



Ausgerichtet auf den Erfolg mit EWM

Wie man arbeitet, so gewinnt man

So unterstützt IBM

Als Adobe Platinum Solution Partner und Adobe Exchange Experience Cloud Partner ist IBM iX® in der Lage, Kunden bei ihrer digitalen Transformation zu begleiten. Mit einem branchenorientierten Ansatz, umfassenden Beratungskapazitäten für Adobe Clouds, Lösungen und Accelerators und dem Ruf, auch bei den komplexesten Projekten im Adobe-Kunden-Ökosystem höchste Qualität zu liefern, unterstützt IBM iX seine Kunden dabei, Kundenerlebnisse zu verknüpfen und zu personalisieren, um Vertrauen aufzubauen, Loyalität zu gewinnen und Wachstum zu fördern. Weitere Informationen finden Sie unter ibm.com/services/adobe-services und solutionpartners.adobe.com/s/directory/detail/ibm



Das Arbeitsmanagement muss sich weiterentwickeln und zum EWM reifen, um beim Wandel erfolgreich zu sein.

Die wichtigsten Erkenntnisse

■ Nur wer integriert, kann auch gewinnen.

Die neue Arbeitsplatzrealität erfordert ein stärker integriertes System zur Optimierung von Arbeitsaktivitäten und -ergebnissen – und diejenigen, die diesem Ansatz Priorität einräumen, übertreffen bereits ihre Mitbewerber.

■ Die Führung übernehmen, indem Menschen in den Mittelpunkt gestellt werden.

Die Implementierung der Technologie, die hinter EWM (Enterprise Work Management) steht, mag eine Herausforderung sein, aber Unternehmen unterschätzen oft die Widerstände und Risiken auf der Seite der Mitarbeiter – was ein entscheidender Fehler ist.

■ Das Gold durch einen ganzheitlichen Ansatz gewinnen.

Unternehmen, die einen ganzheitlichen EWM-Ansatz verfolgen, der Mitarbeiter, Kultur, Einführung, Strategie und Agilität umfasst, erreichen ihre Ziele bei der Erzielung eines Wettbewerbsvorteils um 43 % eher als ihre Mitbewerber.

Aufbau des „Muskels der Veränderung“

Während der Pandemie im Jahr 2020 ergriffen Unternehmen außergewöhnliche Maßnahmen, um ihre Mitarbeiter zu schützen und die Arbeit zu ermöglichen. Seitdem hat sich die Arbeitswelt radikal verändert.

In einer fließenden, dynamischen Umgebung, die Echtzeit-Reaktionsfähigkeit erfordert, haben wir beobachtet, dass eine Vielzahl von Systemen in verschiedenen Teams und Funktionen eingesetzt wird. Die neuen Erwartungen der Arbeitskräfte und die neuen Anforderungen des sich wandelnden Marktes führten zu tiefgreifenden Veränderungen in der Art und Weise, wie wir arbeiten und unsere Arbeit - in der gesamten Wirtschaft - bewältigen.

Doch bei aller Kreativität und Experimentierfreudigkeit besteht nach wie vor ein beträchtliches Hindernis. Das Management von Arbeitsweisen *innerhalb* eines Teams oder einer Funktion ist ein eigenständiges Szenario. Damit Unternehmen wirklich wachsen und gedeihen können, muss diese Zusammenarbeit nahtlos im *gesamten* Unternehmen möglich sein. Das Arbeitsmanagement muss sich weiterentwickeln und zum *EWM* reifen, um beim Wandel erfolgreich zu sein.

In einer kürzlich vom IBM Institute for Business Value durchgeführten Studie haben wir mehr als 1.500 Führungskräfte aus neun Ländern und zehn Branchen befragt, um herauszufinden, wie Unternehmen die Transformation ihres Arbeitsmanagements angehen, wie effektiv sie dabei vorgehen und welche Herausforderungen ihnen dabei im Wege stehen könnten.

Damit ein Unternehmen wirklich wachsen und gedeihen kann, muss die Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen nahtlos möglich sein.

Fast sechs von zehn Befragten sind der Meinung, dass der Bedarf an einem effektiven EWM gestiegen ist und es sich von einem „Nice-to-have“ zu einer geschäftskritischen Priorität entwickelt hat. Dementsprechend liegen auch die Vorteile integrierter Arbeitsmanagementstrategien. Die Befragten gaben an, dass das integrierte Arbeitsmanagement zu einer höheren Produktivität, geringeren Kosten und einer höheren Kundenzufriedenheit in ihren Unternehmen geführt hat (siehe Abbildung 1).

Da Unternehmen die Dringlichkeit von EWM erkannt haben, ist es nicht verwunderlich, dass die Ausgaben für Arbeitsmanagementlösungen erheblich steigen werden. Neue Nutzer dieser Lösungen werden im Jahr 2023 voraussichtlich 33 % mehr ausgeben als im Jahr 2021. Aufstrebende Unternehmen werden 24 % mehr ausgeben und eingesessene Unternehmen voraussichtlich 29 % mehr.

Abbildung 1

Die meisten Unternehmen konnten durch integriertes Arbeitsmanagement ihre Produktivität steigern, Kosten senken und die Kundenzufriedenheit erhöhen.



Fast **6 von 10** stimmen zu, dass die Notwendigkeit eines effektiven EWM zu einer unternehmenskritischen Priorität geworden ist.

Frage: Welche der oben genannten Vorteile hat Ihr Unternehmen durch den Einsatz integrierter Arbeitsmanagementstrategien erzielt?

Die Ausgaben für das Arbeitsmanagement haben an Dynamik gewonnen, aber Unternehmen müssen immer noch umsichtig vorgehen. Ein hohes Maß an wirtschaftlicher Unsicherheit erfordert von Unternehmen intelligente, gezielte und strategische Investitionen, die sie für langfristiges Wachstum und Widerstandsfähigkeit positionieren. Arbeitsmanagement kann dabei helfen, indem es Workflows automatisiert, die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Teams fördert und einen besseren Einblick in die Ressourcenzuweisung und -verfügbarkeit ermöglicht.

Erforderlich sind nicht nur eine Reihe von Systemen und digitalen Tools, sondern auch ein strategischer, integrierter Ansatz, um die Art und Weise, wie Menschen ihre Arbeit erledigen, zu verändern. Dazu gehört auch wie Unternehmen diese Herausforderung bewältigen. Beim EWM geht es darum, Strategie, Mitarbeiter, Kultur und Technologie mit personalisierten Prozessen und vereinfachter Zusammenarbeit in Einklang zu bringen, um eine schnellere Wertschöpfung zu erzielen.

Diese Veröffentlichung untersucht den zunehmenden Bedarf an EWM und die Gründe, warum Unternehmen heute in die Transformation des Arbeitsmanagements investieren. Wir betonen die Bedeutung der Orchestrierung über verschiedene Arbeitsmanagementplattformen hinweg. Wir erklären, wie der EWM-Ansatz über die Technologie hinausgeht und Strategie, Menschen und Prozesse einbezieht. Wir

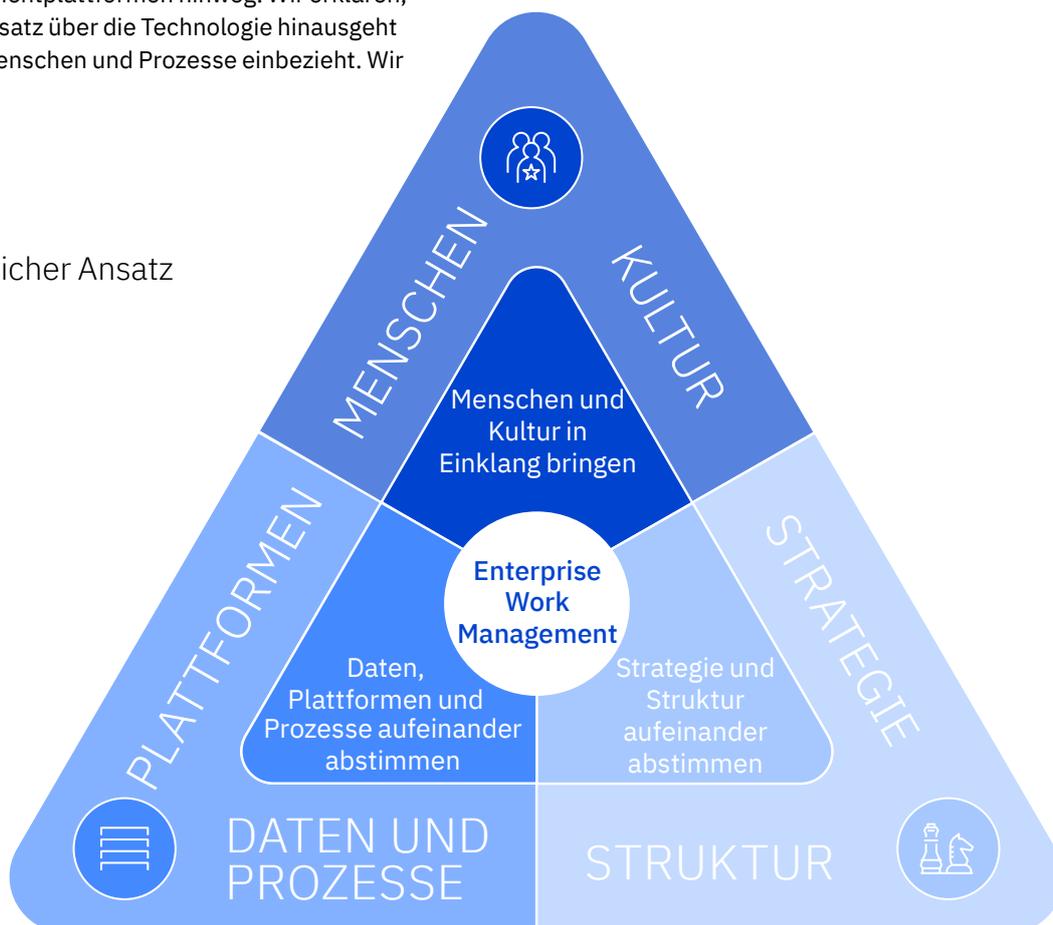
skizzieren außerdem drei Schwerpunktbereiche, die bei der Entwicklung einer EWM-Roadmap zu berücksichtigen sind.

