

Die Fachzeitschrift
für erfolgreiche Unternehmer
und Top-Manager

KMMU

MAGAZIN

Nr. **11**

November 2017
20. Jahrgang
CHF 22.–



Strategie & Management

Unternehmensentwicklung:
Wie Design Thinking funktioniert **12**

Im Fokus

Digitale Transformation: Die wichtigsten Schritte
in der Analysephase **38**

Branchen & Märkte

Spanien: Warum sich der Markteintritt
trotz Katalonienkrise lohnen kann **64**

Forschung & Entwicklung

Preispolitik: Wie eine wetterabhängige
Preisfestlegung Kaufanreize schafft **70**

Produktionsfaktor Informationstechnologie

IT-Management als Katalysator des Unternehmenswandels

Die IT wird heute zu Recht als ein Produktionsfaktor angesehen. Somit ist die moderne IT zu einer veritablen Managementaufgabe herangewachsen, die wettbewerbsorientiert agieren muss. Doch wie können Unternehmen ihre IT transformieren, um mit Wandel und Veränderungsdruck Schritt zu halten?

› Gerd Kanzleiter, Ludger Vieth

Das Vermögen, Veränderungen auch strategisch und nachhaltig umzusetzen, stellt derzeit eine grosse unternehmerische Herausforderung dar. Die gewachsenen Strukturen sind komplex und widerstehen oft allen Anstrengungen, modernisiert zu werden. Hinter der operativen Aufgabe, sich permanent auf Veränderungen einzustellen, bleibt im Unternehmen die Fähigkeit, Strategien umzusetzen, in vielen Fällen zurück.

Basis für effektives Handeln

Welche Kriterien sind zu erfüllen, damit die IT den permanenten Wandel optimal begleiten sowie bestmöglich unterstützen kann? Reicht es aus, in diesem Kontext nur auf die IT zu schauen, oder reicht diese Frage nicht viel weiter in die Unternehmensorganisation? Ist es nicht zielführender, das Business und die IT so zusammenzuführen, dass das Unternehmen im Sinne einer Synergie gesamtheitlich profitiert? Die Antwort darauf ist: Ja.

Das IT-Management liefert den passenden Rahmen zur Erstellung der IT-Strategie, für die Planung und die Umsetzung des Vorhabens, eine klassische IT in eine

moderne zu transformieren. IT-Management basiert auf drei Säulen, welche die Grundpfeiler für ein effektives Handeln darstellen:

1. IT-Lifecycle-Management
2. Projektsteuerung

kurz & bündig

- › Es ist für Unternehmen essenziell, die Fähigkeit zur rapiden sowie permanent fortschreitenden Veränderung zu entwickeln. Dies betrifft besonders die IT als wesentlichen Produktionsfaktor des Unternehmens.
- › Das IT-Management kann durch Lifecycle-Management, Projektsteuerung sowie Qualitätssicherung beim Aufbau dieser Strukturen helfen.
- › Die Einsicht sowie das Vorhaben, IT businessorientiert zu modernisieren und hin zu einer Wandelbarkeit transformieren zu wollen, setzen sich dennoch immer stärker durch.

3. Qualitätssicherung, wobei diese als fortlaufender «Querschnittsprozess» der ersten beiden Säulen fungiert.

Das IT-Lifecycle-Management

Das IT-Lifecycle-Management definiert die Anforderungen an die Informationstechnologie in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie. Verschiedene Bausteine sind geeignet, die dazu notwendige Transparenz herzustellen, die aktuelle Situation zu analysieren und notwendige Massnahmen abzuleiten.

Das IT-Lifecycle-Management beinhaltet zunächst die Feststellung der aktuellen Situation in der IT. Ein initiales Assessment ermöglicht eine transparente Sicht auf Defizite in der Ausrichtung. Zudem werden mithilfe des Assessments Strategien ausgelotet, Einigungen über die Umsetzung des Projektes erzielt und somit die Integration in die jeweilige Unternehmensumgebung sichergestellt.

