



# Der Weg in die Zukunft

Wie Unternehmen ihre Widerstands- und Anpassungsfähigkeit steigern

**CGI**

Die vergangenen zwei Jahre waren eine echte Herausforderung für die Wirtschaft. In unserem Executive Briefing zeigen wir auf, wie die Führungskräfte durch konsequente Agilisierung, resiliente Liefernetzwerke und zukunftsorientierte Arbeitsweisen den Unternehmen neue Perspektiven eröffnen – auch und gerade in Krisensituationen.

## Inhaltsverzeichnis

- 04      Neue Perspektiven in herausfordernden Zeiten
- 06      Business Agility erfolgreich verwirklichen
- 08      Technologie-Lieferketten neu denken
- 11      Moderne Arbeitsweisen etablieren
- 14      Neue Wertschöpfungsketten und wirtschaftliche Ökosysteme entwickeln

# Einführung

Für viele Unternehmen war die Pandemie ein Auslöser, um ihre Wertschöpfungsketten zu überprüfen und ihre Ökosysteme neu zu bewerten.

George D. Schindler, Präsident und CEO von CGI, erläutert im vorliegenden Papier, welche Möglichkeiten wir in diesem Umfeld bieten konnten und mit welchen Maßnahmen wir unseren Kunden geholfen haben, auf die Krise richtig zu reagieren, sich davon zu erholen und sich neu zu erfinden. Auf der Basis unserer globalen Kundenumfrage CGI Voice of our Clients und unserer Erfahrung bei der Unterstützung unserer Kunden konnten wir vor allem drei organisatorische Fähigkeiten ausmachen, mit denen Führungskräfte den neuen Herausforderungen erfolgreich begegnen.



# Neue Perspektiven in herausfordernden Zeiten



Wie für viele Führungskräfte in der Wirtschaft habe auch ich in den Monaten der Pandemie fundamental neue Erfahrungen gemacht – in Bezug auf Herausforderungen und im Hinblick auf positive Aspekte. Beim Führen eines Unternehmens mit Kunden und Mitarbeitenden in der ganzen Welt bin ich enormen Belastungen und Störungen begegnet, aber auch beeindruckendem Engagement, Einfallsreichtum und großer Anpassungsfähigkeit.

**George D. Schindler**, Präsident & Geschäftsführer

Bei der COVID-19-Krise handelt es sich zwar um eine globale Pandemie, ihre Ausbreitung verlief jedoch von Region zu Region unterschiedlich. Jede Stadt reagierte auf ihre Weise auf die Krise – entsprechend ihrer Kultur und der örtlichen Gegebenheiten. Daher handelte es sich für viele Führungskräfte um eine absolut einzigartige Situation, die ein hohes Maß an Entschlossenheit und Flexibilität erforderte.

Während einige Branchen einen regelrechten Nachfrageschub erlebten, zum Beispiel der Online-Handel, kam es in anderen Branchen zu einer dramatischen Verlangsamung – unter anderem in vielen Bereichen des verarbeitenden Gewerbes. Diese waren gezwungen, ihren Betrieb umzustellen und in einigen Fällen sogar einzustellen.

In einer Zeit, in der schnell auf eine unvorhersehbare Krise reagiert werden musste, setzten die Verantwortlichen neue Arbeitsmethoden ein. Diese reichten von kleinen, alltäglichen Änderungen bis hin zu weitreichenden Umstellungen, die sich auf den Arbeitsalltag und die Erfahrungen von Tausenden von Mitarbeitenden und ihrer Familienmitglieder auswirkten. Oft mussten sich diese ihren Arbeitsplatz teilen, weil sie von zu Hause aus arbeiteten oder dort lernten.

