

Whitepaper

Drei entscheidende Dimensionen für die Transformation in ein produktorientiertes **Unternehmen**

Juli 2023



Inhalt

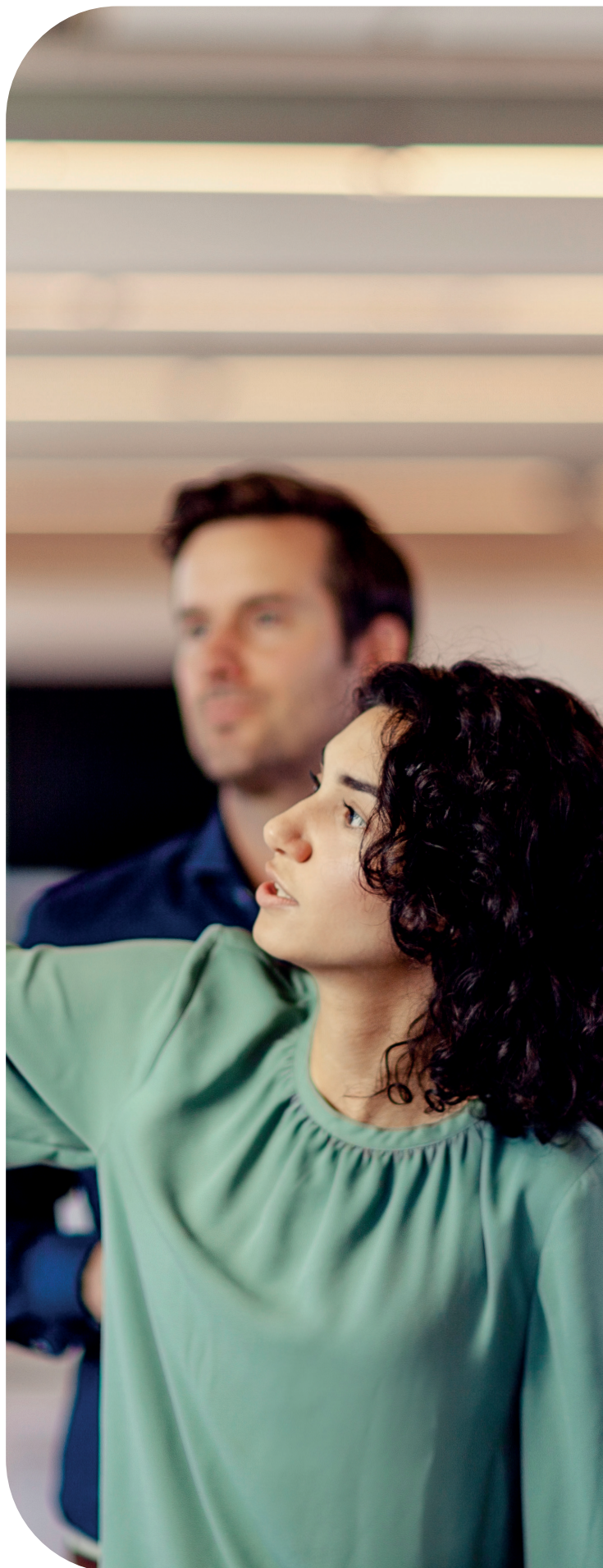
Einleitung	3
1 – Was meinen wir mit einer "produkt- und dienstleistungsorientierten Organisation"?	4
2 – Welchen Zweck und welche Ziele verfolgt die Transformation?	6
3 – Wie können wir diese Transformation gestalten?	7
4 – Welchen Ansatz verfolgen wir bei der Transformation in ein produkt- und dienstleistungsorientiertes Unternehmen und bei der Messung unseres Erfolgs?	14
5 – Zusammenfassung	15
6 – Autorinnen und Autoren	16

Einleitung

Lehnen wir uns einfach einmal für einen Moment zurück und schauen uns die Welt an. Was ist der Schlüssel zur erfolgreichen Entwicklung von Unternehmen? Er lässt sich kurz und knapp mit nur einem Wort beschreiben – einem Wort, das allgemein auch für alle Lebewesen gilt: Anpassungsfähigkeit. Einen wichtigen Unterschied gibt es aber: In der Geschäftswelt müssen wir uns bei einer Anpassung auf ein zunehmend schnelles Tempo einstellen, wenn wir die potenziellen Auswirkungen von Veränderungen auf unser Unternehmen ausnutzen oder mindern und unser Fortbestehen sichern wollen.

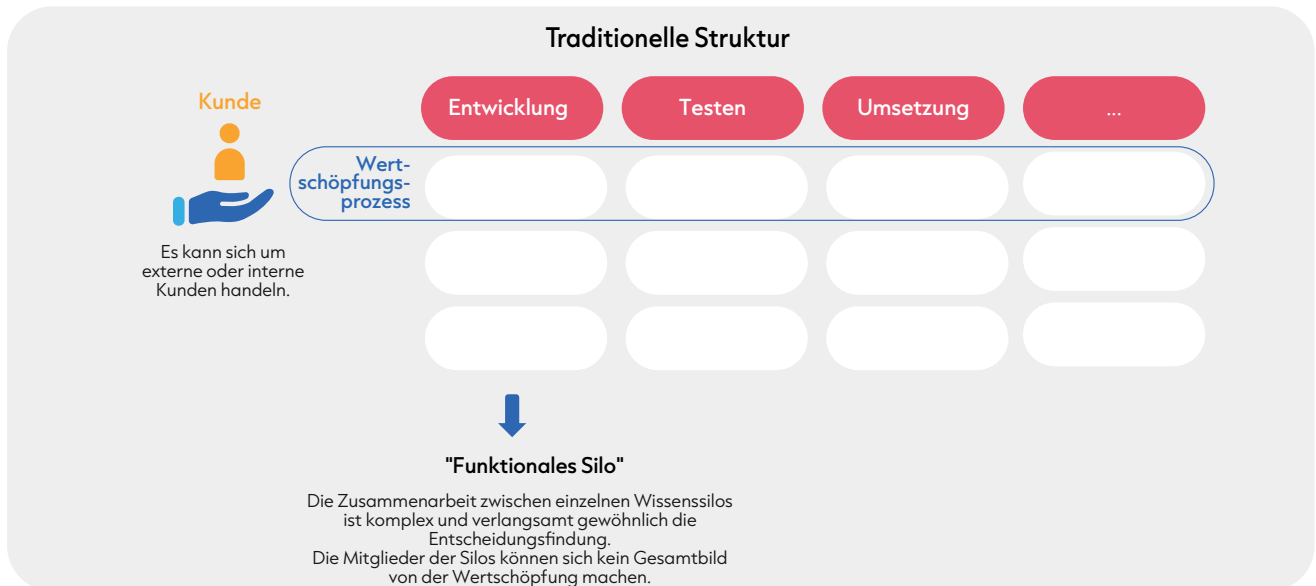
Viele Führungskräfte sind gleichzeitig der Ansicht, dass sich ihre Unternehmen nicht schnell genug an Marktveränderungen anpassen. Sie drängen darauf, die bisher auf Effizienz und individuellen Incentivierung beruhenden Organisationsstrukturen zu überdenken und sie durch integrierte Prozesse zu ersetzen, mit denen Silos überwunden sowie Flexibilität und Agilität gesteigert werden können. Ziel muss der Aufbau von Unternehmen sein, die darauf fokussieren, die Bedürfnisse ihrer Kunden wirklich zu erfüllen. Dazu muss der erzielte Wert oder Nutzen gemessen und als Grundlage genutzt werden, um Prioritäten zu setzen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Teams werden dadurch im grösstmöglichen Umfang motiviert und mit Verantwortung ausgestattet – denn letztendlich sind sie dafür verantwortlich, Wert für unsere Kunden zu schaffen.