Durch die Zusammenführung mehrerer Arbeitsmanagementprozesse in einem unternehmensweiten Aufzeichnungssystem kann EWM die Mitarbeiter in die Lage versetzen, sich auf höherwertige Arbeit zu konzentrieren, Klarheit darüber zu schaffen, wie sich die Beiträge der Mitarbeiter auf das Gesamtergebnis des Unternehmens auswirken, die Arbeit über verschiedene Ökosysteme hinweg zu rationalisieren und die Fähigkeit eines Unternehmens zur Einhaltung von Compliance-Anforderungen zu verbessern.

Der ganzheitliche Ansatz von EWM befasst sich mit allen Komponenten der heutigen komplexen Arbeitssysteme in einer Weise, die systematisch funktionale Silos im gesamten Unternehmen beseitigt (siehe Abbildung 2). Betrachten Sie EWM als wäre es ein Chiropraktiker für Ihr Unternehmen: Es handelt sich um eine Methode, Ihr Unternehmen in Einklang zu bringen und gesund wie auch erfolgreich zu machen.

Abbildung 2

Ein ganzheitlicher Ansatz für EWM



Abschnitt 1

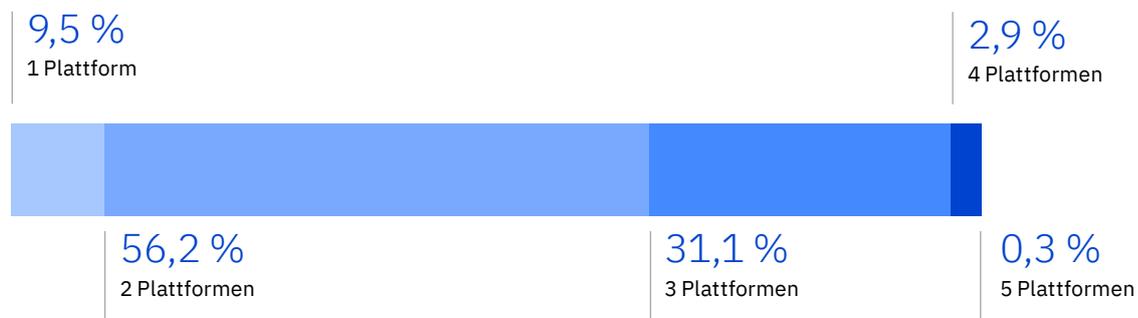
Die Wichtigkeit von Orchestrierung und Integration

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (neun von zehn), die Arbeitsmanagementlösungen einsetzen, kombinieren *verschiedene* Plattformen, um die von ihnen benötigten Lösungen zu erhalten. Dadurch kann zwar die Funktionalität angepasst werden, aber die Integration dieser Plattformen ist für die Umsetzung eines echten EWM von entscheidender Bedeutung.

Unternehmen verfügen über eine bis fünf Markenplattformen für das Arbeitsmanagement, wobei die überwiegende Mehrheit (87 %) angibt, zwei bis drei zu verwenden (siehe Abbildung 3). Die von uns Befragten geben an, dass sie Lösungen für das Arbeitsmanagement am häufigsten für das Projekt- und Aufgabenmanagement (67 %) sowie das Workflow-Management (65 %) einsetzen. Dokumentmanagement, Asset-Management und Zusammenarbeit folgen dicht mit jeweils 62 %.

Abbildung 3

Die meisten Unternehmen verwenden mehrere Arbeitsmanagementplattformen, die jedoch integriert werden müssen.



Frage: Welche Arbeitsmanagementlösung verwendet Ihr Unternehmen derzeit? Bitte alle zutreffenden Optionen auswählen.

Wenn es jedoch um die Kernfunktionalität geht, sind die Unternehmen nach wie vor bestrebt, das Bestehende zu erweitern. Unternehmen berichten von Bereichen, die sie gerne verbessern würden, wie z. B. Workflow-Management, Projekt- und Aufgabenmanagement, Zusammenarbeit sowie Dokument- und Asset-Management. Zu den weitgehend unerforschten

Arbeitsmanagementfunktionen gehört der kritische Bereich der Automatisierung (nur 36 % verfügen über diese Fähigkeit – siehe Perspektive „Die Bedeutung von Integration und Automatisierung“ auf Seite 7).

Wenn der Einsatz von Arbeitsmanagementplattformen die Produktivität steigern, die Kosten senken und die Kundenzufriedenheit verbessern kann, dann würde der Einsatz mehrerer Plattformen die Rendite doch vervielfachen, oder? Mehr als eine Plattform kann jedoch auch zu sich überschneidenden, redundanten Workflows, Tools und Prozessen führen, was zu Staus führt, die Zusammenarbeit behindert und Unternehmen daran hindert, ihr volles Potenzial auszuschöpfen (siehe Fallstudie „Ein internationaler Spielzeughersteller“ auf Seite 8). Diese Einsätze ähneln nicht synchronisierten Sinfonien, die unharmonische Töne anschlagen.

Deshalb ist die *plattform-, technologie- und prozessübergreifende* Orchestrierung für die Skalierung des Arbeitsmanagements im gesamten Unternehmen unerlässlich. Selbst wenn verschiedene Teams unterschiedliche Tools

verwenden, schafft die Konsolidierung der Daten aus diesen Tools in einem *einzigem* System *ein* zentrales Kontrollpanel – und eine durchgängige Transparenz – für das Unternehmen. Hört sich das ehrgeizig an? Denken Sie daran, dass die Konsolidierung ein langfristiges Ziel darstellen kann. Die Integration und Konsolidierung von Aufzeichnungssystemen kann dennoch zu einer besseren Datenqualität und einer genaueren Berichterstattung führen.

Ein weiterer Vorteil: In vernetzten Ökosystemen, die Unternehmensgrenzen überschreiten, können Arbeitsmanagementplattformen auch produktivere Workflows und Partnerschaften zwischen Unternehmen fördern.

Die Integration kann jedoch schwierig sein: Mehr als die Hälfte der Befragten nannte die technische Integration mit anderen Systemen als größtes taktisches Hindernis für eine weitere Verbesserung ihrer derzeitigen Arbeitsmanagementplattform. Mehr als die Hälfte der Befragten geben technische und prozessbezogene Herausforderungen, einschließlich begrenzter Funktionalität und Interoperabilität, als ihre größten Risiken an.

Es ist allzu leicht für Unternehmen, sich ausschließlich auf die technologische Seite zu konzentrieren. Zusammenarbeit, Koordinierung und eine effektive Kommunikation der Prioritäten müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Die Prozesse, nicht die Silos, müssen im Einklang funktionieren.

Die plattform-, technologie- und prozessübergreifende Orchestrierung ist für die unternehmensweite Skalierung des Arbeitsmanagement unerlässlich.



Perspektive

Die Bedeutung von Integration und Automatisierung

Automatisierung kann routinemäßige, sich wiederholende Aufgaben übernehmen, sodass die Mitarbeiter mehr Zeit für kreatives, strategisches Denken haben. Die Vorteile sind vielfältig, dennoch wird diese Funktion derzeit nur von 36 % der Unternehmen genutzt. 44 % der Unternehmen geben an, dass sie eine Automatisierung anstreben.

