

## Special Innovation

**Gert Keuschnigg:** „Im Consulting-Bereich setzen wir die vom global forschenden Institute for Business Value, dem IBM-Think-Tank, entwickelten Lösungsmodelle um, die ein effizientes Vorgehen zur raschen Zielerreichung ermöglichen“, erklärt der Manager von SMB IBM Business Consulting Services Österreich.

# Unternehmen als Kompetenzzentren

Manfred Lechner

**economy:** Ist bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ein Consulting-Nachholbedarf festzustellen?

**Gert Keuschnigg:** Verglichen mit Großbetrieben nutzen KMU externe Beratung in einem geringen Ausmaß. Notwendig wird Consulting dann, wenn Unternehmen eine gewisse Größe erreichen. Erfahrungsgemäß ist die erste Sprunggröße, die Optimierungs- und Anpassungsbedarf erforderlich macht, mit 30 Mitarbeitern erreicht. Ab dieser Größe beginnen sich Kleingruppen zu bilden, und es entstehen neue Organisationseinheiten. Wächst das Unternehmen weiter, ergibt sich notwendiger Beratungsbedarf wieder, wenn 120 beziehungsweise 300 Mitarbeiter beschäftigt sind.

**Wie können Unternehmen strategische Ziele besser umsetzen?**

Aufbauend auf der von einem Unternehmen definierten Erfolgsstrategie analysieren IBM-Berater die Voraussetzungen, die für eine optimale Umsetzung notwendig sind. Die von IBM entwickelten Methoden haben den Vorteil, dass ihnen ein holistischer Ansatz zugrunde liegt. Dies gewährleistet optimale Zielerreichung und ständige Evaluation der laufenden Prozesse.

**Wie gehen Sie dabei vor?**

Mittels der von IBM entwickelten Express Value Creation wird das gesamte Unternehmen betrachtet. Neu ist, dass durch Express Value Creation alle Erfolgsfaktoren und Optimierungspotenziale aufgespürt



Prozesse können nach einem Reengineering schneller abgewickelt werden, was zu einer messbaren Steigerung der Unternehmensperformance führt. Foto: Bilderbox.com

werden können. Dieser Ansatz unterscheidet sich grundlegend von CRM Tools, die nur Kundenbeziehungen abbilden können, während andere Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise die Beschleunigung der Supply Chain oder der Bereich Innovation, nicht erfasst werden können.

**Welche Strategie hat sich als die beste erwiesen?**

Am Beginn der Analyse stehen strategische und taktische Überlegungen. Darauf aufbauend wird so lange heruntergebrochen, bis die Kernkompetenzen klar hervortreten. Erst durch ein solches

Vorgehen können die definierten kritischen Erfolgsgrößen sowohl während der Umsetzung als auch danach mittels Messgrößen überprüft werden. Für die Überwachung der Messgrößen kommen Business Intelligence Tools zur Anwendung.

**Wie werden die Messfaktoren definiert?**

An dieser Stelle kommt ebenfalls eine von IBM entwickelte Methode, nämlich das Component Business Modelling (CMB), zur Anwendung. Unser Ansatz ist pragmatisch und geht von der Unternehmensorganisation

aus. Im Unterschied zur zeitraubenden Prozessanalyse, bei der hunderte Prozesse zu analysieren sind, definiert CBM einzelne Kompetenzbereiche auf der organisatorischen Ebene. Da durch die zuvor erfolgte Express Value Creation die Kernkompetenzen bereits bekannt sind, können die Kompetenzbereiche nach ihrer Wertigkeit in Bezug auf die Kernkompetenzen gereiht werden.

**Welcher Schritt wird als nächster gesetzt?**

Die ausgewählten Kompetenzbereiche werden auf ihre

Wichtigkeit bezüglich ihrer strategischen, steuernden und operativen Bedeutung durchleuchtet. An dieser Stelle ist der innovative Ansatz von CBM klar erkennbar, denn der Analyseaufwand ist weitaus geringer, als dies bei einer herkömmlichen Prozessanalyse der Fall wäre. Statt hunderte Prozesse zu untersuchen, findet man mit CBM 60 bis 70 überschaubare Komponenten. Aus diesem Pool werden jene ausgewählt, die zur Zielerreichung wichtig sind. Im Anschluss daran kann das Optimierungspotenzial punktgenau definiert werden.