Im heutigen, äusserst wettbewerbsintensiven Markt, der nicht nur durch raschen Wandel, sondern auch durch Unsicherheit geprägt ist, können wir uns durch die Fähigkeit zur Transformation in ein flexibles, agiles Unternehmen einen echten Wettbewerbsvorsprung verschaffen. Dazu müssen wir in der Lage sein, unsere Ressourcen gezielt, flexibel und unkompliziert für die Umsetzung unserer Strategie einzusetzen. Voraussetzung dafür ist, dass wir unsere Organisationen zu hochleistungsfähigen Unternehmen weiterentwickeln. Dies ist nur möglich, wenn wir die Organisation vollständig transformieren und unsere Produkte und Dienstleistungen in den Mittelpunkt rücken, denn sie sind der eigentliche Wert, den wir für unsere Kunden schaffen: *"Veränderungen willkommen heissen, zielgerichtet ausführen"*.



1 – Was meinen wir mit einer "produkt- und dienstleistungsorientierten Organisation"?

Mit diesem Begriff beziehen wir uns auf einen Ansatz, der die Organisation um Produkte und Dienstleistungen (z. B. Zahlungsverkehr, Inkasso oder Kredite) herum strukturiert, anstatt sich auf spezialisierte Funktionen (z. B. Entwicklung, Testen und Umsetzung, Betrieb) zu fokussieren. Der Ansatz versetzt Produkt- oder Dienstleistungsteams in die Lage, Wert für den Kunden zu schaffen. Die Teams übernehmen dabei durchgehend (End-to-End) die Verantwortung für den internen und den externen Kundenservice.



Dieses Modell setzt **tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmensführung** voraus, insbesondere wenn die Organisation vorher projektbezogen geführt wurde. Schauen wir uns einige der Unterschiede zwischen beiden Modellen genauer an:

- Produkte bestehen so lange, wie sie für das Unternehmen von Nutzen sind, und haben anders als Projekte **kein festgelegtes Enddatum**.
- Die für Produkte verantwortlichen Teams müssen **über einen längeren Zeitraum hinweg stabil bleiben und über ein im Voraus zugewiesenes Budget verfügen**, zumindest für "Run", den Betrieb des operativen Tagesgeschäfts (Unterhalt und Pflege, kleinere Entwicklungen und Compliance-Aspekte). Bei einer projektbezogenen Organisation werden die Teams hingegen nach Bedarf gebildet und aufgelöst.
- Die Stabilität der Teams ermöglicht einen größeren Zusammenhalt und **eine umfassende, fundierte Kenntnis der Produkte und Dienstleistungen, was zu einer grösseren Reaktionsfähigkeit und mehr Effizienz bei der kontinuierlichen Produktverbesserung führt**. Das Team kann technische und operative Schulden im Rahmen des Tagesgeschäfts berücksichtigen.
- Die Produktplanung unterscheidet sich von der Projektplanung. Ein Produkt erhält gleichzeitig mehrere Weiterentwicklungsanfragen, für die laufend Prioritäten gesetzt werden müssen. Dies bietet **mehr Flexibilität, da das Team sich nicht auf einen begrenzten Bereich in Form von Anforderungen stützen muss**. Statt einem starren Vorgehen ermöglicht die Produktplanung die Einbindung neuer Eigenschaften und Anpassungen im Einklang mit geänderten Markt- und Kundenbedürfnissen. Die Prioritäten werden dabei nach Kriterien wie Kundennutzen, geschäftlichen Auswirkungen und technischer Machbarkeit gesetzt.
- Auf diese Weise können die Produktteams **ihren Kunden kontinuierlich Mehrwert bieten**. In Situationen, in denen das Unternehmen in eine neue Funktionalität investieren möchte, erweitern die Teams ihre Kapazität, indem sie mit der geplanten Investition wachsen.

Unterschiede zwischen einer projekt- und einer produkt- oder dienstleistungsorientierten Organisation



Den Kern von Produktorganisationen bilden – wie schon erwähnt – hochleistungsfähige, stabile und mit Verantwortung ausgestattete Teams, die für die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens über deren ganzen Lebenszyklus hinweg komplett verantwortlich sind. Zu ihren Aufgabenbereichen zählen unter anderem auch Vorfallmanagement, Compliance, Regulierung, Architektur, Sicherheit, Verfügbarkeit, Leistung, Qualität, technische Schulden, Kundenzufriedenheit und -erlebnis, das operative Geschäft und die Kosten.

Wann kann die Rede davon sein, dass ein Team im "Produktmodus" arbeitet?

1. Produktteams erzielen kontinuierlich **MESSBAREN WERT**. Sie verfügen über eine klare Zielsetzung und Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) sowie Wertkennzahlen in Verbindung mit Zielen und wichtigen Ergebnissen (Key Value Indicators-Objectives and Key Results, KVI-OKR).

2. Sie sind **MULTIDISZIPLINÄR** und ihnen steht alles zur Verfügung, was sie zur Wertschöpfung brauchen.

3. Sie sind unabhängig, selbstorganisiert, autonom und verantwortlich dafür, **WIE** Dinge erledigt werden.

4. Sie haben eine **GEMEINSAME KULTUR** und wenden die Verfahren an, die sie in ihrem Tagesgeschäft für besonders relevant halten (Scrum, Lean, Kanban, Design Thinking, Watergile usw.).

5. Sie haben einen **PRODUKTVERANTWORTLICHEN**, der Mitglied des Teams ist und befugt ist, zu entscheiden, was erledigt wird und **WANN**.