Es reicht jedoch nicht aus, einfach nur Automatisierungsfunktionen auf die Wunschliste für das Arbeitsmanagement zu setzen. Unternehmen müssen die Automatisierung durch das ganzheitliche Objektiv des EWM betrachten. Eine integrierte Lösung ist unerlässlich, um den optimalen Nutzen aus der Automatisierung zu ziehen. Wenn die Ökosysteme der Unternehmen nicht aufeinander abgestimmt sind, wird das Potenzial der Automatisierung nicht voll ausgeschöpft. *Eine unternehmensübergreifende Automatisierung mit Integration ist der Schlüssel zum Erfolg.*

Automatisierung und Integration gehen eine symbiotische Beziehung ein. Keines von beiden ist ohne das andere wirklich leistungsfähig. Die Begriffe Automatisierung und Integration werden manchmal synonym verwendet, obwohl sie sich voneinander unterscheiden. *Integration* ist die Weitergabe von Daten in beide Richtungen. *Automatisierung* ist ein Tool, das eine Aktion auslöst, z. B. die Erteilung einer Genehmigung. Die Integration von Daten kann zwar eine Automatisierung auslösen, ist aber selbst keine Automatisierung.

Die Integration optimiert das maximale Potenzial der Automatisierung. Sie geht jedoch in beide Richtungen, während die Automatisierung auch die Qualität der Integration erhöhen kann. Einige Automatisierungstools wenden beispielsweise KI auf Echtzeitdaten an und erstellen Empfehlungen, die speziell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten sind. Dies kann dazu beitragen, Workflows zu verbessern und Ineffizienzen aufzudecken. Die neuesten Automatisierungstools eignen sich für hybride IT-Umgebungen, in denen mehrere Beteiligte und verschiedene Arten der technischen Integration möglich sind.

Die Automatisierung steht ganz oben auf der Liste der am meisten gewünschten Funktionalitäten.



44 %

Automatisierung



31 %

Freigaben



30 %

Projektanalytik



26 %

Portfolio- und Programmmanagement



26 %

Finanzmanagement



22 %

Workflow-Management



20 %

Dokument- und Asset-Management



20 %

Integrationsfähigkeit



19 %

Projekt- und Aufgabenmanagement



18 %

Zusammenarbeit

Frage: Welche Funktionen wünscht Ihr Unternehmen?

Fallstudie

Ein internationaler
Spielzeughersteller:
Was könnte man in fünf
zusätzlichen Stunden
pro Woche erreichen?¹

Über verschiedene Teams, Regionen und Marken hinweg hatte das Unternehmen mit inkonsistenten Prozessen zu kämpfen. Viele Tools waren isoliert, was zu zusätzlichen manuellen Aufgaben, Dateneingaben und Analysen führte. Die Berichterstattungsprozesse waren umständlich, da Workflows, Anwendungen, physische Arbeitsplätze und Datenquellen an verschiedenen Orten angesiedelt waren.

Die Einführung eines EWM-Ansatzes für mehrere Marketingteams und Marken erwies sich für dieses Unternehmen als der richtige Schritt. Infolgedessen wurde die Bereitstellung verfeinert und die Daten zentralisiert, wodurch die Geschwindigkeit erhöht und die Entscheidungsfindung verbessert wurde.

Einige konkrete Beispiele: Projekte wurden in nur einem Viertel der Zeit erstellt, verglichen mit der Zeit vor der Einführung des EWM. Ein System generierte automatisch Berichte in nur fünf Minuten statt in fünf Stunden. Das verschaffte den Mitarbeitern mehr als einen halben Tag pro Woche mehr Zeit für Innovation, Kreativität und Brainstorming in einer hart umkämpften Branche.

*Durch eine Verbesserung des EWM wurde
Mitarbeitern mehr als ein zusätzlicher halber
Tag pro Woche ermöglicht, um neue Ideen zu
entwickeln, zu kreieren und zu brainstormen.*

Abschnitt 2

Faktor Mensch

Im vorangegangenen Abschnitt haben wir die Herausforderungen beschrieben, die eine fehlende technische Integration bei der Transformation des Arbeitsmanagements mit sich bringen kann. Wie bereits erwähnt, sind die drei größten Risiken, die von mehr als der Hälfte der Befragten genannt wurden, prozess- und technikbezogen (siehe Abbildung 4). Dies obwohl die Auswirkungen auf die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur eine Transformation zum Scheitern bringen können.

Unsere Forschung zeigt, dass die Sorge um das Wohlergehen und die Produktivität der Mitarbeiter, die mangelnde Ausrichtung der Arbeitsmanagementsysteme an der Unternehmensvision und die Herausforderungen der Unternehmenskultur hinter anderen Prioritäten zurückstehen. Dies ist angesichts des angespannten Arbeitsmarktes riskant. Eine erschreckende Schätzung: 85 Millionen Arbeitsplätze könnten bis zum Jahr 2030 aufgrund des Fachkräftemangels unbesetzt bleiben.²

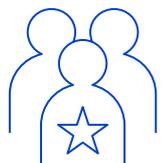
Abbildung 4

Das Wohlbefinden und die Kultur der Mitarbeiter werden als Risiko unterschätzt.



Die 3 wichtigsten wahrgenommenen Risiken sind technischer und verfahrenstechnischer Natur

Ein Ökosystem des Arbeitsmanagements, das die Zusammenarbeit einschränkt	54 %
Mangelnde Interoperabilität zwischen Plattformen	51 %
Fehlende Arbeitsmanagementplattform und -funktionalitäten	50 %



Die am wenigsten wahrgenommenen 3 Risiken sind mitarbeiter- und kulturbezogen

Das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeiter stehen nicht im Mittelpunkt	39 %
Falsche Ausrichtung der Ökosysteme für das Arbeitsmanagement auf die Vision des Unternehmens	37 %
Unternehmenskultur und betriebliche Herausforderungen	36 %

Frage: Wenn Sie an EWM denken, welche Herausforderungen gefährden den Transformationserfolg Ihres Unternehmens am meisten?

Dieses Phänomen ist nicht auf Unternehmen beschränkt, die über die Einführung von EWM nachdenken. Eine kürzlich durchgeführte IBV-Studie, die sich mit Talent- und Transformationsfragen befasste, ergab, dass nur eine von drei Führungskräften (35 %) angibt, dass ihre Initiativen zur Unternehmenstransformation ein solides Change-Management-Programm beinhalten.³

Das ist eine verpasste Chance für das gesamte Unternehmen. Wenn man darüber nachdenkt, ist die Technologie nur der Treibstoff – und die Mitarbeiter sind der Motor. Die Technologie ist zwar ein wesentlicher Faktor, aber ohne eine angemessene Bereicherung und Förderung der Menschen und der Kultur wird die Transformation ins Stocken geraten. Forschungen haben gezeigt, dass der durchschnittliche Beschäftigte im Jahr 2020 nur noch halb *so viele Veränderungen verkraften kann* wie im Jahr 2019, ohne dabei zu ermüden.⁴

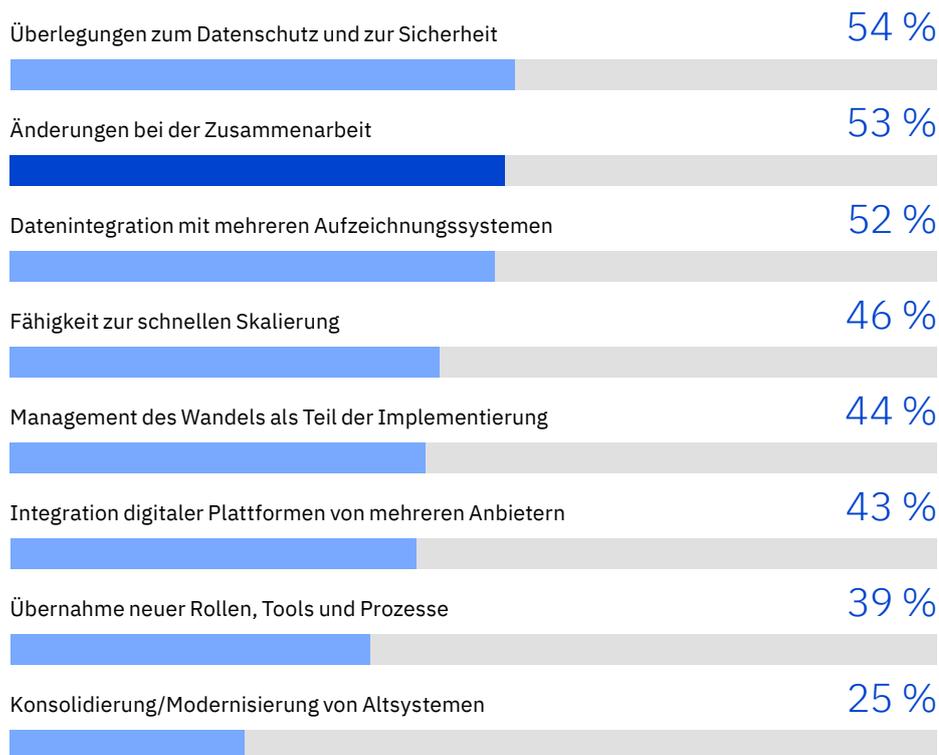
Technologie kann die Zusammenarbeit *erleichtern*, jedoch sind es letztlich die Mitarbeiter, die zusammenarbeiten müssen. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass *Veränderungen* bei der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz eine der größten Herausforderungen darstellen (siehe Abbildung 5).