**Wie erfolgt die Kontrolle der Prozesse?**

Für die einzelnen Prozesse werden Key Performance Indicators festgelegt, die aussagekräftige Daten liefern und so eine exakte Verlaufskontrolle möglich machen. Dadurch ist auch gewährleistet, dass bei Planabweichungen rasch gegensteuert werden kann, damit die gesetzten Ziele tatsächlich erreicht werden.

### Steckbrief



**Gert Keuschnigg ist Manager von SMB IBM Business Consulting Services Österreich.**

Foto: IBM

## Business Intelligence revolutioniert Informationsmanagement

Optimierung von operativen und strategischen Entscheidungen erleichtert Umsetzung von Unternehmenszielen.

Der Zukunftsforscher John Naisbitt stellte bereits vor Jahren fest, was derzeit noch in vielen Unternehmen täglich als Hemmschuh erfahren wird: „Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen.“ Business Intelligence (BI) Tools schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Informationen zu Wissenspaketen verdichtet werden können.

„Entscheidend für ein effizientes Vorgehen ist“, erklärt Werner Plessl, Sales Manager von IBM Software Group Österreich, „dass User keine Schnittstellen bedienen müssen, damit sie die für sie relevanten Informationen erhalten.“ Erfolg-

reiche BI-Lösungen zielen nicht nur auf die Vorstandsebene als User-Gruppe ab, sie müssen allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, damit ein reibungsloser Wissensfluss möglich gemacht wird.

Wissen wird dann zur Mangelware, wenn Informationen nur auf Abteilungsebene zugänglich sind. Erschwerend kommt hinzu, dass Daten in unterschiedlichen Formaten gespeichert werden. BI Tools bieten Lösungen für die komplexen Anforderungen. Mittels eines Layers, sozusagen einer Software-Zwischenebene, lassen sich Daten, unabhängig von ihrem Format – wie Excel-Files,

Word-Dokumente oder unterschiedliche Datenbankformate – auffinden. Erfolgsentscheidend ist aber, dass der Layer mit Spezifikationen ausgestattet wird, die eine zielorientierte Suche möglich machen. „Dazu müssen vor der Implementierung die relevanten Geschäftsprozesse analysiert und gegebenenfalls optimiert werden“, erläutert der IBM Sales Manager.

**Implementierung ist wichtig**

Prozessoptimierung ist deshalb wichtig, da BI-Lösungen bei suboptimal organisierten Prozessen ihr Optimierungspotenzial nicht entfalten können. „Der Erfolg einer solchen Maßnahme

steht und fällt – unter Einbeziehung der gewachsenen Unternehmenslandschaft sowie des Organisationsschemas – mit der Implementierung“, weiß Plessl. Hier verweist er darauf, dass vor der Implementierung daher zumeist immer auch ein Consulting-Bedarf gegeben ist, der von Plessl und seinen Mitarbeitern geleistet wird.

Eine taugliche BI-Lösung erfolgt über systemorientierte Software-Architektur. Diese muss modular aufgebaut sein, damit sie jederzeit erweiterbar ist. Bestehende Software wird bei der Applikationsentwicklung evaluiert. Das „Recyclen“ bereits vorhandener Software

beschleunigt die Implementierung einer Neuentwicklung und verringert die Kosten. Plessl: „Im Vergleich zu vor fünf Jahren konnte mit diesem Ansatz eine Beschleunigung der Entwicklungszeiten um den Faktor fünf erreicht werden.“ malech

Das Special Innovation entsteht mit finanzieller Unterstützung von ECAustria. Die redaktionelle Verantwortung liegt bei *economy*.

Redaktion:  
Ernst Brandstetter