



Ganzheitliche IT

Strategie Zur Einbindung der IT in strategische Entscheidungsprozesse hat Deloitte 455 Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder großer Unternehmen in 35 Ländern befragt. Demnach halten mehr als zwei Drittel der Entscheidungsträger die IT-Strategie für ein wichtiges Thema, das in ihrem Vorstand diskutiert werden sollte. Bei den Finanzdienstleistern sind sogar 76 Prozent der Befragten dieser Ansicht, bei Energie- und Versorgungsunternehmen dagegen nur 56 Prozent.

Information Häufig scheidet das jedoch an mangelndem Wissen: Nicht einmal die Hälfte aller Entscheidungsträger fühlt sich ausreichend informiert, um über IT-Themen mitdiskutieren zu können. In der Deloitte-Befragung beklagten 23 Prozent, dass die Informationen nicht ausreichen, 18 Prozent fanden die vorhandenen Informationen nicht hilfreich, und 13 Prozent klagten, sie reichten weder qualitativ noch quantitativ aus.

IT-Berater müssen heute nicht nur die Technik beherrschen, sondern auch echte Meister im Umgang mit Menschen und Prozessen sein

Von Kai Oppel

Die Erkenntnis, dass IT immer wichtiger fürs Geschäft, ist das eine. Einen geeigneten Berater dafür zu finden ist das andere. Indische Anbieter versprechen unschlagbare Preise, große IT-Häuser werben mit umfassenden Angeboten, und kleinere IT-Berater schwören auf individuelle Betreuung. Fest steht, dass neben IT-Know-how der richtige Partner zunehmend Expertise im Change-Management, Kommunikationsgefühl und Zukunftsorientiertheit mitbringen muss.

Damit IT-Prozesse bestmöglich an Unternehmen ausgerichtet werden, entscheiden sich immer mehr Unternehmen für einen Gesamtdienstleister. „Man hat erkannt, dass IT-Berater neben strategischem Know-how auch Umsetzungskompetenz mitbringen müssen“, sagt Benedikt Schröder, Geschäftsführer von Benmark in München.

IT-Berater müssen nach seinen Worten umfangreiches Wissen über die Prozesse in einem Unternehmen mitbringen – und sich in die Unternehmen hineindenken. Dazu gehört laut Schröder, dass Berater die zukünftige Strategie eines Unternehmens und daraus resultierende zukünftige Prozesse hinterfragen. „Nur so kann die Zukunftssicherheit von IT-Systemen gewährleistet werden.“ Wenn ein Berater bei der IT-Neuausrichtung eines Unternehmens beispielsweise übersieht, dass sich die Firma mittelfristig im Bereich mobile Services engagieren könnte, dann entpuppt sich die neu installierte IT-Ausrüstung in wenigen Jahren als wertlos. Ohne eine offene IT-Architektur wird das Unternehmen in die Sackgasse gefahren.

Norbert Fuchs, Geschäftsführer von Convio Leadership Consulting, sieht den optimalen IT-Berater ebenfalls längst als analysierenden Allrounder. „Die klassische IT-Beratung reicht heute von der Beratung über die Realisierung beziehungsweise Softwareentwicklung bis hin zum Outsourcing.“ Gefragt sind nicht nur Technikenkenntnisse, sondern ebenso Managementwissen. Die erweiterte Bandbreite an Dienstleistungen hat den Markt kräftig wachsen lassen. IT-Services zählen heute mit einem Marktvolumen von 150 Mrd. € zu den treibenden Kräften der Volkswirtschaft. Dass IT-Unternehmen ihr Geschäfts-

Berater

gebaren stärker auf Beratung und Partnerschaft ausrichten, ist für die Branche ein logischer Schritt. Laut Fuchs sind IT-Berater mit Managementfähigkeiten nicht nur für eine erfolgreiche IT im Unternehmen unabdingbar, sondern auch für den Unternehmenserfolg. „Nicht die Technik ist der Engpass, sondern die veränderten Anforderungen an die Führung“, betont Fuchs.

