

Wie betriebsbereite und auf die Ansprüche ausgerichtete Technologie eine Kultur der kontinuierlichen Transformation ermöglicht



Die E2E-Technologiemodernisierung und der Kulturwandel bei Kyndryl bietet wichtige Einblicke und Inspiration für jede digitale Unternehmenstransformation

Von Michael Bradshaw, CIO

Nennen Sie es das Paradoxon der digitalen Transformation.

Kein Unternehmen oder Arbeitsumfeld gleicht dem anderen, aber Firmen in allen Branchen sehen sich ähnlichen Hindernissen und Chancen gegenüber, wenn sie Veränderungen vorantreiben. Daran werde ich jedes Mal erinnert, wenn ich mit anderen CIOs über Technologiemodernisierung diskutiere.

Diese Gespräche bestätigen mir, dass die meisten von uns versuchen, Innovationen voranzutreiben und gleichzeitig sichere und belastbare Abläufe aufrechtzuerhalten. Wir arbeiten daran, einzigartige Erfahrungen für Kunden und Mitarbeiter zu kreieren, ohne die Geschäftskontinuität zu unterbrechen. Und wir konzentrieren uns darauf, das Wachstum voranzutreiben, ohne unsere etablierten Partnerschaften zu vernachlässigen.

Ich vermute, dass sich viele Führungskräfte im Technologiebereich wünschen, sie könnten ihren gesamten Technologiebestand komplett neu gestalten; sie stellen sich eine Zukunft ohne Altlasten vor. Das ist aber in den seltensten Fällen möglich.

Die Umstellung von alten auf neue Systeme und Anwendungen bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes ist im Regelfall komplex und zeitaufwändig. Das Einholen der Zustimmung von allen Funktionen und Kollegen und die Orchestrierung des Veränderungsmanagements im gesamten Unternehmen – insbesondere bei Mitarbeitern und Kunden, die über die ganze Welt verteilt sind – verkompliziert den Prozess noch mehr.

So schwierig es auch erscheinen mag, eine unternehmensweite Transformation ist möglich. Das wollten meine Kollegen und ich beweisen, als wir eine umfassende Technologiemodernisierung für unser globales Unternehmen einleiteten. Das Ziel: kontinuierliche Modernisierung und Innovation in einer sicheren, stabilen Umgebung, damit Kyndryl für seine Kunden das Beste geben und sich auf jedem Markt von der Konkurrenz abheben kann.

Unsere Transformation geht weiter. Obwohl wir auf dem Weg dorthin auf viele Herausforderungen gestoßen sind, arbeiten wir weiterhin daran, eine vereinfachte und moderne Technologieumgebung zu schaffen, die unser Geschäft unterstützt und die Art und Weise, wie wir mit Kunden und Mitarbeitern zusammenarbeiten, verbessern kann.

Dies ist unsere Modernisierungsgeschichte. Ich hoffe, dass diese Geschichte Ihnen Ideen und Erkenntnisse liefert, die Sie auf Ihre eigene Transformation in Ihrem Unternehmen anwenden können.



Michael Bradshaw
CIO, Kyndryl



Einzigartige Herausforderungen als neues Unternehmen

Im November 2021 wurde IBM Global Technology Services ein eigenständiges Unternehmen namens Kyndryl. Durch die Ausgliederung entstand der weltweit größte IT-Infrastrukturdienstleister, ein globales Unternehmen mit Zehntausenden von Mitarbeitern, die remote oder in hybriden Umgebungen arbeiten, um Tausende von Unternehmenskunden in verschiedenen Branchen zu bedienen.

Im Rahmen unserer Trennung hat Kyndryl einen Transition Service Agreement (TSA) mit IBM abgeschlossen. Diese Vereinbarung verschaffte beiden Organisationen Zeit, die Dienstleistungen zu entwickeln, die für einen unabhängigen Betrieb erforderlich sind. Außerdem wurde Kyndryl eine Frist bis November 2023 gesetzt, um alle bestehenden IBM Plattformen und Anwendungen zu verlassen.

Die meisten Technologien, Infrastrukturen und Arbeitsumgebungen der Mitarbeiter, die Kyndryl von der TSA „geerbt“ hatte, waren für das neue Unternehmen nicht zweckmäßig. Die über 40 Jahre hinweg entwickelten und speziell auf die Bedürfnisse von IBM zugeschnittenen Altsysteme und Tools waren nicht in der Lage, unsere langfristige Vision einer **schlanken, modernen und sicheren** Betriebsumgebung zu unterstützen.

Einfach ausgedrückt: Weder die Technologiesysteme noch die Kosten für deren Betrieb entsprachen der Art moderner Organisation, die wir schaffen wollten.

Nach Abwägung von Geschäfts-, Sicherheits- und Wartungsanforderungen sowie Betriebskosten haben wir mit der schrittweisen Ablösung von Altsystemen und Anwendungen begonnen. Unsere technologische Umstellung hat es ermöglicht, unsere Arbeitsweise zu verändern und wird maßgeblich dazu beitragen, die Vertriebs-, Verwaltungs- und Gemeinkosten unseres Unternehmens (SG&A) **im Laufe der Zeit um 200 bis 300 Millionen US-Dollar zu senken**

Ausrichtung unserer Transformation auf geschäftskritische Ergebnisse

Die technologische Umgestaltung von Kyndryl orientiert sich an drei geschäftskritischen Zielen, die unserer Meinung nach für den Geschäftserfolg entscheidend sind:

- **Modernisierung** für Effizienz und Wachstum. Durch die Modernisierung unserer Anwendungen und Infrastruktur können wir effizienter, agiler und reaktionsschneller auf Geschäftsanforderungen reagieren.
- **Innovation** für differenzierte Erfahrungen. Wenn wir den Wert unserer Daten und neuer Technologien nutzen, können wir unseren Kunden und Mitarbeitern neue Erfahrungen und Erkenntnisse bieten.
- **Sicher** für widerstandsfähige Unternehmen. Die Integration von Cybersecurity und Resilienz in unsere Technologiesysteme und Prozesse verbessert den Schutz und beschleunigt die benötigte Zeit für Recovery.

