

Kein Business ohne IT.

Warum die digitale Transformation vielen Unternehmen so schwer fällt und wie sie das Dilemma lösen.



Campa
Schott

Für eine schnelle Umsetzung von Innovationen entwickeln Unternehmen digitale Prozesse oft in den Fachbereichen, ohne die IT in ausreichendem Maße einzubeziehen. Dies führt zu diversen Insellösungen innerhalb der Organisation. Doch nur wenn sich die Lösungen skalieren und miteinander integrieren lassen, liefern sie einen umfassenden Mehrwert für das gesamte Unternehmen.

Die digitale Transformation ist in den Unternehmen angekommen. Aber die Fachbereiche führen oft selbstständig SaaS-basierte Applikationen ein oder entwickeln eigenständige

Lösungen. Dies führt zu Wildwuchs von nicht miteinander kompatiblen Systemen.

Beispiele für Insellösungen in einem Produktionsbetrieb

1. Der Einkauf besitzt eine Plattform für das Lieferantenmanagement, die digitale Bestellungen ermöglicht. Die Spezifikationen und Mengen hingegen werden der Produktion per Mail zugesendet und sind dort manuell einzugeben.
2. Der Vertrieb nutzt ein selbstentwickeltes Webportal, um Produkte als 3D-Modell dem Kunden darzustellen und nach seinen Wünschen anzupassen. Jedoch werden die Produktinformationen manuell in das Tool eingepflegt, da die Schnittstelle zum Product Information Management nicht richtig funktioniert.
3. Die Produktion verwendet ein Manufacturing-Execution-System, das die einzelnen Fertigungsschritte digital abbildet. Prognosen über die Produktionskapazität, die Fertigstellung einzelner Produkte sowie Fehlproduktionen müssen jedoch manuell über die Auswertung ermittelt und anderen Bereichen als Excel-Report bereitgestellt werden.
4. Die Entwicklung setzt ein CAD-System ein, das Zeichnungen direkt an die einzelnen Maschinen sendet. In der Entwicklung fehlen aber die Erfahrungsdaten aus Produktion und Einkauf, welche Materialien günstig und zuverlässig sind.

Für den Datenaustausch sind dementsprechend manuelle Schnittstellen nötig, die jedoch immer eine potenzielle Fehlerquelle darstellen. Daher sollten die Systeme fachübergreifend integriert werden, um eine vollständige Datenintegrität und -verfügbarkeit zu gewährleisten.

Bei einem Produktionsunternehmen kann der Kunde dann die für ihn hergestellten Artikel noch während des Fertigungsprozesses verändern, den Fortschritt direkt sehen sowie die

Auslieferung im Webportal verfolgen. Das Lieferantenmanagementtool erhält automatisch Daten zu aktuellen Bestellungen und Lagerbeständen. Anhand von Prognosen für die Produktnachfrage werden Lieferantenbestellungen automatisch angepasst. Und aktuelle Preise sowie Produktionserfahrungen stehen der Entwicklung immer zur Verfügung. Dies ermöglicht eine kostengünstige und effiziente serienmäßige Fertigung von Einzelprodukten.

Die Rolle der IT in der Digitalisierung: vom Dienstleister und Enabler zum Treiber

Die Digitalisierung erfordert daher eine ganzheitliche Betrachtungsweise von Unternehmen, ihrer Wertschöpfungskette und vor allem ihrer IT. Doch die IT muss diese neue Rolle auch akzeptieren und leben dürfen. In der Praxis befindet sie sich häufig in einem Spannungsfeld zwischen den Anforderungen für eine schnelle, effiziente, agile, skalierbare und innovative Digitalisierung des Unternehmens sowie der wachsenden IT-Selbstständigkeit der Fachbereiche. Diese nehmen die IT häufig als Bremsklotz, unflexibel oder altbacken wahr. So erfüllen sie sich lieber schnell selbst ihre Wünsche – ob durch Cloud-Dienste oder externe Entwickler.