6. Sie tragen die Verantwortung für **CHANGE** (wesentliche Weiterentwicklungen und Innovationen) und **RUN**. Die Konzeption, Entwicklung, Einführung, Umsetzung, Wartung, Pflege und Überwachung ihres Produkts oder ihrer Dienstleistung erfolgt somit autonom.

7. **KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG** ist Teil ihrer Kultur. Ständige Reflexion und Verbesserung sind ihre zweite Natur, um maximale Effizienz bei der Umsetzung und in der **AUTOMATISIERUNG** ihrer Prozesse zu erzielen. Dies umfasst auch Continuous Integration und Continuous Deployment (CI/CD), also kontinuierliche Integration und Bereitstellung, aber auch die Automatisierung und Kontrolle von Dienstleistungen (BPM, RPA, Kontrollmodelle usw.).

2 – Welchen Zweck und welche Ziele verfolgt die Transformation?

Wenn wir in einem Markt, der sich ständig verändert, wettbewerbsfähig bleiben und erfolgreich bestehen wollen, müssen wir unsere Ressourcen optimal einsetzen – das heisst so, dass sie flexibel und unkompliziert zur Umsetzung der Strategie beitragen – und so das in unserer Organisation gebundene Wertpotenzial freisetzen.

Ziel einer produkt- und dienstleistungsorientierten Organisation ist, darauf zu fokussieren, was Kunden wirklich benötigen, und auf diese Weise Innovation und Agilität zu fördern. Mit einem solchen Ansatz unterstützen wir eine bessere Nutzung der verfügbaren Ressourcen und Talente. Gleichzeitig sorgen wir für einen sichtbaren, einvernehmlich abgestimmten Ansatz und eine klare Verantwortlichkeit für die Arbeitsteams.

Unternehmen, die diesen Ansatz anwenden, streben die folgenden **direkten Vorteile** an:

- **Eine stärkere Kundenorientierung, eine grössere Wertschöpfung und mehr Flexibilität**, um sich besser an Marktänderungen anpassen zu können.
- **Effizienz- und Produktivitätssteigerungen zur Verkürzung des Zeitraums bis zur Markteinführung (Time-to-Market)** von der Konzeption einer Funktion oder Komponente bis zur Bereitstellung für den Kunden, und auf nachhaltige Art und Weise.
- **Ein besseres Kundenerlebnis** durch Verringerung von Ausfällen und Beschwerden, bei Maximierung der Qualität.
- **Vereinfachung der Organisationsstruktur und Abbau von Silos**, was die Zusammenarbeit durch Bildung hochleistungsfähiger multidisziplinärer Teams fördert und Abhängigkeiten drastisch reduziert.
- **Steigerung der Motivation von Mitarbeitenden** durch eine Kultur der Toleranz für Fehler, wobei Führungskräfte sich in den Dienst der Wertschöpfung stellen, damit Teams befähigt werden und die Möglichkeit haben, ihren eigenen Beitrag wahrzunehmen.



3 – Wie können wir diese Transformation gestalten?

Wenn wir eine Transformation in Richtung eines produktorientierten Modells anstreben, müssen wir dafür sorgen, dass die für die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen verantwortlichen Teams Wert schaffen. Dies setzt tiefgreifende Veränderungen in drei zentralen Säulen des Unternehmens voraus:

- **Operatives Modell:** Dieses Modell definiert, wie die Mitarbeitenden organisiert sind und zusammenarbeiten, um die strategischen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Unter anderem wird auch festgelegt, wie Entscheidungen ge-

troffen werden und wie die Erreichung von Zielen sichergestellt wird.

- **Technologisches Modell:** Ziel dieses Modells ist, Produktteams grösstmögliche Autonomie zu verschaffen, Abhängigkeiten mit anderen Produkten und Dienstleistungen auf ein Mindestmass zu begrenzen und die Effizienz der Wertschöpfung durch Automatisierung zu steigern.
- **Finanzielles Modell:** Dieses Modell etabliert die Unternehmensrichtlinien, die Entscheidungen über Finanzen und Budgets regeln, und sorgt dafür, dass sie im gesamten Unternehmen eingehalten werden.

Übersicht der 3 zentralen Säulen der Transformation hin zu einem produkt- und dienstleistungsorientierten Modell



Operationalisierung

Die Entwicklung eines operativen Modells erfordert mehrere parallele Massnahmen, die sich auf verschiedene Bereiche der Organisation auswirken und mindestens die folgenden Punkte enthalten sollten:

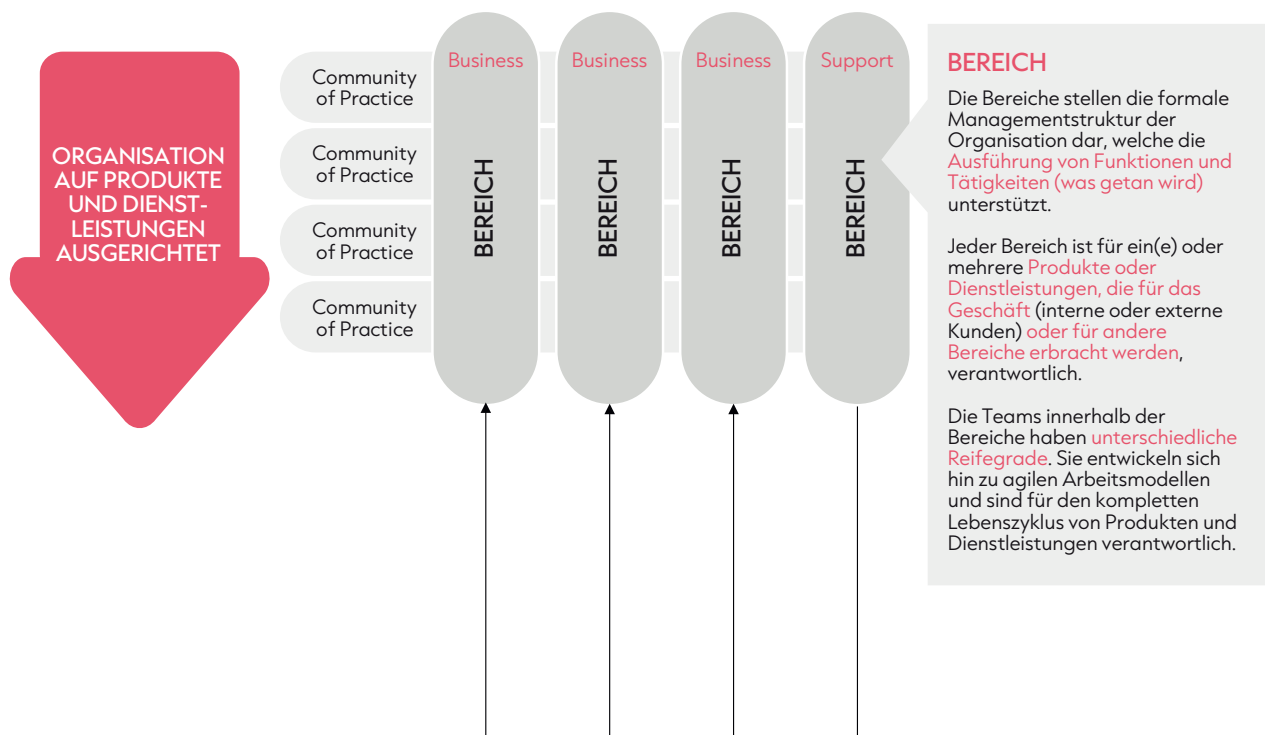
- Gemeinsame Erarbeitung des **Zwecks der Transformation** und der **Story hinter der Veränderung**, die innerhalb der Organisation bekannt gegeben werden soll. Unserer Erfahrung nach ist es sinnvoll, diese Arbeit gemeinsam mit der Geschäftsleitung durchzuführen, um ein gemeinsames Verständnis und einen Konsens unter den

