

# Der irrationale digitale Überschwang

Die digitale Transformation auf den  
Boden der Realität gebracht:  
So gehen Sie es richtig an

**Ein ISG Fokuspapier: Februar 2017**

[www.isg-one.com/de](http://www.isg-one.com/de)

**\*  
ISG™**



# Darüber reden

Bei ISG glauben wir an den Dialog. Er bildet die Basis für jede gute Beziehung. Die beste Art, Strategien, Aufgaben und Ziele voranzubringen, ist es zu erkennen, was den Unterschied ausmacht.

Wir haben fünf unserer erfahrensten Experten zusammengebracht, um sich darüber auszutauschen, ob das Thema Digitalisierung derzeit vielleicht mit allzu viel Überschwang behandelt wird. Ist er irrational? Oder ist der digitale Optimismus angebracht, braucht aber eine Art Realitätscheck und muss nüchterner betrachtet werden? Das sind zwei wichtige Fragen.

Das vorliegende zweite Fokuspapier ist das Ergebnis ihrer Gespräche.



**Bernd Schäfer**

Partner & Geschäftsführer  
ISG DACH



**Lois Coatney**

Partner & Head of  
Strategy & Operations



**Harald Wolf**

Partner  
ISG DACH



**Owen Wheatley**

Partner & Head of Banking,  
Financial Services & Insurance



**Steven Hall**

Partner & Head of Digital  
Advisory Services

Diese Experten geben ihre persönlichen Ansichten wieder, die allerdings durchaus relevant und manchmal auch kontrovers sind. Ob Sie ihnen zustimmen können? Teilen Sie gerne mit uns, was Sie darüber denken.



- + Was ist „irrationaler Überschwang“?
- + Irrationaler digitaler Überschwang – wirklich?
- + Zwischen überschwänglichem Optimismus und pragmatischem Optimismus ist ein großer Unterschied
- + 2020 im Visier, aber noch in 1999 feststecken
- + Sich Neues zunutze machen, aber mit Altem weitermachen, solange es sein muss
- + Pragmatismus untermauert den digitalen Optimismus
- + Ist hauseigener Pragmatismus in der digitalen Welt wirklich genug?
- + Es ist an der Zeit, die Digitalisierung zu industrialisieren
- + Vorwärts leben, rückwärts verstehen
- + Sie müssen sich nicht alles selbst erarbeiten

# Was ist „irrationaler Überschwang“?

Überschwang treibt die Märkte an, ist ein wesentlicher Bestandteil von Innovation und Wandel und bringt Menschen dazu, kreative Risiken einzugehen. Aber – und ein Aber gibt es ja immer – oft geht er auch zu weit. Der Zug rollt gar zu schnell, zu viele Leute versuchen, auf den Zug aufzuspringen, und dann kommt es zum unvermeidlichen Absturz.

Das Konzept des „irrationalen Überschwangs“ ist nichts Neues. Man denke nur an die so genannte „Südseeblase“ oder auch die „Tulpenmanie“, die 1637 den ersten Börsencrash auslöste. Schon damals wurde mit allen möglichen schlechten Geschäftspraktiken gearbeitet, die denen der letzten hundert Jahre in nichts nachstehen.

In die Schlagzeilen geriet der Begriff, als der damalige Chef der US-Notenbank, Alan Greenspan, damit am 5. Dezember 1996 den unaufhaltsamen Aufschwung der weltweiten Aktienmärkte erklärte. Greenspan machte sich Sorgen, dass die Hausse keine Grundlage hatte und brachte, basierend auf seinen Wirtschaftserfahrungen in der Vergangenheit, den Begriff aufs Tapet. Auf der Stelle brachen die Aktienpreise ein: in Japan um 3%, in London um 4%, und der Dow Jones verlor 2,3%.

Greenspan lieferte den Beweis. Die Märkte wurden von Überschwang und nicht von den zugrundeliegenden wirtschaftlichen Stärken im Rahmen der Weltwirtschaft angetrieben. Die Furore, die seine Worte hervorriefen, verflog, die Märkte waren weiterhin stark und wurden dann von der Dot-Com-Blase angekurbelt. Noch so ein Beispiel für „irrationalen Überschwang“, und zwar ein besseres. Sobald ein Unternehmen sich mit einem „.com“-Zusatz im Namen schmückte, war das Interesse von Anlegern geweckt, die von digitaler Technologie oder der neu entstehenden Internet-Ökonomie keine Ahnung hatten.



“

Shiller wollte vor allem aufzeigen, wie Ideen zu feststehenden Wahrheiten werden, beispielsweise die Vorstellung, dass der Aktienmarkt nach einem Einbruch immer wieder einen Aufschwung erlebt.

”

Dann schrieb der Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger Robert J. Shiller einen Bestseller (eher ungewöhnlich für ein Buch über Wirtschaftstheorie), welcher diesen Begriff populär machte. In seinem Werk „Irrational Exuberance“<sup>1</sup> beschrieb Shiller dieses Konzept als „Euphorie“ und „Irrsinn“:

**Nämlich als eine Situation, in der die Nachricht von steigenden Preisen den Enthusiasmus der Anleger beflügelt und sich wie durch psychologische Ansteckung immer weiter verbreitet. Dabei werden die Geschichten, die solche Preissteigerungen womöglich rechtfertigen, immer mehr aufgebauscht, und immer mehr Anleger wollen mitmischen; sie haben zwar so ihre Zweifel dahingehend, wie hoch der Investitionswert wirklich ist, aber werden trotzdem verführt, teilweise weil sie den anderen ihren Erfolg neiden und teilweise weil es aufregend wie ein Glücksspiel ist.**

Shiller wollte vor allem aufzeigen, wie Ideen zu feststehenden Wahrheiten werden, beispielsweise die Vorstellung, dass der Aktienmarkt nach einem Einbruch immer wieder einen Aufschwung erlebt: „Die Leute meinen, das hätten sie aus der ‚Vergangenheit‘ gelernt – und weil alle behaupten, dass es stimmt, wird es zu einer Tatsache. Aber es ist keine Tatsache.“<sup>2</sup>

Shiller belegt das auch mit Zahlen und Diagrammen. Und dennoch glauben viele Leute immer noch daran.