Nur 2 Jahre, um fast 1.400
Anwendungen zu migrieren

Eine seltene Gelegenheit nutzen

Unser TSA bot uns die seltene Gelegenheit, eine zweckmäßige Technologie zu entwickeln, die ideal für unser sich entwickelndes Geschäftsmodell und unser expandierendes Allianz-Ökosystem geeignet ist. Moderne Systeme und Anwendungen könnten unseren Mitarbeitern helfen, schneller, intelligenter und kollaborativer zu arbeiten, ihr Engagement zu erhöhen und gleichzeitig einen größeren Wert für die Kunden zu schaffen.

Nach einer zweijährigen Übergangsphase wollte unser CIO-Büro unsere Infrastruktur radikal vereinfachen. Wir entschieden uns für die Modernisierung unserer IT-Umgebung und für eine bewusste Abkehr von den Technologie-Stacks, die wir geerbt hatten. Wir haben uns auf die Funktion jeder Anwendung konzentriert und darauf, wie sie mit anderen Technologien interagiert, damit drei Hauptbereiche davon profitieren:

- **Unsere Kunden.** Die Vereinfachung und Optimierung unseres Technologiebestands sollte unseren Kunden ermöglichen, schneller, genauer und transparenter zu agieren.
- **Unsere Mitarbeiter.** Genehmigungen und Entscheidungen sollten so rationalisiert werden, dass sie mithelfen, die organisatorische Komplexität zu reduzieren und die Benutzererfahrung zu optimieren, um letztlich die Produktivität zu verbessern.
- **Unser Unternehmen.** Der Einsatz von Technologie zur Vereinfachung von Geschäftsprozessen, zur Verbesserung der Zusammenarbeit und zur Verbesserung der Ressourcenzuweisung sollte die betriebliche und finanzielle Leistung steigern.

„Unser TSA bot die seltene Gelegenheit, ein zweckmäßiges Technologieumfeld zu entwerfen, das ideal zu unserem sich entwickelnden Geschäftsmodell und dem wachsenden Allianz-Ökosystem passt.“

Ergebnis 1: Modernisierung für Effizienz und Wachstum

Jedes Unternehmen hat einzigartige Bedürfnisse. Die Prioritäten können von der Beschleunigung der Markteinführung und der Verbesserung der Skalierbarkeit der Plattform bis hin zur Steigerung der Energieeffizienz und der Sicherstellung der Datenverwaltung reichen.

Unabhängig von den Geschäftszielen ist die strategische Modernisierung der Anwendungen, Daten und Infrastruktur eines Unternehmens der Schlüssel zum Erreichen der gewünschten Ergebnisse. Tatsächlich ist die Fähigkeit, kontinuierliche Innovation zu unterstützen, der Hauptgrund dafür, dass IDC prognostiziert, dass bis 2026 80 % oder mehr der IT-gesteuerten Unternehmensanwendungsbereitstellungen über eine Cloud-native Architektur verfügen werden.¹

Unternehmen, die ihre Technologieumgebung kontinuierlich und strategisch modernisieren, können mit der Geschwindigkeit und Agilität arbeiten, die der Markt verlangt. Mit einer klaren Cloud-Strategie sind Unternehmen auch besser in der Lage, die Automatisierung zu nutzen, Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und das Unternehmenswachstum zu fördern.

Umstellung auf eine plattformbasierte Umgebung für bessere Geschäftsergebnisse

Bei Kyndryl haben wir uns bei der Modernisierung unserer Technologie für einen plattformbasierten Ansatz entschieden, bei dem wir von einer funktionalen Sichtweise der Geschäftsabläufe zu einer kundenzentrierten Sichtweise übergegangen sind.

Durch die Anpassung unserer Denkweise konnten wir uns eine sichere, moderne Arbeitsumgebung vorstellen, die in einer Hyperscaler-Cloud-Umgebungen läuft. Architektonische Prinzipien treiben unsere Modernisierung voran und ermöglichen fundierte Entscheidungen, verbesserte Margen und effiziente Abläufe – alles mit Geschwindigkeit, Konsistenz und Transparenz.

Unsere plattformbasierte Strategie erfordert, dass Geschäfts- und IT-Teams ihre Prioritäten aufeinander abstimmen und Wege finden, wie sie die Technologie zur Verbesserung der gesamten Unternehmensleistung einsetzen können. Es ist nicht einfach, aber die Ergebnisse können die geschäftliche Agilität und Innovation hervorbringen, die erforderlich sind, um in einem Umfeld, das ständig durch unvorhergesehene Marktdynamiken verändert wird, effizient zu wettbewerbsorientiert zu agieren.

CIO zu CIO: Gewinnen der Zustimmung der Führungskräfte

Der Erfolg Ihrer Transformationsreise hängt von der Zustimmung und Unterstützung Ihrer Kollegen und anderer Führungskräfte im gesamten Unternehmen ab. Binden Sie Kollegen aktiv ein, die Ihnen helfen können:

- Entwerfen Sie eine kohärente Strategie zur Eliminierung von Anwendungen und zur Ausrichtung auf strategische Plattformen.
- Erstellen, initiieren und fördern Sie Change-Management- und Enablement-Programme.
- Kommunizieren Sie häufig mit Mitarbeitern und informieren Sie sich regelmäßig über aktuelle Änderungen.

Nutzen Sie strategische Geschäftsplattformen für eine schnelle und skalierbare Transformation

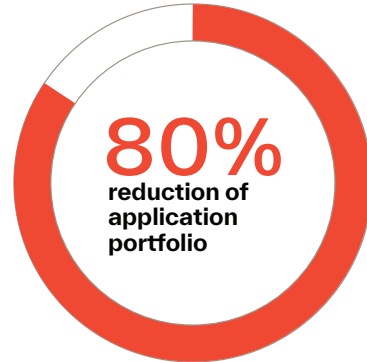
Eines der Leitprinzipien für die Transformation von Kyndryl ist die Verwendung von Standardkonfigurationen, wann immer dies möglich ist, um unsere Prozessabläufe zu strukturieren.