Aus den Gesprächen mit vielen Führungskräften geht für mich jedoch klar hervor, dass im Laufe der Wochen und Monate Anpassungen, die ursprünglich als Reaktion auf die Pandemie und als „vorläufig“ angesehen wurden, in Wirklichkeit zu dauerhaften neuen Geschäftsmethoden wurden, die bestehende Prozesse entweder ersetzen oder ergänzen. Viele dieser Führungskräfte beschleunigen zum Beispiel Komponenten ihrer digitalen Strategie, um sowohl die Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen als auch die Prozesse zu optimieren.

Aus eigener Erfahrung und durch die Zusammenarbeit mit Kunden auf der ganzen Welt wissen wir, dass die Entscheidungen, wie man auf diese Pandemie reagieren sollte, nicht einfach waren.

Drei organisatorische Fähigkeiten haben sich als wesentlich herausgestellt, um Unternehmen aller Branchen zu Aufschwung und Wachstum zu verhelfen.

Zu Beginn des Jahres haben wir unsere jährliche weltweite Kundenbefragung CGI Voice of Our Clients durchgeführt, in deren Rahmen unsere Führungskräfte 1.400 persönliche Gespräche mit Führungskräften bei Kunden in aller Welt führten. Die Hälfte dieser Interviews wurde mit Geschäftsführern und die andere mit IT-Führungskräften geführt.

Die Interviews verteilen sich fast zur Hälfte auf die Zeit vor und nach dem Ausbruch der Pandemie. Dieser Umstand gewährt uns einzigartige Einblicke in die Entwicklung der Geschäfts- und IT-Prioritäten in dieser Phase.

Aus den Ergebnissen der Befragungen erstellen wir unsere CGI Client Global Insights nach Branchen. Im Rahmen dieser Analyse haben unsere Branchenexpertinnen und -experten die Ergebnisse der weltweit führenden Unternehmen weiter untersucht.

Wir haben drei wichtige organisatorische Fähigkeiten identifiziert, die Führungskräfte unserer Meinung nach benötigen, um kurz- und mittelfristige Herausforderungen erfolgreich zu meistern.



**1. Business Agility erfolgreich verwirklichen**

**2. Technologie-Lieferketten neu denken**

**3. Moderne Arbeitsweisen etablieren**

# Business Agility erfolgreich verwirklichen



Die Flexibilität eines Unternehmens steht in engem Zusammenhang damit, dass es seine Geschäftsergebnisse erreicht.

Die Unternehmen setzen generell auf neue Denkansätze. Ein zentrales Ergebnis der CGI Client Global Insights 2020 ist es, dass Führungskräfte dem Bedürfnis nach geschäftlicher Agilität zunehmend Priorität einräumen. Weltweit ist dies die dritt wichtigste Geschäftspriorität unter den von uns befragten Business-Führungs kräften. Dennoch geben nur 18 % an, dass ihr Unternehmen hochgradig agil ist.

Vergleicht man dieses Ergebnis mit den 12 % der Führungskräfte, deren Unternehmen Ergebnisse aus digitalen Unternehmensstrategien erzielen, so geben 29 % an, dass sie über hochgradig agile Geschäfts modelle verfügen. CGI-Studien zeigen außerdem, dass Unternehmen mit einer hohen Geschäftsagilität ihre Konkurrenten in Bezug auf Umsatz und profitables Wachstum um das 2 – 3-fache übertreffen.

Der Zusammenhang ist klar: Business Agility hilft, Ergebnisse im gesamten Unternehmen zu erzielen.

Als Reaktion auf die Auswirkungen der Pandemie haben die Unternehmen neue Denk- und Arbeitsweisen eingeführt. Veränderungen, deren Umsetzung früher Monate und Jahre dauerte, werden nun in beeindruckend kurzen Zeiträumen umgesetzt. Der Bedarf an unternehmerischer Agilität war noch nie so groß wie heute. Unternehmen, die vor der Pandemie sehr agil waren, haben schnell auf die Auswirkungen reagiert. Die Erfahrungen dieser Branchenführer zeigen, dass agile Unternehmen besser in der Lage sind, bedeutende geschäftliche Veränderungen zu bewältigen.

