentrale IT-Organisation aufrechtzuerhalten? ▶

## **Zwei Tage Beyond**

### **Vernetzen mit Methode**

CIOs diskutieren über Innovation

#### → **Die Ausgangsfrage**

Im Vorfeld des Beyond-Workshops wählten CIOs das Thema aus, das sie für brennend hielten. Es lautete: „Wie schaffen Corporate IT und Business gemeinsam die nachhaltige und werthaltige Erneuerung des Innovationsprozesses?“

#### → **Die Impulsgeber**

Manfred Immitzer von der Porsche Holding und David Thornewill von der Deutschen Post DHL hielten zu Beginn zwei spannende Impulsvorträge, die den anwesenden CIOs und Branchenvertretern einen guten Einstieg ins Thema gaben.

#### → **Der Workshop**

Ideation, Transformation und Execution sind die drei Stufen, über die sich die Teilnehmer dem Ziel näherten, Handlungsempfehlungen bezüglich der Ausgangsfrage zu erarbeiten.

#### → **Die digitale Unterstützung**

Gunter Nittbaur, Geschäftsführer der Kitemanager GmbH, konzipierte und moderierte den zweitägigen Intensiv-Workshop. Jeder Teilnehmer bekam ein iPad mit einer vorinstallierten App zugeteilt. Dort konnte über den weiteren Verlauf der Zusammenarbeit abgestimmt und die ganze Dokumentation zeitnah eingesehen werden.

- ▶ Verlangen Trends wie Agilität, DevOps, das schnelle Erstellen von MVPs entlang des Kundenbedürfnisses nicht das Hand-in-Hand-Arbeiten von IT- und Business-Mitarbeitern in und zwischen den Fachbereichen? Die „funktionale IT-Organisation abzuschaffen“ lautete dann auch ein ganz konkreter und durchaus umstrittener Vorschlag einer Arbeitsgruppe. Die IT müsse in den Business Units organisiert werden – mit einem gemeinsamen maximalen Kundenfokus. Alles, was nicht zwingend zentral laufen müsse, könne ins Business transferiert werden.

Nicht alle CIOs befürworteten diesen radikalen Ansatz, doch immerhin gab es Konsens in der These, dass die Corporate-IT-Bereiche kleiner werden und ihre Aufgaben neu sortieren müssen. Eine wichtige Aufgabe ist es, für den Konzern relevante Technologietrends frühzeitig zu erkennen, zu prüfen und an der richtigen Stelle einzubringen. Hinzu kommen klassische Verantwortungsbereiche rund um IT-Sicherheit und Governance. Die CIO-Rolle bleibe als Koordinationsinstanz erhalten, doch der IT-Chef arbeite künftig nur noch „am System und nicht im System“, sofern er nicht auch die Rolle eines Chief Digital Officer innehatte, hieß es.

Im Business hingegen gilt es den CIOs zufolge, aktiv und mit positiver Konnotation IT-Kompetenz aufzubauen und dafür zu sorgen, dass sich möglichst viele Mitarbeiter mit digitalen Technologien identifizieren können. Ein erster Schritt dafür kann es sein, Innovation bereits in der Unternehmensstrategie oder in einem griffigen Leitbild zu verankern. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Bühnen zu schaffen, auf denen Fachbereiche ihre innovativen Ideen präsentieren könnten, Innovations-Events ins Leben zu rufen, Netzwerke aufzubauen und gegebenenfalls Awards zu verleihen.

Echte Begeisterung wird sich nach Meinung der Diskutanten aber wohl nur dann erzeugen lassen, wenn es gelingt, die IT aus Anwendersicht signifikant zu vereinfachen und attraktiver erscheinen zu lassen. Dazu beitragen können ein konsequenter Fokus auf Usability, aber auch scheinbar simple Maßnahmen wie ein gemeinsames Vokabular, das ohne technische Akronyme auskommt. Unternehmenseigene Clouds sollten so selbsterklärend sein wie Public Clouds. Shared Spaces, wie sie Box und Dropbox anbieten, müssen für alle zugänglich sein.

### Kultur und Klima sind mehr als nur Worte

Wie gelingt es nun, ein Innovationsklima und eine Kultur zu schaffen, in der neue Ideen entstehen und reifen? In den Diskussionen gab es Einigkeit in der Feststellung, dass Diversität wichtig und hilfreich ist: Frauen und Männer, ältere und jüngere Mitarbeiter, In- und Ausländer – abhängig vom jeweiligen Vorhaben sollten solche gemischten Teams bereichsübergreifend zusammengestellt werden, gerne auch unter Beteiligung von Kunden und Partnern. Nur so könne wirklich Neues entstehen. Wichtig ist es dabei, eine geeignete Methode für einen permanenten Innovationsprozess einzuführen und zu verankern. Sie muss unter anderem regelmäßige Zusammenkünfte, Rituale und Arbeiten entlang von Key Performance Indicators (KPIs) vorsehen.