Standardisierte Geschäftsplattformen und agile Bereitstellungsmethoden – gestützt auf einen starken Change-Management-Prozess und ein unternehmensweites Governance-Modell – ermöglichen es uns, unsere Technologieumgebung schnell und in großem Umfang zu modernisieren. Die Minimierung der Softwareanpassung reduziert auch die Komplexität, verhindert unerwünschte technische Altlasten und senkt die Gesamtbetriebskosten.

Unsere Reise zur Standardisierung begann Anfang 2022, als wir einen MVP-Ansatz (Minimum Viable Product) mit der Microsoft 365-Plattform einführten. Dieser Ansatz ermöglichte es den Mitarbeitern, schnellstmöglich mit der Nutzung gängiger Tools für die Zusammenarbeit zu beginnen. Im Laufe der Zeit führten wir weitere Funktionen aus der Tool-Suite ein, während wir gleichzeitig alte Technologien ausmusterten, um Unterbrechungen des Geschäftsbetriebs zu minimieren – ein iterativer Prozess, den wir schließlich bei allen Systemen und Anwendungen anwendeten.

Mit dem schrittweisen Übergang zu strategischen Geschäftsplattformen ist Kyndryl auf dem besten Weg, mehr als 80 % des von uns „geerbten“ **Anwendungsportfolios zu konsolidieren oder zu eliminieren**, von über 1.400 Geschäftsanwendungen auf weniger als 360. Dieser Ansatz, zu dem auch die Verwendung von Prozessmodellen gehört, die bereits in Lösungen wie **SAP, Workday** und **Microsoft 365** integriert sind, schaffen wir eine wesentlich schlankere und kostengünstigere Infrastruktur.

Durch die Integration von Geschäftsprozessen und Daten vereinfachen wir die Interaktion mit unseren Kunden und verringern das Risiko von System- und Datenunterbrechungen. Gleichzeitig erhalten unsere Teams einen besseren Echtzeit-Einblick in die Arbeit, die wir für unsere Kunden leisten.



Verbesserung des Datenmanagements mit Unternehmensdatenplattformen

Daten sind die Grundlage unserer End-to-End-Geschäftsprozesse. Allerdings lieferten unsere alten Anwendungen und Systeme unzusammenhängende Erkenntnisse aus heterogenen Datenquellen.

Unsere neue Datenstrategie vereinfacht die Verwaltung unserer Datenumgebung und macht es den Teams leichter, Erkenntnisse in Echtzeit zu gewinnen. Die Ziele unseres Datenmanagementplans sind:

- **Für eine einzige Informationsquelle sorgen**, indem Datenquellen auf unsere strategischen Plattformen abgestimmt werden und ein einziger Datenkatalog erstellt wird, um die Datenherkunft von der Quelle bis zum Dashboard abzubilden.
- **Die Berichterstattung und Visualisierung vereinfachen**, indem unternehmensübergreifende Analysen konsolidiert und domänenübergreifende Berichte und Reports für Führungskräfte über unsere Daten- und KI-Plattform bereitgestellt werden.
- **Mit Datenverwaltern und Führungskräften** im gesamten Unternehmen zusammenarbeiten, um Datenstandards zu überwachen und geschäftsorientierte Dashboards für Führungskräfte für die Entscheidungsfindung in Echtzeit zu entwickeln.

Unternehmensplattformen spielen in unserer Strategie eine zentrale Rolle. Sie führen Datenanalysen und Berichtsanforderungen auf der Plattform durch, bevor sie diese Komponenten in den Unternehmensdatenrahmen integrieren. Die Plattformen beseitigen bisher getrennte Ansichten der Geschäftsdaten, die durch diese Systeme fließen – zusammen mit Daten aus externen Quellen – und erleichtern die Bereitstellung von Dashboards und Einblicken, die auf einer einzigen, verlässlichen Datenquelle basieren.

Diese vereinfachte Umgebung hilft uns sogar bei unseren Bemühungen um den Datenschutz und die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. Sie stellt sicher, dass Kyndryl in einer sich schnell entwickelnden Gesetzeslandschaft die Vorschriften einhält und gleichzeitig unsere eigene unternehmerische Verantwortung unterstützt.

Automatisierung von Prozessen zur Verbesserung von Effizienz und Produktivität

Automatisierung ist ein Schlüsselfaktor für die Modernisierung unserer Technologie. Standardisierte Tools im Allgemeinen – und Infrastructure as a Code (IaC) im Besonderen – erhöhen die Produktivität der Mitarbeiter und verbessern die betriebliche Gesamteffizienz bei Hosting-Diensten, einschließlich Netzwerken, Infrastructure as a Service (IaaS) und Platform as a Service (PaaS).

Durch die Nutzung von Terraform und Ansible in automatisierten CI/CD-Pipelines können wir beispielsweise die Bereitstellung und Konfiguration von Cloud-basierten Ressourcen automatisieren. Diese Automatisierung verbessert die Qualität unserer Umgebungserstellung und -verwaltung, so dass die Spezialisten mehr Zeit für höherwertige Aktivitäten haben.

Ein auf Automatisierung ausgerichteter Infrastrukturansatz hat bereits die Geschwindigkeit und Konsistenz unserer Systeme verbessert und gleichzeitig Ausfallzeiten drastisch reduziert. So können wir beispielsweise eine containerbasierte Service-Umgebung in vier Stunden statt in mehreren Wochen aufbauen und mit unseren IaC-Verfahren Infrastrukturänderungen innerhalb von Minuten zurücknehmen.