# Irrationaler digitaler Überschwang – wirklich?

Was hat das alles nun mit der Digitalisierung zu tun? Nun ja, eine ganze Menge. Jedes Unternehmen glaubt, es könnte von einem „disruptiven“ digitalen Wettbewerber hinweggefegt werden.

Ein neu gegründetes Unternehmen (oder ein Unternehmen wie Amazon, das wie ein Gestaltwandler anscheinend nach Belieben jegliche Art von Waren und Dienstleistungen liefern kann), welches sich nicht mit veralteten Systemen oder physischen Infrastrukturen herumschlagen muss, kann ein ganzes Marktsegment übernehmen oder – wie Steven Hall es ausdrückt – „unser Geschäft komplett ‚uberisieren!‘“

Diese Angst führt zu Optimismus dahingehend, wie die digitale Transformation alteingesessene Firmen vor dem Untergang bewahren kann. Allein die Tatsache, dass die

Wörter „digital“ und „Transformation“ oft zusammen verwendet werden, ist schon eine Art von Optimismus. Werde digital und du schaffst die Transformation, wirst zu etwas glänzendem Neuen total agil und wettbewerbsfähig.

Wir haben alle das Gefühl, in einer neuen Welt und einem neuen Zeitalter zu leben. Laut Shiller ist das ein wesentliches Element des irrationalen Überschwangs: „Das ist das Gefühl, wir alle würden auf einmal wichtige Tatsachen lernen und eine neue Aufklärung erleben.“<sup>3</sup> Wenn eine solche Gewissheit entsteht, so Shiller, ist das ein eindeutiges Zeichen dafür, dass eine Zeit irrationalen Überschwangs eingeläutet worden ist.

Shiller zieht daraus einen einfachen Schluss: „Wir müssen überlegen, was wir als Individuen und als Gesellschaft tun müssen, um einen Teil der negativen Folgen dieses Überschwangs auszugleichen.“<sup>4</sup>

**Und hier kommt das ISG-Team ins Spiel; glauben die ISG-Experten, dass wir in einer Zeit des irrationalen digitalen Überschwangs leben?**

# Zwischen überschwänglichem Optimismus und pragmatischem Optimismus ist ein großer Unterschied

Wir wollen an dieser Stelle klarstellen, wovon überhaupt die Rede ist.

„Keiner von uns ist ein Pessimist“, sagt Bernd Schäfer. „Wir sind alle Optimisten.“ Auch Steven Hall ist dieser Meinung und behauptet, er sei der „alloptimistischste Typ bei ISG“ – „Digitalisierung ist Transformation. Das ist eine große Sache.“

„Wir müssen einen Schritt zurücktreten“, sagt Harald Wolf, „und erkennen, dass wir uns in der typischen ‚Hype-Phase‘ befinden, die alle neuen Epochen durchlaufen. Der digitale Überschwang basiert auf dem Hype derjenigen, die die digitalen Werkzeuge verkaufen.“

Auch Lois Coatney ist der Meinung, dass der digitale Optimismus durchaus auf harten Fakten basiert, aber ihre Betrachtungsweise ist etwas anders: „Die Menschen da draußen haben Angst vor dem Untergang. Sie hören all diese Geschichte über Firmen wie Kodak, die die Digitalisierung nicht verstanden und falsche Entscheidungen getroffen haben. Deshalb haben sie es eilig. Sie machen sich Sorgen. Sehr große Sorgen!“

Owen Wheatley betrachtet die Vorstellung von „Überschwang“ etwas skeptischer. „Ich würde das eher als ‚naiven Optimismus‘ bezeichnen“, sagt er. „Die Leute sehen, was die anderen machen – bzw. angeblich machen – und sagen dann zu ihren IT-Leuten: ‚So was will ich auch‘, aber ohne sich wirklich darüber im Klaren zu sein, warum sie auf den digitalen Zug aufspringen wollen.“

Es geht darum, zunächst einmal eine Unternehmensstrategie zu erarbeiten und die Technologie dann an die angestrebten Ziele anzupassen.“

Bernd Schäfer möchte unbedingt klarstellen, dass sich die digitale Technologie zweifellos auf alle Wirtschaftszweige auswirkt: „Das ist keine kurzfristige Modeerscheinung. Natürlich wird eine Menge Rummel darum gemacht, aber der lässt bereits nach. Und das ist gut so. Optimismus wird nicht von Rummel beziehungsweise einem Hype geschürt, sondern beruht darauf, wie sich unser Leben Tag für Tag verändert, und digitale Werkzeuge verändern unser Leben – jeden Tag aufs Neue.“

Owen Wheatley ist derselben Meinung. „Das ist ganz bestimmt keine kurzlebige Modewelle, sondern wird auch morgen noch da sein, und zwar in noch viel stärkerem Maße. Das Problem ist, dass die Anbieter ihren Kunden unbedingt neue Lösungen verkaufen wollen, und manche Firmen kaufen Sachen, die sie eigentlich gar nicht brauchen.“