Führungskräften darüber zu erreichen, was die Umstellung auf ein produktorientiertes Unternehmen im Hinblick auf die anschliessende Umgestaltung der Organisation bedeutet.

- **Standardisierte Kennzahlen**, die eine einheitliche Messung der einzelnen Achsen der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ermöglichen. Wir schlagen vier Hauptgruppen von Kennzahlen vor:
 - **Wertkennzahlen:** Diese Kennzahlen sind eher geschäftsbezogen und fokussieren darauf, wie die Produkte und Dienstleistungen Mehrwert für Kunden oder andere Arbeitsgruppen schaffen.

- **Effizienzkennzahlen:** Diese Messgrößen werden verwendet, um zu analysieren, wie Ressourcen eingesetzt werden, und um die Produktivität zu ermitteln, einschliesslich der Time-to-Market, der Vorhersagbarkeit, der technischen Schulden und operativen Schulden.
- **Qualitätskennzahlen:** Diese Kennzahlen werden dazu verwendet, die Zahl der Ausfälle, Vorfälle und Beschwerden weitestgehend zu verringern, darunter auch die Zahl der Support-Tickets, die Zahl der Vorfälle sowie die durchschnittliche Lösungs- und Wiederherstellungszeit.
- **Zufriedenheitskennzahlen:** Diese Messgrößen helfen uns, intern wie extern Lösungen zur Verbesserung der Kundenwahrnehmung zu finden. Hierzu zählen der Net Promoter Score (NPS) externer Kunden, die Zufriedenheit des Teams und die Zufriedenheit der internen Kunden.
- **Neue Organisationsstruktur:** Bei der Gestaltung der neuen Organisation müssen wir zwei Dimensionen berücksichtigen:
 - **Vertikal: bestimmt, "was getan wird":** In diesem Bereich schaffen wir geschäftsorientierte Organisationseinheiten (z. B. einen Bereich für Zahlungslösungen) und strukturelle Einheiten, welche das Funktionieren Ersterer ermöglichen und erleichtern (z. B. Transformation und Automatisierung). Zwischen diesen neuen Bestandteilen der Organisation wird ein Beziehungsmodell etabliert, das Transparenz, Flexibilität und Agilität fördert.
 - **Horizontal: bestimmt, "wie es getan wird":** In diesem Bereich schaffen wir Community of Practices und Kompetenzbereiche, die auf den Rollen und/oder Kenntnissen basieren, die zur Ausführung der betreffenden Tätigkeit notwendig sind. Dadurch sorgen wir für exzellente Leistungen, indem wir Unterstützung bei der Entwicklung bewährter Praktiken und Arbeitsstandards bieten, die von den verschiedenen Rollen in den Arbeitsteams verwendet werden. Entscheidend an dieser Stelle ist die Abstimmung und Harmonisierung der bestehenden Rollen in der Organisation mit HR.

Übersicht der neuen Organisationsstruktur

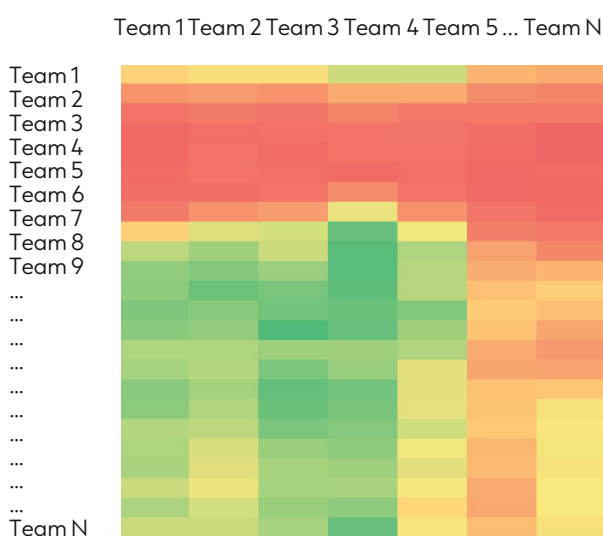


- Gestaltung eines Produktkonzepts und eines Portfolios reifer Produkte und Dienstleistungen durch Entwicklung von produktorientiertem Denken (Product Mindset) in allen Teams (Fokus auf Wert/Nutzen, Kunden- und Markt-orientierung, Iteration und kontinuierlicher Verbesserung, Verantwortung für den kompletten Lebenszyklus) zusammen mit den Grundsätzen, die ein reifes Produkt oder eine reife Dienstleistung ausmachen.

An dieser Stelle ist es von entscheidender Bedeutung, die Grundsätze festzulegen und einen Konsens darüber zu erzielen, was es bedeutet, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung aus Sicht der Organisation reif ist. Nach diesen Grundsätzen definieren wir auch die nächste Detailebene, auf der wir die Anforderungen festlegen, welche die Produkte und Dienstleistungen erfüllen müssen, um innerhalb der Organisation als «reif» zu gelten, sowie die Reihenfolge, in der sie diese erfüllen müssen. Beispiele sind etwa die Autonomie der Teams und die Übertragung von Verantwortung, die Minimierung von Abhängigkeiten sowie Automatisierung, Transparenz und Toleranz für Fehler. Diese Grundsätze sollten in explizite, überprüfbare Anforderungen übertragen werden, die als

Beispiel einer Heat Map für das Management von Abhängigkeiten

Durch die Analyse von strukturellen Abhängigkeiten können eine "Heat Map der Organisation" und spezifische Pläne zur Reduktion dieser Abhängigkeiten etabliert werden.