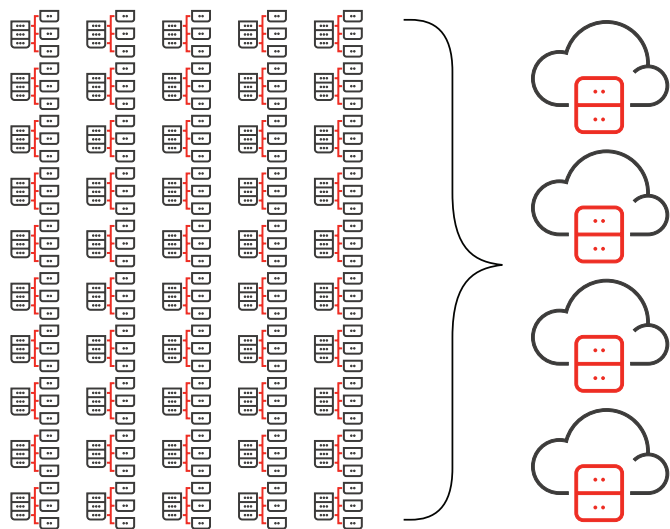
Umstellung auf 100 % Cloud-basierten Betrieb

Seit Anfang 2022 haben wir mit Microsoft Azure von **mehr als 50 Rechenzentren** weltweit auf vier Hyperscaler-Standorte verkleinert und so den internen Rechenzentrums-Fußabdruck von Kyndryl effektiv eliminiert.

Kurzfristig **reduziert die Konsolidierung unserer Infrastruktur durch die Nutzung von Hyperscalern unsere operativen Betriebskosten um 80 %** und beseitigt länderspezifische Prozesse. Da wir keine Rechenzentren vor Ort verwalten müssen, entfallen die Investitionsausgaben für Hardware und Stellfläche sowie die Betriebskosten für den Betrieb und die Wartung der Infrastruktur.

Unser umfassendes Portfolio an Sicherheits- und Überwachungstools – in Verbindung mit nativen Hyperscaler Verwaltungstools – ermöglicht es uns, unsere IT-Umgebung als Ganzes zu überwachen und zu verwalten. Durch diese Funktion wird auch eine einzige account structure mit zugehöriger Verwaltung für alle Hyperscaler Bereiche eingerichtet.

Von 54 Rechenzentren auf 4 Hyperscaler Standorte



Weiterentwicklung unseres Netzwerks für Effizienz und Sicherheit

Wie bei der Umstellung unseres Rechenzentrums geht Kyndryl zu einer Netzwerkinfrastruktur über, die fast ausschließlich in der Cloud gehostet wird. Aufgrund der zeitlichen Beschränkungen unserer zweijährigen TSA haben wir jedoch zunächst unsere alte Netzwerkarchitektur repliziert und sind an 180 Standorten in 50 Ländern vom IBM-Netzwerk auf das Netzwerk von Kyndryl umgestiegen.

Um die Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit zu maximieren, verteilen wir das Übergangsnetzwerk über die ganze Welt mit Präsenzpunkten in Nordamerika, Europa und Asien. Mitarbeiter, Lieferanten und Partner haben über ein zentral verwaltetes, cloudbasiertes VPN auf das Netzwerk zugegriffen, um die Sicherheit und Beherrschbarkeit unseres Netzwerks zu verbessern.

Die Netzwerkreplikation war als Notlösung konzipiert, um sicherzustellen, dass wir unsere TSA-Frist einhalten. Als das Ausstiegsdatum näher rückte, begannen wir mit der Umstellung auf eine SASE-Architektur (Secure Access Service Edge) und begannen mit der dauerhaften Migration von einer herkömmlichen lokalen Netzwerkkonfiguration. SASE wird uns helfen, die Wartungskosten zu senken, Netzwerkausfallzeiten zu reduzieren und die Benutzererfahrung für Remote- und Hybrid-Mitarbeiter zu maximieren.

Mit dieser Netzwerkarchitektur können wir außerdem in jedem Kyndryl Standort eine minimale Menge an Geräten für den Internetzugang der Mitarbeiter vorhalten und SASE zum Schutz unseres Netzwerks und unserer Daten nutzen, egal wo die Mitarbeiter arbeiten.

CIO zu CIO: Einrichten eines Transformationsteams

Um den Erfolg von Modernisierungsinitiativen zu gewährleisten, sollten Sie ein zentrales Transformationsteam einrichten, dem SME's aus allen Servicebereichen angehören, um Sie zu unterstützen:

- Konsolidieren Sie Anwendungen in wichtigen Geschäftsabläufen.
- Überprüfen und verwalten Sie die Ausmusterung von Legacy-Systemen und -Anwendungen.
- Verfolgen Sie den Fortschritt kontinuierlich und beheben Sie Risiken und Probleme umgehend.
- Setzen Sie sich Ziele und entwickeln Sie Notfallpläne für Ihre finale Deadline.

Ergebnis 2: Innovationen für Nutzererfahrungen, die den Unterschied machen

Sowohl bei Kunden als auch bei Mitarbeitern, die Produkte und Dienstleistungen herstellen oder liefern, wachsen die Erwartungen an nahtlose, intuitive Nutzererfahrungen.

Tatsächlich berichtete Forrester, dass 79 % der Customer Experience Officers (CXOs) die Erfahrungen der Mitarbeiter priorisieren und 76 % sich auf die Kundenerfahrungen konzentrieren.² Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die meisten Führungskräfte verstehen, dass das Engagement der Mitarbeiter untrennbar mit der Kundenzufriedenheit und damit auch besseren Geschäftsergebnissen verbunden ist.