#### **Agile Organisationen passen sich schnell an Veränderungen an und bleiben dabei ihrer Kultur treu.**

Agile Führungskräfte investieren in Kulturen, Betriebsmodelle und Technologien, die ihnen eine schnelle Anpassung ermöglichen. In Zeiten des Umbruchs ist es für die Führungskräfte entscheidend, den Grundwerten ihrer Organisationen treu zu bleiben. Sie erkennen, dass ihr Handeln Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten und Partner dazu inspiriert, loyal zu bleiben. Dadurch helfen sie ihren Unternehmen, noch erfolgreicher aus der Krise hervorzugehen.

Gerade in Zeiten der Krise konzentrieren sich diese Führungsfiguren auf das Humankapital in ihren Unternehmen: Sie fördern das Gefühl der Gemeinschaft und der Zugehörigkeit und treiben kulturelle Veränderungen voran, um das Engagement, die Produktivität und Mobilität noch zu steigern. Darüber hinaus bewerten sie ihre Geschäftsmodelle neu und passen sie bei Bedarf an, zum Beispiel indem sie von Präsenz- zu Onlinemodellen wechseln.

Mithilfe von Technologien nutzen sie neue Erkenntnisse, fördern Innovationen, automatisieren Abläufe, arbeiten mit Kundinnen, Kunden, Bürgerinnen und Bürgern enger zusammen, entwickeln neue digitale Produkte und Dienstleistungen und stellen auf alternative Vertriebsketten um.

**Für die Erhöhung der Agilität spielen robuste Technologie-Lieferketten eine wesentliche Rolle: Sie ermöglichen es, die Innovationsfähigkeit und Zusammenarbeit in den Unternehmen zu verbessern.**

## **Erfolgsstorys unserer Kunden**

Unternehmerische Agilität ermöglicht es Unternehmen, sich weiterzuentwickeln und schnell auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren. Im Folgenden finden Sie Beispiele dafür, wie wir Kunden durch Agilität dabei helfen, die durch die Pandemie verursachten Veränderungen zu bewältigen und neue Chancen zu nutzen.

- Unterstützung von Carrefour bei der Abwicklung von einer 1,5 Millionen Online-Bestellungen
- Unterstützung einer regionalen französischen Gesundheitsbehörde bei der Durchführung von Pandemiemaßnahmen
- Unterstützung eines großen US-amerikanischen Einzelhändlers bei der Neukonfiguration eines 1,2 Milliarden Dollar schweren Programms zur digitalen Transformation, das zu einer 80-prozentigen Verbesserung der Geschäftsergebnisse beitrug

# Technologie-Lieferketten neu denken



Um neues Wachstum zu ermöglichen, müssen Unternehmen neue Werte schaffen und bestehende Abhängigkeiten beseitigen.

Bereits vor der Pandemie waren unsere Kunden dabei, ihre Wertschöpfungsketten und wirtschaftlichen Ökosysteme weiterzuentwickeln. Als die Pandemie dann ihren Betrieb beeinträchtigte, intensivierten sie ihre Bemühungen, da nicht nur physische Lieferketten, sondern auch ihre technologischen Pendants in Mitleidenschaft gezogen wurden.

Technologie ist heute ein wichtiges Schlüsselement in den Wertschöpfungsketten aller öffentlichen und privaten Organisationen. Bei einigen Branchen, zum Beispiel im Finanzsektor, macht sie einen großen Teil der End-to-End-Wertschöpfungskette aus. Andere Branchen wie die Öl- und Gas- sowie diverse Fertigungsindustrien sind weniger stark technologisch geprägt. Doch auch hier werden die Sektoren immer technologieintensiver.