STRUKTURELLE ABHÄNGIGKEITEN

"Playbook" für die Transformation dienen. Sie führen zu einer Analyse des Ist-Zustands (Ausgangssituation), einer Gap-Analyse (welche Lücken sind zu schliessen, bevor ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Reife gelangen kann) und zu Lösungen, wie diese Lücken innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens überwunden werden sollen und welche Priorität ihnen zugewiesen wird.

- **Weit verbreitete Anwendung neuer Arbeitsweisen** wie Agilität, Lean, Kaizen, visuelles Management, Kanban oder Design Thinking, die uns – in Kombination mit multidisziplinären Teams, die für den kompletten Lebenszyklus eines Produkts oder einer Dienstleistung verantwortlich sind – helfen werden, den adaptiven und flexiblen Ansatz der Produktorientierung zu verbessern.
- **Ökosystem von auf das Unternehmen und aufeinander abgestimmten Anbietern** durch Vereinbarung gemeinsamer Ziele, Risiken und Chancen beim Erreichen dieser Ziele sowie durch Ausnutzung des Wissens und Innovationsvermögens von spezialisierten Anbietern.
- **Proaktives Management von Abhängigkeiten**, bei dem «Heat Maps» mit den kritischsten Abhängigkeiten (sowohl ad hoc als auch strukturell) erstellt werden, um Massnahmen umzusetzen, die mittel- bis langfristig grössere Autonomie ermöglichen. Bei der Erstellung solcher Heat Maps müssen wir angeben, wie «anfällig» jedes Produkt gegenüber den einzelnen Abhängigkeiten ist, einschliesslich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit, der Auswirkungen auf die Wertschöpfung oder die Häufigkeit und Art der Abhängigkeit (technisch, geschäftlich usw.).

Erarbeitung konkreter Massnahmenpläne, um strukturelle Abhängigkeiten abzubauen und die verbleibenden zu verbessern.

Eskalation der wichtigsten Abhängigkeiten an das Lenkungsgremium, um Arbeitsgruppen zu schaffen.

Unserer Erfahrung nach müssen diese wesentlichen Elemente des operativen Modells von den Führungskräften der Organisation und den Teams, die sie später umsetzen sollen, gemeinsam gestaltet werden. Nur so kann ein realistisches Konzept entwickelt werden, das gleichzeitig das Engagement und das Interesse der ausführenden Gruppen steigert. Dazu müssen alle diese Elemente in einem Dokument zusammengefasst werden, das vom Management geprüft und mit den Teams geteilt wird. Dieses Dokument bildet die Grundlage für die Transformation.

Zudem sollte an dieser Stelle erwähnt werden, dass das operative Modell auch Governance-Aspekte enthalten muss, die ebenfalls mit dem Management vereinbart wurden. Hierzu gehören etwa das Entscheidungsfindungsmodell und die Ausschüsse, das Beschaffungsmodell, das Kapazitätsmanagement, das Leistungsmodell für die Mitarbeitenden und das Team sowie Aspekte wie Compliance.

Technologie

In diesem Abschnitt definieren wir die technologische Strategie des Unternehmens, insbesondere im Hinblick auf die Cloud und auf Schnittstellen (APIs), da diese die erforderliche Flexibilität und Leistungsfähigkeit bieten. Die Organisation muss die folgenden wichtigen Punkte definieren und umsetzen, um die Teams in ihrem Streben nach Reife und Höchstleistungen zu unterstützen:

- **Definition der Cloud-Strategie und des digitalen Manifests**, denen Softwaredesign und -entwicklung unterliegen, sowie der schrittweisen Migration von Legacy in stärker skalierbare und «atomisierte» Modelle, in denen bestimmte Teile der Software während der Produktion geändert werden können, ohne die gesamte Lösung neu bereitstellen zu müssen. Zu diesem Zweck konzentrieren wir uns auf die folgenden Punkte:
 - Erarbeitung eines **"digitalen Manifests"** für die gesamte Softwareentwicklung, in dem die Vision sowie die Design-, Aufbau- und Einsatzgrundsätze, die das Unternehmen in jedem Produkt umsetzen will, klar formuliert sind.
 - Streben nach einer **Konvergenz der Architekturen** durch Integration verschiedener

Systeme und Technologien im Rahmen einer einheitlichen Architektur. Hierdurch werden Interoperabilität, Wiederverwendung und Effizienz bei der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen ermöglicht.

- **Plattformorientierung**, um Produkte und Dienstleistungen auf einer gemeinsamen Technologieplattform zu entwickeln und aufzubauen. Diese Plattform dient als solide, skalierbare Grundlage zur Entwicklung und Bereitstellung mit dem Ziel, die Wiederverwendung von Komponenten zu fördern und die Agilität bei der Schaffung neuer Lösungen zu gewährleisten.
- Festlegung einer Strategie für **Cloud Computing**, die Automatisierung, Flexibilität, Skalierbarkeit und Zugriff auf hochentwickelte Tools und Dienstleistungen bietet, ohne dass eine physische Infrastruktur notwendig ist. Die Strategie gibt die Anwendungsfälle und wichtigsten Lieferanten an, welche die Anforderungen des Unternehmens erfüllen. Unserer Ansicht nach wären auch die Einrichtung eines "Cloud Center of Excellence" und die Schaffung einer "Cloud-Kultur" im Unternehmen nützlich, für die eine geeignete Anwendergemeinschaft verantwortlich ist.
- **Definition einer Strategie für die APIfizierung und einer API Economy**, wobei eine API-Hierarchie und ein digitaler API-Katalog erstellt werden und die **APIfizierung** gefördert wird: Dadurch wird es einfacher, bei Produkten Schnittstellen (APIs) bereitzustellen. APIs ermöglichen die Kommunikation und Interaktion zwischen verschiedenen Systemen, Anwendungen und Dienstleistungen und erleichtern damit die Integration, Interoperabilität und Schaffung breiterer Produkt- und Dienstleistungsökosysteme.
- **Definition des "Entwicklererlebnisses" (Developer Experience) und des "Bereitstellungsprozesses" (Delivery Process)**: Hierdurch werden die Entstehung einer Community von Entwicklern begünstigt, die sich angehört fühlen und die kontinuierliche Verbesserung des kompletten Softwarelebenszyklus ermöglichen. Dieser Punkt umfasst unter anderem die Definition und Umsetzung automatisierter Bereitstellungs pipelines mit Continuous Integration und

Continuous Deployment (CI/CD) sowie einer Strategie für automatisches Testen und der Ermöglichung von Plattform-as-Code (Hardware, Software und Überwachung).