Die Mitarbeiter frühzeitig informieren

Michael Eckolt, Senior Consultant und Transformation Manager bei T-Systems in Berlin, hat ebenfalls die Erfahrung gemacht, dass Projekte weniger an den technischen Anforderungen oder den neuen Prozessen scheitern. „Es wird hingegen oft noch völlig außer Acht gelassen, dass von den IT-Veränderungen direkt Menschen betroffen sind“, kritisiert er. Die Folge ist, dass noch immer Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden, ohne Mitarbeiter frühzeitig über Sinn und Ablauf der Neuerungen zu unterrichten. „Es ist fatal, die Mitarbeiter nur mit einer kurzen E-Mail zu informieren“, sagt Eckolt.

T-Systems-Kollege und BITC-Chef Thomas Herb bestätigt: „Große Implementierungen funktionieren nur, wenn die betroffenen Menschen die Veränderungen verstehen und ihre Notwendigkeit akzeptieren.“ Dabei sei es unerheblich, ob es sich um IT-Outsourcing oder ein neues System handelt: Wichtig sei die unternehmensinterne Akzeptanz. „Um die Mitarbeiter zu gewinnen oder nach einem Outsourcing-Deal in die neue Gesellschaft zu integrieren, bedarf es erprobter Vorgehensweisen aus dem Change-Management.“

Den Betriebsrat mit einbeziehen

Damit Unternehmen trotz eines beauftragten Gesamtdienstleisters nicht in typische Fallen tappen, rät Benmark-Geschäftsführer Schröder, gezielt nach bestimmten IT-Beratern Ausschau zu halten: Solchen, die vor der Einführung neuer IT-Systeme sowohl mit den Anwendern am Markt sprechen als auch mit den betroffenen Mitarbeitern im Unternehmen. „In der ersten Phase des Projekts müssen Unternehmen und Berater herausfinden, welche internen und externen Rahmenbedingungen und Stakeholder von einem IT-Projekt betroffen sind“, sagt Eckolt. Diese sogenannte Abgrenzungsphase spart viel Zeit.

„Bei der Einführung einer Customer-Relationship-Management-Software zur Kundenpflege erhöht man die Erfolgchancen drastisch, wenn bereits zu Beginn des Projekts der Betriebsrat, der Datenschutzbeauftragte und

auch die kulturellen Eigenheiten bei einem internationalen Roll-out mit einbezogen werden.“ Damit die betroffenen Personen jedoch auch verstehen, worum es geht, sollte in der jeweiligen Landessprache kommuniziert werden – und nicht wie oftmals üblich in englischer Sprache.

Pauschale Trainingsangebote genügen nicht

In der zweiten Phase bringen gute Berater idealerweise analytische Fähigkeiten mit und erkundigen sich zusätzlich über frühere IT-Projekte. „So können Berater und Unternehmen herausfinden, wie veränderungsbereit das Unternehmen überhaupt ist.“ Wenn acht von zehn früheren IT-Projekten im Haus zu schlechten Ergebnissen geführt haben, sollte der amtierende IT-Berater das wissen. „Nur wer um die Ängste und Sorgen weiß, kann das Projekt daran ausrichten“, sagt Herb. Bei der eigentlichen Umsetzung von Projekten kommt es auf Kommunikations-Know-how und Ausdauer an. „Es reicht nicht, IT speziell ans Unternehmen anzupassen und danach das Unternehmen zu verlassen“, sagt Schröder. Er und Eckolt fordern, betroffene Mitarbeiter ausreichend zu trainieren und zu beobachten.