# Um die Resilienz von Unternehmen zu steigern, sind technologische Lieferketten von entscheidender Bedeutung.

Die pandemiebedingten Störungen legten mehrere Bereiche offen, die wir für systemische Schwächen halten und die nun einen neuen Ansatz erfordern:

- die eingeschränkte Leistungsfähigkeit von Offshore-Technologieservices, die während der physischen Schließungen auftraten
- die mangelnde Flexibilität von Technologielösungen, die bei sinkender Nachfrage bzw. bei steigendem Volumen nicht skalierbar waren
- lückenhafte Vereinbarungen zwischen Organisationen und ihren Dienstleistern, die zum Beispiel zu Unterbrechungen der Services aufgrund der unvorhergesehnen Umstände führten

Die Pandemie hat gezeigt, wie wichtig die technologische Lieferkette ist – sei es für die Abwicklung von Onlinebestellungen von Lebensmitteln, für die Bereitstellung von Telemedizin oder für die Bewältigung des stark gestiegenen Online- und Call-Center-Aufkommens. Technologie-Lieferketten sorgen für Flexibilität, Elastizität, Sicherheit und Widerstandsfähigkeit, indem sie Kernprodukte und -dienste kostengünstiger verwalten und sich an Nachfrageänderungen in Echtzeit anpassen. Diese Services werden über eine durchdachte Architektur von Onsite-, Onshore-, Nearshore- und Offshore-Lieferkonfigurationen bereitgestellt.

## IT-Modernisierung mit modernem Managed-Services-Ansatz

Die CGI Client Global Insights für 2020 zeigen deutlich, wie Führungskräfte die Optimierung ihrer technologischen Lieferketten priorisieren. Weltweit bleibt die IT-Modernisierung der Branchentrend mit den zweitgrößten Auswirkungen. Da die Führungskräfte festgestellt haben, dass sie mit ihren digitalen Unternehmensstrategien nicht oder zu langsam die gewünschten Ergebnisse erzielen, setzt hier ein Umdenken ein. Sie versuchen nun stärker, die Kosten und die Agilität ihrer IT-Portfolios zu verbessern. Nach der Nutzung von Managed Services gefragt, gaben viele Führungskräfte an, dass sie Interesse an der Nutzung umfangreicher und vollständig verwalteter Anwendungen und Infrastrukturen haben.



Das Interesse an Managed Applications stieg bei den Führungskräften bereits vor der Pandemie um 3 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und damit auf 37 %. Nach der Pandemie-Erklärung hatte sich die Rate sogar um weitere 6 Prozentpunkte auf 40 % erhöht.

Während der Pandemie bevorzugten Kunden zunehmend digitale Lösungen, um Anträge schneller bearbeiten und den Informationsaustausch sowie die Entscheidungsfindung beschleunigen zu können. Die Unternehmen wollten damit ihre Effizienz und geschäftliche Flexibilität steigern.

Wie wichtig es ist, sich zu einem sicheren digitalen Unternehmen weiterzuentwickeln, zeigen die Ergebnisse der CGI Client Global Insights: Die Führungskräfte benennen Modernisierung, Automatisierung und Robotik ebenso wie Cloud-Technologien als ihre wichtigsten Innovationsinvestitionen – und setzen damit auf die Schlüsselemente moderner technologischer Lieferketten.

## Erfolgsstorys unserer Kunden

Technologische Lieferketten sind ein wichtiger Faktor für Unternehmen, um die Widerstandsfähigkeit zu verbessern, Risiken zu mindern, die Effizienz zu steigern und die Anpassungsfähigkeit der IT-Lösungen zu erhöhen. Im Folgenden finden Sie Beispiele von Kunden, die ihre Arbeitsweise umgestaltet haben, um widerstandsfähiger zu werden:

- Unterstützung des Möbelherstellers ISKU durch einen innovativen Managed-Services-Ansatz, um einen neuen Aufschwung zu ermöglichen
- Unterstützung von Banken und Gesundheitseinrichtungen bei der Prozessautomatisierung, um neue Services zu beschleunigen, Kosten zu optimieren und die Kunden- und Patientenbetreuung zu verbessern
- Mitgestalten einer neuen Lieferkettenorganisation für ein großes Pharmaunternehmen, um die Umweltverträglichkeit zu verbessern sowie gleichzeitig die Kosten zu senken und die Qualität zu steigern
- Bereitstellen der sicheren Verfolgungslösung für das Galileo-Satellitennavigationssystem, um genaue Positionsdaten liefern zu können, die als Nachweis für die Positionierung von Personen und Gütern dienen

# Moderne Arbeitsweisen etablieren



Die digitale Interaktion mit Kundinnen, Kunden, Bürgerinnen und Bürgern wird immer wichtiger. Durch hochproduktive digitale Arbeitsumgebungen können Unternehmen und Organisationen hier eine bessere Erreichbarkeit gewährleisten.

Unter modernen Arbeitsweisen verstehen wir neue Arbeitspraktiken, Fähigkeiten und Technologien, die hochproduktive Abläufe über digitale Kanäle ermöglichen. Die daraus resultierenden kulturellen Veränderungen, Prozesse und Technologien werden die Art und Weise, wie wir arbeiten in den kommenden Jahren entscheidend prägen.

Unternehmen und Behörden passen ihre Arbeitsweise und ihre Zusammenarbeit an – die Menschen und Technologien stehen dabei im Mittelpunkt aller Bemühungen. Die getroffenen Maßnahmen führen zu neuer Effizienz, gesteigerter Produktivität und signifikanten Kostensenkungen. Gleichzeitig verbessern sie den Zugang für Kundinnen und Kunden sowie Bürgerinnen und Bürger, die – ausgelöst durch die Pandemie – mehr denn je digital interagieren möchten.

# Neue Geschäftsmodelle ermöglichen den Branchenführern, ihre Kunden- und Bürgerdienste noch besser als bisher zu gestalten.

## **Die Entwicklung zu einem digitalen Unternehmen bleibt ein wichtiger Branchentrend:**

Nach den Ergebnissen der CGI Client Global Insights 2020 nannten die von uns befragten Führungskräfte „digitale Mitarbeiterwerkzeuge“ als zweitwichtigste Digitalisierungsinitiative nach Predictive Analytics.

Darüber hinaus erkennen 88 % der Führungskräfte, dass sie mit ihren digitalen Unternehmensstrategien noch nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen. Um dies in Zukunft zu ermöglichen, ist es jedoch sinnvoll, sich auf moderne Arbeitsweisen zu konzentrieren.

**Ein weiteres wichtiges Vorhaben auf Unternehmensseite ist es, die digitale Arbeitsumgebung zu optimieren.** Während das Hauptaugenmerk der Führungskräfte in der Pandemie zunächst auf dem Weiterführen des Betriebs und der Sicherheit der Mitarbeitenden beziehungsweise Gemeinden lag, fokussieren sie sich jetzt verstärkt auf Change Management, um so die Leistungsfähigkeit steigern zu können. Essenziell hierfür ist die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, damit sie sich an die neuen persönlichen und virtuellen Arbeitsbedingungen besser anpassen können.

Digitale Werkzeuge erfordern ein ergänzendes Change Management und die entsprechenden Trainingsinitiativen, um sie reibungslos in die Arbeitsabläufe einzufügen. Das Integrieren geeigneter Pläne und Technologien in die Betriebsmodelle hilft den Organisationen bei der Bewältigung der Pandemie oder anderer Krisen: Es ist ein entscheidender Aspekt, um sich selbst neu für die Zukunft aufzustellen.

Moderne Arbeitsweisen ermöglichen es den Organisationen aber auch, ihre Kundinnen, Kunden, Bürgerinnen und Bürger besser zu bedienen. Agile, intelligent arbeitende, digitale Co-Worker und kollaborative Plattformen können maßgeschneiderte Produkte und Services sowie ein höheres Servicelevel bereitstellen. Mehr Organisationen denn je nutzen Lösungen zur Prozessautomatisierung und geben ihren Mitarbeitenden dadurch den Freiraum, sich auf die strategischeren Aspekte ihrer Rollen und Aufgaben zu konzentrieren.