Auch Lois Coatney sieht das so. „Das stimmt. Aber es ist ja auch so, dass die Leute, mit denen wir ständig reden, die Leute, die etablierte Unternehmen führen müssen, außerhalb des Büros digitale Hilfsmittel einsetzen, die, wie sie wissen, auch die Effizienz des Unternehmens verbessern könnten. Da wird man leicht ungeduldig. ‚Warum können wir unser Unternehmen nicht einfach transformieren und damit der Zeit voraus sein?‘ Genau da wird's schwierig, genau das ist das Problem.“

„Hier muss man pragmatisch vorgehen“, sagt Steven Hall, „und wenn dieser Pragmatismus fehlt, wird der digitale Überschwang irrational; dann will die betreffende Firma zwar die Technologie einführen, weiß aber gar nicht, welches geschäftliche Problem damit gelöst wird oder welches neue Geschäftsfeld sie auf Grundlage der neuen Technologien erschließen sollte.“

„Man braucht eine Strategie und eine Möglichkeit, sie auch richtig umzusetzen“, sagt Steven Hall.

Und Owen Wheatley fügt hinzu: „Ich glaube, man kann die ganze Cloud-Euphorie als Beispiel hernehmen“. Steven Hall nickt zustimmend. „Ganz bestimmt.“ Owen Wheatley führt weiter aus: „Die Leute beschlossen, alles müsse in die Cloud ausgelagert werden, und haben auf die Schnelle Servicevereinbarungen abgeschlossen, die, wie sich dann herausstellte, völlig ungeeignet waren. Es war nicht wirklich klar, wie die Cloud-Nutzung aussehen sollte bzw. insbesondere, welche Art von Cloud für die spezifischen Unternehmensanforderungen zum Einsatz kommen sollte.“

**„Genau, sie haben die ‚Wunderpille Cloud‘ einfach geschluckt, ohne es kritisch zu hinterfragen“, fügt Steven Hall hinzu; „und ziemlich schnell trudeln dann die Rechnungen ein und der Gesetzgeber kommt mit Fragen, und dann zeigt sich, dass die Strategie nicht wirklich durchdacht war, und anstatt Geld zu sparen und effizienter zu werden, passiert genau das Gegenteil.“**

„Steven ist ein großer optimistischer Pragmatiker“, sagt Bernd Schäfer, „so wie wir alle.“ Er macht eine Pause und wird dann ernst: „Wir müssen einen Blick auf die derzeitige Realität unserer Welt werfen. Fakt ist: Inzwischen stehen die IT-Dienstleistungsindustrie sowie IT-Fähigkeiten und -Kompetenzen in den meisten Branchen und im Rahmen der meisten unternehmerischen Ambitionen an vorderster Stelle. Viele Jahre lang ging es bei Computersystemen einfach darum, im Back Office Hilfestellung zu bieten, und in den meisten Unternehmen wirkte sich die IT nicht auf die Umsätze aus. Selbst im Einzelhandel, also einem Wirtschaftszweig, der sich wirklich sehr viel Mühe gegeben hat, die Digitalisierung für sich zu nutzen, geht es letztendlich eigentlich nur um ein anderes Schaufenster, und die Umsätze verlagern sich von einem auf einen anderen Kanal. Doch inzwischen geht es um Unternehmen, die bislang mit Digitalisierung nichts am Hut hatten und jetzt meinen, dank Digitalisierung könnten sie Kundenpflege betreiben, Umsatzströme generieren und Chancen für die Erschließung völlig neuer Umsatzmöglichkeiten nutzen. Deshalb möchten sie gar zu gern auf diesen Zug aufspringen.“





### **Es ist also in Ordnung, optimistisch zu sein, aber nicht gar zu überschwänglich optimistisch?**

„Ja, aber es ist gar nicht so einfach, hinter den euphorischen Hype zu dringen“, sagt Lois Coatney. „Und genau das ist nötig. Der Hype erzeugt Angst. Die Leute wollen nicht außen vor bleiben, und das beeinträchtigt ihren strategischen Weitblick und ihre Entscheidungsfindung. Sie fangen an, beim Denken große Sprünge zu machen, aber das muss man gar nicht. Große Veränderungen verursachen große Angst. Man muss einen Schritt zurücktreten und herausfinden, in welchen Bereichen des Unternehmens sich die Digitalisierung am stärksten auswirken kann. Wir müssen den Stress beseitigen, der mit dem Gefühl einhergeht, hinterherzuhinken und auf den Zug aufspringen zu müssen. Man muss sich die Zeit nehmen, einen Blick auf das eigene Unternehmen zu werfen und ein oder zwei Bereiche zu identifizieren, in denen man mit der Transformation beginnen kann... und sich dann entspannt zurücklehnen.“

Harald Wolf sieht das auch so. „Genau, Euphorie führt dazu, dass man zu schnell loslegen will“, sagt er. „Ich

habe für einen internationalen Konzern gearbeitet, dem man den Big Data-Gedanken verkauft hat. Jeder erzählte ihnen, das würde die Produktion total verändern und man könnte jede Menge Daten sammeln, die man zu Geld machen könnte. Also machten sie sich ganz schnell daran, ein Big Data Lab auf die Beine zu stellen. Sie haben jede Menge Geld dafür ausgegeben. Und jetzt, zwei Jahre später, springt nichts Wertvolles dabei heraus... zumindest noch nicht. Die Entscheidung wurde zu schnell getroffen.“

Owen Wheatley zieht daraus folgenden Schluss: „Unsere Aufgabe besteht also darin, mit Hilfe unserer fundierten Sicht und Einschätzung des Marktes und der technologischen Landschaft den Enthusiasmus und den Optimismus anhand der praktischen Realität zu dämpfen, mit dem Ziel, den Kunden dabei zu helfen, die Zukunft aufzubauen, die sie brauchen – schnell, aber richtig.“

**Pragmatismus kann Optimismus erzeugen, aber man muss sich auch klar darüber sein, wohin man gehen will und wo man gerade steht. Und vielleicht stehen Sie nicht da, wo Sie glauben zu stehen.**



# 2020 im Visier, aber noch in 1999 feststecken

Einen Schritt zurücktreten,  
herausfinden, wo man steht und  
in welche Richtung es geht.