Auf das Assessment folgt die Festlegung der IT-Strategie. Hier wird festgelegt, welche Rolle die IT innerhalb der gesamten Geschäftsstrategie eines Unterneh-

mens einnimmt, und dadurch die Grundpfeiler für alle weiteren Massnahmen geschaffen. Das bedeutet, dass die strategischen Zielsetzungen einer Organisation bestmöglich auch durch die IT unterstützt werden müssen – von der anfänglichen Organisation bis hin zur Technologie. Folglich bedeutet dies auch eine Transformationsstrategie der IT zugunsten der Unternehmensziele.

Ist die Strategie geklärt, erfolgen Bebauungsplanung und Implementierungsstrategie. Hierbei werden die Geschäftsprozesse zusammen mit den Strategien im Rahmen eines «Umsetzungsplans» beschrieben. Dieser Plan inklusive der Massnahmen, der abgeleiteten Abhängigkeiten sowie der zeitlichen Abfolge, wird fortlaufend aktualisiert und leistet wichtige Beiträge für das Projektportfolio-Management des Unternehmens.

Mittels Templates werden schliesslich komplexe Vorhaben standardisiert und die sich anschliessenden Rollouts durchgeführt. Im Ergebnis liegt die IT-Organisation auf Basis der Unternehmensprozesse vor und folgt diesen in markt- und kundenorientierter Hinsicht. Dabei gliedert sich die IT stets in drei Bereiche: in den operativen Betrieb, in die Optimierung und in das Innovationsmanagement – stets in Verbundenheit mit dem Business-Management des Unternehmens.

Die Projektsteuerung

Die Projektsteuerung rückt den eigentlichen Change-Prozess in den Vordergrund. Diese Säule ist für IT-Management und mithin für das Unternehmen an sich von besonderer Bedeutung, da sich die IT-Systeme samt deren Organisation fortwährend an die Anforderungen des Mark-

tes anpassen müssen. Es ist erforderlich, auf geänderte Marktanforderungen zeitnah und flexibel zu reagieren, um diese Prozesse schnell zu implementieren. Ein kontinuierlicher Change-Prozess ist somit auch für die Informationstechnologie unabdingbar.

Für das Management äusserer Einflussfaktoren und Herausforderungen steht den Unternehmen mit dem Model-driven Business Design ein effektives Instrument zur Verfügung. Das Model-driven Business Design versteht sich als Lösungsansatz in der Projektsteuerung und stellt komplexe Geschäftsprozesse im Rahmen eines Prozessmodells vereinfacht dar. Die Methode liefert bereits in der ersten Projektphase valide Ergebnisse für bestimmte Projektziele. Dies ermöglicht ein schnelles Feedback hinsichtlich der Eignung eines betrachteten Lösungsweges.

Anzeige

Berufliche Vorsorge:

Jetzt gilt es zu handeln



Nach der Ablehnung der Reform Altersvorsorge 2020 ist eine politische Lösung nicht in Sicht. Unumstritten ist der dringende Handlungsbedarf. Doch wo setzt man am besten an und was gilt es zu berücksichtigen?

Es ist längst kein Geheimnis mehr: Nicht erst seit der gescheiterten Rentenreform wird die berufliche Vorsorge immer wichtiger. Auch Pensionskassen kämpfen mit der demografischen Entwicklung. Oft findet eine gefährlich hohe Umverteilung statt. Dies geschieht auf zwei Arten: einerseits bei der Pensi-

onierung, aufgrund der veralteten Berechnungsgrundlagen des BVG. Andererseits kommt es zur Umverteilung, wenn die Rendite auf dem Vorsorgegeld der Rentner zu tief ausfällt. Dann müssen automatisch die aktiven Mitglieder der Pensionskasse für die Differenz aufkommen: Die Jungen berappen die Lücke in der Rente der Pensionierten.

