

# „FÜR UNS GILT DAS MOTTO ,BESSER IST BESSER‘“

Interview mit Peter Graef, ipt

Peter Graef, CEO des Informatikunternehmens ipt, glaubt für die zweite Welle der Digitalisierung an die Wichtigkeit, sowohl den Anfang der Innovationskurve mit Exploration als auch das Ende mit ausreichender Exploitation zu managen. Das sei aber für etablierte Unternehmen mit nur einem Managementteam schwierig.

**CLM:** ipt hat ausschliesslich in der Schweiz Standorte und verzichtet auf Freelancer. Wie schaffen Sie es, konkurrenzfähig zu sein?

**Peter Graef:** Für uns gilt nicht das Motto „Billiger ist besser“, sondern „Besser ist besser“. Wir stehen für lokale IT und zeigen auch den Nutzen davon auf: Wir sind schneller und besser als die Konkurrenz, weil wir nahe am Business und immer on-site bei den Kunden arbeiten. Wir machen kein Nearshoring und Offshoring. Natürlich gibt es Anwendungsgebiete, in denen Nearshore und Offshore sinnvoll sind; etwa bei Infrastrukturthemen. Aber bei nicht standardisierter IT entstehen Geschwindigkeit und Qualität erst dann, wenn Business und IT End-to-End miteinander arbeiten.

**Sie sind nicht bloss eine hundertprozentige Schweizer Firma, sondern existieren auch schon über 20 Jahre. Das heisst: Sie mussten sich immer wieder wandeln und anpassen. Was waren die grössten Wendepunkte in der Geschichte?**

Die Krisen haben uns vorangetrieben: Das Platzen der Dot-Com-Blase, 9/11 und die Finanzkrise haben jeweils stark auf Nachfrage an IT in CH gewirkt. Wir haben all das überlebt, weil wir sehr gute Kundenbeziehungen pflegen und auch ein diversifiziertes Kundenportfolio besitzen. Aber unser Geschäft hat sich natürlich auch gewandelt.

**Wie?**

Vor 15 Jahren war zum Beispiel XML ein grosses Thema in der Branche. Das war reine Technologie. Unser Unternehmen konnte damals noch Schulungen und Beratungen in diesem Bereich anbieten. Das ist heute nicht mehr möglich, weil reine Technologiethemen zur Commodity geworden sind. Wir müssen heute echte Value Creators sein, uns in der „Foodchain“ nach oben bewegen und beratungsintensivere Felder besetzen.

**IT hat sich grundsätzlich stark gewandelt. Früher wurde IT als reiner Zulieferer angesehen. Heute haben Firmen die strategische Bedeutung erkannt. Welche Folgen hatte das für ipt?**

Wir mussten unsere Kompetenzen upgraden und uns mehr Beratungswissen aneignen. Unsere Mitarbeitenden mussten ein ganzes Spektrum von Trainings über sich ergehen lassen; angefangen bei Präsentations-Skills und Auftreten über Konfliktverhalten bis hin

**„Wir müssen echte Value Creators sein, uns in der ‚Foodchain‘ nach oben bewegen und beratungsintensivere Felder besetzen“**

zu Change Management. Wir haben es schliesslich auf Kundenseite heute mit anderen Leuten zu tun als früher. Wir reden mit dem Management und nicht mehr mit Hochwasserhosen und Karohemden tragenden Nerds.

**Wo sieht ipt für sich in den nächsten Jahren die grössten Herausforderungen?**

Bei uns läuft eine Initiative „The future for IT Consulting“. Wir wollen damit die Sweet-spots für Beratungsleistungen im Bereich IT-Consulting finden. Die gesamte Crew von ipt wird in diesen Prozess involviert. Denn Innovation soll nicht nur vom Management gemacht werden. Genauso wichtig ist die Kreativität der Crew. Dieses Potenzial zu wecken ist unsere Aufgabe im Managementteam.