Die Pandemie machte zweifellos deutlich, dass Unternehmen sich schnell darauf einstellen müssen, wo und wie sich ihre Mitarbeiter vernetzen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Art und Weise, wie Mitarbeiter und Ökosysteme zusammenarbeiten, weiter entwickeln wird – zum Beispiel durch den Übergang zu Remote- und Hybrid-Arbeitsmodellen.

Abbildung 5

Veränderungen im Bereich der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz sind eine der größten Herausforderungen für Unternehmen.

Größte Herausforderungen



Frage: Was sind die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen bei der Einführung von Arbeitsmanagementplattformen?

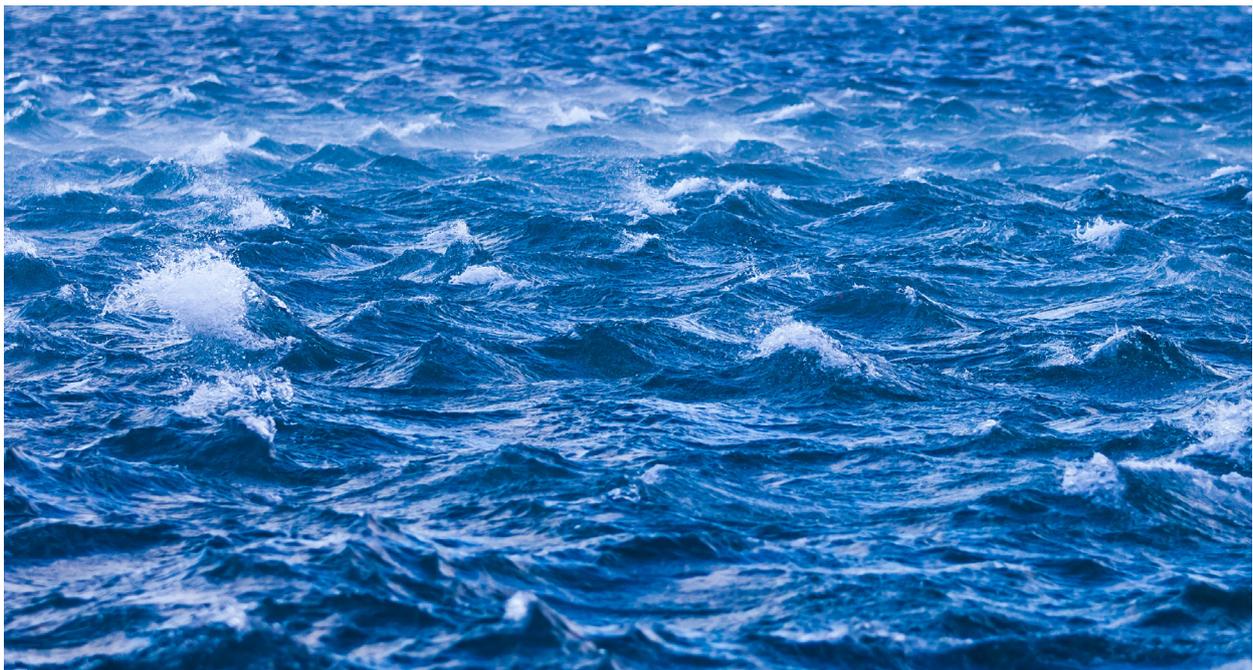
Die Dominanz von Remote-Arbeit und hybrider Arbeit führte zu einem tiefgreifenden Wandel. Wie sieht die Kultur in diesem neuen Zusammenhang aus? Wie gewöhnen sich „neue“ Remote-Mitarbeiter an die Unternehmenskultur und die Arbeitsweise? Diese Szenarien können die Auswirkungen rascher, häufiger Veränderungen auf die Mitarbeiter noch verstärken. Wie können Unternehmen den Wandel abfedern? Und wie können sie „betriebliche Schleudertraumata“ vermeiden?

Ein wirksames Change-Management muss sich auf das Chaos einlassen und sowohl die Geschwindigkeit des Wandels anerkennen als auch den Mitarbeitern sinnvolle Unterstützung bieten. Jüngste Forschungen haben gezeigt, dass nur 24 % der Beschäftigten in hohem Maße bereit sind, neue, technologiegestützte Arbeitsweisen zu übernehmen, was eine entmutigende Minderheit ist.⁵ Was ist mit den verbleibenden 76 %? Sie werden Unterstützung brauchen.

Unserer Erfahrung nach liegt das, was bei Transformationen schief gehen kann, oft außerhalb des Bereichs der Technologie. In vielerlei Hinsicht sind die

Probleme komplexer als Bits und Bytes: Die Mitarbeiter passen sich nicht an. Änderungen werden nicht effizient kommuniziert. Die Unternehmenskultur ist nicht auf die Transition vorbereitet und nicht aufnahmefähig. Die Unternehmensleitung verhält sich inkonsequent. In diesen Fällen liegen die Fallstricke einfach nicht in der technischen Gestaltung.⁶

Um erfolgreich zu sein, erfordert eine unternehmensweite EWM-Umstellung ein gründliches Verständnis der betroffenen Mitarbeiter, eine menschenzentrierte Prozessgestaltung und einen Plan für eine reibungslose Einführung. Leider haben das nur wenige Unternehmen erkannt und entsprechend gehandelt. Weitere IBV-Forschungen zeigen beispielsweise, dass nur 30 % der Befragten die Zeit, die für die Umstellung der Mitarbeiter benötigt wird, als „Transformationszeit“ betrachten, im Gegensatz zu der Zeit, die für die Implementierung von Technologien benötigt wird.⁷ In Zukunft müssen Unternehmen ein Modell der Servant Leadership anwenden, das ein besseres Verständnis und eine stärkere Berücksichtigung der Mitarbeiter, der Mentalität und der Kultur beinhaltet.





Abschnitt 3

EWM: Eine Roadmap für betriebliche Agilität

Ein altes Sprichwort lautet: „Schenkst du jemandem einen Fisch, wird er einen Tag lang satt. Bringst du ihm das Fischen bei, wird er sein Leben lang zu essen haben.“ Das gilt auch für den Wandel: Wenn man den Menschen in einem Unternehmen beibringt, *wie man ein Unternehmen verändert*, wie man diese Muskeln entwickelt, dann wird das Unternehmen gedeihen.

Echte Unternehmensagilität hängt von der Fähigkeit eines Unternehmens ab, seine Arbeitsweise in einem sich ständig verändernden Umfeld zu verändern und weiterzuentwickeln (siehe Fallstudie „Marketinggruppe in einem globalen B2B-Dienstleistungsunternehmen“). Wie leicht kann es unter instabilen Bedingungen wachsen und gedeihen? Wie können technische Prozesse an die technologische Entwicklung angepasst werden? Wie können Arbeitskräfte angesichts der ständigen Unsicherheit motiviert bleiben?

Agilität und Skalierung im Unternehmen zu erreichen, ist nicht einfach: 46 % der Unternehmen geben an, dass eine zügige Skalierung eine ihrer größten Herausforderungen ist. Ein Teil des Problems könnte jedoch darin bestehen, dass das Arbeitsmanagement – *insbesondere das integrierte EWM* – als Mittel zur Erreichung echter Flexibilität und Skalierbarkeit nicht ausreichend genutzt wird. Unsere Forschung zeigt, dass die meisten Unternehmen diesen Zusammenhang noch nicht vollständig erkannt haben: Nur einer von vier (26 %) der Befragten war der Ansicht, dass eine zügige Skalierung ein Grund für Investitionen in EWM ist.

Lernen Sie die „Agility Outperformers“ kennen

- Machen 11 % der Befragten aus
- Setzen einen EWM-Ansatz für die Umgestaltung des Arbeitsmanagements ein
- Erzielen bessere Geschäftsergebnisse über mehrere Dimensionen hinweg.

EWM bietet eine Roadmap zur Erreichung einer verstärkten Agilität, die von der heutigen Wirtschaft gefordert wird. Wir haben tatsächlich festgestellt, dass die Unternehmen, die sich bei Veränderungen besonders hervorgetan haben – also die „Agility Outperformer“, die 11 % unserer Befragten

ausmachen – bei der Umgestaltung ihres Arbeitsmanagements konsequent einen EWM-Ansatz verfolgen (siehe Abbildung 6). 53 % von ihnen geben außerdem an, dass sie ihre Ziele bei der zügigen Skalierung mit Arbeitsmanagementplattformen in großem oder sehr großem Umfang erreicht haben.