Massgeschneiderte Sparpläne für Unternehmen

Dass diese Umverteilung nicht lange funktionieren kann, ist klar. Doch was raten die Experten in der Zwischenzeit zu unternehmen? «Eine

wichtige Massnahme besteht darin, den Sparanteil in der Pensionskasse zu erhöhen», sagt Michel Herzig, Geschäftsführer der pensionskasse pro. Dies sei nachhaltiger, als etwa einmalige Einkäufe, die jedoch in einkommensstarken Jahren aus steuerlichen Überlegungen eine sinnvolle Ergänzung seien. Schon eine Erhöhung des Sparanteils um 1 % kann einen beträchtlichen Unterschied machen: «Verantwortungsvolle Unternehmen bieten ihren Angestellten eine sichere Zukunft, werden mit deren Loyalität belohnt und positionieren sich als attraktive Arbeitgeber», ist Herzig überzeugt. Für massgeschneiderte Sparpläne ist die pensionskasse pro die richtige Partnerin: Ihre Kunden erhalten einen individuellen Sparplan, unabhängig von der Unternehmensgrösse.

Viele Aktive, geringe Umverteilung

Das Problem der Umverteilung hat die pensionskasse pro schon früh erkannt und den Umwandlungssatz auf 6 % gesenkt. Sie verwendet einen umhüllenden Satz, womit das Gesamtguthaben (obligatorisch und überobligatorisch) zum gleich hohen Satz umgewandelt wird. Positiv wirkt sich auch die junge Altersstruktur der pensionskasse pro aus: Auf

über 61'000 aktiven Mitarbeitende kommen nur rund 3'250 Rentner. Sicher mit ein Grund, weshalb die Schwyzer Pensionskasse mittlerweile zu den grössten und erfolgreichsten im Land gehört. Herzig erwähnt, dass auch der technische Zinssatz stetig reduziert wurde, um mehr Sicherheit zu bieten: «Damit übernehmen wir Verantwortung für die Rentner, für die Versicherten sowie für die Pensionskasse», erklärt er.

Während die Politik noch mit Lösungen auf sich warten lässt, scheint die Zeit gekommen, selbst aktiv zu werden. Wem Sicherheit am Herzen liegt, der denkt voraus und leitet die wichtigen Massnahmen frühzeitig ein – die pensionskasse pro macht es vor.

Lernen Sie unsere Lösungen kennen:

Die Vorsorge-Experten der pensionskasse pro freuen sich, Sie und Ihr Unternehmen persönlich zu beraten. Vereinbaren Sie einen Termin mit uns.

t +41 58 442 50 00
pkpro@tellco.ch
pkpro.ch



Im nächsten Schritt erfolgt das Projektmanagement im engeren Sinne, in dem Unternehmen unterschiedliche Ansätze zur Methodik wählen können. So bieten sich klassische Projektmanagementmethoden nach PMI für Projekte einfacher und komplizierter Struktur an, während agile Methoden bei der Umsetzung komplexer Projekte Einsatz finden. Ein Programm-Management fasst, gewissermaßen als Überbau des Projektmanagements, Einzelprojekte nach Themen sortiert in Programme zusammen. So können diese im Hinblick auf die Zielerreichung, den Ressourcenbedarf sowie auch die Zeitplanung koordiniert werden, was einen nicht zu vernachlässigenden Punkt der Projektsteuerung darstellt.

Unter der Prämisse, dass jedes Projekt zudem technische und organisatorische Anpassungen verlangt, sind zuweilen auch gravierende Veränderungen für die Mitarbeiter eines Unternehmens nicht auszuschließen. Deren Bedürfnisse müssen auf dem Weg der Transformation ebenfalls Berücksichtigung finden. Ein nachhaltiges Change-Management mit Veränderungsbegleitung richtet sich als weiteres Element der zweiten Säule an die Mitarbeitenden, sodass es diese in kurzer Zeit durch «Umbrüche» im Unternehmen führt und Hilfestellung sowie Orientierung bietet. Die Produktivität einzelner Teams und somit auch der Organisation bleibt somit gewahrt.