Die "Developer Experience" ist ein Konzept, das uns die Ausrichtung des gesamten Infrastrukturmanagements – sowie dessen Regulierung und Prüfung – auf die Entwicklungsteams der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen ermöglicht. Hierdurch soll die Organisation so transformiert werden, dass sie Veränderungen in Richtung Produktion ermöglicht. Die Teams können in der Folge Veränderungen rascher und häufiger umsetzen. Dadurch wird die Time-to-Market neuer Produkte oder Funktionen beschleunigt.

- **Definition der Datenstrategie (einschliesslich Daten-Governance)**, indem die Transformation in ein "datengestütztes" Unternehmen durchgängig unterstützt wird, in dem Daten mit Sicherheit zur Verfügung stehen, wo immer sie benötigt werden: Dadurch wird eine Entscheidungsfindung auf der Grundlage von Analysen und Wissen begünstigt, die auf den massgeblichen Daten beruht.
- Ein letzter Schwerpunkt ist die Hyper-Automatisierung von Prozessen und Vorgängen durch Kombination von künstlicher Intelligenz (KI), maschinellem Lernen und RPA (Prozessautomatisierung durch Roboter). All dies sind wesentliche Aspekte, die durch Verringerung der manuellen Interventionen bei sich wiederholenden Aufgaben die operative Effizienz steigern.

QBR – Quarterly Business Review – ist ein vierteljährlicher Zyklus zur Abstimmung der **Unternehmensstrategie** und der Tätigkeit der Organisation.

Damit optimiert das Unternehmen die **Priorisierung von Ressourcen** (knapp, begrenzt und budgetabhängig) inkl. Mitarbeitenden.

OKR ist eine agile Methodik, die **Prioritäten im Hinblick auf die Tätigkeiten und Initiativen festlegt** (CHANGE), welche am meisten dazu beitragen, dass das Unternehmen im Folgequartal die gewünschten Ergebnisse erreicht.

Finanzen

Das finanzielle Modell beschreibt schliesslich, wie in einer produkt- und dienstleistungsorientierten Organisation Budgets gestaltet werden, unter anderem auch welche Aktivitäten und Kosten einbezogen werden, welche Aktivitäten als "RUN" und "CHANGE" klassifiziert werden, sowie die verschiedenen im Rahmen dieses Klassifizierungs- und Zuweisungsschemas verfügbaren Finanzierungspfade. Wichtig ist, dass Produkte und Dienstleistungen eine mittel- bis langfristige End-to-End-Vision haben. Die Teams müssen daher die Verantwortung für die Kosten ihrer Produkte und Dienstleistungen sowie letztendlich für die Gesamtbetriebskosten (Total Cost of Ownership, TCO) übernehmen wie nachfolgend beschrieben.

Einige der Hauptelemente, die berücksichtigt werden sollten, sind:

- **Vierteljährliche Geschäftsüberprüfung (Quarterly Business Reviews, QBR)**: Dabei werden die Finanz- und Betriebsergebnisse des Unternehmens analysiert und bewertet, anhand derer wir die geschäftliche Leistung beurteilen und Entscheidungen über das Budget für das nächste Quartal auf Basis der Einhaltung der Schlüsselziele und -ergebnisse (OKR) früherer Investitionen treffen können.

Hauptvorteile



Fortlaufende Abstimmung der Unternehmensstrategie mit den Tätigkeiten der Mitarbeitenden.



Klare Quantifizierung der Auswirkungen auf das Geschäft infolge der Zusagen, die im Rahmen jeder Initiative gemacht worden, und entsprechend dem Grad ihrer Verwirklichung.



Ein Modell zur Planung, Prognose, Ausführung und Überprüfung von Initiativen, um die **kontinuierliche Wertschöpfung** voranzutreiben.

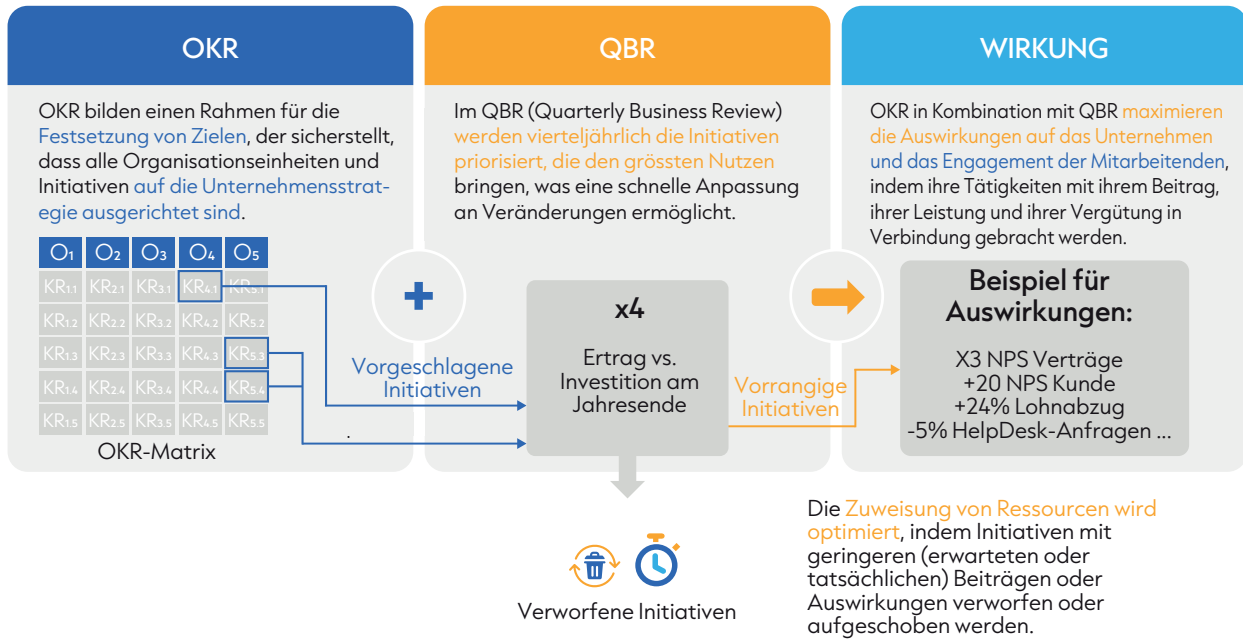


Transparenz bei der Zuweisung von Ressourcen und Priorisierung.



