



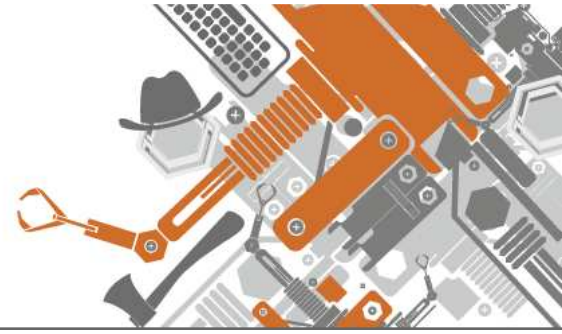
NEWS | BUSINESS | BUSINESS PROCESS MANAGEMENT | DIGITALISIERUNG | DIGITALE TRANSFORMATION | FAVORITEN DER REDAKTION | INFRASTRUKTUR | ONLINE-ARTIKEL | RECHENZENTRUM | STRATEGIEN

Digitalisierung im Mittelstand: Die IT als zentraler Treiber für unternehmerische Wertschöpfung

24. Januar 2019

Um die Digitalisierung im Mittelstand voranzutreiben, muss sich die Rolle der IT und die Sichtweise auf sie in Unternehmen ändern. Zwar gewinnt die Umgebung an Komplexität, doch Prozesse werden insgesamt verschlankt: Statt einer hohen Individualisierung wird heute eine Standardisierung von Software angestrebt. Diese bietet die notwendige Agilität, um den sich ständig verändernden Anforderungen des Marktes begegnen zu können. Eines muss Unternehmen dabei klar sein: Es gibt keinen Königsweg zur gelingenden Digitalisierung. Denn der Weg dorthin ist so individuell wie das Unternehmen selbst.

Die IT steht im Mittelpunkt der Digitalisierung von Unternehmen. Der Status Quo allerdings ist oft weit von den Voraussetzungen entfernt, die technologischen und strukturellen Neuerungen tatsächlich umsetzen zu können. Viele Unternehmen besitzen eine heterogene IT-Struktur mit verschiedenen, teils aktuellen, teils veralteten Technologien. Oft wurden sie über Jahre hinweg auf Kundensituationen hin optimiert und die IT um bestehende Prozesse herum gebaut. Individual-Programmierungen – wie die Anpassung des SAP-ERP-Systems – sind jedoch teuer in Herstellung und Wartung und zudem wenig flexibel. Die IT ist zu einem hochspezialisierten Dienstleister geworden, dem die Ausrichtung in der Breite fehlt. Diese gewachsenen Strukturen behindern den integrativen Informationsfluss. Viele IT-Abteilungen haben die Industrialisierung verpasst – auch das Zusammenspiel innerhalb der Abteilung läuft oft nicht rund.



Das alles hat zur Konsequenz, dass die IT in vielen Unternehmen völlig damit ausgelastet ist, den Betrieb am Laufen zu halten und den Status Quo zu sichern. Das ist ein Problem, zu dem sich noch weitere gesellen: Die IT wird in der Regel als notwendiges Übel, als Kostenfaktor wahrgenommen. Auch die Aufstellung der IT innerhalb von Unternehmen ist oft problematisch: So berichtet der IT-Leiter in der Regel an den CFO. Dieser aber hat originär andere Aufgaben, als die IT zukunftsfähig auszurichten.

Das Verständnis für die aktuellen Trends, den stattfindenden Technologiewechsel und die damit verbundenen Chancen fehlt häufig im Management. Chefs müssen ihr Unternehmen führen, wissen aber selbst nicht genau, wohin. Wenn der Vorgesetzte sich Neuerungen nicht vorstellen kann, kann die IT diese erst recht nicht umsetzen. Das kann schnell zu einem Problem für die gesamte Firma werden.

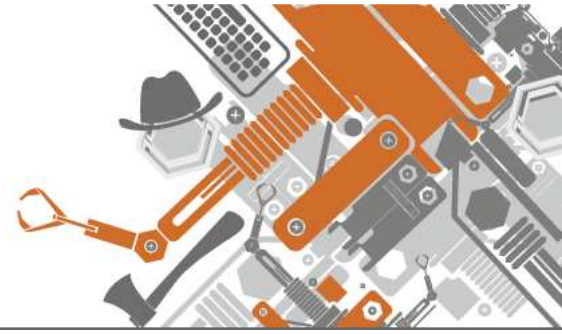
Hinzu kommen veraltete Strukturen in Unternehmen, die meistens hierarchisch gegliedert sind. Diese Hierarchie spiegelt sich in der Software wider und hat sich in den Systemen manifestiert. Es herrscht Abteilungsdenken zwischen klar definierten Grenzen. Jeder optimiert seinen eigenen Bereich, die Abteilungen stehen in Konkurrenz miteinander. Es findet keine Kommunikation statt. Das führt zu strukturellen Problemen und Brüchen in den Prozessen.