„Die Leute sind frustriert; das ist mir klar. Das ist ganz natürlich“, sagt Lois Coatney. „Ihnen wird die digitale Transformation verkauft, und dabei arbeiten sie immer noch mit ihren alten Systemen, die sich anscheinend nur langsam verändern. Sie wünschen sich sozusagen, sie könnten jetzt schon das leisten, was für das Jahr 2020 angestrebt ist, aber ihrem Gefühl nach arbeiten sie noch wie im Jahr 1999. Da ist es schwierig, die richtige Perspektive zu gewinnen.“

„Man ist eben da, wo man ist“, sagt Bernd Schäfer, „und braucht jemanden, der einem genau das sagt. Jemanden, der dabei hilft, einen Schritt zurückzutreten und die Sichtweise zu gewinnen, die es braucht, um die richtigen Digitalisierungsentscheidungen zu treffen. Das ist immer das, was ich mir durch meine Arbeit für unsere Kunden erhoffe.“

„Man muss das überwinden, was ich den ‚Barron-Effekt‘ nenne – die Tatsache, dass die meisten Mitglieder der Vorstandsriege diese tollen Geschichten darüber lesen, was ihre Vorstandskollegen so tun, und sich dann außen vor fühlen“, sagt Steven Hall. „Das Tempo technologischer Veränderungen, vor allem im Laufe der letzten zehn Jahre, lässt viele Führungsverantwortliche glauben, sie könnten komplett neue Geschäftsmodelle aufstellen. Die Geschäftsführung hat diese Aussicht vor Augen und befürchtet so, ‚uberisiert‘ zu werden. Meiner Meinung ist das eine irrationale Angst; sie ist total übertrieben. Natürlich besteht diese Gefahr für einige Unternehmen, aber mit dieser Drohung wird sozusagen ‚zu den Waffen gerufen‘, um Angst, Unsicherheit und Zweifel zu säen. Aber ganz ehrlich, ich glaube, dass die wahren Bedrohungen von Mitbewerbern in der eigenen Branche kommen und nicht von völlig neuen Unternehmen.“



Bernd Schäfer sieht das auch so. „Das ist ein weiterer Aspekt und Hinweis darauf, dass wir immer noch im Jahr 1999 leben und nicht in der Gegenwart. Damals verführte der Dot-Com-Boom viele Leute zu schlechten Entscheidungen. Die meisten Unternehmen verfügen intern nicht über die nötige digitale Kompetenz, und deshalb müssen sie ein größeres Partner-Ökosystem aufbauen. Und das heißt: Ganz plötzlich besagt das zukünftige Geschäftsmodell, dass sie mit Partnern integriert werden und nicht mehr einfach nur mit diesen Firmen als Lieferanten zusammenarbeiten.“

„Jetzt haben sie nicht mehr so viel Kontrolle wie früher und müssen lernen, wie das neue Betriebsmodell, das sie da für ein digitales Umfeld erzeugen, zu steuern ist. Das ist eine Riesenherausforderung“, sagt Bernd Schäfer.

„Es geht nicht nur darum, sich die richtigen Leute auszusuchen, sondern auch darum, in der Lage zu sein, mit neuen Partnern, die Teil des eigenen geschäftlichen Ökosystems sind, zu kommunizieren. Man muss fähig sein, Beziehungen einzugehen und zu pflegen, um für das eigene Unternehmen das Beste aus allen Beziehungen herauszuholen.“

**Es geht darum, einen Schritt zurück zu tun und sich die umfassendere Perspektive zu verschaffen, die für die richtigen Entscheidungen nötig ist, bevor man sich auf bestimmte Technologien und Werkzeuge bzw. Lieferanten festlegt.**

„Man muss die Strategien auf stimmige Weise zusammenbringen – die Unternehmensvision mit der digitalen Strategie, der IT-Strategie und den Sourcing- und Implementierungs-Strategien. Ganz schön viele Strategien, aber wenn sie nahtlos zusammenarbeiten, dann zeigen sie auch Ergebnisse“, sagt Owen Wheatley.

Und Lois Coatney fügt hinzu: „Für mich besteht das größte Hindernis darin zu verstehen, wie man die Vision, die man gerne realisieren möchte, in den Unternehmensbetrieb

einfließen lassen kann. Es geht um die real implementierte Digitalisierung im Unternehmen, mit all den verschiedenen Plattformen, den neuen Governance-Regeln, die sich daraus ergeben, die unzähligen Auswirkungen auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter. Auf einmal braucht man jede Menge schnelle Lösungen und Änderungen, um wirklich in den vollen Genuss der Digitalisierung zu kommen. Und oft wird das Ganze dann verwässert. Man muss spezifisch und eindeutig sein. Verstehen, wohin man will, und dann ganz genau ausarbeiten, wie man ans Ziel kommen will. Man muss die benötigten Investitionen tätigen, sonst sind die Leute irgendwann enttäuscht, und diesen Moment des ‚Hab ich’s doch gleich gewusst‘ will man ja vermeiden.“

„Deswegen brauchen sie jemanden, der ihnen dabei hilft“, sagt Bernd Schäfer. Weise Anführer haben schon immer mit Beratern zusammengearbeitet und waren bereit, die derzeit vorherrschende Sicht in Frage zu stellen. Sie müssen zudem den Mut haben, ehrlich den tatsächlichen Stand der Dinge im Land zu verkünden – bzw. im Unternehmen. So kann man das, was eh nur ablenkt, aussortieren und seine Vision darauf aufbauen, wie das Unternehmen derzeit tatsächlich funktioniert und arbeitet.