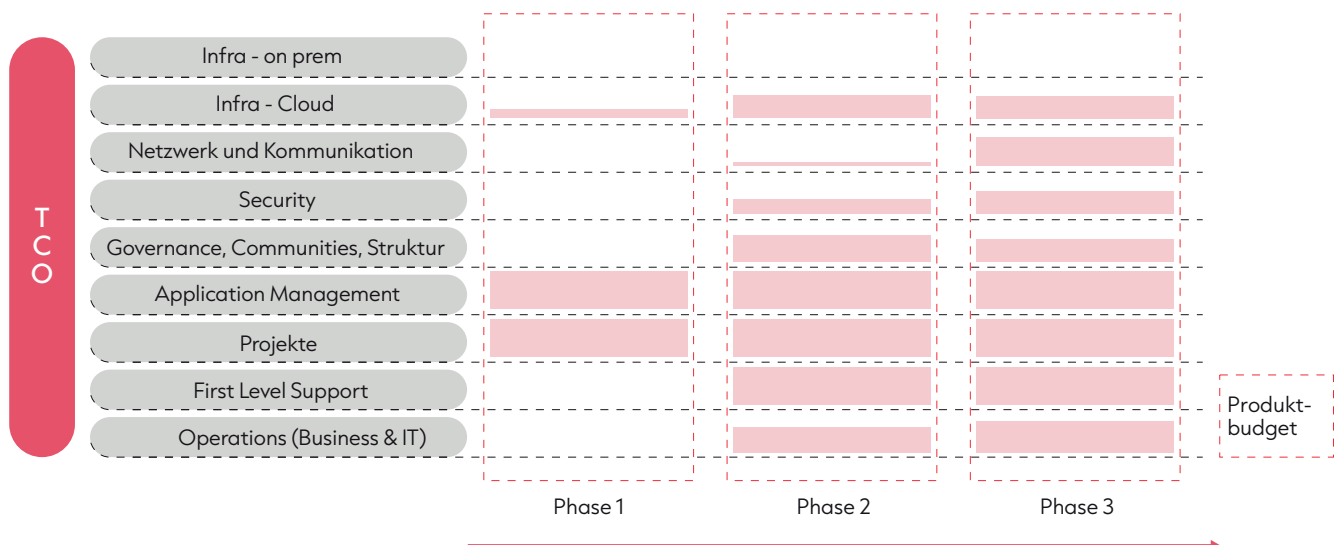
Chancengleichheit für Bewerber und **Ermittlung von Synergien oder Abhängigkeiten** zwischen Teams (funktional oder fachlich).

Höhepunkte der QBR und ihre Beziehungen zu OKR



- Das **verbrauchsbasierte Preismodell (Pay-per-Use)** ist eine Preisstruktur, in der Kunden abhängig davon bezahlen, wie viel oder wie oft sie Produkte und Dienstleistungen nutzen. Zwar taugen nicht alle Produkte und Dienstleistungen für dieses Modell, es sollte jedoch Teil des Ziels sein, da es mehr Flexibilität und eine grössere Anpassungsfähigkeit an bestimmte Kundenbedürfnisse bietet.
- Die Teams müssen die Verantwortung für die **Gesamtbetriebskosten (Total Cost of Ownership, TCO)** von Produkten und Dienstleistungen übernehmen. Diese Kennzahl berücksichtigt alle Kosten, die mit der Anschaffung, Nutzung und dem Unterhalt eines Produkts oder einer Dienstleistung über ihren gesamten Lebenszyklus verbunden sind. Davon ausgehend kann das Team sich ein vollständigeres Bild verschaffen und fundiertere finanzielle Entscheidungen treffen.

Beispiel für TCO-Elemente von digitalen Produkten



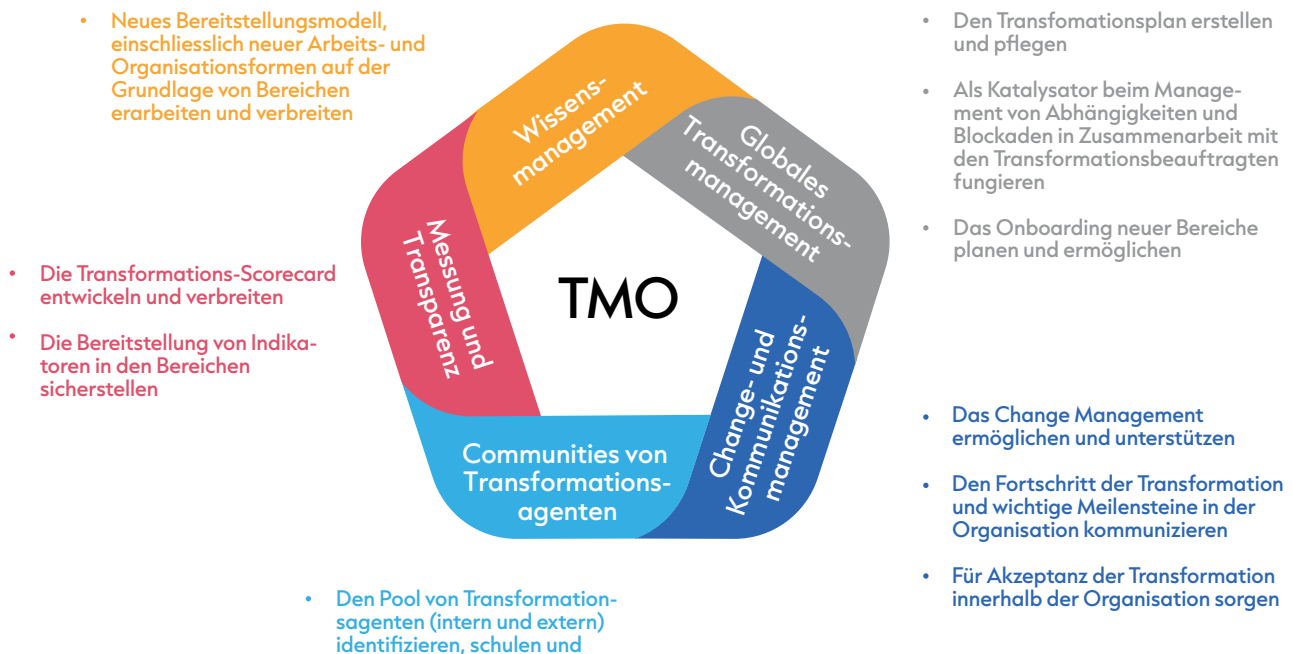
- **FinOps:** Bei dieser Praxis werden Finanzen und operatives Geschäft kombiniert betrachtet, um die Effizienz und Rentabilität durch die Optimierung von Ausgaben zu steigern und Entscheidungen auf der Grundlage finanzieller Daten zu treffen. FinOps stützt sich unter anderem auf Tools zur Überwachung, Kontrolle und Optimierung der Betriebskosten. **Wertstromfinanzierung und Wertmessung:** Hierbei werden finanzielle Ressourcen auf Basis des Wertes zugewiesen, den verschiedene Produkte oder Dienstleistungen erzeugen. Der Wert wird gemessen, um anschliessend entsprechende Finanzierungsentscheidungen zu treffen. Dafür müssen unter anderem klare Messgrößen identifiziert werden, wie erwirtschaftete Umsatzerlöse, Betriebseffizienz oder Kundenzufriedenheit, die als Grundlagen für die strategische Zuweisung von Finanzmitteln verwendet werden.