Ziel des Change-Prozesses ist es explizit, eine positive Grundeinstellung oder gar eine gewisse Begeisterung für die vernetzte Welt zu kreieren, um grundsätzliches Verständnis für Veränderungen zu schaffen und Vertrauen zu sichern. In diesem Rahmen kommt der psychologische Faktor deutlich zur Geltung: Wird der Wandel von den Mitarbeitenden als eine positive Chance für eine Verbesserung begriffen und nicht als Bedrohung, so können Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden. Vertrauen, Kreativität und Akzeptanz schaffen die Voraussetzungen für nachhaltige Innovationen im Unternehmen.

Um die Kosten für alle Veränderungen im Blick zu behalten, empfiehlt sich generell eine initiale Planung der teils erheblichen Budget-Aufwendungen, die für IT-Projekte anfallen. Dies bedeutet im klassischen Fall, dass differente Aufgaben mit Teilergebnissen und Aufwänden in entsprechenden Projekt-Struktur-Plänen erfasst werden, welche die Ist- und die Plan-Werte widerspiegeln.

Neben dezidiert für diese Aufgabe zur Verfügung stehenden Tools können auch Excel-Sheets eine sinnvolle und zuverlässige Softwarebasis darstellen, um zeitsparend und übersichtlich entstehende Kosten zu kalkulieren. Alternativ kann eine Vorausschau der Budgeterreichung die frühe Einleitung der Massnahmen via Zeitplan-, Scope- oder Kostenabweichung nutzen. Eine wöchentliche Analyse der Performance-Indizes dient dies-

bezüglich als Instrument für die Nachbetrachtung der Kosten.

Die Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung ist als dritte Säule des IT-Managements sowohl für neue als auch für laufende Projekte essenziell. Sie ist dafür verantwortlich, Projekterfolge zu sichern beziehungsweise Projekte zu stabilisieren. Dies erreicht die Qualitätssicherung, indem sie bewährte Methoden zur Beurteilung der aktuellen Situation einsetzt und die Lernfähigkeit der Organisation weiter ausbaut. Das Ziel stellt ein dauerhaft stabiles System dar, das fortlaufend Transparenz, Selbstüberprüfung und -reflexion sowie Anpassung herstellt. Ein Instrument dafür ist das Review, welches zu verschiedenen Zeitpunkten im Projekt Transparenz erzeugt und als Basis weiterer Entscheidungen dient.

Fortwährend sorgt ausserdem die Mediation dafür, dass Konflikte während des Projekts konstruktiv und unabhängig mithilfe von dritten unbeteiligten Personen im Interesse aller Konfliktparteien gelöst werden. Weiterhin fasst die Projekt-Konsolidierung einzelne Projekte zusammen oder trennt sie beziehungsweise passt diese direkt im Projektstart an, was die Priorisierung einzelner Projekte erleichtert. So können die unwirtschaftlichen von wirtschaftlichen Projekten getrennt werden und die zuvor in weniger relevanten Projekten gebundenen Ressourcen stehen wieder für hoch priorisierte Projekte zur Verfügung.

Vakanzen von Posten mit Leitungs- und Spezialfunktionen können eine besonders bedeutsame Schwierigkeit für IT-Projekte und -Teams darstellen, laufen diese doch dadurch Gefahr, empfindlich

Anzeige



Payment Services

Wenn man gemeinsam besser ist.

Qualität und Leidenschaft sind Grundpfeiler eines erfolgreichen Geschäftsalltags. Darum brauchen Sie einen effizienten und zuverlässigen Bezahlservice, der Ihnen jeden Tag zur Seite steht. Sodass Sie sich voll und ganz auf Ihr Business konzentrieren können. **Weil Qualität zählt.**
six-payment-services.com

in zeitlichen Rückstand zu geraten. Für diese Fälle stellt das Interim-Management eine Handlungsoption dar, um vakante Stellen mit dringend benötigter Funktion zumindest kurzfristig zu besetzen. Interim-Manager belegen eine Position im Linienmanagement und sind für ein abgegrenztes Projektproblem im Unternehmen ergebnisverantwortlich, bis eine neue Führungskraft eingeführt wird. In manchen Situationen kann sich ein Unternehmen die benötigten, hoch qualifizierten Mitarbeiter für eine Übergangssituation zudem gar nicht leisten. Durch das Interim-Management bietet sich eine Möglichkeit, diese Zeiträume zu überbrücken und bereits innerhalb dieser Zeit durch Coaching für eine reibungslose interne Besetzung zu sorgen.