# Sich Neues zunutze machen, aber mit Altem weitermachen, solange es sein muss

„Die Leute wissen ja, Veränderungen sind nötig, sie möchten optimistisch sein und sich auf diese Reise machen – Unternehmen müssen das tun; doch gleichzeitig ist auch Ausgewogenheit erforderlich. Geht man den ganzen Weg oder fokussiert man sich mit der Digitalisierung auf ein paar wesentliche Bereiche?“ So lautet Steven Halls rhetorische Frage.

Lois Coatney hat darauf eine einfache Antwort: „Da sind wir wieder bei dem, was Owen gesagt hat: Welches geschäftliche Ziel wird angestrebt? Man muss nicht alles transformieren, das wäre ein riesiges und riskantes Unterfangen. Man muss sich die neuen Technologien anschauen und herausfinden, an welcher Stelle sie am besten zur Erreichung der spezifischen Unternehmensziele eingesetzt werden können.“

Owen Wheatley gefällt die Richtung, in die diese Diskussion geht: „Das ist ein wesentlicher Punkt, und unsere Kunden müssen verstehen, dass ‚digitale Transformation‘ nicht nach dem ‚Alles-oder-Nichts‘-Prinzip funktioniert. Man kann sie durchaus schrittweise angehen.“

**„Sich das Neue zunutze machen, aber mit dem Alten weitermachen, solange es sein muss“, sagt Lois Coatney.**



„Ganz genau. Für mich manifestiert sich darin ein bimodaler IT-Ansatz – bzw. die IT der zwei Geschwindigkeiten“, sagt Owen Wheatley. „Das ist kein negatives Konzept, sondern ein sehr positives – und pragmatisch noch dazu. Es basiert darauf, sich ehrlich einzugestehen, dass die vielen Legacy-Plattformen und Legacy-Applikationen ein einziges, überaus komplexes Wirrwarr sind.“

„Das alles auf einmal zu transformieren ist womöglich zu teuer und zu riskant; wenn man also beispielsweise die Kundenerfahrung verbessern will, sind Digitalisierungsinvestitionen oft besser im Frontend angelegt. Im Bankensektor hat man dazu beispielsweise Apps für Online und Mobile Banking entwickelt. Wann hat einer von euch denn das letzte Mal einen Scheck ausgestellt und ist in die Bankfiliale gegangen, um einen Scheck einzureichen?“

Eine kleine Weile sagt niemand etwas, alle nicken zustimmend. Das ist inzwischen wirklich selten. „Aber die Filialen gibt es nach wie vor. Die großen etablierten Banken schließen zwar die ein oder andere Filiale, aber ganz können sie nicht darauf verzichten. Die neuen digitalen Banken müssen sich über solche Altlasten keine Gedanken machen, aber auf der anderen Seite sind sie auch nicht so bekannt und haben nicht so viel finanzielle Rückendeckung wie die Großbanken.“

Die traditionellen Banken können also weiterhin mit den vorhandenen Legacy-Systemen arbeiten und sie langsam nach und nach transformieren. Sie können mit ihren Filialen aber auch andere interessante Sachen machen.“

„So wie zum Beispiel die Barclays Bank. Sie hat sich mit Amazon zusammengetan und in ihren Filialen Schließfächer für das Abholen von Lieferungen eingerichtet. So kommen die Leute zum Herzstück der Marke, obwohl sie ihre Bankgeschäfte online erledigen. So werden mit Hilfe der digitalen Welt neue Verkaufschancen generiert – wenn der Kunde erst einmal in der Bank ist... dann besteht die Chance, dass er vielleicht ein privates Sparbuch eröffnet oder sich überlegt, ob er nicht seine Hypothek besser über diese Bank laufen lassen sollte. Ganz schön clever!“

**Clever und sehr pragmatisch.**

# Pragmatismus untermauert den digitalen Optimismus

## Die Freuden des Realismus.

Steven Hall geht es darum, diesen Pragmatismus in praktische Schritte zu überführen, und genau das tut er: „Für mich müssen dabei drei Punkte bedacht werden: das digitale Backbone, die digitale Strategie und der übergreifende, alle Kanäle adressierende Ansatz. Man muss dies alles ganzheitlich betrachten und alle benötigten Informationen kennen. Und das führt zu der Einsicht, dass man diese Aufgabe alleine nicht schafft. Man braucht jemanden, der die entsprechende Marktperspektive hat.“

Owen Wheatley fügt hinzu: „Dabei geht es nicht nur um disruptive Wettbewerber – also die digitalen Neugründungen im jeweiligen Marktsegment – sondern auch um traditionelle Mitbewerber. Die sind dem eigenen Unternehmen womöglich voraus, und das ist meiner Meinung nach sogar gefährlicher.“

„Oh ja, das ist keine Phantasievorstellung mehr, sondern passiert bereits“, betont Steven Hall. „Die Punkte, die ich erwähnt habe, müssen gründlich durchdacht werden, damit die digitale Zukunft Realität werden kann.“ Harald Wolf hat dafür einen interessanten Ansatz parat: „Wir müssen dafür sorgen, dass ein neutraler, kritischer Beobachter die Entwicklung begleitet und auch unbequemen Fragen gestellt werden. Unternehmen müssen eine Gruppe – ein Lab – zusammenstellen und die Leute mit der Digitalisierung spielerisch experimentieren lassen, damit sie herausfinden, was möglich ist, ohne sofortige Ergebnisse abliefern zu müssen oder zu versuchen, die grundlegenden Prozesse allzu schnell zu verändern. Aber der kritische Blick darf bei all dem trotzdem nicht verloren gehen.“

