

#1: PEOPLE. #2: DATA.

In Hitachi Vantara wurden die Konzernsparten zusammengelegt, die die Brücke zwischen Operational Technology (OT) und IT schaffen. Ein Gespräch über Führung, Strategie und die Rolle des Menschen in der Digitalen Transformation.



**Scott
Kelly**

...ist COO und Chief Transformation Officer und verantwortet den täglichen globalen Geschäftsbetrieb bei Hitachi Vantara. Sein Kellys Verantwortungsbereich umfasst die Abstimmung der Strategie des Unternehmens mit dessen Zielsetzungen und dessen Vision sowie die fortgesetzte Kundenbindung. Außerdem leitet er die unternehmensweiten Initiativen des Unternehmens zur Förderung seiner globalen Wachstumsstrategie

**Brian
Householder**

... ist President und Chief Executing Officer von Hitachi Vantara und beaufsichtigt das operative Geschäft mit einer direkten weltweiten Verantwortung für Produkt-Management, Vertrieb, Service, Support, Marketing, Business Development, Partner Development, Finanzen, Rechtsabteilung, IT, Logistik, Unternehmensbetrieb und -planung.

Herr Householder, warum haben Sie mit Scott Kelly einen ehemaligen HR-Mann zum COO und Chief Transformation Officer berufen?

Brian: Digitale Transformation kann nur mit den richtigen Mitarbeitern erfolgreich verlaufen. Scott hat als Head of HR bei uns begonnen, denn um unsere eigene Transformation richtig anzugehen mussten wir uns zunächst die Frage stellen: Haben wir die richtigen Mitarbeiter um den Wandel zu vollziehen? Wir mussten uns von einem Infrastruktur-Dienstleister zur Data-Intelligence Company entwickeln. Der Begriff Transformation ist vielleicht auch etwas überstrapaziert, und viele verstehen darunter nur die Optimierung des bestehenden Geschäfts. Die eigentlichen Fragen, die sich Unternehmen heute stellen müssen sind aber: Wie kann ich meinen Kunden noch besser helfen, wie entwickle ich daraus neue Geschäftsmodelle, und wie muss ich meine eigene Organisation zu diesem Zweck „transformieren“? Wir haben dazu einen Großteil unserer Führung neu aufgestellt und in 12 Monaten über 1200 Leute eingestellt, alle mit hervorragender Expertise hinsichtlich Daten und IoT. Das war der erste wichtige Schritt um wiederum unsere Kunden zu wirklichen Innovationen zu befähigen. Dazu haben wir nach Leuten mit dem richtigen Mindset gesucht.

Scott: Die Transformationsgeschwindigkeit definiert sich natürlich maßgeblich über die Mitarbeiter und deren Organisa-

tion. Insofern mag die Doppelfunktion zwar ungewöhnlich sein, sie macht aber durchaus Sinn. Wir wollten Infrastruktur in konkrete Ergebnisse verwandeln und haben es innerhalb eines Jahres geschafft, Hitachi Data Systems, Pentaho und Hitachi Insights in Hitachi Vantara aufgehen zu lassen. Angesichts der Tatsache, dass durchschnittlich gerade einmal fünf Prozent aller Unternehmensdaten ausgewertet werden, sehen wir riesiges Potenzial – für uns und unsere Kunden, deren Daten wir in den richtigen Kontext bringen und sie auf diese Weise monetarisierbar machen.



Muss der Begriff „Digitale Transformation“ demnach erweitert werden?

Brian: Das nicht, er sollte aber präzisiert werden: Zum Beispiel „Data Transformation“ oder „Mindset Transformation“, da im wahrsten Sinne des Wortes neu gedacht werden muss. Gerade gestern war ich mit zwei Kunden im Gespräch, wir unterhielten uns über ein konkretes Beispiel rasender Disruption, und die Reaktionen sind stellvertretend für das Spannungsfeld, das wir erleben: „Wow, that's awesome!“ und „Uh, that's scary!“ Vielleicht haben beide sogar recht – übertragen auf die gesamte Belegschaft eines Unternehmens aber, hätten Sie bei Aussage zwei ein massives Problem. Und genau hier liegt die Aufgabe der Unternehmensführung: Bei allen anstehenden Veränderungen die Balance im Team zu halten indem man eine Kultur des "Transformation Mindset" pflegt.

Scott, wie hoch schätzen Sie die Relevanz des menschlichen Faktors ein, speziell für Ihr Unternehmen?

Sicher nicht bei Null, und das hat man bei Vantara auch verstanden. Es braucht Gespür dafür, was Menschen aktiviert und sie motiviert, auf eine gemeinsame Mission zu gehen. Nochmal: Die Technologie selbst bringt niemandem Erfolg, es sind immer die Menschen: Sie bringen die Innovation, sie arbeiten kollaborativ und oft sind sie es auch, die die Kunden zum Unternehmen bringen. In meinen Augen und je nach Organisation würde ich auf bis zu 50 Prozent gehen.