**Und was tun Sie konkret, um die Mitarbeitenden einzubinden?**

Social Collaboration Tools sind der einfachste Teil. Aber der persönliche Kontakt ist letztlich doch das wirksamste Mittel. Deshalb treffen wir uns einmal monatlich in irgendeinem Hotel/Konferenzraum in der Schweiz, wo wir einen ganztägigen Erfa-Austausch machen. Dort berichten die Berater von ihren Projekten oder von IT-Konferenzen aus aller Welt. Wir nutzen den Erfa-Tag zum gegenseitigen Austausch von Wissen und Erfahrungen. Neulich hat beispielsweise ein Mitarbeitender eine Präsentation über seine Dissertation zu Machine Learning gehalten. Das hat uns allen genützt, weil Machine Learning bei unseren Kunden ein zunehmend wichtiges Thema wird. Wir laden auch externe Speaker ein und lassen uns Impulse geben – sei es von Kunden, Produktpartnern oder auch Referenten zu neuesten Trends und Methoden. Wir haben auch schon ‚Knigge-Berater‘ engagiert – nicht gerade ein Hype-Thema, aber immer noch wichtig.

**Wo sehen Sie die grossen Themen der nächsten Digitalisierungswelle für alle Unternehmen?**

Die grosse Frage ist: Wohin mit dem vielen Geld? Alle etablierten Unternehmen wollen innovativ sein und digitale Geschäftsmodelle entwickeln. Aber niemand weiss wirklich wie. Deshalb fördern die Unternehmen grosszügig ambitionierte Projekte – mit überschaubarem Erfolg.

**Warum versiegt so viel Geld?**

Das Theoriemodell sieht Innovation in einer S-Kurve, in der eine Innovation erst auf den Markt kommt,



Peter Graef, Managing Partner ipt

dann diesen dominiert und schliesslich zur Commodity wird. Die Herausforderung fürs Managementteam ist es, die beiden Enden der Kurve zu managen; Explore und Exploit gleichzeitig ist nötig. Das sind aber zwei komplett unterschiedliche Voraussetzungen. Die etablierten Firmen müssen – im Gegensatz zu Start-ups, die sich nur im Explore-Feld tummeln – beides mit einem einzigen Managementteam schaffen. Das ist schwierig.

**Wer schafft es?**

Swisscom schafft meines Erachtens diesen Spagat gut, weil das Senior Management erkannt hat, dass Telekommunikation nur noch wenig Wachstumspotenzial hat. Der Konzern hat deshalb diversifiziert investiert. Nun ist es natürlich leicht zu kritisieren, dass etwa der Health Care Service von Swisscom nie wachsen werde. Aber: „Luck is when preparation meets op-

portunity.“ Wer nicht vorbereitet ist, schafft es nicht. Deshalb ist eine Investition in ein vordergründig kompetenzfremdes Feld nicht per se falsch. Ich bin mir aber nicht sicher, ob viele Chefs der grossen Schweizer Unternehmen dieses Vorgehen wirklich beherrschen. Was sie gross und erfolgreich gemacht hat, ist nicht das, was sie jetzt an Kompetenzen für digitale Innovationen brauchen.

### Was unterscheidet die zweite digitale Welle von der ersten, wo die klassischen Silicon-Valley-Giganten entstanden sind?

In der ersten Welle ging es um Plattformmodelle. Die zweite Welle dreht sich um Prozesse, Branchen und neue Geschäftsmodelle in diesen Bereichen. Ich mache ein Beispiel: Als Amazon seinerzeit auf den Markt kam, hatte das Unternehmen plötzlich einen höheren Marktwert als Alcoa. Das war okay und ein typisches Plattformvorgehen. Plattformanbieter mussten unrentabel starten und so gross werden, dass sie alle Wettbewerber abschütteln konnten. Die neue Digitalisierungswelle findet aber beispielsweise in Marketing oder Supply Chain Management statt. Hier werden auf der Basis von innovativen Technologien wie API Management oder IoT oder Machine Learning neue Geschäftsmodelle entwickelt. Für ipt ist das eine grosse Chance, weil wir uns in die Wertschöpfungskette von Unternehmen einklinken können. Wenn wir zusammen mit den Kunden innovative Lösungen entwickeln können, mit denen die Kunden neue Geschäftsfelder besetzen, dann haben wir die höchste Stufe der Partnerschaft zwischen Kunden und externem IT-Consulting erreicht.