Verbesserung der Anwendererfahrung für bessere customer experiences

Als Organisation ist Kyndryl bestrebt, so effizient wie möglich bessere Geschäftsergebnisse für unsere Kunden und unser Unternehmen zu erzielen. Einer der ersten Schritte, die wir als neues Unternehmen unternommen haben, war die Bildung einer strategischen Partnerschaft mit **Microsoft**. Bald darauf führten wir **Microsoft 365** mit seiner Suite vollständig integrierter Anwendungen ein und legten Wert auf eine schnelle, aber kontrollierte Migration auf die Plattform. Mittlerweile nutzen alle Ebenen unserer Organisation MS 365-Tools, um gemeinsame Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Über unsere Microsoft-Partnerschaft hinaus bauen wir eine digital ausgerichtete, proaktiv unterstützte Arbeitsplatzumgebung auf. Unser Ansatz legt Wert auf die Einbeziehung von Mitarbeitern im Büro und an anderen Standorten und sorgt für positive Erfahrungen, die die Kundenzufriedenheit und die Unternehmensleistung steigern.

„Wir bauen eine digitale, proaktiv unterstützte Arbeitsumgebung auf.“

Optimierung der Support-Services

Durch eine Kombination aus Servicetechnik und Automatisierung überarbeiten wir die internen Unterstützungssysteme und Programme von Kyndryl. Insbesondere kombinieren wir virtuelle, On-Demand-Dienste und Live-Dienste, sodass Mitarbeiter wählen können, welchen Supportlevel sie benötigen:

- **Service Desks.** Wir besetzen Service Desks mit hochqualifizierten Fachleuten, anstatt weniger erfahrene Agenten einzusetzen, die sich bei der Lösung spezifischer technischer Probleme auf Skripts verlassen. Mit ihrer Erfahrung und internen Suchtools können unsere Service-Desk-Agenten schnell auf die Anliegen der Mitarbeiter eingehen und andere Probleme aufdecken, die möglicherweise zu Unzufriedenheit führen.
- **Self-Service-Tools.** Unsere Self-Service Tools funktionieren als automatisierte Erweiterungen unserer Service-Desks. Wir nutzen kuratierte Self-Help-Funktionen, die bald durch generative KI-Tools wie Microsoft Copilot erweitert werden, um häufige Probleme zu lösen und komplexere Probleme an Service Desk Supportagenten weiterzuleiten.
- **Callcenter.** Unser CIO-Team übernimmt den gesamten internen Callcenter-Betrieb für Kyndryl. Wenn Mitarbeiter also Fragen haben, die sie nicht mit Self-Help-Tools lösen können, haben sie eine Nummer, die sie anrufen oder an die sie sich wenden können, um Antworten zu erhalten. Die Konsolidierung der internen Callcenter beseitigt unnötige Redundanzen, verbessert die Effizienz und sorgt für eine bessere Erfahrung.
- **Tech-Bars.** An Standorten, die die Kriterien erfüllen, bietet Kyndryl vor Ort Tech-Bar-Services für Schulungen und Support an. Wir entwickeln auch eine Strategie für ein zentrales digitales Engagement unter Verwendung von Plattformen wie ServiceNow und Microsoft 365, um Mitarbeitern den Zugang zu Informationen, Support und Dienstleistungen zu erleichtern.

Wir messen den Erfolg nicht an der Anzahl der von uns erstellten Servicetickets. Wir messen den Erfolg daran, wie schnell und effektiv Mitarbeiter ein Problem lösen können, sei es mit Hilfe von Selbsthilfe-Tools oder mit Unterstützung eines erfahrenen Profis. Wenn Sie es Ihren Mitarbeitern leicht machen, die benötigte Unterstützung zu erhalten, verbessern Sie ihre Fähigkeit, ihre Kunden optimal zu bedienen, was zu einem besseren Erlebnis für alle Beteiligten führt.

Wir messen Leistung daran,
wie schnell und effektiv Mitarbeiter
ein Problem lösen können.

Vereinfachung der Geräteverwaltung

Kyndryl wechselt zu einem Evergreen-Modell für die Geräteverwaltung. Dieser agile Ansatz legt den Schwerpunkt auf kleine, sich wiederholende Updates, um die Problemlösung zu beschleunigen, die Ausfallzeiten zu minimieren und die Netzwerksicherheit zu verbessern.

Da die Gerätekontrollen im gesamten Unternehmen immer mehr standardisiert werden, können wir die proaktive, berührungslose Support-Automatisierung zusammen mit Updates und Auto-Patching-Richtlinien nutzen, um Rechner innerhalb weniger Tage nach der Veröffentlichung zu patchen. Diese Funktionen reduzieren Cyber-Risiken und machen das Testen aller Patch-Varianten anhand mehrerer Images überflüssig. Digital Experience Monitoring (DEM) ermöglicht es uns, proaktiv auf die Bedürfnisse der Benutzer einzugehen und Investitionen in Aktualisierungen auf der Grundlage des Gerätezustands und nicht nur des Alters zu tätigen.

Unsere Programme maximieren die Auswahlmöglichkeiten der Mitarbeiter, senken die Investitionskosten, reduzieren den mit dem Austausch verwendbarer Geräte verbundenen Abfall und erhöhen die Unternehmenssicherheit.

Ermöglichung eines digital ausgerichteten Unternehmens

Positive Arbeitsplatz Erfahrungen werden in der Regel dadurch bestimmt, wie produktiv und vernetzt sich die Mitarbeiter fühlen, und nicht durch die Größe, den Stil oder die Lage eines Bürogebäudes. Aus diesem Grund ist und bleibt Kyndryl ein digital ausgerichtetes Unternehmen.

Nach unserem Start haben wir unser Immobilienportfolio zugunsten eines **hybriden Arbeitsplatzmodells** für die meisten Mitarbeiter verkleinert. Heute nutzen Zehntausende von Mitarbeitern in mehr als 60 Ländern branchenführende Tools für die Zusammenarbeit und Produktivität, um ihre Arbeit zu erledigen, unabhängig davon, ob sie aus der Ferne, im Büro oder in einem gemischten Arbeitsverhältnis arbeiten.

Moderne Technologieplattformen werden diese Strategie weiterhin vorantreiben und aufrechterhalten, auch wenn sich die digitale Landschaft weiterentwickelt. Diese Beständigkeit ist ein Markenzeichen eines integrativen Arbeitsplatzes und eine der zahlreichen treibenden Kräfte hinter Kyndryls Aufstieg zum **bevorzugten Arbeitgeber**.