Abbildung 6

Die meisten „Agility Outperformers“ setzen auf den ganzheitlichen EWM-Ansatz.



Menschen und Kultur

71 % halten die Ausrichtung von Talentauswahl und -entwicklung auf ihre Ziele für sehr oder äußerst wichtig

67 % legen Wert darauf, dass die Kultur und die Erfahrungen der Mitarbeiter auf ihre Ziele abgestimmt sind

57 % erzielen die gewünschten Ergebnisse durch neue funktionsübergreifende Aufgaben, die die Zusammenarbeit zwischen Einzelpersonen und Teams erleichtern

Strategie und Struktur

65 % betrachten die Ausrichtung von Initiativen zum Arbeitsmanagement an der Unternehmensstrategie als eine der obersten Prioritäten

70 % legen Wert darauf, dass die Unternehmensstrukturen auf ihre Ziele abgestimmt sind

82 % schätzen eine verstärkte betriebliche Zusammenarbeit und den Abbau von Silos

Daten, Plattformen und Prozesse

70 % erzielten die gewünschten Ergebnisse mit einer auf ihre Ziele abgestimmten Integrations- und Datenstrategie

Fallstudie

Marketinggruppe eines globalen B2B-Dienstleistungsunternehmens: Die sich entwickelnden Marketingmöglichkeiten nutzen⁸

Die Marketingleiter eines weltweit tätigen B2B-Dienstleistungsunternehmens wollten den strategischen Wert des Marketings in ihrem Unternehmen verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen, beauftragten sie IBM iX mit der Bewertung ihres Betriebsmodells für das Arbeitsmanagement.

Gemeinsam stellten sie fest, dass das Unternehmen durch eine überholte Kultur behindert und nicht in der Lage war, die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen. Zu den Erkenntnissen gehörten:

- Komplexe Geschäftsprozesse, die zu Verzögerungen führten und Innovationen einschränkten
- Hierarchische Entscheidungsfindung und organisatorische Silos, die die Zusammenarbeit behinderten
- Fehlen von Prioritäten und gemeinsamen Zielen mit den Stakeholders
- Ineffiziente Gestaltung und Nutzung einer Arbeitsmanagementplattform
- Eine Kultur der „Angst vor dem Scheitern“

Die Führungskräfte aus dem Bereich Marketing schlossen sich mit IBM iX zusammen, um das Marketing mit Hilfe von EWM in eine agile Organisation zu verwandeln. Insbesondere stimmten sie die Abläufe besser auf die Strategie ab, passten Strukturen und Rollen an, strafften Prozesse und entwickelten bessere technologische Lösungen. Die tiefgreifendsten Auswirkungen waren die neuen Perspektiven in Bezug auf Teamarbeit, Selbstmanagement, Entscheidungsfindung, Iteration und vieles mehr, die das Unternehmen in die Lage versetzten:

- einen kundenorientierten und anpassungsfähigen Ansatz und eine entsprechende Denkweise zu entwickeln
- funktionsübergreifende Teams zu bilden, um Silos aufzubrechen, die Geschwindigkeit zu erhöhen und die Qualität zu verbessern
- die Arbeitsmanagementplattform neu zu gestalten, um agile Teams zu unterstützen und die Workflows zu vereinfachen
- den Kulturwandel durch „Lebenslinien“ der Führungskräfte und das Hinterfragen überkommener Prozesse und Denkweisen voranzutreiben

Diese Transformation hat bereits messbaren Einfluss auf die Geschäftstätigkeit, auch wenn die Einbindung noch vonstatten geht:

- Verbesserte Durchlaufzeiten mit einer Steigerung der Markteinführungsgeschwindigkeit um über 50 %
- Steigerung der Geschwindigkeit der Arbeitsprozesse um 33 % innerhalb der ersten vier Monate
- Verbesserte Fähigkeit agiler Teams, die Arbeit als Team zu planen, zu koordinieren und auszuführen, um die Erwartungen zu erfüllen
- Skalierte Transformation auf Unternehmensebene in der gesamten globalen Marketingorganisation

Der „Agility Outperformer“-Ansatz, der Strategie, Prozesse, Mitarbeiter, Kultur und Technologie integriert, führte zu bemerkenswerten Ergebnissen bei der Unternehmensagilität – und zu vielem mehr. In den letzten zwei Jahren haben diese Unternehmen auch berichtet, dass sie ihre Wettbewerber bei der unternehmensweiten digitalen Transformation (36 % mehr als ihre Wettbewerber) sowie bei Innovation und Mitarbeiterzufriedenheit übertroffen haben.

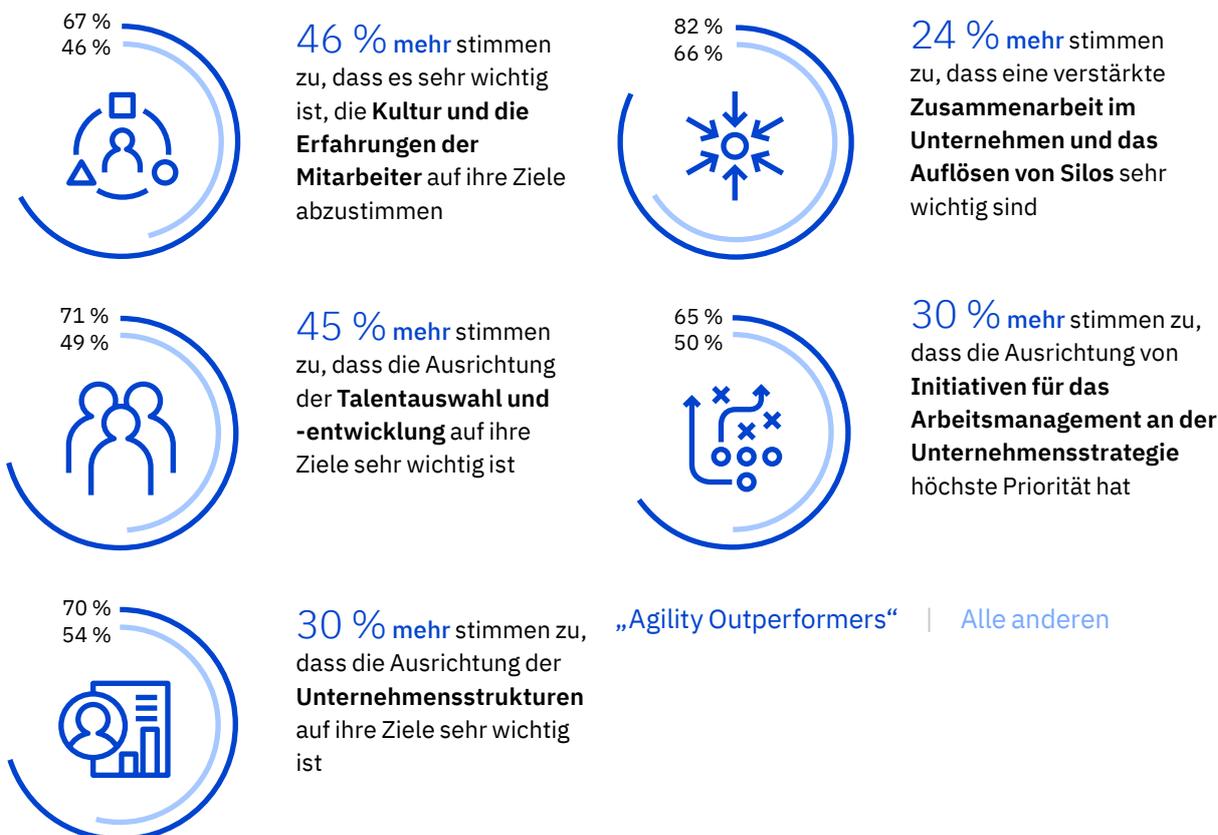
In diesem Zeitraum haben sich ihre Leistungen in den immer wichtiger werdenden Bereichen der Lieferketten außerdem bedeutend verbessert. „Agility Outperformer“ geben an, dass sie ihre Wettbewerber bei der Resilienz gegen Störungen in der Lieferkette um 70 % und bei der Überwachung von Lieferkettenpartnern sogar um 103 % übertreffen.

„Agility Outperformer“ sind Vorbilder für die Integration „menschlicher“ Faktoren, indem sie Kultur, Menschen und Zusammenarbeit in ihre strategischen Prioritäten und Ziele einbeziehen. So geben im Vergleich zu ihren Wettbewerbern 45 % mehr „Agility Outperformer“ an, dass die Auswahl und Entwicklung von Talenten für ihre strategischen Ziele wichtig ist, und 30 % geben an, dass auch die Ausrichtung der Unternehmensstrukturen auf diese Ziele wichtig ist.