### Wo findet bei ipt selbst die zweite digitale Welle statt?

Wir versuchen über die Vehikel Erfa-Tag, Konferenzen und Social Collaboration unsere Mitarbeitenden zu ermutigen, ihre Ideen einzubringen und diese mit Methodenthemen zu koppeln, aus denen sich attraktive Geschäftsideen schnüren lassen. Dieses Jahr veranstalten wir zudem zum ersten Mal einen Kunden- und ipt-Hackathon. Kunden werden damit ebenfalls eingeladen, ihre Anregungen einzubringen. Die wahre Innovation findet beim Kunden statt, wo die geschäftlichen Herausforderungen und Chancen bestehen.

### Gemäss einer C-Level-Befragung sind nur knapp 15 Prozent der Top-Unternehmen in der Schweiz für eine Transformation der traditionellen Geschäftsmodelle gut gerüstet. Wo sehen Sie die Gründe für die schlechte Wandelbereitschaft?

Wenn ich an mein letztes Beratungsmandat zurückdenke und die Interaktion mit dem CIO, dann stelle ich fest: Diese Leute sind im beruflichen Alltag zu 300 Prozent ausgelastet. Das ist nicht die beste Voraussetzung, um über disruptive Innovationen nachzudenken. Zudem muss man sich fragen, wieso Entscheidungsträger dorthin gekommen sind, wo sie sind. Meist haben Verhaltens- und Denkmuster dazu geführt, die zu einer bestimmten Zeit richtig waren.

### „Die zweite Welle dreht sich um Prozesse, Branchen und neue Geschäftsmodelle in diesen Bereichen“

### Ist es ein Problem, dass gerade bei etablierten Unternehmen die Führungscrew oft jenseits der Fünfziger ist und somit nicht aus Digital Natives besteht?

Besonders bei konservativ geführten Unternehmen, wo Berufserfahrung ein wesentlicher Faktor für Toppositionen ist, ist das sicher der Fall. Aber Alter schützt vor Weisheit nicht. Innovation ist eine Frage der Haltung. Stellen Sie sich vor, ein Executive Board würde einem interessierten Board Member den Auftrag geben, darüber nachzudenken, welche Innovation zu Erfolg führen könnte, und Massnahmen umzusetzen. Dann würde die S-Kurve an beiden Enden gemanagt werden. Das ginge weit über das Doing-Level hinaus, mit dem allenthalben Innovationsabteilungen und Digital Labs aus dem Boden gestampft werden. Denn man würde die alten Führungskräfte aus dem Hamsterrad herausnehmen und ihnen Gelegenheit geben, sich kreativ zu betätigen. Das wäre vermutlich wirkungsvoller, als die Digital Natives auf den firmeneigenen Innovations-Spielplatz zu schicken. Denn die Jungen werden teilweise im Management nicht ernst genommen. Wenn der Chef aber für eine eigene Idee einsteht, entfaltet das eventuell stärkere Durchsetzungskraft.

### ZUR PERSON

Peter Graef ist Managing Partner von ipt. Er hat mit einem Bachelor in Ökonomie an der Universität Wien und einem Master in Ökonomie an der Universität Hamburg abgeschlossen.

### IPT – INNOVATION PROCESS TECHNOLOGY AG

ipt ist eine Schweizer IT-Consulting-Firma mit über 100 Beratern und Sitz in Zug. Der Fokus liegt auf innovativen Integrationstechnologien und -prozessen.

### End-to-End-Denken ist in aller Munde. Aber genügt das Schlagwort wirklich, um die dominante Branchenlogik zu durchbrechen?