In geografischen Gebieten, in denen wir Niederlassungen haben, geht Kyndryl von isolierten Gebäudemanagement- und Sicherheitssystemen zu integrierten Plattformen über, die in Echtzeit Einblicke in die Nutzung, die Umgebung und technische Probleme oder Sicherheitsprobleme bieten. Diese Erfahrung am Arbeitsplatz im Büro umfasst:

- **Umstellung auf On-Demand-Modelle**, die es Mitarbeitern ermöglichen, Schreibtische und Räume für die Zusammenarbeit zu reservieren, wenn sie in einem Büro arbeiten müssen.
- **Einsatz von Tools für digitale Anmeldeinformationen**, die Smartphones, Biometrie, Benutzer- und Entitätsverhaltensanalysen (UBEA) und andere Technologien zur Authentifizierung verwenden.
- **Umwandlung in einen anpassungsfähigen Arbeitsplatz** mit modernen Annehmlichkeiten, die Mitarbeiter dazu ermutigen, sowohl physisch als auch virtuell miteinander und mit Kunden zu interagieren.

Wenn unsere Transformation etwas deutlich gemacht hat, dann ist es die Notwendigkeit einer Abstimmung im gesamten Unternehmen. Technologie- und Anlageninvestitionen sollten zu unseren finanziellen Parametern passen und gleichzeitig die Arbeit unterstützen, die wir für unsere Kunden leisten.



Nutzung neuer Technologien für Wettbewerbsvorteile

Künstliche Intelligenz (KI), maschinelles Lernen und andere neue Technologien sind für Kyndryl und unsere Kunden von entscheidender Bedeutung. Ein gutes Beispiel dafür ist unsere offene Integrationstechnologieplattform mit integrierter KI, **Kyndryl Bridge**. Es wird der Mechanismus sein, den wir verwenden, um Abläufe zu optimieren und unsere Lieferung für Kunden voranzutreiben.

Mit **Kyndryl Bridge** können wir KI, maschinelles Lernen und Automatisierung in unserem gesamten Technologiebereich integrieren und skalieren. Dies ermöglicht es uns, die Beobachtbarkeit von Systemen zu erweitern und Echtzeit-Einblicke zu generieren, die Ausfallzeiten minimieren oder verhindern und zur effektiveren Vorhersage zukünftiger Anforderungen und Kosten genutzt werden können.

Wie viele andere Unternehmen untersuchen auch wir, wie wir neue, aber unerprobte Arten der künstlichen Intelligenz, wie z. B. generative KI, nutzen können. Diese Untergruppe gibt es schon seit Jahrzehnten,³ doch die jüngste Veröffentlichung neuer generativer KI-Systeme (z. B. ChatGPT, Microsoft Copilot und Google Bard) hat die Technologielandschaft schnell umgekrempelt und viele neue Chancen und Risiken mit sich gebracht.

Unser Ansatz zur generativen KI ist einfach: Bei Bedarf nutzen wir unser Partner-Ökosystem und die Fähigkeiten, die sie einbringen. Diese Strategie stellt sicher, dass wir Zugang zu den fortschrittlichsten generativen KI-Tools haben, ohne Millionen von Dollar in die Entwicklung unserer eigenen Technologie investieren zu müssen und zu versuchen, mit den Fortschritten auf diesem Gebiet Schritt zu halten.

Da es derzeit keine globalen Vorschriften für den Einsatz von generativer KI gibt, haben wir Leitplanken aufgestellt, um unser Unternehmen und unsere Kunden zu schützen.

Zunächst haben wir eine Richtlinie veröffentlicht, die jegliche interne, kommerzielle oder evaluative Nutzung von generativer KI verbietet, es sei denn, sie wurde von der Geschäftsleitung von Kyndryl nach einer detaillierten Analyse und Überprüfung ausdrücklich genehmigt. In der zweiten Hälfte des Jahres 2023 haben wir ein internes Programm und ein Governance-System für den verantwortungsvollen Einsatz von KI eingeführt.

Unser neues Programm umfasst eine aktualisierte Safe-Harbor-Richtlinie, die darlegt, wie generative KI umsichtig eingesetzt werden kann. Wir verfügen außerdem über ein digitales Tool, mit dem Entwickler potenzielle Anwendungsfälle zur Prüfung und Genehmigung einreichen können. Durch die Abwägung von Chancen und Risiken können wir Einsatzmöglichkeiten generativer KI erkunden, die den Interessen von Kyndryl und unseren Kunden am besten dienen.

Den Kulturwandel gestalten

Jeder Aspekt unserer Technologietransformation soll uns dabei helfen, das Unternehmen zu werden, das wir sein wollen. Aber Veränderung ist schwer. Und wir managen eine Menge davon auf einmal.

Wir mussten schwierige Entscheidungen treffen, von denen einige weniger beliebt waren als andere. Jeder – von den Führungskräften auf den höchsten Ebenen des Unternehmens bis hin zu den neuen Mitarbeitern – wurde aufgefordert, das Beste für das Unternehmen zu tun und nicht das Beste für sich selbst.

Eine starke Kultur mit klaren und überzeugenden Grundwerten gibt unseren Mitarbeitern einen Grund, selbstlos zu handeln und die Reise, auf der wir uns befinden, anzunehmen. Diese Zustimmung ist von entscheidender Bedeutung, da sich viele der von uns vorgenommenen Veränderungen auf sehr reale und persönliche Weise auf unsere Mitarbeiter auswirken.

Sechs Kernwerte bilden die Grundlage unserer Unternehmenskultur, The Kyndryl Way. Diese kulturellen Bausteine sind für unsere Transformation – und die entsprechende Entwicklung als Unternehmen – genauso wichtig wie die Technologie, die wir für unsere Systeme wählen.