46 % geben an, dass die Abstimmung von Kultur und Mitarbeitererfahrung für diese Ziele wichtig ist. Und 24 % der Befragten geben an, dass die Verbesserung der organisatorischen Zusammenarbeit und das Aufbrechen von Silos für ihre strategischen Prioritäten wichtig sind (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7

„Agility Outperformers“ verfolgen einen ganzheitlicheren Ansatz in Bezug auf Kultur, Mitarbeiter und mehr.



Frage: Welche der obigen Aussagen beschreibt am besten, wie Ihre Initiativen zum Arbeitsmanagement auf Ihre Unternehmensstrategie abgestimmt sind?

Frage: Wie wichtig sind die oben genannten Punkte für die strategischen Ziele Ihres Unternehmens?

Diese Synthese von personellen und organisatorischen Überlegungen mit strategischen Prioritäten und Zielen zahlt sich aus. So erreichen „Agility Outperformer“ im Vergleich zu ihren Wettbewerbern satte 34 % mehr Ziele bei der Mitarbeiterzufriedenheit. 37 % berichten von einer verbesserten Zusammenarbeit. In Bezug auf die Agilität geben 51 % an, schneller skalieren zu können als die Wettbewerber (siehe Abbildung 8).

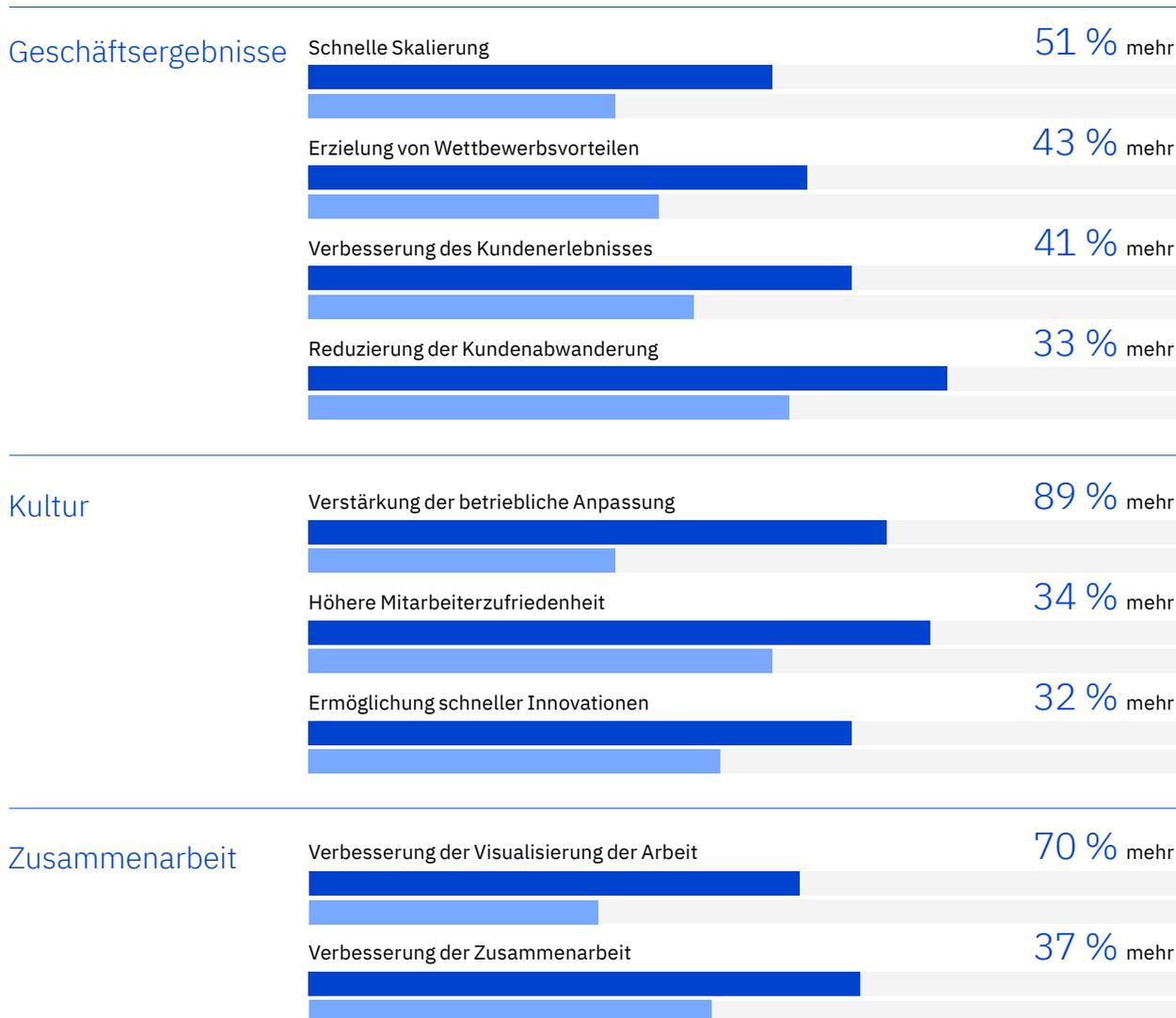
Abschließend geben 65 % der „Agility Outperformer“ an, dass die Ausrichtung des Arbeitsmanagements an der Unternehmensstrategie eine wichtigsten strategischen Geschäftsprioritäten ist. Das sind 30 %

mehr als bei anderen Befragten (50 %). Diese Abstimmung von Strategie und Struktur ist ein grundlegender Bestandteil des EWM.

Von „Agility Outperformern“ können wir viel lernen. Sie wissen, wie Strategie, Struktur, Daten, Plattformen, Prozesse – und natürlich auch Menschen und Kultur – sich überschneiden und ineinandergreifen. Sie sind in der Lage, die gesamte Macht eines zusammenhängenden Unternehmens zu nutzen. „Agility Outperformer“ haben es verstanden: Die Art und Weise, wie Unternehmen zusammenarbeiten, ist wie sie als Gemeinschaften gewinnen.

Abbildung 8

„Agility Outperformers“ zeichnen sich in mehreren Bereichen aus: Geschäftsergebnisse, Kultur und Zusammenarbeit.



„Agility Outperformers“ | Alle anderen

Frage: Inwieweit hat Ihr Unternehmen die Ziele des Arbeitsmanagements in jedem der oben genannten Bereiche erreicht?

Maßnahmenvorschläge

Um erfolgreich zu sein, benötigt EWM die Unterstützung des gesamten Unternehmens, angefangen bei der Führungsebene. CEOs müssen mit den Vorteilen von EWM vertraut sein – und bereit sein, sich dafür einzusetzen. CMOs spielen mit ihrem Schwerpunkt auf Vertrieb und Kundenerlebnis ebenfalls eine wichtige Rolle. Obwohl bestimmte Maßnahmen das Fachwissen spezifischer Führungskräfte erfordern, sollten der CEO und der CMO die Bemühungen unternehmensweit beeinflussen.

Einladung an den COO und den CHRO, eine ergebnisorientierte, mitarbeiterzentrierte EWM-Vision zu entwickeln

- Bleiben Sie auf dem Boden der Tatsachen, wenn es um die Frage geht, warum Ihr Unternehmen umstrukturiert werden muss und welche Vorteile dies mit sich bringt. Definieren Sie verständliche, messbare Geschäfts-, Mitarbeiter- und Kundenergebnisse für die gewünschte EWM-Transformation.
- Entwerfen Sie eine überzeugende Zukunftsvision für die Art und Weise, *wie* Ihr Unternehmen arbeitet. Seien Sie bereit, den gegenwärtigen Zustand *neu zu definieren*, ohne an bestehende Tools, Prozesse und Perspektiven gebunden zu sein. Nutzen Sie Design Thinking, um veraltete Strukturen und Prozesse in Frage zu stellen und sich darauf zu konzentrieren, durch durchgängige Prozess-Workflows Werte zu schaffen. Stellen Sie sicher, dass Ihre Vision die Struktur, die Prozesse, die Führung des Unternehmens, die Kultur und/oder die Kompetenzen umfasst.
- Bewerten Sie die Prozesse, Mitarbeiter und Strukturen des Unternehmens anhand dieser Vision und ermitteln Sie die wichtigsten Denk- und Verhaltensänderungen, die erforderlich sind, um die Vision in die Realität umzusetzen. Denken Sie daran: Die Menschen sind der wichtigste Teil einer jeden Transformation.