Ich glaube fest an crossfunktionale Teams. Viele Unternehmungen sind heute unglaublich funktional organisiert und in Silos kostenoptimiert. Das führt zu grossen Liegezeiten, Task Switching und der Mentalität „Was geht mich vorher/nachher an?“. Wo sich hingegen Teams aus Business, Marketing, Entwicklung, Vertrieb etc. zusammensetzen, Verantwortung für einen ganzen Service bzw. ein Produkt übernehmen und im weitesten Sinn entscheiden können, entsteht wahre Effizienz und Effektivität.

### Bei der Digitalisierung spielen nicht nur technologische, sondern auch organisatorische Aspekte und die Unternehmenskultur eine Rolle. Inwiefern können Sie hier helfen?

Wir übernehmen für unsere Kunden sogenannte Coaching-Mandate. In diesen versuchen wir zusammen mit dem Kunden diese neuen Organisationsformen auf kleiner Flamme auszuprobieren und die Kunden zu unterstützen, diese zu skalieren. Dabei setzen wir unsere Erfahrungen ein, die wir im internationalen Umfeld und auch in der eigenen Firma sammeln. Letztlich geht es um die Frage, wie bereit Kunden sind, einen solchen Weg zu gehen. Denn die Aufgabe von Silos ist immer mit Verlust verbunden; besonders für das mittlere Management. Dabei entsteht verständlicherweise Widerstand. Wir zeigen deshalb jeweils auch auf, dass die Zukunft für veränderungswillige Leute Platz bietet. Ein ganz anderes Problem ist allerdings auch: Durch

Digitalisierung werden nicht nur Kosten gespart oder Umsätze erhöht; es kann durchaus auch dazu kommen, dass Digitalisierung zu eigenen Umsatzeinbussen führt, weil etwa lukrative Service-Dienstleistungen obsolet werden. Stichwort Predictive Maintenance. Es ist schon viel verlangt, seinen eigenen Umsatz durch Digitalisierung anzugreifen.

### DevOps – also die Prozessverbesserung bei Softwareentwicklung, Systemadministration und Business – ist für ipt ein wichtiges Kulturthema in Bezug auf die nächste Digitalisierungswelle. Warum funktioniert DevOps nur mit einem Wandel der Denkhaltung?

Der springende Punkt ist die Zusammenarbeit; und zwar nicht die befohlene, sondern die effektiv gewünschte und gelebte. Es geht um das Verantwortungsgefühl für ein Endprodukt und einen Service. Nur mit diesem ändert sich das Ergebnis zum Positiven. Heute ist ein Entwickler stolz, wenn er einen eleganten Source Code entwickelt hat. Und der Tester freut sich über das Finden vieler Bugs. Aber das hat nichts mit dem Endprodukt zu tun. Würden beispielsweise die Entwickler zusammen mit den Testern definieren, wie der Source Code entwickelt sein sollte, damit am besten automatisiert getestet werden kann, dann wäre das eine wesentlich effektivere Zusammenarbeit und ein Denkwandel im Vergleich zu heute.

### Ich wage zu bezweifeln, dass die Anreizsysteme in den etablierten Firmen so ein Denken fördern...

Richtig. Denkwandel hat massiv mit Anreizstrukturen zu tun. Und keiner der grossen Player ist so weit, dass DevOps im HR diskutiert wird. In keinem grossen Konzern sind die Anreizsysteme so angepasst, dass die Teams interdisziplinär zusammenarbeiten. Es wäre dringend nötig, dass die HR-Experten sich mit dem Thema Silomentalität beschäftigen.

### Wie verkommt DevOps nicht zum Buzzword?

Der Budgetierungsprozess ist in vielen Firmen sicher ein weiterer Hinderungsgrund. Erfolgreiches DevOps braucht auch flexibles Budgeting. Es braucht auch im Bereich Budgetierung andere Metriken, die mehr auf den Ends-service ausgerichtet sind. ELISABETH RIZZI ■■