Selten genügen dafür pauschale Trainingsangebote, wie sie oftmals noch immer üblich sind. Laut Eckolt müssen die Mitarbeiter individuell auf neue Systeme vorbereitet werden. „Man muss schauen, über welche bisherigen Qualifikationen ein Mitarbeiter verfügt und welche Fähigkeiten zukünftig nötig sein werden.“ Wenn eine Sachbearbeiterin über Jahre hinweg Akten sortiert und von Hand abgelegt hat, ist bereits die Einbeziehung des Computers an sich eine große Herausforderung – von speziellen Programmen und IT-Abläufen ganz abgesehen. „Wenn sich Menschen überfordert fühlen, kommt es zu Ängsten, Demotivation und Lähmung. Durch Qualifizierungen können Ängste abgebaut werden“, sagt Herb. Von maßgeschneiderten Fortbildungen und Trainings sind viele Unternehmen weit entfernt. Oftmals mangle es in der abschließenden Implementierungsphase bereits an der sauberen Spezifikation oder an einem Pflichtenheft, moineren Experten.

Dienstleister, die sowohl den menschlichen Ansatz verfolgen als auch das strategische Wissen vorweisen, sind trotz steigender Nachfrage dünn gesät. Viele traditionelle IT-Anbieter müssen sich selbst erst als Berater im Markt positionieren und ihr Image als reiner Technikfachmann abstreifen. Damit beraterorientierte IT-Häuser ihre Versprechen halten können, blicken sie bereits bei der Personalsuche auf die Soft Skills ihrer Bewerber. „Zur Einstellung schauen wir heute nicht nur, ob der Bewerber herausragende IT-Kenntnisse aufweist. Mindestens genauso wichtig ist, dass der Kandidat Prozess- und Hintergrundwissen aus verschiedenen Branchen mitbringt“, erläutert Schröder. Gefragt sind beispielsweise kommunikative IT-Professionals mit Fachwissen im Finanz- oder Chemie-sektor. „Wir beobachten, dass das in der Ausbildung noch zu kurz kommt“, beklagt Schröder.

Doch nicht nur für die IT-Berater selbst ist es schwierig, die richtigen Kandidaten zu finden. Auch für Unternehmen gestaltet sich die Suche nach einem geeigneten IT-Berater alles andere als einfach. Ob den gestiegenen Anforderungen eher kleine oder große Beratungshäuser gerecht werden, darüber streiten sich die Dienstleister untereinander.

T-Systems gilt als der größte Outsourcing-Anbieter in Deutschland, auch Mitbewerber wie Capgemini oder Accenture überzeugen nach Expertenmeinung durch die Bandbreite an Dienstleistungen, die sie abbilden können. Ein Gros der Unternehmen vertraut nach Schröders Worten auf große Häuser. Allerdings ist Größe nicht automatisch ein Garant für Qualität.

„Wer mit größeren Häusern zusammenarbeitet, sollte unbedingt darauf achten, dass die Projekte mit jenen Schlüsselpersonen durchgeführt werden, mit denen sie anfänglich besprochen wurden“, warnt Schröder. „Nicht selten wird für die Projektakquise eine exzellente erste Garde geschickt, für die Umsetzung jedoch nur die sehr gute zweite Garde.“



“ Wer mit größeren Häusern zusammenarbeitet, sollte darauf achten, dass die Projekte mit jenen Schlüsselpersonen durchgeführt werden, mit denen sie anfänglich besprochen wurden

BENEDIKT SCHRÖDER,
GESCHÄFTSFÜHRER VON BENMARK

FALLBEISPIEL

Das größte Problem war die Kommunikation

So groß die Erwartungen an das BITP-Projekt waren, so schnell stellte sich bei der Messer Group Ernüchterung ein: Im Jahr 2004 hatte das Unternehmen einen Neunjahresvertrag mit einem externen Spezialisten geschlossen. Der 40-Mio.-€-Pakt sah vor, alle IT-Aktivitäten für neun Jahre aus dem eigenen Unternehmen ausgliedern. Doch bereits im Folgejahr änderte Messer seine Strategie. Man stieg vorzeitig aus dem Vertrag aus – deshalb darf Messer den Namen des externen Dienstleisters auch nicht nennen. Man zahlte eine Vertragsstrafe und bewahrt nun Stillschweigen über den Namen des Beraters.