Hier gelangen Sie zu Links und Empfehlungen der Autoren

MEHR DAZU

...finden Sie unter:
www.hitachivantara.com

oder auf **The Future Code** in Würzburg am 6./7. Juni 2019. Anmeldung und Programm unter:
www.thefuturecode.de

Ihr Unternehmen arbeitet weltweit und in nahezu sämtlichen Branchen. Was läuft – im Vergleich – in Europa gut, wo sehen Sie noch Potenzial?

Brian: Generell würde ich europäischen Firmen sehr guten Fortschritt bescheinigen, wir haben bereits mit einigen zusammen gearbeitet. Viele von ihnen, vor allem aus dem Automobilbereich, überdenken gerade ihre Geschäftsmodelle grundlegend. Allerdings folgen nicht alle Unternehmen dem global gängigen Ansatz, sich zunächst den „low hanging fruits“ zu widmen. Im Gegensatz zu anderen Teilen der Welt neigt man dort manchmal dazu, Dinge zu verkomplizieren, anstatt mit ein oder zwei kleineren Projekten einfach mal zu starten. Es muss nicht immer gleich das volle Programm sein, das sich von vornherein selbst rechtfertigt, gerade in einer agilen Welt; und ich rede jetzt nicht von Software oder Entwicklungsprozessen, sondern ganz allgemein von der Art, wie wir heute Geschäfte machen. Scott: „The art of the possible“ – ich würde mir bei vielen tollen Ideen aus Europa einen globaleren Ansatz und weniger Fokussierung auf nationale Märkte wünschen. Sicher, die Datenschutzgrundverordnung hat das Leben für viele Unternehmen nicht zwingend leichter gemacht – aber: Gerade Nachhaltigkeit und Präzision sind Werte, die das Ausland an Europa sehr schätzt und im Übrigen auch Hitachi mit den dortigen Kollegen teilt, genau wie Integrität, vertrauensvolle Zusammenarbeit, Verlässlichkeit und Stabilität. Alles Grundvoraussetzungen, um in der Datenwelt überhaupt fruchtbar zusammenarbeiten zu können. Aus technischer Sicht sind die Daten weltweit gleich, die Partner nicht.

Was macht Hitachi Vantara zum IoT-Spezialisten?

Brian: Im Gegensatz zu vielen großen Unternehmen der New Economy blicken wir – wie einige unserer europäischen Kollegen – auf eine über 100-jährige Unternehmensgeschichte zurück und seit mehr als 60 Jahren ist IT eine unserer tragenden Säulen. Hinsichtlich IoT können wir über alle Branchen hinweg auf breite Expertise zurückgreifen. Genau in diesem Feld stehen unsere Kunden vor

Schlüssel-Herausforderungen.

Scott: Ich denke, dass wir vor allem von unserer breiten Erfahrung profitieren: Wie gesagt, wer nur fünf Prozent seiner Unternehmensdaten auswertet, wird niemals auch nur in die Nähe seines eigentlichen Potenzials kommen. Wir wissen, welche Fragen sich die Unternehmen stellen müssen, und finden die Daten, die diese zielführend beantworten. Wir bringen sozusagen IT und OT zusammen.

Brauchen wir in Zukunft noch Data Scientists? Oder ist es eine Frage der Zeit, bis auch sie durch Software ersetzt werden?

Brian: Da will ich ungern spekulieren, Fakt ist, dass sie im Moment sehr gesucht und kaum verfügbar sind. Ich möchte aber auf einen Punkt hinweisen: 60 Prozent seiner Zeit verbringt er aktuell damit, die richtigen Daten erst einmal zu finden, dann zu bereinigen und zuzuordnen – bis dorthin betreibt er noch keine Wertschöpfung. Das wird sich aber ändern und in den kommenden Jahren werden wir sein gesamtes Potenzial besser ausschöpfen können.

Scott: Ich schließe mich an und verzichte auf eine Prognose, wir leben in unglaub-

lich schnellen Zeiten. Ich möchte aber, dass Sie sich folgende Fragen stellen: Wie viele Menschen kennen Sie, die vor vier Jahren die Buchstaben IoT auf Ihrer Visitenkarte hatten? Und wie viele IoT-Experten gibt es mittlerweile auf LinkedIn? Die Daten waren immer schon da, was sich geändert hat ist, dass wir auf geschicktere Art damit umgehen. Unser Ziel bei Hitachi Vantara ist aber ganz klar: Data Science-as-a-Service.

Welche Vorarbeit können die Unternehmen selbst übernehmen?

Brian: Zunächst ist es Aufgabe der Führungsetage, eine gewisse Vision oder sogar eine Daten-Strategie auszuarbeiten. Was möchte das Unternehmen wissen, wo sind die entsprechenden Daten und was möchte es erreichen? An dieser Stelle können wir die individuellen Herausforderungen mit denen unseres Kundenstamms abgleichen und einen Aktionsplan aufsetzen. Dann beginnt die „Co-Creation“.



ACTIVATE,
ENRICH AND
MONETIZE DATA.