Den CDO und CIO/CTO in die Entwicklung eines Plans für die Integration Prozessen, Daten und Plattformen einbinden

- Definition von unternehmensübergreifenden strategischen Themen, die sich an der EWM-Transformationsvision orientieren. Bewerten Sie Unternehmensstrukturen, -strategien, -technologie und -kultur anhand dieser Themen. Stellen Sie sich das Unternehmen als ein Ökosystem von Daten und Teams vor. Was muss sich ändern, um diese Vision vollständig zu integrieren?
- Identifizieren Sie die Technologie und Integrationen, die zur Unterstützung neuer Prozesse und verbesserter Entscheidungsfindung erforderlich sind. Denken Sie daran, dass Integrationen auch „unsichtbar“ sein können. Überlegen Sie, wo Integrationen Daten an andere Systeme weitergeben können, ohne dass die vertraute Benutzeroberfläche verloren geht.
- Erstellen Sie einen Backlog- und Releaseplan aus Ihrer EWM-Vision für die Zukunft. Im Rahmen eines agilen Ansatzes sollten Sie Minimum Viable Products (MVPs) identifizieren, um Veränderungen in kleineren Aufgaben zu implementieren, die an den Ergebnissen gemessen werden können. Die Übernahme kleinerer Aufgaben, die auf Ihre Vision und Strategie abgestimmt sind, sorgt für kontinuierliche schnelle Erfolge und hält die Mitarbeiter motiviert.
- Richten Sie Ihre Kernsysteme ein und definieren Sie einen Plan für die unternehmensübergreifende Automatisierung und Integration, um das gesamte Ökosystem des Arbeitsmanagements zu verbinden und zu stärken.

Im Zuge der EWM-Initiative den Chief Executive Officer (CHRO) mobilisieren, um eine Kultur der Transparenz, Akzeptanz und effektiver Change-Management-Initiativen zu fördern

- Entwickeln Sie einen Arbeitsablauf für das Change-Management, bestehend aus „Change-Champions“, die den Wandel definieren und leiten sowie die Akzeptanz erhöhen. Dies bedeutet eine Gruppe von Beeinflussern, die die Benutzer in kleinen Schritten durch die Änderungen führen können, die mit den MVPs übereinstimmen. Stellen Sie sicher, dass Ihre Veränderungsstrategie in die Unternehmensstrategie integriert ist und konzentrieren Sie sich auf die Schaffung einer Kultur, die die für die Transformation erforderlichen neuen Denkweisen unterstützt.
- Führen Sie vom ersten Tag an ein Governance-Modell zur Verwaltung der Stakeholders, der Erwartungen und des Programmfortschritts ein. Ein agiler Ansatz ist hier der Schlüssel, der iterativ vorgeht und sich darauf konzentriert, schnell und oft Werte zu liefern. So werden Erfolge gefeiert und Herausforderungen frühzeitig abgewehrt.
- Beauftragen Sie den COO mit der Leitung der Nachverfolgungsmaßnahmen zur Messung Ihrer Ausgangssituation und der Verbesserungen. Diese Metriken helfen Ihrem Unternehmen, den Wert der Transformation in Bezug auf Geschäfts-, Mitarbeiter- und Kundenergebnisse im Auge zu behalten.

Über die Autoren



David Romney

Associate Partner, Strategic Solutions Lead, IBM iX
[linkedin.com/in/davidromney/](https://www.linkedin.com/in/davidromney/)
David.Romney@ibm.com

David Romney konzentriert sich auf die Zusammenarbeit mit Führungskräften, um durch Transformationservices nachhaltige Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen zu erzielen. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Strategie, digitale Transformation, effiziente Prozessabwicklung und EWM-Beratung.

Steve Winchester

Associate Partner, iX Consulting/Adobe, IBM iX
[linkedin.com/in/steve-winchester-31034a4](https://www.linkedin.com/in/steve-winchester-31034a4)
Steve.Winchester@ibm.com

Steve Winchester ist Associate Partner und Markteinführungsleiter für den Geschäftsbereich Adobe Workfront bei IBM. Er hat über 30 Jahre Erfahrung in der Marketing- und Strategieberatung. Bevor er zu IBM kam, führte er erfolgreich mehrere neue Geschäftszweige ein und war Chief Marketing Officer für einen Anbieter von IT-Lösungen, -Services und -Schulungen.

Jay Trestain

Global Adobe Workfront Lead, IBM iX
[linkedin.com/in/jay-trestain/](https://www.linkedin.com/in/jay-trestain/)
jay.trestain@uk.ibm.com

Jay Trestain ist eine globale Führungspersönlichkeit bei IBM, die für das Vertriebsportfolio von Services und den Kundenerfolg bei den größten strategischen Partnern von IBM in verschiedenen Branchen und für eine Vielzahl von Technologien verantwortlich ist. Sie wird als Vordenkerin geschätzt und hält regelmäßig Vorträge und verfasst Beiträge für Branchen- und Technologiepublikationen. Jay Trestain ist eine leidenschaftliche Befürworterin von Vielfalt und Gleichberechtigung.

Richard Whitehead

Director, Product Marketing Leader
Adobe Workfront
[linkedin.com/in/whiteheadrichard](https://www.linkedin.com/in/whiteheadrichard)
richardw@adobe.com

Als Direktor leitet Richard Whitehead das Produktmarketingteam für Adobe Workfront. Er ist Fachexperte für modernes Arbeitsmanagement und Arbeitsmanagementlösungen. Richard Whitehead verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Produktmarketing und Technologie und setzt sich leidenschaftlich dafür ein, komplexe Ideen leicht verständlich zu machen.

Beitragende Experten

Justin Ablett

IBM Global Lead for Adobe, IBM iX
[linkedin.com/in/justinablett](https://www.linkedin.com/in/justinablett)
Justin.Ablett@ibm.com

Carolyn Baird

Global Research Leader
Customer Experience and Design
IBM Institute for Business Value
[linkedin.com/in/carolyn-heller-baird](https://www.linkedin.com/in/carolyn-heller-baird)
cbaird@us.ibm.com

Heather Fraser

Global Research Leader
Healthcare, Life Sciences
IBM Institute for Business Value
[linkedin.com/in/heatherefraser](https://www.linkedin.com/in/heatherefraser)
HFRASER@uk.ibm.com

Nisha (Nagarajan) Kohli

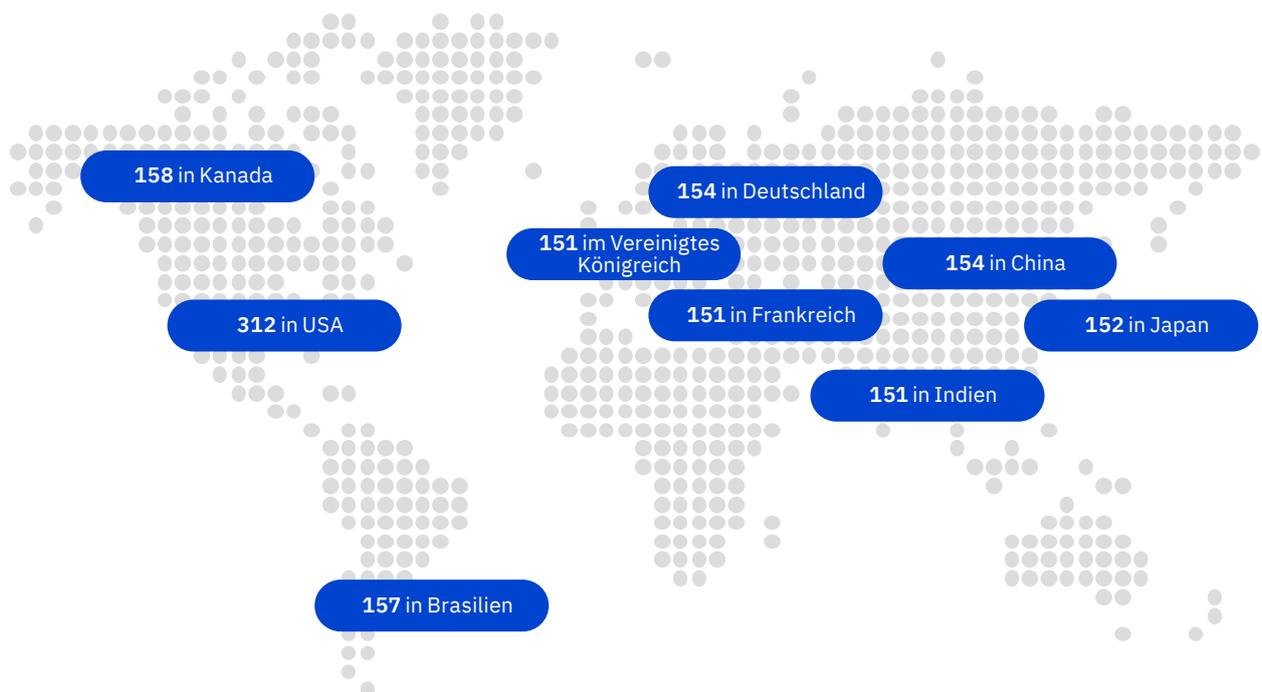
Global Research Leader
Product Design and Engineering
IBM Institute for Business Value
[linkedin.com/in/nishanagarajan](https://www.linkedin.com/in/nishanagarajan)
nnagara@us.ibm.com

Forschung und Methodik

Wir haben eine Umfrage unter 1.540 Führungskräften aus neun Ländern und 10 Branchen durchgeführt, um herauszufinden, wie Unternehmen ihren Arbeitsmanagementansatz weiterentwickeln. Alle Befragten nutzen derzeit Arbeitsmanagementplattformen. Zudem sind alle Befragten an der Transformation ihres Arbeitsmanagements beteiligt, und zwar sowohl Führungskräfte der Führungsebene als auch Führungskräfte der Geschäftsbereiche und Fachleute für Arbeitsmanagement.