Ergebnis 3: Sicher für ein widerstandsfähiges Unternehmen

Trotz der unzähligen Vorteile der digitalen Transformation kann die Verlagerung von mehr Infrastruktur, Daten und Anwendungen in die Cloud tatsächlich die „Angriffsfläche“ eines Unternehmens erweitern und das Unternehmen mehr Cybersicherheitsbedrohungen als je zuvor aussetzen.⁴

Herkömmliche, werkzeuggestützte Netzwerkverteidigungsstrategien können eine breitere Bedrohungslandschaft nicht ausreichend schützen. Diese Ansätze konzentrieren sich in erster Linie auf die Verteidigung des Perimeters (Intrusion Prevention) und lassen das Unternehmen anfällig für Social-Engineering-Taktiken werden, die auf Mitarbeiter abzielen, und für andere interne Angriffe.

Neuere Cybersecurity-Strategien gehen jeden Gegner auf der Grundlage seiner Fähigkeiten, Ziele und Einschränkungen an. Der Übergang von einer konventionellen, auf Schwachstellen fokussierten Strategie zu einem integrierten, nachrichtendienstlich gestützten Rahmen ist für die Schaffung eines widerstandsfähigen Netzwerks und die Bekämpfung ausgeklügelter und hartnäckiger Angreifer unerlässlich.

200 bis 300 Millionen
US-Dollar Ersparnis*

*SG&A-Ausgabeneinsparungen im Zeitverlauf (USD)

Verteidigung mit einem integrierten Sicherheits- und Ausfallsicherheitsmodell

Kyndryl verfolgt einen integrierten Ansatz zur organisatorischen Sicherheit. Anstatt Cybersecurity und Resilienz voneinander zu trennen, kombinieren wir die beiden Disziplinen, um unser Unternehmen vor Cyberbedrohungen zu schützen und die Kontinuität zu gewährleisten, wenn wir mit Störungen jeglicher Art konfrontiert werden.

Unser Sicherheitsansatz wird in Prinzipien der Cyber-Fusion und DevSecOps verankert, die die Sicherheit während des gesamten Bedrohungslebenszyklus als gemeinsame Verantwortung

behandeln. Im Rahmen unserer Strategie haben wir kürzlich ein Security Intelligence Center ins Leben gerufen, um interne Praktiken für Bedrohungsinformationen und -erkennung, Sicherheitsautomatisierung, Reaktion auf Vorfälle und andere Sicherheitsfunktionen zu zentralisieren.

Unter dem Gesichtspunkt der Ausfallsicherheit sind wir bestrebt, betriebliche, finanzielle und Reputationsschäden sowie Ausfallzeiten durch Cybervorfälle, Naturkatastrophen oder andere geschäftsverändernde Ereignisse zu minimieren. Wir schützen Plattformkonfigurationen und Anwendungsdaten mit Air-Gap-Schutz, unveränderlichem Speicher und Anomalieerkennung und verfügen über schnelle Wiederherstellungsfunktionen, um eine **hohe Verfügbarkeit sicherzustellen**.

Durch die Kombination von Cybersicherheit, Vorfallsprävention und -behebung in einem ganzheitlichen, intelligenzbasierten Cyber-Resilienzmodell können wir:

- **Unsere „Feinde“ untersuchen** und vollständige Bedrohungsprofile entwickeln, die es uns ermöglichen, zukünftige Einbruchversuche zu antizipieren.
- **Cyberangriffe bewältigen** mithilfe einer Cyber-Kill-Chain-Methodik, um die sieben Phasen eines erfolgreichen Einbruchs zu skizzieren, damit wir Eindringlinge erkennen, abfangen oder verhindern können.
- **Belastbare Systeme erstellen**, die wir basierend auf den Taktiken, Techniken und Verfahren der „Feinde“ kontinuierlich testen und anpassen können.
- **Risikomanagementmodelle restrukturieren**, um Risiken entsprechend ihrer potenziellen Auswirkung zu priorisieren, und auf Automatisierung setzen, um weniger kritische Probleme anzugehen.
- **Die Auswirkungen und die Schwere etwaiger Störungen minimieren**, damit wir den normalen Betrieb so schnell wie möglich wieder aufnehmen können.

Herkömmliche, toolgestützte Netzwerkabwehrstrategien können eine breitere Bedrohungslandschaft nicht angemessen schützen.

Wesentliche Elemente der Sicherheit und Resilienz

Der Erfolg der Cyber-Resilienz-Strategie von Kyndryl hängt von unserer Fähigkeit ab, Veränderungen bei unseren Mitarbeitern und Prozessen voranzutreiben. Während wir unser Cybersecurity-Framework und unsere Denkweise ändern, haben wir mehrere Elemente identifiziert, die für unseren Erfolg entscheidend sind:

- **Mitarbeiter als Verteidigung.** Eine qualifizierte, gut ausgebildete Belegschaft ist unsere erste und beste Verteidigungslinie gegen Cyber-Bedrohungen. Die Schulung und Einbindung von Mitarbeitern zur Erkennung, Analyse und Verhinderung von Angriffen versetzt alle Kyndryl-Teammitglieder in die Lage, Cyber-Risiken proaktiv zu verwalten und zu reduzieren und gleichzeitig die interne Effizienz zu steigern.
- **Sicher durch Design.** Die Einbettung von Cyber-Resilienz – einschließlich einer **Zero-Trust-Architektur** – in alle Technologiesysteme und Betriebsstrategien ermöglicht es uns, unerwünschte Cyber-Ereignisse zu antizipieren, uns davor zu schützen, ihnen zu widerstehen und sich von ihnen zu erholen. Dieser Ansatz ist kostengünstiger, schneller und effektiver als viele herkömmliche Sicherheitsansätze, die rückwirkend Sicherheitsvorkehrungen enthalten.

