



IT & BUSINESS

Engere Verzahnung von Business und IT als Erfolgsfaktor

7. März 2017

Globalisierung und Digitalisierung entfalten mit ungeheurer, oftmals disruptiver Wucht ihre Wirkung: Alt Bewährtes muss neu gedacht werden, bislang Undenkbares ins Kalkül gezogen werden, wenn es darum geht, Chancen und Risiken richtig einzuschätzen und die Zukunft des eigenen Unternehmens zu gestalten und nachhaltig zu sichern. In immer mehr Unternehmen reift dabei die Erkenntnis, dass der Weg in die Zukunft über eine tiefgreifende (digitale) Transformation der gesamten Wertschöpfungskette und Geschäftsprozesse führt. Der Informationstechnologie (IT) kommt dabei eine erfolgskritische Rolle als „Digital Business Value Enabler“ zu. Die notwendige, viel engere Verzahnung von Business und IT verlangt nach einem neuen, vielseitigeren Beratertypus, der diese engere Verzahnung von Beginn an in den Fokus nimmt und über alle Phasen des Transformationsvorhabens kompetent und Business-IT-übergreifend sicherstellt. Diese gesamtheitliche Sicht gilt auch und insbesondere für die IT selbst, die in vielen Unternehmen erst fit gemacht werden muss für den Digitalen Wandel.

Schon immer haben Unternehmen Antworten finden müssen auf unterschiedlichste Herausforderungen des Marktes – sei es in Form sich ändernder Kundenerwartungen, eines sich wandelnden Wettbewerbs und/oder einer hohen Kostendruck erzeugenden Preisdynamik. In den letzten Jahren hat sich diese Situation verschärft: Unternehmen müssen auf Chancen und Risiken in Verbindung mit zunehmender Globalisierung, Digitalisierung und disruptiven Marktkräften reagieren, um ihre Marktstellung und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern oder gar zu verbessern.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Unternehmen sich in die Lage bringen, neue Produkte und innovative Angebote in kürzeren Abständen als in der Vergangenheit zu wettbewerbsfähigen Preisen auf den (globalen) Markt zu bringen. Die Erfolgsfaktoren hierfür sind: Mehr Flexibilität in Produktion und Vertrieb sowie Steigerung von Produktivität und Innovationskraft bei gleichzeitiger Verkürzung der Time to Market.

Um diese Erfolgsfaktoren zu heben, ist es in den meisten Unternehmen nicht mehr getan mit den gängigen Restrukturierungs-, Mergers-& Acquisitions- (M&A) oder Effizienzsteigerungsmaßnahmen. Stattdessen bedarf es in den allermeisten Fällen einer tiefgreifenden (digitalen) Transformation über die gesamte Wertschöpfungskette und Geschäftsprozesse. Der IT kommt bei derartigen Transformationsvorhaben eine erfolgskritische Rolle als Digital Business Value Enabler zu. Um dieser Rolle gerecht werden zu können, muss nicht zuletzt die IT selbst oft (mit-)transformiert werden.

Beratungslandschaft im Umbruch: Executive IT-Consulting als neue, zeitgemäße Form der Managementberatung

IT als Digital Business Value Enabler verändert nicht nur Unternehmen, sondern auch die Beratungslandschaft: Die Anforderungen an die Beratungskompetenz verändern sich. Gefragt ist eine neue, universellere Form des Beraters. Dieser muss ein (digitales) Transformationsszenario „übersetzen“ können, indem er die enge Verzahnung der Business- und der Technologieseite bei der Planung, Strukturierung und Organisation des Transformationsvorhabens von Beginn an berücksichtigt. Die isolierte Betrachtung nur einer Seite kann hier ebenso wenig zum Ziel führen wie eine einseitige Schwerpunktsetzung.

Gerade das Beispiel Digitalisierung führt diesen Umstand besonders vor Augen: Die Wechselwirkung von Business und IT ist hier so eng, dass die Schaffung von Digital Business Value ohne die enge Verzahnung beider Seiten schon während der Transformation (und darüber hinaus) nicht denkbar wäre.

Entsprechende Consulting-Unternehmen beraten Entscheider (CEOs, CFOs, CIOs) bei der strategischen Planung, Steuerung und Umsetzung von anspruchsvollen Transformationsvorhaben mit erfolgskritischem IT-Anteil getreu dem Ziel „Delivering Digital Business Value“. Die Beratung erfolgt dabei jedoch in Abgrenzung zu den klassischen Managementberatungen mit direktem Bezug zur und Kompetenz in der IT und stellt die enge Verzahnung von Business Stakeholdern / Vertretern der Fachbereiche und IT sicher. In diesem

Zusammenhang haben sich in den letzten Jahren mehr und mehr sogenannte „Agile Methoden“ als adäquate Vorgehensmodelle etabliert.

Auch wenn die Beratung in der obersten Führungsebene ansetzt, wird das gesamte Projekt gemeinsam mit den Mitarbeitern des Kunden auf- und umgesetzt. Da derartig große Transformationen stets von Vorbehalten und Ängsten begleitet werden, besteht die Herausforderung nicht zuletzt auch darin, alle Betroffenen im Unternehmen ins Boot zu holen. Hier ist „pragmatische Empathie und Expertise“ gefragt, um Ängsten zu begegnen und den Interessensausgleich in der Sache zu erzielen – ein Führungsthema, bei dem die Berater als neutrale Dritte von großem Nutzen sein können.

Individuelle Lösungen ermöglichen weitere Entwicklungsschritte

So verschieden Unternehmen hinsichtlich ihrer Unternehmensphilosophie und -kultur wie auch ihrer Ziele sind, so individuell auf sie zugeschnitten muss der angestrebte Zielzustand der Transformation sein.

Ist das Transformationsvorhaben durchgeführt, folgt in der Regel eine mehrmonatige Reifephase, in der sich alle Beteiligten an den neuen Zustand gewöhnen und idealerweise ein kontinuierlicher Optimierungs- und Verbesserungsprozess gestartet wird. In dem neuen Zustand kann das Unternehmen nun besser und schneller als zuvor Innovationspotenziale identifizieren, Kostenvorteile nutzen und seine Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern.

Autor: Dr. Martin Bögner, CEO, [DARCBBLUE AG](#)