Gerade die dadurch entstehenden Insellösungen führen jedoch häufig zu einem steigenden Verwaltungsaufwand, höherer Komplexität und nicht zuletzt größeren Sicherheitsgefahren, da die bestehenden Governance-Vorgaben und Richtlinien solche

Fälle nicht abdecken. Die Konsequenz: Kurzfristig geschaffene Lösungen müssen wieder kontrolliert werden. Das führt nicht nur zum Verlust von Investitionen, sondern auch zu nicht genutzten IT-Lösungen oder sogar zu vertraglichen Abhängigkeiten von externen Anbietern.

So muss die IT-Abteilung – ob es den Fachbereichen passt oder nicht – bei der Digitalisierung die Nutzung von individuellen Lösungen und Ansätzen streng kontrollieren. Jedoch darf sie dabei nicht primär als Verhinderer auftreten, sondern als Wächter und Enabler neuer Geschäftsmodelle. Gegenüber den Fachbereichskollegen punktet die IT vor allem mit zwei Themen: Sie hat das Gesamtwohl für das Unternehmen im Auge und kann flexibel und pro-aktiv benötigte Dienstleister ermitteln. Außerdem kann sie Ausschreibungen durchführen oder steuern, um optimale Bedingungen mit externen Anbietern auszuhandeln.

Die neue IT: DevOps, Agilität und Business-Partnering

Um diesen Wandel zu vollziehen, muss sich die IT weiterentwickeln und insbesondere in den Bereichen IT-Organisation, Business Centricity und Technologie die Weichen für die Zukunft stellen. Sie hat dabei die Skalierungsfähigkeit der neuen, digitalen Lösungen zu verantworten. Außerdem muss sie sicherstellen, dass Prozesse Ende zu Ende durchdacht, entwickelt und automatisiert sowie flexibel und bei Bedarf agil in die Gesamtorganisation integriert werden.

Das bedeutet konkret: Die Prozesse der IT-Abteilung verändern sich zunehmend in Richtung einer agilen Zusammenarbeit mit den Fachbereichen. Zudem nimmt das IT-Team immer stärker beratende und steuernde Funktionen ein. Hierfür sind als Basis vor allem folgende Themen voranzutreiben:

1. Mitarbeiter mit geeigneten Fähigkeiten rekrutieren, die agile Methoden verstehen und ins Unternehmen tragen
2. datenbasierte Entscheidungen auf Grundlage von Data Analytics treffen und Fehlentscheidungen aufgrund von Kompetenz- oder Informationsmangel verhindern

3. trotz höherer Sicherheit im Betrieb die Komplexität reduzieren und gleichzeitig flexibel bleiben, um möglichst geringen Zeit- und Ressourceneinsatz zu benötigen
4. die IT-Kosten durch ein transparentes IT-Controlling und Servicemanagement senken, um wettbewerbsfähig zu bleiben
5. eine IT-Sourcing-Strategie entwerfen und umsetzen, um schneller die passenden Dienstleister zu finden und sich auf wettbewerbsdifferenzierende Prozesse konzentrieren zu können

Außerdem tragen interdisziplinäre DevOps-Teams in der IT-Abteilung dazu bei, die Softwarequalität und die Verfügbarkeit zu erhöhen und damit die Kundenzufriedenheit zu steigern. Zusätzlich ist die Business Centricity zu verbessern – oder einzuführen – sowie ein detailliertes Verständnis für die Geschäftsprozesse und Wertschöpfung des Unternehmens zu schaffen. Dazu muss die IT mit den Fachbereichen gemeinsame Lösungen entwickeln.

Dies gelingt durch:

- 1. Professional Partner/Business Centricity:** Die IT-Entwicklung orientiert sich häufig stark an der Sichtweise des Managements. Deshalb muss sich die IT als Partner in der Entwicklung von gemeinsamen Ideen und Lösungen verstehen, um so schneller und flexibler die Geschäftsanforderungen erfüllen und die Wettbewerbsfähigkeit garantieren zu können.
- 2. Co-Innovation:** Innovationen werden von IT und Fachbereichen gemeinsam verantwortet und vorangetrieben. Insbesondere in einem agilen Umfeld arbeiten hier IT-Experten in Teams mit Mitarbeitern aus den Fachbereichen zusammen, um die sich stetig verändernden Anforderungen möglichst gut erfüllen zu können und den Investitionsaufwand über die beteiligten Bereiche gerecht zu verteilen.
- 3. IT Service Management:** Die Abstimmung zwischen Service-Erbringer und Service-Nehmer wird intensiviert. Auch hier gilt es, kleine, flexible Partnerschaften zwischen der IT und ihren internen Kunden zu forcieren und zu leben, um technologische Veränderungen und Möglichkeiten genau auf die Anforderungen des Geschäfts zuzuschneiden. Dies ermöglicht einen hohen Automatisierungsgrad bei der Abwicklung von Standard-Prozessen des Business.