Während Unternehmen ihre Strategien überprüfen und ihre Modelle anpassen, ermöglichen ihnen digitale Tools, neue Produktivitätsgewinne zu erzielen – durch persönliche und virtuelle Teams, über verschiedene Standorte und Zeitzonen hinweg.



## **Erfolgsstorys unserer Kunden**

Viele Unternehmen bewerten ihre Arbeitsweise neu, um die Kontinuität ihres Geschäftsbetriebs zu gewährleisten und ihre Flexibilität zu steigern. Hier finden Sie Beispiele von Kunden, die auf der Basis der entsprechenden Technologien schnell Remote-Arbeit und moderne Zusammenarbeit möglich machen konnten:

- Bereitstellen von Microsoft Teams für 4.000 Remote-Kundenmitarbeitende in etwas mehr als zwei Wochen
- Schnelle Umstellung eines 1.200-köpfigen CGI Teams auf Remote-Arbeit, um Unterbrechungen beim Kunden zu vermeiden
- Unterstützung eines großen US-amerikanischen Herstellers bei der schnellen und flexiblen Umstellung auf Remote-Arbeit



# Neue Wertschöpfungsketten und wirtschaftliche Ökosysteme entwickeln

Die Auswirkungen der Pandemie waren für die öffentliche Gesundheit verheerend und haben sich auf die Wirtschaft in fast allen Regionen der Welt ausgewirkt. Inmitten dieser Notlage hat uns die Krise gezwungen, viele grundlegende Fragen zu stellen über die Art und Weise, wie wir leben, interagieren und arbeiten. Für unsere Kunden hat dies zu einer eingehenden Prüfung ihrer Wertschöpfungsketten geführt, einschließlich des wirtschaftlichen Ökosystems, das sie mit Partnern und Lieferanten bilden.

Es gibt zweifellos viele Veränderungen, aber eines ist sicher: Die Technologie wird auch in Zukunft das wesentliche Element in den Wertschöpfungsketten sein, die die Organisationen für Verbraucherinnen, Verbraucher, Bürgerinnen und Bürger aufbauen.

Es gibt viele mutige Vorhersagen über das Was und Wann der neuen Normalität. Wir bei CGI glauben, dass es wichtiger denn je ist, sich darauf zu konzentrieren, wie man Werte schafft.

Wir haben den Einfallsreichtum und die Fähigkeit bewiesen, unsere Kunden bei der Bewältigung dieser Aufgabe zu unterstützen, insbesondere durch das erfolgreiche Verwirklichen von Business Agility, das Überdenken von technologischen Lieferketten und Etablieren moderner Arbeitsweisen.

Mit unseren über 84.000 Expertinnen und Experten werden wir weiterhin mit Ihnen zusammenarbeiten, um auch in Zukunft Werte zu schaffen.





# Über CGI

## Insights you can act on

Wir sind ein globaler Dienstleister für IT- und Geschäftsprozesse, verfügen über mehr als 84.000 Mitarbeitende weltweit und bieten seit 1976 strategische IT- und Business-Beratung, Systemintegration, Managed IT, Business Process Services und Intellectual Property auf Top-Niveau. Unsere Teams richten sich konsequent an den Geschäftsstrategien unserer Kunden aus – dadurch finden wir optimale Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und werden im Hinblick auf Zeit- und Budgettreue regelmäßig mit Bestnoten bewertet.

Kontaktieren Sie uns für weitere Informationen unter [info.de@cgi.com](mailto:info.de@cgi.com) oder besuchen Sie uns unter [www.cgi.com/de](http://www.cgi.com/de)

**CGI**