Alle sind erleichtert, denn sie vermuteten, dass ISG die „Aufpasser-Rolle“ einnehmen sollten, als Harald Wolf erklärt: „Nicht wir übernehmen das, aber wir

helfen dem CIO oder dem CEO dabei, diese Aufgabe zu übernehmen. So müssen jedem ‚Lab‘ bzw. jeder Gruppe Ziele an die Hand gegeben werden; außerdem muss ein Zeitpunkt festgelegt werden, an dem messbare Ergebnisse zu sehen sein müssen. Dazu muss eine Struktur aufgebaut werden“, sagt er. „Und ISG hilft den Kunden dabei und sorgt gleichzeitig dafür, dass das Management reibungslos funktioniert. Viele Kunden vernachlässigen das. Sie sind zu sehr darauf fokussiert, mit der Digitalisierung zu spielen. Man muss aber auch managen, wie gespielt wird. Es tut mir leid, aber ein neutraler, kritischer Beobachter muss ein wachsames Auge darauf haben, was da vor sich geht!“

Bernd Schäfer sagt: „Um Haralds Idee weiterzuführen, es geht also darum, das Ganze erwachsen anzugehen. Damit meine ich nicht bevormundend. Die Organisation muss einen Schritt zurücktreten und das Ganze holistisch, aus ganzheitlicher Sicht betrachten.“

„Es muss ein Bild des Betriebsmodells der Zukunft gestaltet werden. Und damit meine ich, das digitale Betriebsmodell für das jeweilige Unternehmen, verglichen mit dem jetzigen Modell. Vielleicht ist auch das jetzige Modell schon digital. Aber wenn der Grad der Digitalisierung erhöht werden soll, muss man genau festlegen, welche Attribute gebraucht werden, mit welchen Unternehmen man eine Partnerschaft eingehen muss und wie man diese Partnerschaften unterstützt. Und man muss auch die erforderlichen kulturellen Attribute und Fähigkeiten genau benennen.

Und herausbekommen, was die derzeitigen Schwächen sind und welche Bereiche man verändern möchte. Kurz gesagt, man muss sich an die wichtige, aber mühselige Kleinarbeit machen“, sagt Bernd Schäfer.

Aber würde dadurch nicht alles ausgebremst? „Naja, es steht jedem frei, schnell zu machen und damit zu scheitern“, antwortet Bernd Schäfer. „Eine ziemlich häufig anzutreffende Geschäftspraxis. Viele machen das so. Aber eigentlich will ja niemand schnell machen und dann scheitern. Entweder schnelles Scheitern und dann wieder in Ordnung bringen oder Halt machen, nachdenken und in einem vernünftigen, stetigen Tempo vorangehen, welches für das jeweilige Unternehmen stimmig ist – ein pragmatisches Unternehmen, welches aus dem, was um uns herum passiert, etwas lernt und sich Informationen aneignet, anstatt alle anderen zu ignorieren und direkt auf das Unbekannte loszustürmen.“

**Nach einer kleinen Pause bedanken sich alle beim „neutralen, kritischen Beobachter“ Bernd Schäfer.**





# Ist hauseigener Pragmatismus in der digitalen Welt wirklich genug?

“

Doch heutzutage gibt es jede Menge SaaS- und Cloud-Anbieter, die Eintrittshürden sind also auf einmal viel niedriger und es gibt viel mehr Optionen. Das macht es für unsere Kunden schwierig.

”

## Die Herausforderung für den CIO, CTO und CDO von heute.

Für Owen Wheatley ist klar, dass das nicht ausreicht. „Interne Expertise ist genau das, nämlich etwas Internes. Das ist für das Unternehmen toll, aber manchmal brauchen Kunden eine umfassendere Perspektive, auf die gesamte Branche, auf all die unterschiedlichen Märkte, auf alle Lieferanten und deren Technologien. Das ist intern einfach nicht machbar.“

“Der Markt ist so schnelllebig, da ist es für die Vorstandsriege praktisch unmöglich, immer auf dem Laufenden zu bleiben. IT-Abteilungen sind auf das Alltagsgeschäft fokussiert, die digitale Vision muss also in Zusammenarbeit mit Beratern erarbeitet werden, die diese umfassendere Sicht einbringen können“, sagt Steven Hall. „Unsere Marktforschungskapazitäten und unsere praktische Erfahrung – das gibt ihnen genau das, was sie woanders nicht bekommen.“

„CIOs haben keine Zeit, sich jede Menge Anbieter anzuschauen“, sagt Lois Coatney. „Sie brauchen jemanden, der mehr weiß als das, was man aus einem McKinsey-Artikel oder einem Gartner Magic Quadrant herauslesen kann. Sie brauchen jemanden, der alles im Blick und auch die praktische Erfahrung hat. Jemanden, der sie mit dem Markt zusammenbringen und ihnen die benötigte Expertise auf praktische, nutzbare Art und Weise vermitteln kann. Einfach ausgedrückt wissen sie einfach nicht, was es da draußen so alles gibt. Woher auch?“

Steven Hall führt diesen Punkt weiter aus: „In der digitalen Welt verändert sich das Ökosystem schnell. Für einen etablierten ERP-Anbieter waren die Markteintrittshürden früher hoch – also gab es nur wenige Anbieter – im ERP-Segment waren das Oracle und SAP, stimmt’s? Also nicht gerade viele Optionen. Doch heutzutage gibt es jede Menge SaaS- und Cloud-Anbieter, die Eintrittshürden sind also auf einmal viel niedriger und es gibt viel mehr Optionen. Das macht es für unsere Kunden schwierig.“



„Es muss so viel bedacht werden, und alles muss aus der Sicht des jeweiligen Business Case bzw. der Total Cost of Ownership betrachtet werden und so weiter. Ganz schön viel Arbeit! Das können wir übernehmen – und das ist sehr nützlich und wertvoll“, sagt Steven Hall.