Als letzter Schritt innerhalb der Qualitätssicherung dient die Nutzen-Analyse dazu, die Wirtschaftlichkeit der Massnahmen zu prüfen – der Aufwand wird also dem Nutzen gegenübergestellt. Kosten und Nutzen werden hierzu prognostiziert, wobei insbesondere die Erfassung der Nutzengröße häufig komplex ist. Zumeist unterliegt der Nutzen auch den qualitativen Messkriterien, weshalb diese mithilfe von monetären Annahmen über bestimmte Zeiträume hinweg festgelegt werden. Ein Erfolgsfaktor für die richtige Einschätzung entsprechender Planwerte ist die konsequente Erhebung von Kennzahlen (KPIs), die während sowie auch nach Abschluss des Projektes dokumentiert und geprüft werden.

Spätestens an dieser Stelle müssen viele Unternehmen noch lernen, wie die Wertoptimierung in agilen Projekten gemäss der Philosophie dieser Projekte andere Steuerungsmechanismen verlangt als die klassischen Methoden.

Moderne IT «in Kinderschuhen»

Noch allzu viele Unternehmen befinden sich mit einer solchen Ausrichtung ihrer IT in den Anfängen. Die Einsicht und das Vorhaben, IT businessorientiert zu modernisieren und hin zu einer Wandelbar-

keit transformieren zu wollen, setzen sich dennoch immer stärker durch. Wirken sich unflexible und nicht marktkonforme Strukturen und Prozesse erst einmal disruptiv aus, sind langfristige Schädigungen des Geschäfts die Folge. Unternehmen sind gut beraten, diese Ausrichtung nicht in Eigenregie durchzuführen, da die Erfolgsaussichten in vielen Fällen mangels Qualifikation und Erfahrung begrenzt sind. Der massvolle Einsatz externer Berater mit fokussiertem Blick und Erfahrung trägt dazu bei, die IT auch in komplexen Situationen erfolgreich und nachhaltig umzugestalten. Unternehmen sollten daher den Blick nach aussen wagen und bei Bedarf mit externer Hilfe die marktorientierte Wandelbarkeit mittels IT-Management herstellen.

Fazit

Der Markt fordert Veränderungen und die Fähigkeit zum Wandel. Es ist für Unternehmen essenziell, sich darauf einzu-

stellen und diese Fähigkeit zur rapiden, permanent fortschreitenden Veränderung zu entwickeln.

Dies betrifft besonders die IT als wesentlichen Produktionsfaktor des Unternehmens. Das IT-Management hilft durch Lifecycle-Management, Projektsteuerung und Qualitätssicherung beim Aufbau dieser Strukturen.

Jedoch befinden sich viele Unternehmen noch weit am Anfang einer solch modernen Aufstellung ihrer IT, der Druck zur Neuausrichtung nimmt weiter zu und bleibt der langfristige Trend. Diesen sollten Unternehmen nicht vernachlässigen, denn das disruptive Potenzial der Marktveränderungen birgt existenzielle Gefahren für Unternehmen. Durch effiziente und gezielte externe Unterstützung sind Unternehmen nicht darauf angewiesen, eine Transformation allein und aus eigener Kraft zu stemmen, sondern können diese erfolgreich bewältigen. «



Porträt



Gerd Kanzleiter

IT-Management, Consilio IT-Solutions GmbH



Ludger Vieth

IT-Management, Consilio IT-Solutions GmbH



Kontakt

info@consilio-gmbh.de
www.consilio-gmbh.de