Diese Strukturen und Sichtweisen stehen erforderlichen Neuerungen wie einer einheitlichen Strategie und integrierten Prozessen im Weg. Sie sind angesichts der rasanten technologischen Fortschritte von Internet of Things und Digitalisierung nicht mehr tragbar. Wer nicht abgehängt werden will, muss also Veränderungen vorantreiben.

Den Dialog zwischen Business und IT neu aufsetzen

Neue Technologien wie Big Data, Cloud und Smartphones sowie serviceorientierte Geschäftsmodelle (Shared Communities, car2go, DriveNow, ...) verändern das Business grundlegend. Dies erfordert ein Umdenken. Agilität und Flexibilität werden in Unternehmen zu einer Grundvoraussetzung, um wettbewerbsfähig zu bleiben und die Erfordernisse des Marktes weiterhin erfüllen zu können.

Ein klassisches ERP ist mit dieser Entwicklung überfordert – Unternehmen müssen sich



»bewegen« und ihre Werkzeugkisten kritisch hinterfragen. Die Dynamik der Entwicklung ist so hoch, dass eine heute disruptive Technologie in vier bis fünf Wochen obsolet sein kann. Diese Innovationsdynamik stellt eine permanente Herausforderung dar, die auch Produktentwicklungszyklen beschleunigt, die sich vom traditionellen »Plan-Build-Run« hin zu »Run-Change-Innovate« verändern.

Die Ausgangssituation ist also komplex – und diese Komplexität benötigt Management. Um flexibler reagieren zu können, muss sich zunächst das Verhältnis von Business und IT verändern: Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ein neues Engagementmodell zu definieren. Von größter Bedeutung ist hier der oft vernachlässigte Dialog zwischen IT und Business.

Deren Schnittstellen benötigen dringend eine Aufwertung durch gegenseitiges Verständnis und neue Kooperationsmodelle. Diese Schritte bedürfen ihrerseits Personen, welche für die Funktion dieser Schnittstellen entsprechende Qualifikationen mitbringen. Als strategischer Wettbewerbsfaktor werden sie schließlich wichtig für das Geschäft der Zukunft und damit erfolgskritisch. Die Grenzen verschwimmen: Die IT-Expertise verlagert sich auch in die Fachbereiche, die über Mitarbeiter mit IT-Verständnis verfügen müssen – die IT auf der anderen Seite braucht Mitarbeiter mit Business-Expertise. Die IT benötigt künftig nicht nur Deep Diver, sondern Menschen, die im Prozess zuhause sind.

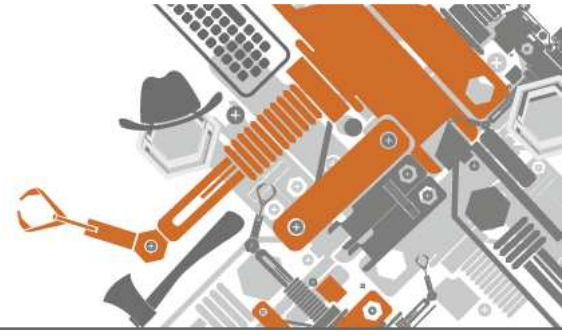
Eine Neuordnung der IT hilft, diese Veränderung zu unterstützen. Unternehmen von morgen werden anders aufgestellt sein. In einem modernen Setup wandelt sich der Leiter der IT zum CIO und ist dann auch Mitglied des Management Boards. Die IT erhält auch organisatorisch ein ganz anderes Gewicht.

IT im Wandel: Vom schwerfälligen Tanker zu agilen Schnellbooten

Der Kunde hat heute mehr Wünsche – er möchte mitreden und mitgestalten. Er erwartet schnellen Service, individuelle Lösungen und braucht ein flexibles Tool.

Ein beständiges Management der Kundenbeziehung und das Pflegen des Kontakts zum Kunden werden deswegen essenziell. Unternehmen müssen ihre Kunden durch einen integrierten Prozess technisch wie mental »abholen«.

Dafür brauchen sie zum einen entsprechende Anwendungsumgebungen. Eine zentrale



Frage lautet daher: Wie viel kann die IT selbst erledigen und welche Systeme beziehungsweise welchen Systembetrieb muss sie outsourcen? In dieser Frage führt kein Weg an der Cloud vorbei. Künftig wird jeder zu jeder Zeit überall erreichbar sein – Cloudanwendungen stellen hierfür die passende Plattform bereit.

Zum anderen benötigt die IT flexible Systeme, die sich schnell anpassen lassen. Es gilt, den schwerfälligen IT-Tanker in agile Schnellboote umzuwandeln. Das Unternehmen benötigt auf der einen Seite einen stabilen, digitalen Kern, der Kunde auf der anderen Seite ein flexibles Frontend, sodass er auf jedem Kanal seine Anforderungen stellen kann. Die Herausforderung dabei besteht darin, alle Konstellationen und Systeme so aufzustellen, dass sie beides bieten: Stabilität fürs Kerngeschäft und trotzdem größtmögliche Flexibilität für Kundenwünsche.