Dabei sollten nicht harte, konventionelle KPIs definiert werden, sondern Messgrößen, die sich am Feedback und Zuspruch von Kunden orientieren. Geeignet wäre etwa ein Online-Stimmungsbarometer, das die Meinungen zu einem digitalen Produkt spiegelt. Damit die guten Ideen der diversen Teams in den Innovation Labs nicht versickern, müssen die Teams

Die Teilnahme am Beyond-Workshop verlangte von den CIOs konzentrierte Mitarbeit rund um die Uhr. Der Aufwand lohnte sich: Die CIOs erarbeiteten eine Reihe sinnvoller Handlungsempfehlungen und schufen ganz nebenbei ein Netzwerk, das ihnen weit über den Workshop hinaus erhalten bleiben wird. Möchten Sie beim nächsten Beyond-Workshop dabei sein? Wenden Sie sich bitte an Kateryna Savchenko, E-Mail: [ksavchenko@idgbusiness.de](mailto:ksavchenko@idgbusiness.de), Telefon: 089/360 86-196.



zudem gehalten sein, Innovationsprozesse Ende zu Ende zu definieren und ganzheitlich umzusetzen.

Die „Operationalisierung“ war den CIOs sehr wichtig: Es muss gelingen, Innovationen als normalen Bestandteil des Tagesgeschäfts zu etablieren. Authentisches und verantwortliches Führen, das sich selbst zurücknimmt, aber Freiheiten zulässt und Verantwortung für das Gelingen von Innovationsprojekten trägt, ist gefragt. Es geht darum, Vertrauen zu schaffen und zu motivieren. Bonuszahlungen, so war man sich einig, führen hier eher zu Fehlsteuerungen, als dass sie weiterhelfen.

### Schatten-IT gibt es gar nicht

Wie groß die Bereitschaft der IT-Macher ist, umzudenken, zeigte auch die Diskussion um das altbekannte Phänomen der Schatten-IT. Wenn die Business-Bereiche neue Wege gehen und beispielsweise Lösungen auf eigene Verantwortung aus der Cloud beziehen wollten, dann sei das kein Vergehen, sondern eher wünschenswert, hieß es. Wer innovative Mitarbeiter im Business wolle, müsse solches Verhalten fördern. Wichtig sei dabei aber Transparenz:

Die IT könne nur dann Sicherheit, Stabilität und tragbare Kosten gewährleisten, wenn sie davon wisse. Klassische Schatten-IT-Lösungen wie Dropbox könnten in solchen Fällen „legalisiert und amnestiert“ werden, sie ließen sich regulär mit einer Business-Lizenz beschaffen.

In vielen Unternehmen gibt es aber „No-Gos“ – etwa wenn Daten wegen des Einsatzes nicht legitimer Lösungen in der US-Cloud landeten. Hier können Aufklärung und Leitplanken helfen – in vielen Unternehmen ist den Mitarbeitern gar nicht klar, welche Regeln konzernweit gelten. Diese Leitplanken, die nicht nur Compliance und Sicherheit gewährleisten, sondern auch für die IT-Architektur relevant sind, sollten Sicherheit bei den Anwendern schaffen, sie aber nach Möglichkeit nicht einschränken.

Kommen trotz solcher Vorgaben Verstöße vor, muss in den Unternehmen über die Verantwortlichkeit gesprochen werden: CIOs, die für Transparenz und ein reichhaltiges Tool-Angebot sorgen, ist nicht zuzumuten, den Kopf für mutwillige Regelverstöße in den Fachbereichen hinzuhalten. Da sollten die Abteilungsleiter selbst in die Verantwortung gehen, hieß es. Die IT-Governance einschließlich Datenschutz,

Sicherheit und gesetzlicher Haftung werde zur „Business Governance“. Das gelte vor allem in stark regulierten Branchen wie Banken und Versicherungen.

Dennoch zeigte die Diskussion, dass die CIOs nicht „verbieten“, sondern „ermöglichen“ wollen. Viele favorisieren daher eine angebotsorientierte Vorgehensweise – etwa in Form eines Marktplatzes mit genehmigten Cloud-Lösungen und Tools. Hier sei es wichtig, dass die IT auf die Anwender zugehe und herausfinde, wo ihnen der Schuh drückt: Vielleicht lassen sich weniger geeignete Lösungen durch bessere ersetzen. Vorgeschlagen wurde unter anderem eine „Speed Lane“, die Anwendern binnen 24 Stunden beantwortet, ob sie ein Tool oder eine Cloud-Lösung bedenkenlos einsetzen können.

Bezüglich der Softwareauswahl empfahlen die CIOs, Kriterien wie User Experience und grafische Benutzeroberfläche höher zu gewichten als bislang vielerorts üblich. Zudem müsse die Softwareauswahl nach objektifizierbaren Kriterien (Best Practices) erfolgen, nicht nach der Befragung einzelner Anwender, da sich sonst ein zu subjektives Bild ergebe.

