



ERFOLGSAUSSICHTEN

MANAGEMENT CONSULTING ALS NEUE DIENSTLEISTUNG

Digitale Transformation, internationaler Setup, konsolidieren und optimieren von bestehenden Prozess- und IT-Architekturen und nicht zuletzt ein hoher Kostendruck – die Herausforderungen für mittelständische Unternehmen sind vielfältig und komplex. Die IT-Informatik unterstützt sie bei der Bewältigung mit einem neuen Angebot für Management Consulting.

Was die Prozess- und IT-Landschaft angeht, haben mittelständische Industrieunternehmen heute die erste Generation an Standardisierung hinter sich. ERP- und andere Geschäftsanwendungen wurden eingeführt, Prozesse haben sich etabliert und historisch entwickelt. Mittlerweile gibt es an vielen Stellen Optimierungs- und Konsolidierungsbedarf. Eine große Herausforderung ist außerdem das zunehmend globale Geschäft, das sich in IT und Prozessen widerspiegeln muss. Dazu kommt ein hoher Innovationsdruck durch aktuelle Themen wie die Digitale Transformation, für welche die Mehr-

heit der Unternehmen noch keine passende Strategie entwickelt hat. Gerade hier sind weniger technische Einzellösungen gefragt denn ein umfassender Ansatz, der auch neue Geschäftsmodelle eröffnet. Nur so kann man mit den sich verändernden Marktbedingungen Schritt halten.

Pragmatische Lösungen statt akademischer Diskussionen

Aktuell zeigt sich, dass viele Unternehmen einen Partner suchen, der ihnen hilft, diese Herausforderungen anzugehen. Management Consul-

ting ist eine Dienstleistung, die immer stärker nachgefragt wird, wie Siegfried Meier beobachtet.

Der 56-Jährige kümmert sich bei IT-Informatik hauptverantwortlich um das Thema. Die nötige Erfahrung bringt er mit: Als langjähriger Geschäftsführer der Voith IT Solutions mit zuletzt knapp 500 Beschäftigten weltweit war er bei Voith verantwortlich für die Bereiche Business-Applikationen und Consulting. Er war maßgeblich an der Repositionierung und dem internationalen Setup der Voith IT beteiligt. Schon in

seinen vielen Jahren beim Beratungshaus CSC (damals noch CSC Ploenzke) beschäftigte sich der studierte Maschinenbauer und Wirtschaftsingenieur als Management Consultant und Bereichsleiter Industrie mit IT-/SAP-Consulting und Prozessanalysen. In diesem Rahmen führte er Beratungsprojekte bei vielen mittelständischen Kunden durch, aber plante und verantwortete auch sehr große SAP-Einführungsprojekte bei verschiedenen deutschen Großunternehmen, u. a. bei Siemens, Heidelberger Druckmaschinen, Voith.

Management Consulting heißt zunächst, die Geschäftsstrategie des Kunden zu verstehen, seine Herausforderungen im Markt und seine Erfolgsfaktoren. „Wir helfen unseren Kunden, eine klare strategische und operative Richtung in den Bereichen Prozessmanagement und Informationstechnologie einzuschlagen“, erläutert Siegfried Meier. „Hier geht es weniger um akademische Diskussionen als vielmehr um pragmatische Ansätze und Lösungen. Papier allein ist wertlos, es zählt nur die Umsetzung. Wir helfen dem Kunden, seine Geschäftsziele zu erreichen. Am Ende nützt es ihm nur, wenn er erfolgreicher in seinem eigenen Markt agiert.“

Bei diesen Themen arbeitet der Consultant naturgemäß sehr eng mit der Geschäftsführung zusammen. Aus Sicht der IT-Informatik als eine Speerspitze in den Markt – wengleich das Beratungsgeschäft grundsätzlich unabhängig ist von Produktentscheidungen und sich ausschließlich an den strategischen Unternehmenszielen orientiert. Für die IT-Informatik kann daraus in der weiteren Umsetzung also ein Geschäft entstehen, muss es aber nicht.