Gefragt sind heute integrative Lösungen sowie eine hohe Durchdringung mit Standardsoftware. Diese Standardisierung und ein modularer Aufbau der IT-Architekturen bringen Flexibilität, Kostenvorteile und mehr Transparenz. Angestrebt wird künftig ein schlanker Idealprozess statt hochoptimierter Einzelprozesse. Obwohl das Umfeld komplexer wird, nimmt die Komplexität der Systeme ab.

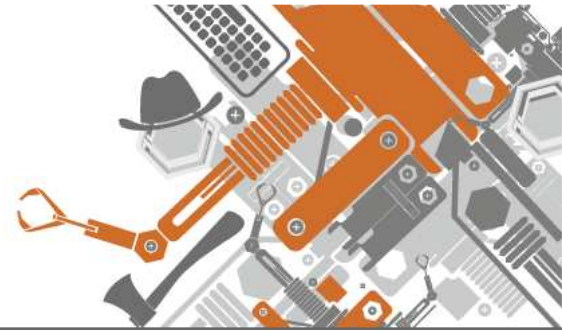
Als Innovationsgeber muss die IT diese Idealprozesse entwickeln. Dafür braucht sie Vorstellungsvermögen, wie sie neue Technologien in der Praxis einsetzen kann und einen ganzheitlichen Blick. Nicht nur Technik-, sondern auch Prozessverständnis sind gefordert.

Der IT kommt in der Zukunft also eine neue, bedeutsame Rolle zu. Sie verwandelt sich vom Kostenfaktor zum strategischen Mittel und Wettbewerbsfaktor. Die IT wird zum zentralen Treiber für unternehmerische Wertschöpfung, was das jeweilige Unternehmen erkennen und akzeptieren muss. Ein nötiger Change im Mindset der Führung kündigt sich also an, sofern dieser noch nicht vollzogen ist.

Es ist hilfreich, das Szenario in drei Schichten zu betrachten: Während die IT das Werkzeug darstellt, nutzt die Organisation dieses Werkzeug. Die Unternehmensführung bereitet den Boden und gestaltet die Voraussetzungen dafür, dass IT und Organisation ihre Aufgaben erfüllen können.

Digitalisierung: Es gibt keinen Königsweg

Unternehmen müssen sich über Folgendes im Klaren sein: Der Weg der Digitalisierung ist unumkehrbar. Wer sich jetzt nicht aufmacht und ihn mitgeht, der wird von den



rasanten Entwicklungen mit Sicherheit zurückgeworfen werden.

Angesichts der Vielzahl an Herausforderungen stellt sich in vielen Unternehmen die Frage, wo man ansetzt und den Anfang wagt. Dabei stellen Budget, Technik, Personal und das Tagesgeschäft natürliche Beschränkungen für die Entscheider dar. Die Aufgabe lautet, das Tagesgeschäft zu meistern, den Betrieb am Laufen zu halten und gleichzeitig einen Fahrplan für die Zukunft zu entwickeln. Ein Change-Vorprojekt hilft, bestehende Strukturen grundlegend auf den Prüfstand zu stellen, insbesondere, wenn Unternehmen mit diesem Schritt Probleme haben. Wichtig ist außerdem, dass die Hypewörter der Digitalisierung – KI, IoT, Big Data – entzaubert werden und ihren Schrecken verlieren. Stattdessen muss es zu einer Aufbruchsstimmung im Unternehmen kommen und zur positiven Einstellung, diese Aspekte für den eigenen Erfolg nutzbar zu machen.

Dafür wird der Prozess in verdaubare Schritte eingeteilt, die das Unternehmen mitgehen kann. Denn disruptive Veränderungen erfordern zwar ein Umdenken, zu viel Veränderung in zu wenigen Schritten kann aber die Kraft eines Unternehmens übersteigen. Sobald es zu einer Change-Roadmap inklusive der geplanten Schritte kommt, umfasst diese auch die Definition von Process Ownern und die Herstellung digitaler Readiness im Unternehmen. Damit die Implementierung erfolgreich ist, muss die Reihenfolge der Schritte klar sein, wofür wiederum ein Bewusstsein für das neue Ziel unabdingbar ist.

Ausblick

Der Weg zur Digitalisierung im Mittelstand gestaltet sich für jedes Unternehmen immer individuell. Einen kurzen, bequemen Königsweg – gewissermaßen eine Digitalisierung »von der Stange« nach bewährtem Schema F – existiert nicht. Die rasanten Entwicklungen beschleunigen und verändern die Suche nach dem heiligen Gral, das Verfolgen eines Ideals, der optimalen Lösung. Nach dieser müssen Unternehmen beständig streben. Voraussetzung dafür, sie immer wieder neu zu finden und zu definieren, ist die Bereitschaft Bestehendes in Frage zu stellen und zu erkennen, dass aktuelle Strukturen verkrustet sein können. Und der Wille, dies zu verändern.

Ludger Vieth, IT Management CONSILIO GmbH

Gerd Kanzleiter, IT Management CONSILIO GmbH

www.consilio-gmbh.de