„Angesichts der Entwicklungsgeschwindigkeit in der Welt der Digitalisierung hat sich die Rolle des CIO verändert. Das heißt nicht, dass der CIO versagt hat, es ist einfach die Art von Welt, in der wir leben. Sie ist anders, und wir müssen eben so arbeiten“, sagt Owen Wheatley. „Deshalb gibt es immer mehr Chief Digital Officers. Sie sind für die Vision zuständig und müssen sie dann gemeinsam mit dem CIO und dem CTO verwirklichen.“

„Es gibt damit zwar mehr Leute, die sich darum kümmern, aber sie brauchen nach wie vor Hilfe“, betont Lois Coatney. „Die Welt der Digitalisierung ist eine hyperagile, hyperskalierte Umgebung, in der es einfach viele Optionen gibt, die sich fast wöchentlich ändern. Man muss sich nur einmal eine IT-Fachzeitschrift anschauen, da sieht man, wie viele neue Lösungen es gibt, die man im Blick haben muss;

das kann eine überwältigende Aufgabe sein – auch für Berater. Aber man muss nun mal auf dem Laufenden bleiben. Und viele CIOs brauchen dabei Unterstützung.“

„Es ist die „Rezeptur“ für ihr Kerngeschäft, die dabei zu schützen ist“, sagt Bernd Schäfer. „Die wichtigen Komponenten, die sie weiterhin intern behalten wollen und die Unterstützung, die sie dazu brauchen. An dieser Stelle kommen wir ins Spiel und helfen den Kunden, die richtigen Partner und die richtigen Modelle zu finden, damit sie die Möglichkeiten dieser Partner in der Zusammenarbeit voll ausschöpfen können.“

**Letztendlich ist es egal, von wem das Wissen kommt, solange nur genug Wissen vorhanden ist, um Fehler zu vermeiden und entscheidungsfreudig und zuversichtlich weiterzugehen.**



# Es ist an der Zeit, die Digitalisierung zu industrialisieren

“

In einem Google Rechenzentrum ist alles rationalisiert und standardisiert, und zwar aus einem einfachen Grund: Das ist die einzige Möglichkeit, so viel IT mit einem akzeptablen Maß an Aufwand zu managen.

”

## Standardisierung ohne Kompromisse

Das ist Harald Wolfs große Idee, und er schwärmt:

„Man muss unbedingt eine dauerhafte, effiziente Struktur aufbauen, die auch in der Zukunft noch funktionsfähig ist. Dadurch wird eine meiner Meinungen nach große Herausforderung gemeistert: Die derzeitige IT ist noch nicht wirklich industrialisiert. Ich glaube, die IT befindet sich gerade zwischen der ‚handwerklichen‘ und der ‚industriellen‘ Phase, und wir müssen sie weiterbringen, damit sie einen viel höheren Standardisierungsgrad hat und reproduzierbarer wird.“

„So wie in der Automobilindustrie. Am Anfang war das ein Handwerk – in Werkstätten wurden elegante Wagen hergestellt, einer nach dem anderen, und nach und nach wurde die Technologie dafür aufgebaut. Dann kam die Ära der Fließbänder, die Produktion wurde immer weiterentwickelt und ist heute ein komplett

wiederholbarer Produktionsprozess mit vielen Standardkomponenten.“

„Das muss auch mit der IT und der Digitalisierung passieren, denn wenn das nicht geschieht, wird die IT irgendwann so komplex, dass sie nicht mehr zu managen ist, wenn eine nicht industrialisierte IT dahintersteht.“

„Ohne die Einführung eines weitaus höheren Levels an Disziplin, Standardisierung und prozessgetriebener Organisation ist die IT-Digitalisierung nicht zu managen. In einem Google Rechenzentrum ist alles rationalisiert und standardisiert, und zwar aus einem einfachen Grund: Das ist die einzige Möglichkeit, so viel IT mit einem akzeptablen Aufwand zu managen.“

**Für Owen Wheatley hat Harald Wolf da recht, und er fügt hinzu: „Digitalisierung ist dann standardisiert, wenn sie sich um das Alltagsgeschäft kümmert.“**



# Vorwärts leben, rückwärts verstehen

## Nur kein Stress – Es ist genug Zeit für die Digitalisierung.

Was kommt nun bei diesem Gespräch heraus? Wie kann ein Unternehmen die Zukunft verstehen, wenn diese Zukunft noch spekulativ und voller unbekannter Größen steckt?

Ein berühmter Ausspruch des dänischen Philosophen Søren Kierkegaard lautet: „Leben lässt sich nur rückwärts verstehen, muss aber vorwärts gelebt werden.“<sup>5</sup> Man muss Entscheidungen auf Grundlage seiner Erfahrungen treffen, aber dabei gibt es keine echte Gewissheit. In der digitalen Welt, in der alles in Lichtgeschwindigkeit passiert, ist dieses Dilemma sogar noch schwieriger zu meistern.