Die Ergebnisse sind markenunabhängig und spiegeln alle in der Umfrage angesprochenen Arbeitsmanagementplattformen wider, darunter 507 Adobe Workfront-Nutzer und 1.033 Nicht-Adobe-Nutzer (Planview, Monday.com, Wrike, Smartsheet, Asana, Atlassian, Clarity und Microsoft Azure DevOps).

Wir haben eine Gruppe identifiziert, die wir als „Agility Outperformers“ bezeichnen. Es handelt sich um eine Untergruppe von 11 % unserer Befragten. Sie hoben sich von ihren Kollegen ab, indem sie einen ganzheitlichen Ansatz für ihre Unternehmensstrategie verfolgten und über mehrere Dimensionen hinweg bessere Geschäftsergebnisse und Erfolge erzielten.



Arbeitsmanagementplattform		Rolle	
Adobe	507	Führungskraft	619
Nicht-Adobe	1.033	Keine Führungskraft	921

Branche

Bankwesen	152
Finanzdienstleistungen	84
Fachdienstleistungen	77
Konsumgüter, Einzelhandel	302
Telekommunikation, Medien und Unterhaltung	154
Energie, Versorgungsbetriebe	152
Gesundheitswesen	156
Versicherungswesen	153
Industrie, Fertigung	152
Informationstechnologie	158

Rolle

Chief Executive Officer	32
Chief Operations Officer	32
Chief Marketing Officer	32
Chief Information Officer	33
Chief Technology Officer	30
Chief Digital/Transformation Officer	32
Chief Financial Officer	39
Chief Human Resource/Work Officer	30
Chief Experience Officer	32
Senior oder Executive VP/VP	327
Nicht-exekutive Führungskraft/Direktor	307
Manager/Leitende Führungskraft/SME	614

Über Research Insights

Research Insights sind faktenbasierte strategische Einblicke für Führungskräfte aus der Wirtschaft zu wichtigen Themen des öffentlichen und privaten Sektors. Sie basieren auf den Ergebnissen von Analysen, die wir im Rahmen unserer eigenen Primärforschung durchgeführt haben. Weitere Informationen sind beim IBM Institute for Business Value unter iibv@us.ibm.com erhältlich.

IBM Institute for Business Value

Seit zwei Jahrzehnten dient das IBM Institute for Business Value als innovative Ideenschmiede für IBM. Uns inspiriert die Gewinnung forschungsgestützter, technologiebasierter, strategischer Erkenntnisse, mit der Führungskräfte intelligenteren Geschäftsentscheidungen treffen können.

Aus unserer einzigartigen Position heraus – genau an der Schnittstelle von Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft – befragen wir jedes Jahr Tausende von Führungskräften, Verbrauchern und Experten und fassen ihre Perspektiven zu glaubwürdigen, inspirierenden und umsetzbaren Erkenntnissen zusammen.

Wenn Sie regelmäßig informiert werden möchten, melden Sie sich für den E-Mail-Newsletter von IBM an unter ibm.com/ibv. Sie können uns auch auf Twitter unter [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) folgen. Auf LinkedIn finden Sie uns unter <https://ibm.co/ibv-linkedin>.

Der richtige Partner für eine Welt im Wandel

Bei IBM arbeiten wir eng mit Kunden zusammen, um ihnen durch geschäftliche Erkenntnisse, zukunftsweisende Forschung und Technologie in einer von schnellem Wandel geprägten Zeit einen deutlichen Vorteil zu verschaffen.

Zugehörige Veröffentlichungen

Automatisierung und die Zukunft der Arbeit

„Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise.“
IBM Institute for Business Value, Juli 2020.
<https://ibm.co/automation-workflows>

5 Trends für 2023

„5 trends for 2023: Embracing chaos, taking charge.“
IBM Institute for Business Value, Dezember 2022.
<https://ibm.co/business-trends-2023>

Transformation wie Digital Natives vorantreiben

„Pursuing transformation like digital natives: Lessons for enterprises from tech leaders who have lived it.“
IBM Institute for Business Value, Oktober 2022.
<https://ibm.co/digital-native-transformation>

IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1
71139 Ehningen
ibm.com/de

IBM Österreich

Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz

Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Hergestellt in den USA | März 2023

Fußnoten und Quellen

- 1 „Four Reasons You Need Automation in Integration“, IBM Cloud Blog 14. Juni 2021. <https://www.ibm.com/de-de/cloud/blog/four-reasons-you-need-automation-in-integration>
- 2 Basierend auf internen IBM Informationen.
- 3 „Future of Work: The Global Talent Crunch“, Korn Ferry, 2018. https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/FOWTalentCrunchFinal_Spring2018.pdf
- 4 IBM Institute for Business Value 2021 Talent and Transformation Study & Enterprise Transformation Study, Unveröffentlichte Daten.
- 5 „Gartner Cautions HR Leaders That the Risk of Change Fatigue Among Employees has Doubled in 2020“, Gartner Newsroom, 14. Oktober 2020. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-14-gartner-cautions-hr-leaders-that-the-risk-of-change-fatigue-among-employees-has-doubled-in-2020-this-year>
- 6 Roth, Craig, „Assess and Benchmark User Technology Adoption Readiness With Gartner’s UTA Readiness Index“, Gartner Blog, 25. August 2022. <https://blogs.gartner.com/craig-roth/2022/08/25/assess-and-benchmark-user-technology-adoption-readiness-with-gartners-uta-readiness-index/>
- 7 Basierend auf internen IBM Informationen.
- 8 IBM Institute for Business Value 2021, Talent and Transformation Study & Enterprise Transformation Study, Unveröffentlichte Daten.
- 9 Basierend auf internen IBM Informationen.

IBM, das IBM Logo, ibm.com und iX sind Marken der International Business Machines Corp. und in vielen Ländern weltweit eingetragen. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Adobe, das Adobe-Logo, PostScript und das PostScript-Logo sind entweder eingetragene Marken oder Marken von Adobe Systems Incorporated in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern.

Dieses Dokument ist zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung aktuell und kann von IBM jederzeit geändert werden. Nicht alle IBM Angebote sind in jedem Land, in dem IBM tätig ist, verfügbar.

DIE INFORMATIONEN IN DIESEM DOKUMENT WERDEN WIE SIE SIND, OHNE JEGLICHE AUSDRÜCKLICHE ODER STILLSCHWEIGENDE GARANTIE ZUR VERFÜGUNG GESTELLT, EINSCHLIESSLICH DER GARANTIE DER MARKTGÄNGIGKEIT, DER EIGNUNG FÜR EINEN BESTIMMTEN ZWECK UND DER GARANTIE ODER BEDINGUNG DER NICHTVERLETZUNG VON RECHTEN. Für IBM Produkte gelten die Gewährleistungen, die in den Vereinbarungen vorgesehen sind, unter denen sie erworben werden.

Diese Veröffentlichung dient nur der allgemeinen Information. Es ersetzt nicht die detaillierte Recherche oder eine fachkundige Urteilsbildung. IBM haftet nicht für Verluste eines Unternehmens oder Person, die aus der Nutzung dieser Veröffentlichung entstehen.

Die in dieser Veröffentlichung verwendeten Daten können aus Quellen von Drittparteien abgeleitet sein; es erfolgt keine unabhängige Überprüfung, Validierung oder Kontrolle derartiger Daten durch IBM. Die Ergebnisse, die sich aus der Nutzung dieser Daten ergeben, werden ohne Mängelgewähr zur Verfügung gestellt. IBM übernimmt keine ausdrücklichen oder stillschweigenden Zusicherungen oder Gewährleistungen.

Dieses Dokument wurde auf chlorfreiem Papier gedruckt, das zu 100 % aus Altpapier besteht und vom Forest Stewardship Council (FSC) für verantwortungsvolle Forstwirtschaft zertifiziert wurde. Die für Herstellung dieses Papiers genutzte Energie stammt aus erneuerbaren Energien. Bitte der Wiederverwertung zuführen.