4 – Welchen Ansatz verfolgen wir bei der Transformation in ein produkt- und dienstleistungsorientiertes Unternehmen und bei der Messung unseres Erfolgs?

Im Zentrum der Transformation steht das Transformation Management Office (TMO), das Führung, Unterstützung und Koordination bietet. Das TMO fungiert als zentrale Einheit, die für die Leitung, Steuerung und Überwachung der Transformation verantwortlich ist. In der Regel ist es in mindestens fünf Verantwortungsbereiche unterteilt:

Hauptverantwortungsbereiche des Transformation Management Office (TMO)



Das TMO spielt eine entscheidende Rolle bei der Transformation eines Unternehmens in eine produkt- und dienstleistungsorientierte Organisation, denn es bietet während des Veränderungsprozesses Führung, Koordination und Unterstützung. Es fungiert als zentrale Einheit, welche die Transformation vorantreibt, die strategische Ausrichtung gewährleistet, den Fortschritt überwacht sowie Zusammenarbeit und kontinuierliches Lernen fördert.

Das TMO ist ausserdem verantwortlich für den Business Case der Transformation und konsolidiert zu diesem Zweck die festgelegten Wert-, Qualitäts-, Effizienz- und Zufriedenheitskennzahlen. Weiter muss es den Fortschritt der Transformation

sowohl in Bezug auf die (organisations-, produkt- und dienstleistungsbezogene) Reife als auch auf die erzielten Geschäftsergebnisse messen.

Wir empfehlen eine schrittweise, iterative und inkrementelle Transformation. Sie sollte mit einer begrenzten Gruppe von Produkten und Dienstleistungen beginnen (sowohl geschäftlich als auch strukturell), um die Konzepte zu bestätigen und greifbare Ergebnisse nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Teams nachzuweisen. Diese Ergebnisse bilden zusammen mit der Vision und der Unterstützung des Managements sowie der Abstimmung der Ziele der Teams das Fundament, auf dem wir die angestrebten aussergewöhnlichen Ergebnisse erzielen.

5 – Zusammenfassung

Die produkt- und dienstleistungsbezogene Transformation fokussiert auf die Notwendigkeit, sich rasch an Veränderungen im Umfeld anzupassen und die Gestaltung der Organisation zu überdenken. Sie strebt die Entwicklung und Umsetzung integrierter Prozesse an, die Silos überwinden und mehr Flexibilität und Agilität bieten. Ihr Hauptziel ist der Aufbau von Organisationen, die sich auf die Erfüllung von Kundenbedürfnissen konzentrieren und in denen der Kundennutzen die Grundlage für Entscheidungen bildet.

Schnelles Handeln und die Fähigkeit zur Transformation in ein flexibles und agiles Unternehmen sind in unseren zunehmend wettbewerbsintensiven, von raschen Veränderungen und Unsicherheiten geprägten Märkten von wesentlicher Bedeutung. Wir schlagen deshalb statt einem spezialisierten funktionsbasierten Ansatz einen produkt- und dienstleistungsbezogenen Ansatz vor, der tiefgreifende Veränderungen in Organisationsstruktur und Unternehmensführung voraussetzt.

Eine produkt- und dienstleistungsorientierte Organisation basiert auf stabilen, multidisziplinären Teams, welche die komplette Verantwortung für Produkte und Dienstleistungen über deren gesamten Lebenszyklus hinweg tragen. Diese Teams schaffen kontinuierlich Mehrwert, sind autonom

und kundenorientiert. Sie zeichnen sich zudem durch das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung, eine Kultur der Toleranz für Fehler und eine Führung aus, die auf die Schaffung von Mehrwert fokussiert.

Diese neue Denkweise erfordert Veränderungen am operativen, technologischen und finanziellen Modell des Unternehmens. Im Rahmen des operativen Modells müssen standardisierte Kennzahlen definiert, eine neue Organisationsstruktur etabliert, agile Arbeitsweisen eingeführt und die Zusammenarbeit gefördert werden. Das technologische Modell sieht einen plattformorientierten Ansatz vor, der auf Cloud Computing basiert und Praktiken der Continuous Integration und Continuous Deployment (CI/CD) anwendet.

Zusammenfassend besteht das Ziel einer produkt- und dienstleistungsorientierten Transformation darin, auf die Bedürfnisse der Kunden zu fokussieren, Innovationsvermögen und Agilität zu fördern, die Effizienz und die Produktivität zu steigern und organisatorische Silos aufzubrechen. Dieses Ziel wird durch Änderungen an der Organisationsstruktur, der Unternehmensführung sowie am operativen und technologischen Modell erreicht. Das Streben nach kontinuierlicher Wertschöpfung, Teamautonomie und ständiger Verbesserung sind Schlüsselemente dieses Transformationsansatzes.





6 – Autorinnen und Autoren

Juan José Cukier

David Hernández

Yolanda Sánchez

Experienced in a wide range of industries

Über Eraneos Switzerland AG

Die Eraneos Switzerland AG (vormals AWK Group AG) ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Kunden bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und komplexer Transformationsprojekte unterstützt und ihnen hilft, das Potenzial der Digitalisierung voll auszuschöpfen.

Als Teil der international agierenden Eraneos Group, die sich von der Schweiz über Deutschland, Österreich, Spanien, die Niederlande, China, Singapur und die USA erstreckt, setzen mehr als 1000 hochqualifizierte Expert*innen ihr Wissen ein.

Die einzigartige Kombination von Kompetenzen in den Bereichen Digital Business & Innovation, Organizational Excellence & Transformation,

Data & AI, Cyber Security & Privacy, Sourcing & IT Advisory und Technology & Platforms über alle Industrien ermöglicht es Eraneos Switzerland, Kunden umfassend zu begleiten. An den Schweizer Standorten Zürich, Basel, Bern und Lausanne arbeiten mehr als 550 Mitarbeitende. Eraneos Switzerland wurde wiederholt mit dem "Great Place to Work"-Award ausgezeichnet.

[Contact us >](#)

[Our offices >](#)

[Visit our website >](#)