„Angesichts schneller Veränderungen muss man zusammenarbeiten“, sagt Steven Hall. „Sich Rat einholen, seine Perspektive erweitern und nicht versuchen, es

allein durchzuziehen. Du wirst immer noch CIOs treffen, die sagen, wir haben keine Möglichkeit, das zu machen, uns fehlen die dazu nötigen Systeme und Leute. Man kann ja nicht einfach sagen, ersetze alles. Wir von ISG helfen ihnen, einen Plan, eine Roadmap zu erstellen – und eine Art Grundriss, zum Beispiel mit den fünf Dingen, mit denen sie heute noch anfangen müssen. Das baut eine Menge Stress ab.“

„Wenn man meint, man wird abgehängt, oder sich nicht sicher ist, ob man wirklich die beste Technologie hat, gerät man in Stress“, sagt Lois Coatney. „Ich sage, es ist genug Zeit. Das ist kein Kurzstreckenlauf, sondern ein Marathon. Oder vielleicht ein Halbmarathon. Aber wir haben Zeit. Man muss pragmatisch vorgehen, zusammenarbeiten. Es gilt für Unternehmen, ein Ökosystem aus Lieferanten und Partnern aufzubauen, die die solide Grundlage für ihre Reise liefern. Dann können sie zuversichtlich sein... und ihren Weg so schnell wie nötig gehen.“

<sup>5</sup> Soren Kierkegaard – A Kierkegaard Reader. eds Roger Poole & Henrik Stangerup (1989)



„Meine Kunden im Bankensektor sehen inzwischen ein, dass sie Zeit haben“, sagt Owen Wheatley, „und auch, dass die Bedrohung durch die digitalen Neueinsteiger eigentlich sogar eine Chance ist. Wir reden mit Kunden darüber, mit diesen neuen Banken Partnerschaften einzugehen... oder sie sogar aufzukaufen. Das ist ein strategisches Spiel. Dank ihrer Zusammenarbeit mit ISG haben unsere Kunden mehr Zeit und eine Verschnaufpause, um gründlicher und umfassender nachzudenken.“

**„Der Trick besteht darin, hinter den ganzen Rummel und Hype zu schauen und diese Roadmap auf Basis der jeweiligen Unternehmensanforderungen zu erstellen. Man braucht also gute Informationen“, sagt Lois Coatney. „Das ist dynamischer Pragmatismus.“**

Bernd Schäfer fasst zusammen: „Wir positionieren ISG nicht nur als pragmatische Wahl. Ein bisschen anspruchsvoller sind wir schon. Wir positionieren ISG vielmehr als den sachkundigen, erfahrenen und objektiven Partner, den Unternehmen im digitalen Zeitalter brauchen. Das sind die Adjektive, die ich

immer mit uns assoziiere. Weil wir den Kunden helfen, die richtigen Partner auszuwählen. Das machen wir schon sehr lange. Wir kennen uns mit dem alten Outsourcing aus und wir meistern auch das neue digitale Sourcing.

„Wir haben sehr viel Erfahrung damit, was gut und was nicht so gut gelaufen ist. Wir haben sehr viel Wissen erworben dahingehend, welche Attribute erfolgsentscheidend waren. Das sind manchmal eher Kleinigkeiten, das was ich als mühselige Kleinarbeit bezeichne, oder die Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften der involvierten Mitarbeiter. Aber wir wissen auch gut über Geschäftsprozesse Bescheid, die ein gesundes, stabiles Ökosystem aus Beziehungen erzeugen, welche erforderlich sind, um ein Betriebsmodell zum Erfolg zu führen. Einfach ausgedrückt, man muss sich nicht alles selbst erarbeiten.“



**„Pragmatischer Optimismus“ in einer Zeit der digitalen Euphorie bedeutet also:**

- Einen Schritt zurücktreten, realistisch sein
- Verstehen, wo man steht und wohin es gehen soll
- Erkennen, dass man noch nicht dort angelangt ist und das Unternehmen transformiert werden muss
- Eine Struktur aufbauen, um die richtigen Informationen zu erhalten
- Internes Know-how mit externem Wissen und Expertise in Balance bringen
- Die Digitalisierung durch standardisierte, wiederholbare und zuverlässige Prozesse industrialisieren
- Eine umfassendere Perspektive gewinnen, um eine fundierte Roadmap erstellen zu können
- Optimistisch, aber nicht euphorisch sein

Wir von ISG haben die Aufgabe, Ihnen dabei als Ihr Partner zur Seite zu stehen, um Probleme und die erforderlichen Veränderungen anzugehen. Wir bringen unsere Erfahrung und Expertise ein und helfen Ihnen dabei, hinter all den Überschwang zu blicken, sei er nun irrational oder nicht.

Gemeinsam machen wir Ihre Organisation fit, um die Probleme anzugehen, die für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter wirklich wichtig sind, und zwar auf ehrliche, bodenständige und klare Art und Weise. Wenn um Sie herum alle voller irrationalen Überschwang sind, helfen wir Ihnen, vorsichtig, aber zügig und mit Zuversicht voranzuschreiten.



# Sie müssen sich nicht alles selbst erarbeiten.

Mit ISG an Ihrer Seite können Sie Ihr Unternehmen im richtigen Tempo digitalisieren.

**Sprechen Sie uns einfach an und erfahren Sie, wie wir Ihnen helfen können.**

Wenn Sie die in diesem Fokuspapier erörterten Themen weiter diskutieren möchten, setzen Sie sich gerne mit uns unter **Tel. 069 697 690-0** in Verbindung oder senden Sie eine E-Mail an **[kontakt@isg-one.com](mailto:kontakt@isg-one.com)**, um einen Gesprächstermin zu vereinbaren.

Unser nächstes ISG Fokuspapier wird sich mit dem Thema „robotergesteuerte Prozessautomatisierung (Robotic Process Automation, RPA)“ beschäftigen. Senden Sie gerne eine E-Mail an **[kontakt@isg-one.com](mailto:kontakt@isg-one.com)**, um das Fokuspapier direkt zu erhalten.