Zentral oder dezentral?

Bereits nach sehr kurzer Zeit ergaben sich verschiedene Beratungsprojekte, darunter eines bei der Dr. Zwissler Holding aus Gerstetten. Die Unternehmensgruppe umfasst zwölf Gesellschaften in Deutschland, Frankreich, Italien, China und Mexiko, die sich vornehmlich mit der Textil-, Verbundstoff- und Sonnenschutzproduktion beschäftigen. Der Konzern ist dezentral aufgestellt, die einzelnen Gesellschaften arbeiten weitgehend eigenständig.

Welche strategischen Ziele hat sich die Unternehmensgruppe für die kommenden Jahre auf Basis ihres Geschäftsmodells gesetzt, was macht die Gruppe erfolgreich, wie kann man darauf aufbauen? Welche IT-Strategie und Prozessausrichtung muss man verfolgen, um die gesteckten Ziele zu erreichen? Diese Fragen diskutierten Geschäftsführung und Siegfried Meier sehr intensiv. Konkret kann sich daraus die Entscheidung ableiten, die heterogene IT-Struktur in den Gesellschaften zu harmonisieren und Querschnittsprozesse zu standardisieren, um insgesamt effizienter und kostenbewusster zu werden. Oder man belässt es bei Heterogenität und Eigenverantwortlichkeit, solange jedes Unternehmen seinen jeweiligen Beitrag zum Gesamtergebnis beisteuert. Für jede Alternative – und die verschiedenen Abstufungen innerhalb dieser Pole – gibt es andere Möglichkeiten, sie IT-seitig abzubilden.

Roadmap für Projekte

Zusammen mit der alfi GmbH aus Wertheim, Hersteller von Isoliergefäßen, hat Siegfried Meier ein Strategiepapier für das Thema Prozesse/IT und darauf aufbauend eine Roadmap erstellt. Hier ging es weniger um die Entschei-

dung zentral/dezentral als herauszufinden, welche Projekte in welcher Sequenz ablaufen und deren Einfluss auf die Unternehmensziele messbar zu machen. Basierend auf einer solchen Analyse können dann etwa Projekte im Unternehmen anders gewichtet werden. Wiederum andere Anforderungen an eine Beratung hatte der Optikspezialist Optoflux aus Nürnberg. Dort galt es, ein neues ERP-System auszuwählen, mit dem man die verstärkten internationalen Aktivitäten sowie das geplante Wachstum abbilden kann. Die IT-Informatik analysierte dazu bestehende Prozesse, nahm die Anforderungen einzelner Abteilungen auf und wird – basierend auf der Geschäftsstrategie des Unternehmens – eine Empfehlung für das neue ERP-System aussprechen.

Die Weichen Richtung Digitaler Transformation stellen

Siegfried Meier: „Die Dienstleistungspalette im Management Consulting ist breit, dazu gehören auch Potenzialanalysen, Prozessoptimierungen, Kosteneinsparungen, Sourcing-Strategien, Projekt-Reviews und vieles mehr.“ Aktuell gewinnt das Thema Digitalisierung immer mehr an Fahrt. Was ist Hype und wo steckt für das Unternehmen wirklich der Nutzen? Diese Frage kann nur vor dem jeweiligen Hintergrund des Unternehmens beantwortet werden. Das Interesse, hier eine nachhaltige Antwort zu finden, ist bei den Unternehmen groß. Digitalisierung ist auf jeden Fall Chefsache, denn es besteht ein klarer Zusammenhang zwischen Business Excellence und erfolgreicher Implementierung einer digitalen Strategie. Deshalb muss die Digitale Transformation auch von der Geschäftsführung eingeleitet werden. Die IT-Informatik hilft dabei, hier die richtigen Weichen zu stellen.