Den Wiedereingliederungsprozess der IT nutzte das Unternehmen, um die Probleme und Fehler auszuwerten, die zum Scheitern des Projekts geführt hatten. Die Messer Group schien zunächst bestens geeignet für ein typisches BITP-Projekt. Der Industriegasproduzent ist im Lauf seiner 100-jährigen Geschichte Stück für Stück gewachsen – und zwar auf der ganzen Welt. Die 4000 Mitarbeiter verteilen sich auf 120 Standorte in 33 Ländern. Genau diese globale Präsenz bringt aber beispielsweise in der IT einige Herausforderungen mit sich. „Systeme wie SAP und andere Applikationen generieren bei einer dezentralen IT-Struktur extrem hohe Kosten in den Bereichen Hardware, Lizenzen, Betriebsführung oder

Support“, sagt Unternehmenssprecherin Diana Buss. Das Unternehmen entschied sich daher für das komplette Outsourcing der IT – vom Rechenzentrum über die Helpdesk bis zur Wartung der IT, der sogenannten Application-Maintenance. „Wenn man eine historisch gewachsene und dezentral organisierte IT-Landschaft zu einer harmonisierten zentralen IT umorganisieren will, ist Outsourcing ein probates Mittel“, sagt Buss. Ziel war es, verschiedene Programme, wie etwa SAP oder bestimmte Tourenplanungssysteme, besser aufeinander abzustimmen – nicht zuletzt um Kosten zu sparen. Was in der Theorie logisch klang, war jedoch in der Umsetzung deutlich schwieriger.

„Eine Herausforderung war die mangelnde Akzeptanz des Outsourcers bei der User-Gemeinschaft. Ein anderes Problem war aber auch, dass die eigenen Tochtergesellschaften das Projekt nicht ausreichend unterstützt haben“, erinnert sich Buss. Doch noch vertrackter als Image- und Akzeptanzprobleme war die Kommunikation zwischen den dezentralen IT-Standorten. „Die beteiligten Stellen hegten allesamt verschiedene Vorstellungen davon, wie, wann und zu welchen Kosten die einzelnen IT-Projekte umzusetzen seien“, sagt Buss und ergänzt: „Es reicht nicht, wenn man Schritte einfach im Nachgang kommuniziert.“ Weil sich die Möglichkeit

bot, gemeinsam mit einer Schwesterfirma ein dort vorhandenes Rechenzentrum auszubauen und selbst zu betreiben, entschied sich die Messer Group dazu, den IT-Outsourcing-Prozess nach einem Jahr zu beenden.

Gelernt hat das Unternehmen nach eigenen Angaben dennoch aus dem Versuch. „Wir wissen jetzt, wie Strukturen funktionieren müssen“, sagt Buss. Zudem ist sie sicher, dass man die in Angriff genommenen Harmonisierungsprojekte ohne fremde Starthilfe nicht hätte anstoßen können.

Mit Blick auf die Ängste und Befindlichkeiten, die dabei auftraten, rät Firmensprecherin Buss anderen Unternehmen, die ebenfalls ein BITP-Projekt planen, zu einer steten Kommunikation. Die Messer Group hat aus diesem Grund einen IT-Kommunikator bestellt. „Der hält alle Betroffenen über geplante Schritte und Veränderungen auf dem Laufenden und vermittelt zwischen den Abteilungen und der IT.“ Mittelfristig sollten Firmen nicht das gesamte IT-Know-how außer Haus geben und BITP-Projekte nicht unter Zeitdruck verabschieden. Der wahre Teufel liegt jedoch auch bei BITP-Projekten im Vertragsdetail. „Es ist meines Erachtens sehr schwierig, Outsourcing-Verträge so wasserdicht hinzubekommen, dass der Handlungsrahmen zur Zufriedenheit aller Beteiligten festgelegt ist.“ Kai Oppel