- **Automatisierung der Sicherheit.** Wir verwenden Security Orchestration, Automation and Response (**SOAR**), um notwendige, aber weniger wertvolle manuelle Aufgaben zu automatisieren, sodass Bediener und Analysten mehr Zeit für höherwertige Aufgaben wie die Bedrohungssuche aufwenden können. Gegebenenfalls verwenden wir SOAR auch, um Sicherheitsbedrohungen automatisch zu erkennen und darauf zu reagieren. Das Asset-Management spielt bei dieser Strategie eine Schlüsselrolle, da es uns einen aktuellen und genauen Überblick über unseren Bestand verschafft und Einblicke in Risiken und Abhilfemaßnahmen während des gesamten Lebenszyklus einer Anlage bietet.

- **Identitätsmanagement.** Das Identitätsmanagement-Programm von Kyndryl hat zwei Hauptziele: die Anzahl der IDs zu begrenzen, die jeder Mitarbeiter für den Zugriff auf unsere Systeme und Anwendungen benötigt, und, was noch wichtiger ist, minimale Zugriffsrechte für jeden Benutzer und jede Identität einzurichten. Das Least-Privilege-Geburtsrecht reduziert betriebliche Risiken, indem es den Mitarbeitern nur Zugriff auf die Tools und Daten gewährt, die für die Ausführung ihrer Aufgaben unerlässlich sind.

Unsere Sicherheits- und Ausfallsicherheitsstrategie deckt das gesamte Spektrum des Cyberschutzes ab, von der Konzeption und Implementierung über die Verwaltung und Wartung bis hin zur Behebung und Wiederherstellung. Dieser Rahmen in Verbindung mit unserem „Follow-the-sun“-Arbeitsmodell ermöglicht es uns, unser globales Netzwerk kontinuierlich zu überwachen, Cyberangriffe zu vereiteln und Störungen, die unser Unternehmen bedrohen könnten, zu minimieren.

Eine Reise der Simplifizierung(0)

Die Optimierung Ihrer Systeme und Anwendungen im Zuge der Modernisierung kann dazu beitragen, eine agile und reaktionsschnelle IT-Umgebung zu schaffen, die Innovation und Wachstum des Unternehmens unterstützt. Die Ergebnisse, die Kyndryl bereits erzielt hat, veranschaulichen die Art von langfristigem Wert, den Sie mit einer gut geplanten und strategisch durchgeführten Transformation schaffen können.

Geerbte Umgebung gebaut über 40 Jahre	Zwei Jahre nach unserer Unternehmenstransformation
Über 1.800 Geschäftsanwendungen	<360 Geschäftsanwendungen
435 HR-, Finanz-, Beschaffungs- und Quote-to-Cash-Apps	1 Workday-Plattform und 1 SAP-Plattform
54 Rechenzentren vor Ort	4 Hyperscaler-Standorte
68 Datenlösungen/Information Warehouses	1 Datenplattform
WERT: Geschätzte Einsparungen bei den VVG-Kosten in Höhe von 200 bis 300 Millionen US-Dollar im Laufe der Zeit	

Die Geschichte der kontinuierlichen Transformation vorantreiben

Die Umgestaltung Ihres Unternehmens – insbesondere die radikale Vereinfachung und Modernisierung Ihres Technologiebestands, um ihn für die Zukunft fit zu machen – ist kein einmaliges Unterfangen. Es ist eine kontinuierliche, unternehmensweite Reise.

Da so viel auf dem Spiel steht, sollte der Ruf nach kontinuierlicher Transformation ein geschäftlicher Imperativ sein, der von der Führungsebene ausgeht. Eine aktuelle McKinsey-Umfrage fordert CEOs dazu auf, mehr persönliche Verantwortung für den Zustand ihrer Unternehmenstechnologie zu übernehmen und mehr zu tun, um sicherzustellen, dass ihre Organisationen auf eine Zukunft voller digitaler Umwälzungen vorbereitet sind.⁵ Die Nachfrage nach modernen und sicheren Systemen und Anwendungen wird nur steigen, da sich die Bedürfnisse der Kunden und der sie betreuenden Mitarbeiter ständig ändern.

Für Kyndryl bedeuten diese Imperative, dass unsere Modernisierungsreise gerade erst begonnen hat.

Wir werden unsere Reichweite vergrößern und unsere Wachstumsinitiativen vorantreiben, unterstützt von einem modernen Technologiepark, der sich an die Entwicklung unseres Geschäfts anpassen kann. Wir verfeinern unsere strategischen Prioritäten und konzentrieren uns auf Cyber Resiliency, operative Exzellenz und organisatorische Bereitschaft. Wir haben uns verpflichtet, anderen Unternehmen bei ihren eigenen Transformationen zu helfen und unsere Erfahrungen als „Customer Zero“ zu nutzen, um unseren Kunden einen noch größeren Nutzen zu bieten.

Am wichtigsten ist, dass wir weiterhin Kyndryls Geschichte der Geschäftstransformation schreiben werden. Es verspricht eine Geschichte kontinuierlicher Innovation zu werden, die bezeugt, was Unternehmen erreichen können, wenn sie sich für mutige Unternehmenstransformationen entscheiden.

Michael Bradshaw ist CIO von Kyndryl.



© Copyright Kyndryl, Inc. 2023

Kyndryl ist eine Marke oder eingetragene Marke von Kyndryl, Inc. in den USA und/oder anderen Ländern. Andere Produkt- und Dienstleistungsnamen können Marken von Kyndryl, Inc. oder anderen Unternehmen sein.

¹{0} IDC FutureScape: Worldwide Intelligent ERP 2022 Predictions, IDC, Oktober 2021, Dokument-Nr. US47981721

²{0} Forrester's Buyers Journey Survey, 2022, Forrester, März 2023

³{0} [What is generative AI? Artificial intelligence that creates](#), InfoWorld, August 2023

⁴{0} [Your attack surfaces are expanding. These are the three you must defend](#), CSO, Juni 2023

⁵{0} [Actions the best CEOs are taking in 2023](#), McKinsey and Company, März 2023