Insgesamt bedeutet dies, dass die bestehenden Mitarbeitenden der IT ihre Kenntnisse und Fähigkeiten bezüglich der Unterstützung der Geschäftsprozesse erhöhen müssen. Denn für das unternehmensweite Vorantreiben von Innovationen sollte sich die IT intensiv mit den neuen Anforderungen und zugehörigen grundlegenden Technologieentwicklungen befassen, welche heute für alle Abteilungen einen großen Mehrwert in Aussicht stellen.

Dazu gehören in erster Linie:

- 1. Cloud Computing** wie IaaS, PaaS oder SaaS, um den Bedarf an Flexibilität, Effizienz, Produktivität und Skalierbarkeit zu erfüllen sowie die Zusammenarbeit der Teams zu erleichtern.
- 2. Plattformen** zur Verbesserung und Beschleunigung von Prozessen, um manuelle Fehlerquellen zu reduzieren.
- Auswertungen von **Big Data** (Analytics), um in kürzester Zeit relevante Informationen aus Kundendaten, Lieferungen, Aufträgen, Transaktionen, Produktdetails oder Herstellerinfos zu ziehen und beispielsweise bei der Preisgestaltung besser zu agieren.
- Die **IT-Security**, welche stets auf den Prüfstand zu stellen ist, um zu den aktuellen unternehmensspezifischen Strukturen und Anforderungen die notwendigen Sicherheitskonzepte zu entwickeln, die geschäftskritische Daten auch in Zeiten der Digitalisierung angemessen schützen.

Nur unter Einbeziehung dieser Themen kann die IT die Wünsche der Fachabteilungen flexibel erfüllen und gleichzeitig die Sicherheit und Effizienz des Unternehmens gewährleisten.



Drei Faktoren zur Förderung der Digitalisierung

Fazit

Die IT-Abteilung auf die digitale Transformation des Gesamtunternehmens auszurichten, klingt in der Theorie einfach: Sie muss dazu „nur“ ihre eigene Organisation agil ausrichten, eine starke Bindung zum Business pflegen, sich mit den wichtigsten technologischen Trends beschäftigen und diese aktiv an Management und Fachabteilungen herantragen.

Dies verändert jedoch das Verhalten der IT als Dienstleister maßgeblich und fordert eine umfassende Neuaufstellung der IT-Organisation mit ihren zugehörigen Ressourcen. In der Praxis muss sie dabei auch der Rolle des Enablers für die

Mitarbeiter gerecht werden. Sie muss gleichzeitig den laufenden Betrieb bewältigen sowie ausreichend Ressourcen für die Modernisierung und die Einführung neuer Ansätze und Technologien bereitstellen.

Für eine optimale und erfolgreiche Digitalisierung des Unternehmens sollte die IT deshalb eine große Stärkung in ihren Kompetenzen und ihrem Wirkungsgrad erhalten – oder sich nehmen. Ohne eine mündige, befähigte und vom Business als partnerschaftlich betrachtete IT ist eine IT-Transformation nicht möglich. Und ohne IT-Transformation wird es keine langfristige und nachhaltige unternehmensweite digitale Transformation geben.

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern in Europa und den USA. Wir gestalten die digitale Zukunft unserer Kunden und sorgen seit mehr als 25 Jahren dafür, dass technologische, organisatorische oder unternehmerische Transformationsvorhaben erfolgreich sind – ganzheitlich und mit Leidenschaft.

Zu unserem Kundenstamm gehören 28 von 30 DAX-Unternehmen sowie große mittelständische Unternehmen. Wir blicken auf weltweit über 7.000 Best-Practice-Projekte bei mehr als 1.000 Kunden sowie auf eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 %.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com

CS
Campana
Schott